



# UNIVERSITÀ DI PISA

**Dipartimento di Scienze Politiche**

**Corso di Laurea Magistrale in**

**Comunicazione d'impresa e politica delle risorse umane**

MEMORIA DI LAUREA IN ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Gestire un museo: standard e modelli della qualità a confronto

Candidato:

Paola Cecchini

Relatrice:

Prof.ssa Lucia Bonechi

Anno accademico 2015/2016

## Indice

### Introduzione

### Capitolo 1:

#### La Qualità nei servizi

1.1 Definizione di "servizio".....	5
1.2 Servizi e Service operation.....	8
1.3 Tipi di servizi.....	12
1.4 Il museo: un servizio appartenente alla categoria G2C.....	14
1.5 La Qualità nei musei .....	15
1.6 La rendicontazione nelle istituzioni museali.....	21
1.6.1 Gli indicatori di performance museali.....	22

### Capitolo 2:

#### Gran Bretagna, dal Registration Scheme all'Accreditation Scheme

2.1 Evoluzione del modello.....	29
2.2 Le dimensioni della qualità nell'Accreditation Scheme.....	32
2.3 Accredited Museums: National Gallery, Tate Gallery, National Portrait Gallery, Victoria & Albert Museum.....	38
2.4 La valutazione della performance nei musei inglesi.....	49
2.5 Accreditation Scheme e Annual Report.....	52

### Capitolo 3:

#### Il museo-azienda e l'adozione dei modelli di Total Quality Management

3.1 Total Quality Management e settore dei musei.....	53
3.1.1 Musei e misurazione dei risultati: ossessione o necessità?.....	57
3.2 L'applicazione del modello TQM ai musei: riscrittura dei principi e dei criteri.....	60
3.3 Il Guggenheim Museum Bilbao e la sperimentazione del modello EFQM.....	66

## **Capitolo 4:**

### **Strumenti di valutazione dei musei italiani**

4.1 Standard museali: la situazione italiana.....	73
4.2 L'applicazione degli standard nelle Regioni italiane.....	77
4.2.1 Il sistema di riconoscimento della Lombardia.....	79
4.2.2 Il sistema di riconoscimento dell'Emilia Romagna.....	81
4.3 La Carta dei servizi museali.....	84
4. 3.1 Carta dei servizi musei civici di Reggio Emilia.....	87
Riflessioni conclusive.....	92
Riferimenti bibliografici.....	95

## INTRODUZIONE

Sui quotidiani, in tv e presso l'opinione pubblica ciclicamente si ripropone il dibattito sulla valorizzazione dei beni culturali, i termini della discussione sono quasi sempre pressoché negativi e si riassumono con il leitmotiv «siamo seduti sull'oro e non ce ne rendiamo conto» oppure «i siti archeologici e i musei sono per lo più gestiti con incuria».

In generale si afferma che il complesso dei beni culturali nazionali non è compiutamente protetto, valorizzato e comunicato, in quanto un'adeguata tutela e un'opportuna promozione di tale patrimonio potrebbero costituire un'immensa offerta per il turismo nazionale e internazionale, e quindi anche un possibile mezzo per rilanciare l'economia e l'occupazione in Italia.

La presente analisi si propone di indagare le modalità attraverso le quali è possibile una gestione di qualità nell'ambito del management museale. Fermo restando che il museo è un'organizzazione senza scopo di lucro che ha prevalentemente un mandato educativo e che, secondariamente, costituisce anche un'attrazione turistica; si ritiene che un'appropriata valorizzazione abbia le sue radici in un'idonea gestione dell'organizzazione museale.

I quesiti che coinvolgono la gestione dei musei sono molteplici e riguardano vari aspetti: un primo quesito pone al centro della riflessione le attuali modalità di gestione e si chiede se queste siano capaci di estrarre compiutamente il valore che queste risorse sono in grado di generare, il secondo quesito coinvolge la ricerca di possibili modelli alternativi di gestione dei musei, la terza questione, indaga la natura di servizio pubblico del museo e delle relazioni che intercorrono tra il museo e i suoi utenti, i suoi "non utenti" e i legami con il territorio.

Il museo, come sopra accennato, spesso si presenta sotto forma di organizzazione pubblica; per questo ha il dovere e la responsabilità di informare tutti i suoi stakeholder interni ed esterni e di attivare dei flussi di comunicazione per diffondere i risultati conseguiti: da qui l'accountability del museo si presenta più come un'esigenza che un vezzo per gli studiosi di economia aziendale.

In linea con quanto appena dichiarato, la presente indagine ha lo scopo di illustrare gli strumenti gestionali attraverso i quali è possibile la pianificazione delle attività del museo, l'erogazione di servizi museali di qualità e la quantificazione dei risultati attesi.

Lo studio affronta temi di natura teorica relativi alla gestione della qualità nel museum management, accompagnati dall'analisi della rendicontazione di musei sia pubblici che privati che hanno adottato i diversi modelli organizzativo-gestionali proposti dalla letteratura scientifica sull'argomento.

# CAPITOLO PRIMO

## LA QUALITÀ NEI SERVIZI

### 1.1 Definizione di “servizio”

Il termine “servizio” può riferirsi ad aspetti molto diversi e a contesti molto differenti tra loro, e quando si parla di servizi con manager e addetti ai lavori, vengono in mente immagini molto distanti l'una dall'altra.

Per alcuni è sinonimo di “gestione dei reclami” o di “customer care”, per altri è l'equivalente della funzione logistica, o di servizi interni come l'amministrazione o la gestione del personale. Ad altri suggerisce il “tagliando” da fare ad un'automobile dopo che ha percorso 15,000 km.

A questo proposito Haywood-Farmer e Nollett<sup>1</sup> affermano che:

Despite more than 25 years of study, scholars in the field of service management do not agree on what a service is. Indeed, instead of coming closer to a definition they seem to be less certain...the problem is trying in a few words to describe 75 per cent of the economic activity of developed nations. Is it any wonder that there are exceptions for all definitions?

Per fare un po' di chiarezza possiamo portare l'esempio di un ospedale.

Un ospedale è un'azienda di servizi molto complessa che impiega un gran numero di dipendenti: addetti alle pulizie, infermieri, chirurghi altamente specializzati. Ogni giorno, vengono curati centinaia di pazienti dislocati nei diversi reparti della struttura, ai quali viene somministrata un' ampia gamma di trattamenti sanitari. La gestione del complesso dei servizi ospedalieri è un'attività che richiede molto impegno; ciò è dovuto, da un lato, all'elevato numero di pazienti da trattare, dall'altro, all'elevato numero di trattamenti sanitari disponibili; infatti, gli ospedali, così come molte altre aziende del settore terziario, contengono al loro interno molti servizi diversi che devono coordinarsi e collegarsi tra loro per fornire un'adeguata assistenza ai loro utenti.

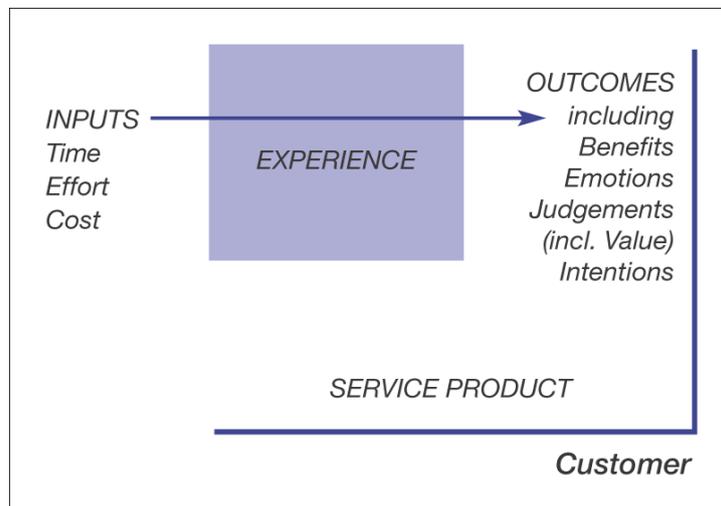
Dal punto di vista del cliente, in base alla definizione fornita dagli studiosi Johnston e Clark, il servizio è la combinazione della propria esperienza durante l'erogazione dello stesso e la sua percezione dei risultati ottenuti con il servizio; «from the customers'

---

<sup>1</sup> Haywood-Farmer J., Nollett J., *Service Plus: Effective service management*, Morin, Boucherville, Quebec, 1991 cit. in R. Johnston, G. Clark, *Service Operations Management-Improving service delivery*, 2°edizione, Prentice Hall – Financial Times, 2005, p. 6

perspective, service is a combination of the customers' experience and their perception of the outcome of the service»<sup>2</sup>.

**Fig. 1 Service = experience + outcome**



(Fonte R.Johnston and G.Clark, 2005 p. 7)

L'esperienza in un parco divertimenti, ad esempio, include i momenti vissuti durante le attrazioni, i momenti dedicati ai pasti nei ristoranti, mentre i risultati includono aspetti materiali, come i gadgets acquistati o le foto scattate, ma anche le emozioni generate dal divertimento e il valore attribuito al denaro impiegato in tale esperienza.

L'esperienza del servizio è direttamente collegata al modo in cui il cliente viene trattato dal fornitore del servizio, inoltre, contiene aspetti che riguardano l'interazione tra il cliente e il personale di front line ma anche aspetti che riguardano l'organizzazione e i suoi servizi.

È da notare che, molto probabilmente, il cliente costruisce la sua percezione dell'organizzazione nel complesso già prima di entrare in contatto diretto con essa, in quanto le aspettative del cliente cominciano a formarsi, in precedenza, a partire dalle azioni di marketing, dalle attività di vendita, oltre che dal passaparola in circolazione tra i clienti.

L'esperienza del servizio, in altre parole, include:

- l'estensione della personalizzazione del processo,

<sup>2</sup> Johnston R., Clark G., *Service Operations Management- Improving service delivery*, 2°edizione, Prentice Hall – Financial Times, 2005, p.7

- la capacità dell'organizzazione di servizi di comprendere le esigenze del cliente,
- la flessibilità del personale di front line,
- la familiarità con il cliente,
- la facilità di accesso al personale di servizio o ai sistemi informativi;
- quanto il cliente si sente considerato dall'organizzazione;
- la cortesia e la competenza del personale di front line;
- le interazioni con gli altri clienti.

Si usa l'espressione "service outcome" per descrivere i risultati ottenuti dal cliente relativamente all'erogazione del servizio, come mostrato nella fig. 1, gli outcome del servizio includono in primo luogo gli output più scontati e spesso tangibili del servizio, ad esempio, per un paziente operato ad un'anca il recupero totale della mobilità dell'articolazione, ma ci sono outcome meno tangibili, come il valore, le emozioni, i giudizi e le intenzioni.

Il valore è la valutazione fatta dal cliente circa i benefici del servizio confrontati con tutti i costi sostenuti. I benefici comprendono l'esperienza (la piacevolezza dell'esperienza, ma anche fattori psicologici come una sensazione di benessere o la consapevolezza di essere considerati) e gli outcome, i quali vengono confrontati non solo con i costi finanziari che devono essere sostenuti, ma anche con il tempo e lo sforzo che sono necessari per acquisire e ricevere il servizio.

Le emozioni sono forti sentimenti istintivi, come il piacere o la frustrazione, la delizia o il disgusto. Esse possono essere strettamente correlate agli output tangibili e/o al modo in cui il cliente viene trattato. Per esempio un paziente potrebbe sentirsi infastidito e abbattuto perché l'operazione in ospedale non è stata un successo, oppure, sebbene l'operazione sia andata a buon fine, il paziente può essere scontento di come è stato trattato dallo staff della struttura.

I giudizi sono opinioni che si formano come risultato dello stato d'animo del cliente a seguito dell'esperienza e degli output conseguiti. Questi giudizi comprenderanno il suo punto di vista circa la lealtà, l'equità, la soddisfazione o la fedeltà. Questi giudizi buoni, cattivi o indifferenti, si trasformeranno in intenzioni, come quella di riacquistare o meno e quella di raccontare agli amici e ai parenti se il servizio è stato buono o scadente. Queste intenzioni possono o non possono tradursi in azioni concrete.

## 1.2 Servizi e Service operation

Si è definito “servizio”, la combinazione dei risultati ottenuti con il servizio sommati all’esperienza percepita durante l’erogazione dello stesso da parte del cliente.

Perciò, i clienti giudicano la qualità del servizio sia in base all’esperienza che hanno vissuto sia in base al risultato ottenuto. Gli studenti di un master in business administration o gli executive in un training course acquistano sia l’esperienza - il tempo nelle aule studio, il processo di apprendimento e l’interazione con le altre persone – sia i risultati che includono una professionalità più efficace, un miglior posizionamento all’interno del mercato del lavoro, una qualifica e le emozioni suscitate dal trattamento ricevuto.

L’esperienza percepita dal cliente e il risultato dell’erogazione del servizio possono essere influenzati dalla natura del servizio e dall’ambiente competitivo e sebbene, nel lungo periodo, il successo in termini economico-finanziari e di soddisfazione dei clienti possa, eventualmente, derivare anche da una sola delle due dimensioni; è necessario che il service operation manager gestisca contemporaneamente entrambe gli aspetti.

Gestire le attività di un servizio è qualcosa che ognuno di noi svolge quotidianamente sia senza compenso come prendersi cura della propria casa e della famiglia, organizzare vacanze per amici o familiari, fare volontariato per organizzazioni religiose o laiche; sia in base ad una remunerazione, ad esempio, prestando la propria attività professionale presso banche, assicurazioni, strutture alberghiere o servizi educativi.

Sebbene ciascun servizio soddisfi una particolare domanda, esistono varie dimensioni del servizio che la maggior parte dei gestori (se non tutti) si trovano a dover affrontare:

- gestire vari tipi di clienti: molte organizzazioni che erogano servizi non servono un gruppo omogeneo di clienti, ma spesso servono, in modi diversi, vari tipi di clienti.

Un esempio, i clienti di una scuola materna sono sia i bambini ai quali si fornisce un’esperienza educativa e sociale, ma anche i genitori ai quali viene fornito un servizio di sorveglianza dei propri figli. Capire quali sono le diverse tipologie di clienti, capire i loro bisogni e le loro aspettative, sviluppare relazioni con i clienti, gestire le diverse tipologie di cliente sono alcuni degli obiettivi chiave di un service operation manager.

- rendere esplicito il concept del servizio: innanzitutto, si può affermare che il concept del servizio è un’interpretazione condivisa della natura del servizio fornito e ricevuto,

che dovrebbe comprendere informazioni fondamentali. La prima, “the organising idea” - riguarda l'essenza del servizio acquistato, o utilizzato dal cliente; la seconda, la “service experience” - l'esperienza diretta del cliente relativa al processo di erogazione del servizio, che riguarda il modo in cui il fornitore del servizio tratta il cliente, la terza, il “service outcome” - il risultato del servizio per il cliente, la quarta, “the service operation” - il modo nel quale il servizio viene erogato infine, “the value of the service” - il beneficio che il cliente percepisce dal servizio valutato in rapporto al costo del servizio stesso.

É possibile che esistano visioni diverse su cosa l'organizzazione vende e/o su cosa il cliente stia acquistando. Ad esempio, alcuni genitori possono vedere la scuola materna come un semplice servizio di babysitting; altri come un'esperienza importante per la loro prole. Articolare e comunicare il concept del servizio è un elemento cruciale per chiarire ai clienti quali sono i servizi erogati dall'organizzazione e assicurarne le modalità di fornitura.

- gestire il risultato e l'esperienza: una delle principali problematiche da affrontare nella gestione di servizi risiede nel fatto che, spesso, non sono rilevabili limiti ben definiti tra esperienza e risultato. I clienti di un ristorante comprano, oltre al pasto, anche il modo in cui è servito, così come, l'educazione e l'esperienza educativa sono inseparabili. Questo aspetto lascia intuire notevoli differenze tra il mondo manifatturiero e quello dei servizi, in quanto molte delle attività della produzione di un bene spesso avvengono molto lontano dal luogo in cui il prodotto viene consegnato al cliente; per questa ragione è da notare che gestire risultato ed esperienza è una delle maggiori criticità delle service operation.

- gestire il cliente: molti manager di servizi affrontano delle sfide che non condividono con i loro omologhi del settore manifatturiero, una di queste è la presenza del cliente all'interno del processo di fornitura del servizio; cliente che spesso riveste un ruolo essenziale nell'erogazione dello stesso.

In un ristorante i clienti non se ne vanno via solamente con un pasto nello stomaco (output tangibile), essi hanno ricevuto un servizio nel quale hanno giocato un ruolo importante. L'umore, l'atteggiamento e le azioni del cliente possono avere un notevole impatto non solo sulla sua esperienza ma anche su quella di altri clienti e sull'atmosfera generale del locale. Tutto ciò ha come diretta conseguenza il fatto che i

service operation manager devono dirigere anche il cliente, per quanto possibile, durante il processo di erogazione del servizio.

La presenza del cliente rende le operazioni e gli ambienti all'interno dei quali viene realizzato il servizio visibili a quest'ultimo, per questo motivo è necessario creare la giusta atmosfera. I servizi e le attività di un asilo sono visibili ai bambini e ai loro genitori quando li portano e li vengono a prendere a scuola, oppure nei momenti in cui visitano il sito web dell'istituto.

- gestire il cliente in tempo reale: molti servizi avvengono in tempo reale, e non possono essere posticipati o rimandati. Ad esempio un viaggiatore che desidera acquistare un biglietto per un viaggio imminente non sarà disposto a tornare se l'agente di viaggio è occupato, oppure, non è possibile ignorare i bambini di un asilo che gridano per ottenere attenzione o che stanno per ferirsi durante i giochi.

- coordinare le diverse parti dell'organizzazione: gestire le diverse attività di un servizio è un compito estremamente impegnativo, che richiede una coerente integrazione con il resto delle aree dell'organizzazione quali il marketing, gli approvvigionamenti, le risorse umane e così via.

Il service operation manager è responsabile del coordinamento delle varie parti dell'organizzazione nel realizzare ed erogare il servizio; ciò comporta non solo comprendere i bisogni dell'utente, ma anche sorvegliare la logistica della supply chain al fine di garantire che tutti i materiali e tutto l'equipaggiamento siano nel posto giusto al momento giusto.

- comprendere la relazione tra attività, decisioni e organizzazione/ successo organizzativo: prendere le giuste decisioni, quelle che conducono il business o l'organizzazione al successo è la sfida più grande che ogni service operations manager si trova ad affrontare. Il successo del business può articolarsi nei vari aspetti: soddisfare e mantenere i clienti, attrarre nuovi clienti, entrare in nuovi mercati, realizzare profitto, ridurre i costi.

Le criticità maggiori risiedono nell'individuare quali leve azionare, ovvero su quali attività del servizio agire, al fine di migliorare la performance d'impresa e nel riconoscere quali potrebbero essere gli ambiti di sviluppo appropriati.

- conoscere, sviluppare e influenzare la strategia: le attività, «besides being the “doing” part of the business»<sup>3</sup> sono responsabili dello sviluppo della strategia d'impresa.

It is therefore critical for service operations managers to understand their role not only in implementing strategy but also in contributing to it. Service operations managers can have a significant effect in developing and sustaining a strategy by knowing what they can, or could, deliver and by driving change through the organization.<sup>4</sup>

- migliorare continuamente le attività: una sfida con la quale si confronta ogni service operations manager è quella di sviluppare e migliorare costantemente i processi e i prodotti offerti, garantire che ci siano miglioramenti effettivi nei risultati e che sia diffusa all'interno dell'organizzazione una cultura che sostenga il cambiamento.
- incoraggiare l'innovazione: il miglioramento delle attività riguarda lo sviluppo di elementi che già sono presenti all'interno dei processi dell'organizzazione, mentre l'innovazione ha a che vedere con aspetti che non esistono ancora all'interno dei processi aziendali e perciò sono nuovi. L'innovazione solitamente è collegata ad un elemento di rischio, come il rischio finanziario ad esempio, perché l'introduzione di innovazioni richiede tempo e denaro, e coinvolge spesso anche una componente di rischio personale in quanto il soggetto promotore del cambiamento mette in gioco la propria reputazione.
- gestire obiettivi di breve periodo e di lungo periodo contemporaneamente: una componente significativa della gestione dei processi dei servizi è la sua immediatezza, intendendo con questo la sfida continua di provvedere ai bisogni del flusso costante di clienti e adottare decisioni operative che garantiscano la consegna di un servizio di qualità ad un adeguato costo.

Il pericolo nascosto dietro questa immediatezza è quello di focalizzare l'attenzione su una prospettiva di breve termine. Di conseguenza, il miglioramento e gli aspetti strategici del service management arrivano a rivestire un ruolo marginale all'interno della gestione dell'organizzazione, a vantaggio delle attività che costituiscono la

---

<sup>3</sup> Johnston R., Clark G. *Service Operations Management- Improving service delivery*, 2° edizione, Prentice Hall – Financial Times, 2005, p.15

<sup>4</sup> Ibidem

routine quotidiana. Per questo motivo, si raccomanda ai service operation manager di fare attenzione sia agli aspetti strategici della gestione sia ai dettagli delle attività dei processi per realizzare e sostenere un'organizzazione di successo.

### 1.3 Tipi di servizi

Ciascun settore dell'economia dei servizi (ad esempio servizi finanziari, turismo, tempo libero, organizzazioni di beneficenza, pubblica amministrazione, ospedali e servizi business-to-business) ha una serie di problemi specifici con cui confrontarsi, sebbene, certamente, molta parte degli studi teorici e delle pratiche operative possano applicarsi ad organizzazioni molto diverse tra loro. Infatti è necessario sottolineare che ciascuno di questi servizi deve affrontare alcune criticità relativamente ad aspetti come:

- Il volume di transazioni in un dato tempo: Ad esempio un ipermercato deve gestire operazioni molto diverse rispetto al negozio di alimentari locale, anche semplicemente in termini di flusso di clienti;
- Le modalità di erogazione del servizio: Il settore del retail fornisce un ottimo esempio di questo aspetto, nei negozi tradizionali i fornitori del servizio si trovano in una relazione faccia a faccia con il cliente mentre, al contrario, nei servizi di shopping a distanza come le piattaforme di e-commerce dove gli acquisti avvengono all'interno di ambienti digitali; gli operatori del servizio hanno contatti mediati da vari mezzi di comunicazione come computer o telefono.

La seguente tabella mostra le maggiori differenze nella fornitura di servizi tra i cinque principali settori dell'economia dei servizi (fig. 2):

- business-to-business (B2B) services
- business-to-consumer (B2C) services
- internal services
- public services (spesso ci si riferisce loro come G2C government-to-consumer ovvero, pubblica amministrazione-utente)

**Fig. 2 – Tipi di servizi**

	<i>Business-to-business (B2B) services</i>	<i>Business-to-consumer (B2C) services</i>	<i>Internal services</i>	<i>Public services (G2C)</i>	<i>Not-for-profit services</i>
Description	Services provided for businesses	Services provided for individuals	Services provided by internal functions within organisations	Services provided by central or local government	Services provided by non-government organisations (NGOs) or charities
Examples	Maintenance Consultancy Training Catering	Shops Hotels Banks Food	Finance Purchasing IT Personnel	Prisons Hospitals Schools Leisure	Hospices Counselling Faith organisations Aid agencies
Customers and purchasers	Frequently purchased by professionals, who are not necessarily the end users	Usually purchased by the individual consumer	Users have little or no choice of provider; frequently funded by central budget	Users may have little day-to-day choice; funded through taxation with the allocation of resources influenced by political processes	Beneficiaries are self-selecting or chosen recipients; funded through individual and organisational giving
Challenges	Providing high-quality services to business customers who frequently have high purchasing power	Providing consistent service to a wide variety of customers	Demonstrating value for money against possible external alternatives	Balancing the various political pressures and providing acceptable public services	Dealing with differences between volunteers, donors and beneficiaries Dealing with emotional and sometimes overwhelming needs

(Fonte R. Johnston, G.Clark, 2005, p.17)

La tabella riassume le caratteristiche generali che costituiscono i cinque principali settori dei servizi, tuttavia, in relazione agli scopi di questa indagine quali identificare e confrontare i modi in cui è possibile una gestione di qualità per i musei; approfondiremo il settore dei Public services (G2C).

#### 1.4 Il museo: un servizio appartenente alla tipologia G2C

La maggioranza dei musei (esclusi musei e collezioni private) sono servizi pubblici «public services (G2C)»<sup>5</sup>, questi servizi sono forniti dalla pubblica amministrazione centrale e/o locale alla comunità di riferimento e alla cittadinanza in generale; sono finanziati attraverso la tassazione alle imprese e la tassazione individuale. Esempi di servizi pubblici, oltre ai musei, sono gli ospedali, i servizi erogati dagli enti locali (Comuni, Regioni, Ministeri, CCIAA, ecc.), la scuola. Gli aspetti tipici che coinvolgono la gestione dei servizi G2C sono:

- la fornitura di “best value” services. I servizi pubblici sono continuamente sottoposti al giudizio dei contribuenti e dell’opinione pubblica in generale, di conseguenza aspetti della gestione del processo di erogazione del servizio che vengono dati per scontato nel settore privato; dovrebbero essere regolarmente giustificati dalle organizzazioni di pubblica utilità;
- restringere l’offerta del servizio. I servizi pubblici non possono utilizzare il meccanismo dei prezzi per regolare la domanda. Questa dimensione risulta particolarmente complessa soprattutto in relazione ai servizi essenziali come la sanità; i manager del servizio sanitario devono adottare delle politiche di gestione e decidere quante risorse destinare alle operazioni cardiache, all’assistenza alla maternità, e così via.
- moltitudine di stakeholders. I servizi pubblici sono chiamati a far fronte alle esigenze di molteplici stakeholders, al contrario, nelle aziende di servizi private in virtù del numero più ristretto di clienti da servire, è possibile determinare in maniera più chiara quali siano i clienti dell’impresa e il modo migliore di soddisfare le loro esigenze. Inoltre, nelle aziende pubbliche di servizi sono politici e manager pubblici a decidere le priorità sulle quali intervenire, laddove, all’utente, come singolo individuo, viene attribuito un limitato potere d’influenza.

---

<sup>5</sup> Johnston R., Clark G., *Service Operations Management- Improving service delivery*, 2°edizione, Prentice Hall – Financial Times, 2005, p.20

## 1.5 La Qualità nei musei

Con questo paragrafo cominciamo ad affrontare l'argomento specifico della nostra indagine cioè, se e come sia possibile attuare una gestione di qualità dei servizi museali.

Kenneth Hudson, giornalista ed esperto di museologia, ha elaborato il concetto di "Public Quality of museums" il quale trova il suo fondamento teorico nel discorso sopra accennato sui public services, definendo il museo come "a package of qualities":

The "public quality" of a museum is the extent to which it satisfies the needs and wishes of its visitors [...] One could almost translate "public quality" as "the sum of a museum's public virtues". These are not necessarily the same as its professional virtues<sup>6</sup> and in many museums the two are often seen to be in conflict.

[...] the public virtues are the methods employed to use the professional virtues in the service of the public [...]

In commercial terms: "the customer is always right", a criterion which is defensible only if one is constantly trying to improve the task and heighten the expectation of the customers [...]<sup>7</sup>

Lo studioso ha trattato il tema più volte nel corso della sua carriera ed in base ai suoi studi empirici, è giunto ad affermare che per valutare la public quality di un museo bisogna prendere in considerazione i seguenti aspetti: il primo, è verificare se il museo ha elementi interessanti da esporre al pubblico; il secondo, riguarda l'esposizione degli oggetti e la valutazione delle modalità di presentazione ed esposizione della collezione. Hudson suggerisce anche di valutare altri elementi, come, l'atmosfera diffusa all'interno dell'organizzazione verificando quali siano le caratteristiche che la contraddistinguono,

---

<sup>6</sup> Per spiegare il significato dell'espressione "professional virtues of a museum" possiamo richiamare la definizione che Kenneth Hudson stesso dà della locuzione "professional qualities of a museum", in quanto le due espressioni risultano essere sinonimi. La locuzione "professional qualities" è utilizzata in uno dei numerosi saggi scritti da Hudson sul tema della qualità nei musei, il titolo del saggio è "*The concept of Public Quality in Museums*" contenuto nella raccolta di saggi di Negri M., Nicolucci F., Sani M., *Quality in Museums*, Budapest, Archeolingua, 2009.

Dunque, le "professional virtues of a museum" includono: «[...]the range and importance of the collections, the manner in which they are conserved, that is, looked after from a physical point of view, the efficiency with which they are indexed and catalogued and the degree of knowledge which the museum personnel have about them. [...] Since the level reached by any museum can't be better than that of the people it employs.»

<sup>7</sup> Hudson K., *The concept of Public Quality in Museums*, 1997 cit. in Negri M., *From the concept of Public Quality to the Adoption of Quality Management Models in Museums*, in *Quality in Museums*, a cura di Negri M., Nicolucci F., Sani M., Budapest, Archeolingua, 2009, p. 8

ad esempio; occorre domandarsi se è presente un clima accogliente ed amichevole, oppure, se sia maggiormente presente un atteggiamento freddo e distaccato.

Un terzo aspetto per valutare la “public quality” di un museo riguarda la presenza di servizi per i visitatori, ad esempio, la presenza di un parcheggio nelle vicinanze della struttura, la presenza di un luogo sorvegliato dove lasciare indumenti o altri oggetti personali, la presenza di punti di ristoro, la presenza di sedute per riposare lungo l’itinerario espositivo; tutte queste caratteristiche concorrono a determinare la qualità del servizio offerto dal museo alla propria utenza.

Ulteriori caratteristiche, oggetto di valutazione, per determinare il grado di public quality di un istituzione museale sono: la capacità dell’organizzazione di influenzare la comunità locale, quindi; se e quanto sono rese pubbliche le iniziative messe in atto dal museo e se vengono condotte indagini sui visitatori del museo. Infatti, non è possibile comprendere la reale entità delle aspettative dei visitatori, oltre a determinare se, di fatto, questi bisogni sono stati soddisfatti in modo adeguato fino a che non vengono condotte appropriate ricerche in merito.

Relativamente all’analisi dei visitatori e allo studio dell’esperienza da questi sperimentata, occorre mettere in risalto alcune contraddizioni. È evidente come, “qualità dei servizi museali” e “qualità della visita al museo” siano strettamente collegate tuttavia, secondo Hudson, è da notare un’eccessiva ossessione sul numero di visitatori. Sebbene un numero elevato di visitatori, costituisca un buon indice di gradimento della collezione e metta in evidenza una discreta gestione del museo nel suo complesso occorre tener presente una potenziale ambiguità di fondo, infatti:

«More precisely the more people are in the museum at any given time, the shorter the period that people spend in front of any particular exhibit. If this is taken as a measure of the quality of a visit, then it would seem to be misguided at best to regard mere numbers as evidence of a museum’s success. Time to look is surely a mark of a museum’s public quality.»<sup>8</sup>

La Chirieleison suggerisce indicatori molto simili a quelli descritti da Hudson, ai fini della valutazione delle performance nelle gestioni museali.

La studiosa afferma che «il servizio espositivo può essere considerato il servizio base quello cioè che costituisce la ragione principale per cui il fruitore si rivolge al museo»,

---

<sup>8</sup>Hudson K., *Two texts*, ristampa in *The Colonial Williamsburg Interpreter*, vol.7, n°2, 1986 cit. in Negri M., *From the concept of Public Quality to the Adoption of Quality Management Models in Museums*, in *Quality in Museums*, a cura di Negri M., Nicolucci F., Sani M., Budapest, Archeolingua, 2009, p.9

ad ogni modo, «tale servizio ha un contenuto estremamente composito»<sup>9</sup> che non si limita solo alla semplice esposizione delle opere in uno spazio fisico, ma comprende anche altri elementi come, ad esempio, la chiarezza dell'esposizione, la capacità di trasmettere determinati messaggi attraverso il percorso, il supporto offerto per la decodifica di tali messaggi. Procedendo nella stessa direzione, si possono considerare parte del servizio espositivo i servizi di supporto alla fruizione, come il servizio biglietteria, il servizio di prenotazione delle visite, il guardaroba, il parcheggio. Si possono considerare parte del servizio di base del museo, pure i servizi complementari alla fruizione, quelli che seppure non direttamente collegati con la visita, possono contribuire a renderla più piacevole o a integrarla. Si pensi, ad esempio agli spazi di sosta, ai punti di ristoro bar/ristorante, ai negozi e bookshop dove è possibile acquistare tutto quanto può essere direttamente o indirettamente correlato con il museo: pubblicazioni, gadget, riproduzioni, cartoline e così via.

Alcuni dei cinque indicatori connessi al servizio espositivo, rilevanti ai fini di questa ricerca sono: quelli relativi al rapporto con gli utenti, alle risorse a disposizione, all'output.

Cominciamo a trattare più nel dettaglio il primo indicatore, quello relativo al rapporto con gli utenti. Prima di tutto è importante valutare le condizioni di accessibilità del museo. A questo scopo è rilevante innanzitutto il numero di ore e di giorni di apertura, non solo in valore assoluto, ma anche considerandone la distribuzione. Inoltre è importante anche il tempo medio di attesa per l'accesso al museo: le code infatti generano insofferenza nel pubblico e possono scoraggiare potenziali visitatori.

È da considerare, al fine di evitare questa fastidiosa eventualità, l'esistenza o meno della possibilità di preacquisto del biglietto o di prenotazione della visita e la percentuale di fruitori che usufruisce di questa opportunità, in modo da facilitare con adeguate iniziative la razionalizzazione dei flussi di ingressi. Infine, un altro fattore da valutare è la minore o maggiore raggiungibilità del museo sia a livello di trasporti pubblici sia di possibilità di parcheggio.

In seguito, vanno considerate le caratteristiche quali- quantitative della domanda. Perciò, assumono particolare importanza, oltre, al numero di visitatori gratuiti e paganti, la percentuale di residenti e quella di turisti, manifestazione del radicamento del museo in una determinata realtà culturale e della sua capacità di coinvolgere i cittadini nel

---

<sup>9</sup> Chirieleison C., *La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche*, Studi e note di Economia, 1999, p.155

proprio progetto educativo, nonché la composizione per età, titolo di studio, provenienza e così via.

Infine, «dovrebbero essere elaborati indici relativi alla fruizione di servizi ulteriori rispetto a quello espositivo»<sup>10</sup>.

Una percentuale consistente di individui che utilizza il servizio di visita guidata, ad esempio, può essere un indicatore positivo, dal momento che un esperto nella decodifica del messaggio culturale del museo può essere funzionale al migliore raggiungimento degli obiettivi di comunicazione del museo e aumentare la soddisfazione del consumatore con favorevoli ritorni in termini di immagine, non ultimo il cosiddetto effetto «passaparola» che, specialmente, in questo settore riveste un'importanza determinante. In aggiunta, la propensione a fruire dei servizi di bar e caffetteria indica un buon rapporto con il pubblico, dal momento che contribuisce a creare un clima di familiarità con il luogo e la collezione (oltre ovviamente ad aumentare le entrate del museo). Un discorso simile vale per la percentuale di visitatori che acquista qualcosa nel bookshop, al quale è comunque affidato il prolungamento del mandato educativo del museo.

Passando agli indicatori relativi alle risorse a disposizione va considerata, innanzitutto, l'adeguatezza di spazi, strutture e attrezzature, in particolare in relazione all'immobile del museo. In genere, vengono utilizzati indicatori qualitativi che segnalano l'età dell'immobile, le sue condizioni, la necessità di ristrutturazioni, la presenza di barriere architettoniche, nel complesso questi indicatori hanno lo scopo di valutare l'adeguatezza funzionale della struttura, in gran parte dipendente dalla circostanza che l'edificio fosse stato progettato per essere un museo o meno. In Italia non sono molti gli edifici museali nati allo scopo di contenere un museo, e la maggior parte delle collezioni sono state alloggiate in conventi, castelli, o palazzi storici. «In tutti questi casi l'edificio museo non costituisce solo un contenitore, ma diviene esso stesso parte dell'esposizione.»<sup>11</sup>

È chiaro, che questa circostanza comporta una serie condizionamenti alla gestione del museo di cui non è possibile non tener conto a partire dall'impossibilità di creare ascensori, alla mancanza, degli spazi per laboratori, o servizi aggiuntivi, fino al sovraffollamento dei depositi.

---

<sup>10</sup>Chirieleison C., *La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche*, Studi e Note di Economia, 1999, p.156

<sup>11</sup>Chirieleison C., op. cit. 1999, p.157

In secondo luogo, è opportuno valutare le risorse umane di cui il museo dispone. Tale valutazione risulta rilevante in quanto la qualità e la quantità del personale impiegato può costituire una proxy della qualità dell'offerta del museo. Un indice molto interessante è quello che si focalizza sul volontariato e sulla sua percentuale rispetto alle ore di lavoro dipendente: la presenza di volontari riduce i costi a carico del museo, ed apporta un'ondata di entusiasmo e intraprendenza, oltre a testimoniare la capacità del museo di interagire con il contesto sociale confermandone, indirettamente, la validità del progetto culturale.

Di altra natura sono le valutazioni circa il personale dipendente, in primo luogo, bisogna conoscere l'incidenza dei costi degli stipendi sui costi totali del servizio espositivo, incidenza di solito resa molto elevata dal personale di sorveglianza.

Un indicatore che esprime il livello di qualificazione delle professionalità presenti nel museo, è dato dall'indice che si riferisce alla composizione del personale e al relativo costo per categorie in rapporto al costo totale per i dipendenti. In questo modo, in base all'analisi dei risultati forniti dalla sintesi di tali indici è possibile «andare ad incidere con cognizione di causa sui profili culturali dei dipendenti modellandoli sulle reali esigenze del museo.»<sup>12</sup>

Andando avanti nel descrivere la valutazione delle risorse umane è possibile, indirettamente, determinare la propensione del museo ad investire nello sviluppo del proprio personale; prendendo in considerazione l'indice dato da il numero di ore di formazione e aggiornamento per dipendente, eventualmente scomposto per singole categorie professionali o dai relativi costi sul totale dei costi per il personale. Infine, per completare la valutazione delle risorse umane è opportuno predisporre strumenti per stimare il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti come, ad esempio, i questionari; allo stesso tempo, altri indicatori indiretti possono essere il tasso di assenteismo, dal momento che si assume la sostanziale irrilevanza del tasso di turnover in un contesto di pubblico impiego.

Data la peculiare natura dell'organizzazione museale non è possibile considerare la misura degli incassi da biglietti quale misura dell'output del museo. Ad ogni modo, il trend degli incassi, così come quello dei biglietti venduti (compresi gli ingressi gratuiti), può dare importanti indicazioni sull'espansione o sulla contrazione dell'azione del museo dunque, indirettamente, dell'efficacia e dell'efficienza della gestione. Un altro dato significativo è il tempo medio di percorrenza del museo che, pur essendo funzione

---

<sup>12</sup> Chirieleison C., *La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche*, Studi e Note di Economia, 1999, p.158

delle sue dimensioni, rende conto dell'interesse suscitato dall'offerta; esattamente come può fare la percentuale di pubblico che visita ripetutamente il museo.

L'utilizzo di tale indice, tuttavia, comporta prendere in considerazione alcuni aspetti problematici: primo, il parametro del numero dei visitatori non considera la qualità del servizio offerto, secondo; è da evidenziare un possibile trade-off tra conservazione e fruizione: ad una massimizzazione del grado di sfruttamento delle strutture può corrispondere un deterioramento delle opere esposte, per limitare i danni potrebbe essere necessario sostenere ingenti costi di manutenzione e/o ricorrere all'acquisto di impianti che garantiscano una migliore conservazione della collezione, rendendo non conveniente, almeno in termini economici, un aumento dei visitatori oltre certi livelli.

La qualità nei servizi museali non può prescindere da una misurazione della soddisfazione degli utenti, che costituiscono il soggetto principale della missione educativa e culturale del museo.

È possibile indagare la soddisfazione degli utenti con strumenti simili a quelli utilizzati dalle aziende industriali, «cioè ricerche di mercato, attraverso questionari e/o interviste, che permettano al museo di sapere, da un lato, chi sono i propri clienti e quanto sono soddisfatti dell'offerta, dall'altro, chi sono i propri clienti potenziali e i propri non clienti.»<sup>13</sup>

L'utilizzo del giudizio del pubblico, nel caso dei musei, quale misura della qualità del servizio offerto e parametro per l'orientamento strategico della gestione, deve essere preso in considerazione con le dovute cautele: ad esempio, il fatto che un numero cospicuo di visitatori possa preferire un "museo parco-giochi" o un "museo supermercato" «non deve indurre ad adeguarsi a standard che tradirebbero la missione culturale del museo stesso.»<sup>14</sup>

È necessario, piuttosto, concentrare l'attenzione sul fatto che l'aura di sacralità che il museo deve mantenere non diventi una barriera alla comunicazione con il grande pubblico, ma piuttosto un elemento di valorizzazione rispetto alla mission dell'educazione dei gusti dei visitatori. Procedere in una direzione opposta a quella sopra citata, non solo porterebbe inevitabilmente il museo a tradire la propria mission, che ha natura principalmente culturale ma determinerebbe, anche, nel lungo periodo, la progressiva perdita della capacità di distinguersi rispetto a forme alternative di soddisfacimento dei medesimi bisogni. Tuttavia, ciò non implica che le esigenze degli utenti non vengano tenute in gran considerazione.

---

<sup>13</sup> Chirieleison C., op. cit. p.162

<sup>14</sup> Chirieleison C., op. cit. p.163

È da notare, che risulta di estrema importanza capire e approfondire le motivazioni che portano le persone a visitare un museo e, contemporaneamente, valutare la capacità del museo stesso di comunicare con il proprio pubblico, un primo indice della quale può essere la notorietà del museo a livello locale, nazionale e internazionale.

Per concludere:

«l'utilizzo nelle gestioni museali di strumenti volti alla misurazione delle performance richiede particolari cautele, in funzione delle peculiarità del servizio offerto e dell'importanza del mantenimento, sempre e comunque, di un determinato livello qualitativo dell'offerta. Nei musei, infatti, il meccanismo di mercato non è in grado di garantire un controllo automatico della qualità, per cui chiaramente l'attenzione degli amministratori a tale aspetto deve essere molto maggiore che nelle altre aziende. La complessità nella definizione concreta degli indici, inoltre, [...] risulta maggiore in funzione dell'irrilevanza dei prezzi di mercato e della difficoltà di misurazione dell'output per i vari servizi prodotti. D'altra parte la definizione e l'implementazione di un sistema di misurazione e valutazione delle performance rappresenta per i musei un passo fondamentale nel processo di aziendalizzazione e una premessa indispensabile per riuscire ad orientare l'offerta in maniera tale da incontrare il più possibile le esigenze del pubblico.»<sup>15</sup>

## **1.6 La rendicontazione nelle istituzioni museali**

L'adozione di strumenti di comunicazione esterna destinati a fornire un prospetto delle prestazioni sociali ed economico finanziarie conseguite dalle istituzioni museali appare una necessità sempre più avvertita (quantomeno in molti stati europei) alla luce dei modelli operativi e, in particolare, della graduale introduzione di metodologie e strumenti di natura manageriale, nonché del progressivo superamento dell'auto-referenzialità che ha contraddistinto per lungo tempo<sup>16</sup>.

Le cause di questi elementi di evoluzione possono essere individuate nei rilevanti fattori di cambiamento che hanno caratterizzato negli ultimi anni il contesto di riferimento in cui operano le istituzioni culturali; fattori così sintetizzabili:

---

<sup>15</sup> C. Chirieleison, op. cit. 1999 p.164

<sup>16</sup> Riguardo il paragrafo 1.6 e 1.6.1 si veda Valeri M., Papini F., *Un modello di rendicontazione sociale: il caso dell'Istituto e Museo di Storia della Scienza*, in *Misurare e comunicare i risultati – L'accountability del museo*, a cura di Barbara Sibillio Parri, Milano, Franco Angeli, 2004

- la diminuzione del finanziamento pubblico che, pur essendo imputabile a fenomeni di carattere generale di riduzione della spesa pubblica e di alleggerimento della presenza dello Stato in numerose aree d'intervento, ha interessato in particolar modo il settore museale, beneficiario di una quota limitata di stanziamenti;
- il conseguente maggior ricorso a finanziatori privati che offrendo una quota non trascurabile delle risorse a disposizione delle istituzioni museali, sono interessate a conoscere e valutare i risultati delle attività finanziate;
- la crescita delle aspettative di servizio da parte dei fruitori, in termini di più ampie e diversificate modalità di erogazione del servizio principale e di aumento di quelli accessori e di supporto.

Tali fattori hanno condotto a rimettere in discussione i paradigmi operativi e strategici e hanno fatto emergere la necessità per le organizzazioni museali di confrontarsi apertamente con differenti categorie di stakeholder.

Da qui nasce l'importanza di dotarsi di meccanismi e strumenti di controllo e, in particolare, di un sistema informativo che fornisce adeguate informazioni sulla capacità del museo di programmare e conseguire obiettivi di efficacia sociale e di efficienza gestionale, non solo per supportare l'attività di controllo interno, ma anche per rispondere ai fabbisogni informativi dei diversi stakeholder.

Si tratta in sostanza di sviluppare strumenti in grado di rispondere ai molteplici fabbisogni informativi di soggetti come: in primis, il museo stesso ai fini della pianificazione e controllo della gestione museale; i finanziatori privati i quali devono essere resi partecipi delle scelte e degli obiettivi conseguiti dalle istituzioni museali oltre che in vista di un consolidamento dei rapporti di collaborazione; la collettività che nella veste di contribuente e fruitore, necessita di informazioni utili a compiere una valutazione critica e attenta delle caratteristiche e della qualità dei servizi offerti anche in relazione alle risorse impiegate; gli organismi politici nazionali e locali per verificare i risultati delle scelte attuate ed assumere le decisioni di finanziamento; gli enti privati e le università, che necessitano di approfondite informazioni relative alle iniziative e ai progetti di ricerca intrapresi congiuntamente.

### **1.6.1 Gli indicatori di performance museali**

Come abbiamo già discusso nei paragrafi precedenti, la rendicontazione del museo implica la risoluzione di non trascurabili problemi legati alla definizione della struttura e

dei contenuti più appropriati con riferimento alle finalità e alle caratteristiche operative dell'istituzione museale, di seguito illustreremo un paniere di indicatori di performance che si ritiene costituiscano un utile modello per esprimere un giudizio di sintesi sulle attività svolte da questa particolare organizzazione culturale.

### **La misurazione delle attività finalizzate alla conservazione e tutela del patrimonio museale**

La conservazione e la tutela sono finalità primarie dell'azione del museo ovviamente derivate dalla presenza delle collezioni e dei documenti librari, allo scopo di dimostrare il risultato di tale attività è significativo identificare dei parametri che misurino lo stato di conservazione (1), d'inventariazione e di catalogazione (2) delle collezioni.

$$(1) \frac{\text{opere possedute}}{\text{opere in restauro}} \times 100$$

$$(2) \frac{\text{opere inventariate catalogate}}{\text{opere possedute}} \times 100$$

Dall'analisi di questi aspetti è possibile valutare l'attenzione che l'istituto ripone nel garantire la conservazione del valore delle proprie collezioni. Inoltre, è necessario descrivere le collezioni che sono state restaurate, inventariate e catalogate, il tempo impiegato, gli enti finanziatori – pubblici e privati – che hanno contribuito o collaborato al progetto di catalogazione e restauro.

### **La misurazione delle attività finalizzate alla diffusione di cultura**

Promuovere l'indagine scientifica, divulgare la conoscenza attraverso un'azione di educazione individuale e sociale rappresenta una finalità cui la maggior parte delle attività di un istituto museale deve tendere. Il museo ha una funzione educativa ed è un luogo che deve alimentare la conoscenza e quindi lo sviluppo culturale del territorio, in sostanza, è un luogo che deve generare valore sociale e culturale.

La misurazione del risultato dell'attività del museo in termini di diffusione della cultura impone la verifica di numerosi aspetti a ciascuno dei quali possiamo ricollegare classi di indicatori<sup>17</sup>.

Nello specifico, è interessante valutare le risorse utilizzate (indicatori di input) per diffondere cultura e le attività svolte (indicatori di output), la qualità attraverso cui l'istituto eroga il proprio servizio (indicatori di qualità), infine, l'efficacia dell'azione culturale (indicatori di efficacia sociale). Di seguito proponiamo alcune considerazioni in merito a ciascuna classe di indicatori evidenziando quelli che riteniamo più significativi. A partire dalla misurazione delle risorse che l'istituto impiega per sviluppare il complesso sistema di attività culturali è possibile desumere alcune informazioni relative alle azioni in materia di diffusione della cultura condotte dall'organizzazione. In particolare, è significativo far riferimento al personale e alle collezioni raccolte.

Conoscere la composizione del personale sia da un punto di vista qualitativo che da un punto di vista quantitativo rappresenta un'informazione interessante per valutare l'impegno che l'istituto imprime nello sviluppo e nel miglioramento della propria attività. Per offrire una dimensione quantitativa alle attività di ricerca è importante verificare la percentuale di coloro che si dedicano a tale attività (3) e il tempo che impiegano.

$$(3) \frac{\text{N. responsabili della ricerca}}{\text{N. complessivo personale del museo}} \times 100$$

Sempre in riferimento alle risorse umane è significativo misurare la loro crescita culturale, infatti, da essa deriva un miglioramento qualitativo del servizio, una maggiore efficacia dell'azione culturale ed efficienza gestionale. Perciò è importante evidenziare in corsi di formazione cui il personale partecipa la presenza media (4) e il livello di apprendimento, quest'ultimo misurabile attraverso la somministrazione di test di verifica.

$$(4) \frac{\text{N. partecipanti ai corsi di aggiornamento}}{\text{N. complessivo personale del museo}} \times 100$$

---

<sup>17</sup> Cfr. Chirieleison C., op. cit. 1999; Molteni M., *Le misure di performance nelle aziende non profit di servizi alla persona*, Padova, Cedam; Lothian N., *Misurare la performance aziendale: il ruolo degli indicatori funzionali*, Milano, EGEA opere citate in Valeri M., Papini. F, *Un modello di rendicontazione sociale: il caso dell'Istituto e Museo di Storia della Scienza*, in *Misurare e comunicare i risultati – L'accountability del museo*, a cura di Barbara Sibilio Parri, Milano, Franco Angeli, 2004

Per quanto concerne le collezioni, conoscerne l'entità complessiva – in termini sia qualitativi che quantitativi – consente di giudicare la dimensione del patrimonio dell'istituzione, la notorietà delle collezioni e, non da ultimo, la dinamicità attraverso cui l'istituto si impegna ad accrescerlo, utilizzarlo, e quindi diffonderne la conoscenza.

È opportuno, pertanto, raccogliere informazioni riguardanti le caratteristiche delle collezioni, l'epoca, la numerosità delle opere possedute, acquistate, ricevute in donazione, esposte, in deposito e date in prestito.

In tale ambito sono significativi alcuni indicatori che riguardano il grado di arricchimento delle collezioni in un determinato periodo di tempo (5) e la percentuale delle opere esposte, in deposito o date in prestito (6).

$$(5) \frac{\text{opere acquistate o ricevute in donazione anno } n}{\text{opere possedute}} \times 100$$

$$(6) \frac{\text{opere esposte (deposito, prestito)}}{\text{opere possedute}} \times 100$$

Le collezioni, la biblioteca, l'archivio fotografico, dove presenti, costituiscono in sostanza l'output del museo. Appare da subito evidente l'intangibilità dell'output prodotto e, in conseguenza di questa caratteristica, la sua intraducibilità in termini di quantità fisiche quindi la sua misurazione impone un'attenzione speciale verso tutti quegli elementi che direttamente o indirettamente danno un contributo significativo ad esprimere l'offerta.

Fatta questa premessa, è importante conoscere il numero di giorni di apertura del museo durante l'anno e/o il numero di ore di apertura al giorno e la dimensione in metri quadrati degli spazi, evidenziando quelli del museo e della biblioteca. Questi dati esprimono il grado di accessibilità, cioè il volume di attività in termini di giorni (7) e dimensione degli spazi (8) che il museo è in grado di offrire ai visitatori.

$$(7) \frac{\text{N. gg apertura anno } n.}{365} \times 100$$

$$(8) \frac{\text{Mq superficie (museo, biblioteca)}}{\text{opere possedute}} \times 100$$

Con riferimento alle attività culturali quali seminari, convegni, mostre temporanee, pubblicazioni scientifiche è interessante illustrare quali eventi l'istituto ha organizzato

durante l'anno e verificare quanti di questi sono stati realizzati rispetto a quelli programmati (9).

$$(9) \frac{\text{attività culturali (seminari, pubblicazioni ecc.) realizzate}}{\text{attività culturali programmate}} \times 100$$

Si precisa che la misurazione del volume delle attività è fondamentale per dimostrare la dinamicità che l'istituto museale impiega nel processo di diffusione della cultura.

Ulteriori informazioni tese a certificare le modalità attraverso cui il museo diffonde cultura sono ottenibili mediante l'uso di indicatori di qualità<sup>18</sup>. La qualità può essere misurata non solo attraverso il valore delle collezioni esposte: essa assume un significato più ampio interessando tutti quegli elementi che di fatto contribuiscono a migliorare l'erogazione del servizio concorrendo alla sua valorizzazione.

La valutazione della qualità erogata può concretizzarsi, dunque, nell'analisi di tutta una serie di variabili relative alla capacità di accesso alla struttura, all'immagine, alla pulizia, ai comfort, alla comunicazione, alla competenza del personale, alla capacità di risposta, alla disponibilità di supporti informativi.

Con particolare riferimento alle attrezzature e ai supporti informativi è significativo verificare quali e quante dotazioni l'istituto mette a disposizione della propria utenza.

Alcuni indici espressione del comfort e della qualità di comunicazione sono riconducibili ai seguenti:

$$(10) \frac{\text{n. cuffie auricolari}}{\text{n. medio visitatori museo}} \times 100$$

$$(11) \frac{\text{n. didascalie}}{\text{n. opere esposte}} \times 100$$

$$(12) \frac{\text{n. postazioni a sedere biblioteca}}{\text{n. medio utenti biblioteca}} \times 100$$

---

<sup>18</sup> Si veda sull'argomento Boccenti L., *I criteri della qualità nelle organizzazioni museali*, in "Economia della cultura, Bologna, Il Mulino, 2, pp. 29-246; Valdani E., Botti S., *Il marketing delle istituzioni artistiche: alcune riflessioni concettuali e metodologiche sul caso dei musei d'arte*, in Finanza, Marketing e Produzione, 1, p. 153; Negri M. *Qualità, questione di percezione*, articolo tratto dal sito internet de Il Sole 24 ore, Sezione Gestire i beni culturali cit. in Valeri M., Papini F., op. cit. in *Misurare e comunicare i risultati – L'accountability del museo*, a cura Barbara Sibilio Parri, Milano, Franco Angeli, 2004

La verifica della qualità del servizio rappresenta un fattore di primaria importanza per coloro che gestiscono la struttura; infatti, dal miglioramento della qualità scaturisce un maggior apprezzamento della visita, in sostanza, una maggiore efficacia culturale.

È importante sottolineare, tuttavia, che una cosa è la qualità erogata. Ben altra è quella percepita in funzione delle attese della clientela. Pertanto, affinché si possa valutare il livello di qualità offerto occorre misurare il livello di percezione dei visitatori. Pertanto, affinché si possa valutare il livello di qualità offerto occorre misurare il livello di percezione dei visitatori. Uno strumento utile per misurare la qualità offerta e percepita è rappresentato dai questionari somministrati ai visitatori.

Allo scopo di giudicare il risultato dell'attività culturale in termini di efficacia produttiva è utile considerare gli indicatori di outcome, che non devono essere confusi con quelli di efficacia sociale che valutano il risultato in termini di crescita culturale.

Il parametro cui si deve fare riferimento è rappresentato dai visitatori. In particolare, è significativo conoscere la composizione dei visitatori – in base alla loro provenienza, classe di età, livello di istruzione, attività professionale -, il numero di persone che complessivamente visitano il museo, distinguendo ad esempio quelli che accedono alle collezioni e quelli che accedono alla biblioteca, i visitatori virtuali (gli utenti del sito web istituzionale), infine, coloro che partecipano alle diverse attività culturali – seminari, attività didattiche ecc -. Confrontando i dati nel tempo – due o più anni consecutivi – è possibile calcolare il tasso di crescita dei visitatori (14).

$$(14) \frac{\text{n. visitatori anno n} - \text{n. visitatori anno n - 1}}{\text{n. visitatori anno n - 1}} \times 100$$

Ulteriori informazioni riguardano il calcolo della permanenza media della visita, la verifica della stagionalità, ossia, i periodi dell'anno di maggiore affluenza, il tasso di fidelizzazione dei visitatori, in particolare è interessante evidenziare se il museo era stato visitato in precedenza. In tale ambito assume molta rilevanza il livello di radicamento dell'istituto nella realtà territoriale di riferimento (15) e verificare coloro che prima della visita all'istituto hanno avuto modo di visitare il sito (16).

$$(15) \frac{\text{n. visitatori locali}}{\text{tot. visitatori del museo}} \times 100$$

$$(16) \frac{\text{n. visitatori dell' istituto che hanno visitato il sito}}{\text{tot. visitatori del museo}} \times 100$$

Infine, un discorso speciale va dedicato alla misurazione dell'efficacia socio-culturale della visita. Infatti, se si riconosce al museo il dovere di essere un'istituzione il cui fine è anche quello di diffondere il sapere e, di conseguenza, di trarre da tale attività la propria legittimazione culturale e sociale, dobbiamo convenire sul fatto che la verifica dell'efficacia sociale deve vertere sulla reale capacità divulgativa e pedagogica svolta dal museo.

Perciò occorre comprendere quanto arricchimento personale, commozione, curiosità, divertimento, desiderio di ritorno, condivisione di altri sentimenti e reazioni suscitate che sono solo alcuni dei possibili risultati della visita sono sostenuti e incoraggiati dall'azione culturale del museo. Questi aspetti non sempre sono facilmente deducibili o valutabili – non sono ad esempio misurabili in termini di presenze – ma dal momento che da essi scaturisce la soddisfazione e la pienezza dell'esperienza cognitiva che sta alle fondamenta di un incontro fruttuoso con l'istituzione culturale, sono di indiscutibile rilevanza per coloro che li gestiscono.

Anche se risulta improbabile l'identificazione di indicatori in grado di misurare in via diretta e immediata la crescita culturale e spirituale che il pubblico ottiene visitando il museo, notevoli sforzi vanno compiuti per valutare l'impatto tanto sul patrimonio di conoscenze culturali posseduto dal visitatore quanto sulla sfera emotiva.

## CAPITOLO SECONDO

### GRAN BRETAGNA, DAL REGISTRATION SCHEME ALL'ACCREDITATION SCHEME

#### 2.1 Evoluzione del modello

Nel Regno Unito il sistema di accreditamento sebbene sia il medesimo su tutto il territorio nazionale, viene però amministrato da soggetti diversi a livello locale.

Il sistema di accreditamento inglese è, tra tutti quelli europei, quello maggiormente collaudato e a cui si sono ispirati tutti gli altri Paesi nella fase di progettazione ed elaborazione degli standard.<sup>19</sup>

Il Registration Scheme è stato introdotto dalla Museums and Galleries Commission nel 1988, successivamente a una sperimentazione condotta per alcuni anni in un' area circoscritta del Nord dell'Inghilterra. Il sistema inglese, a differenza dell'Accreditation americano dal quale ha preso ispirazione, ha inteso fissare requisiti veramente minimi, coinvolgendo organizzazioni di varia tipologia, dimensione e indipendentemente dal loro status giuridico (privati, charities, statali, di enti locali, ecc.), in un processo di accreditamento unico e uguale per tutti.

Tra gli obiettivi dell'introduzione di questo sistema di accreditamento, oltre a quello di innalzare a livello generale il profilo delle istituzioni museali in Gran Bretagna, anche quello di offrire strumenti di supporto dei processi decisionali degli enti finanziatori, così da indirizzare in modo mirato le risorse economiche a vantaggio di quelle organizzazioni in grado di offrire maggiori garanzie di stabilità nel tempo.<sup>20</sup>

Nel periodo 1988-1995, il Registration Scheme è stato diffuso e fatto conoscere a tutti i musei, verificandone linee guida e meccanismi di funzionamento; nel 1995 il sistema, pur mantenendo invariata la struttura originaria, è stato leggermente modificato con

---

<sup>19</sup> Belvedere M., *Standard di qualità nei musei. Un confronto a livello europeo*, «Insula Fulcheria», rivista n. XXXIX, dicembre 2009, p.251. «Insula Fulcheria» è una rivista annuale a cura del Museo Civico di Crema e del cremasco.

<sup>20</sup> Sani M., *Italia e Regno Unito, due sistemi a confronto*, in *Museo e cultura della qualità* a cura di Massimo Negri e Margherita Sani, Bologna, CLUEB, 2001, p. 59

l'ulteriore aggiunta a quanto già richiesto ai musei, di un documento programmatico che dichiarasse missione, finalità, obiettivi chiave dell'istituzione.

Nel corso del tempo il sistema di accreditamento inglese è stato sottoposto ad alcune rilevanti modifiche, aggiornando i suoi standard più di una volta, negli ultimi quindici anni.

Dal 2000 in poi, tuttavia, è stata avviata una fase di revisione del sistema, che è consistita non tanto in una modifica sostanziale degli standard, quanto piuttosto in una razionalizzazione del processo che va dal momento in cui si forniscono al museo le prime informazioni sulla possibilità di accreditarsi, all'autovalutazione, all'assegnazione dello status di "registered", alle successive possibilità di appello, modifica o revoca dell'accREDITAMENTO.

«Nel periodo 2001-2003 si è messo mano in modo più significativo agli standard, tramite gruppi di lavoro tematici e momenti più larghi di consultazione, che hanno portato alla pubblicazione dell'Accreditation Scheme alla fine del 2004.»<sup>21</sup>

Di seguito, si sottolineano le novità più rilevanti dell'Accreditation Scheme rispetto al Registration Scheme:

- una maggiore attenzione ai visitatori e agli utenti, in senso lato, prevedendo momenti di consultazione dell'utenza e lo sviluppo di strumenti più mirati per sostenere l'apprendimento, sia formale che informale, e il godimento delle collezioni da parte di una molteplicità di persone;
- una maggiore cura dei locali e delle zone di sosta del pubblico, una segnaletica più chiara e comprensibile sia interna che esterna, una più ampia diffusione delle informazioni riguardanti il museo, compresi gli orari di apertura e di chiusura, i servizi ai visitatori, ecc.;
- la richiesta di una più efficace programmazione per il recupero degli arretrati nella catalogazione, che preveda una tempistica più stringente e stime numeriche più accurate, anche la semplice redazione di elenchi inventariali;
- la richiesta di una più significativa valorizzazione delle risorse umane, con procedure scrupolose di reclutamento e piani di formazione continua per favorire la crescita professionale del personale;

---

<sup>21</sup> Sani M., *Regno Unito*, in *Musei di Qualità – Sistemi di Accredimento dei musei d'Europa*, a cura di Adelaide Maresca Compagna e Margherita Sani, Roma, Gangemi Editore, 2008 p. 22

- una maggiore cura nel predisporre strumenti di pianificazione ed una più attenta adesione a quanto in essi dichiarato in termini di obiettivi, attività, tempi, ecc.

Alla fine del 2011 vengono introdotti i nuovi Accreditation Standard, che sostituiscono i precedenti pubblicati nel 2004, il rinnovato strumento di valutazione si presenta più snello e facile da applicare; le principali aree tematiche della nuova edizione sono: Organizational health, Collections, Users and their experiences.

Precedentemente, nel 2010, si verificano dei cambiamenti anche negli attori coinvolti nel processo di accreditamento infatti, in quello stesso anno, è stata dichiarata l'abolizione del Museums, Libraries and Archives Council (MLA), agenzia governativa che si occupava di fissare gli standard di qualità e di gestire l'Accreditation Scheme a livello nazionale.

L'agenzia ha cessato definitivamente la sua attività nel Maggio 2012 e mano a mano, a partire da Ottobre 2011, le funzioni di consulenza relativamente alla gestione di musei, biblioteche e archivi sono state trasferite all'Arts Council.

Al giorno d'oggi l'Accreditation Scheme è gestito attraverso una collaborazione tra vari enti, presenti in ciascuno dei paesi che costituiscono il Regno Unito, Arts Council (Inghilterra, Isola di Mann e Channel Islands), Cymal: Museums Archives Libraries Wales (Galles), Museums Galleries Scotland (Scozia) e il Northern Ireland Museums Council (Nord Irlanda).

Sia le richieste di accreditamento sia le richieste di rinnovo accreditamento devono essere compilate tramite l'apposita procedura on-line, vengono ricevute e raccolte dall'Arts Council England, il quale provvederà a sottoporre la candidatura alle competenti "assessing organizations", ovvero le agenzie presenti in ciascun paese. Dopo le valutazioni fatte dall'assessing organization, infine, la valutazione passa all'Accreditation secretariat presso l'Arts Council per essere valutata da una giuria di esperti del settore.

Attualmente, i requisiti che i musei aspiranti alla certificazione devono dimostrare di possedere sono i seguenti<sup>22</sup>:

---

<sup>22</sup> Per maggiori approfondimenti si rimanda a Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard*, (2011a) «[artscouncil.org.uk](http://artscouncil.org.uk)», testo disponibile all'URL: [www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Accreditation\\_standard\\_print\\_friendly.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Accreditation_standard_print_friendly.pdf)

- soddisfare la definizione di “museo” della Museums Association, e cioè: «i musei mettono le loro collezioni a disposizione delle persone per ispirarle, insegnare, e procurare loro godimento. I musei sono istituzioni che collezionano, salvaguardano e rendono accessibili oggetti ed esemplari di cui si prendono cura per conto della società»;
- possedere una collezione di reperti da lungo tempo;
- avere uno statuto formale;
- soddisfare i requisiti legali, etici, di sicurezza, di equità, ambientali e di programmazione relativi al settore;
- procurare i documenti che attestano la situazione economico-finanziaria relativa alla gestione degli ultimi due anni di esercizio;
- perseguire una politica di pianificazione rivolta a migliorare il servizio per gli utenti.

Per quanto riguarda la tempistica da seguire nelle diverse fasi dell’accreditamento il sistema inglese prevede innanzitutto la possibilità di ottenere, da parte dei musei che non riescono a soddisfare, in un primo momento, tutti gli standard previsti dallo Scheme, «un accreditamento a “tempo determinato” di un anno al fine di riuscire a predisporre i requisiti mancanti»<sup>23</sup>.

I musei accreditati, inoltre, devono compilare ogni anno un rapporto che ne fotografa lo stato rispetto agli standard, le cui informazioni concorrono all’aggiornamento del database nazionale dei musei, ed è previsto che ogni cinque anni si sottoponga, di nuovo, al processo di valutazione. In aggiunta, esistono circostanze in cui l’accreditamento può essere sospeso, ad esempio, come nel caso di un museo chiuso per restauro o per altri motivi, in assenza di una data fissata e certa per la riapertura. Infine, la partecipazione dei musei allo schema è volontaria.

## **2.2 Le dimensioni della qualità nell’Accreditation Scheme**

Come si è accennato nel paragrafo precedente, l’Accreditation Scheme è il sistema utilizzato nel Regno Unito per perseguire una gestione di qualità all’interno di organizzazioni culturali quali musei e gallerie. Inoltre, l’Accreditation Scheme definisce le “buone pratiche” per la gestione della qualità nei musei e identifica gli standard accettati e condivisi nel settore del museum management a livello nazionale.

---

<sup>23</sup> Belvedere M., op. cit., 2009, p. 253

Lo Scheme e i suoi standard costituiscono un punto di riferimento e uno strumento di supporto che funziona da stimolo per i musei, motivandoli ad essere «the best they can be»<sup>24</sup>, cioè ad offrire il meglio di sé agli utenti attuali e futuri.

Abbiamo già detto che l'Accreditation Scheme è il medesimo su tutto il territorio nazionale, tuttavia, non si fonda sulla logica del «“one size fits all” standard»<sup>25</sup>: il concetto può essere spiegato utilizzando una metafora, gli standard non sono un modello “taglia unica” o meglio non sono come un capo taglia unica che ha una vestibilità che deve andar bene a tutti, perché sebbene gli standard siano uguali per tutti i musei, si può dire che per ciascun requisito le aspettative variano da organizzazione a organizzazione in relazione alla diversa tipologia, alle diverse dimensioni e ai diversi scopi che quest'ultime si propongono di realizzare.

Gli obiettivi principali che si intende realizzare attraverso l'applicazione dell'Accreditation Scheme sono sintetizzabili nei seguenti aspetti:

- incoraggiare i musei e le gallerie a mettere in atto tutte le azioni possibili orientate a soddisfare ciascuna delle dimensioni dello Scheme, nello specifico sono promosse tutte quelle attività rivolte al buon funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, delle pratiche di gestione delle collezioni, e di valorizzazione dell'esperienza degli utenti;
- rafforzare nei musei e nelle gallerie la consapevolezza dell'importanza del ruolo sociale da essi svolto riguardo la tutela, la promozione e la valorizzazione del patrimonio culturale e di operare secondo il principio di trasparenza dell'azione della pubblica amministrazione per il benessere dell'intera società;
- sostenere la diffusione di principi etici e professionali condivisi tra tutti gli operatori del settore e in tutte le organizzazioni appartenenti al medesimo ambito.

Adesso, dopo questa breve introduzione, passeremo a trattare una ad una le tre dimensioni principali che costituiscono l'Accreditation Scheme e che definiscono le macro aree sulle quali il sistema di accreditamento si propone di intervenire.

La prima dimensione, “Organizational Health”, intende fotografare lo “stato di salute” dell'organizzazione, gli assetti attuali e i piani di sviluppo futuri del museo vengono registrati e valutati in base ad una decina di parametri gestionali e organizzativi.

---

<sup>24</sup> Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard*, (2011a) p.4

<sup>25</sup> Ibidem

All'interno della sezione "Organisational Health" nei primi due punti si afferma che un museo accreditato deve fondare la sua gestione su un'esplicita dichiarazione delle finalità che orientano il suo agire, inoltre, deve essere presente anche una chiara definizione dei ruoli di vertice e degli organi di governo del museo. Contemporaneamente, si dichiara che il museo è un'istituzione destinata a durare nel tempo e che il suo operato è in funzione della tutela delle collezioni e a beneficio dei cittadini.<sup>26</sup>

Il terzo punto della prima sezione tratta più nello specifico i requisiti gestionali che caratterizzano un museo gestito in modo efficace: ad esempio, si possono considerare indici di una buona gestione il fatto che il museo sia dotato di un'adeguata struttura manageriale in grado di coinvolgere l'intero staff nel compimento della sua missione, la presenza di un documento formale nel quale è esplicitata ogni autorità o responsabilità delegata da parte degli organi di governo a soggetti interni o esterni al museo, oppure il fatto che sia in grado di mantenere la continuità dei processi organizzativi e garantire l'accountability<sup>27</sup>.

Infine, i musei accreditati agiscono nel presente ma tracciano la rotta per il proprio avvenire dotandosi di Forward Plan<sup>28</sup> ovvero, Piani d'Azione per il futuro, prefiggendosi obiettivi di sviluppo a lungo termine che siano in grado di garantire l'adattamento e la sopravvivenza dell'organizzazione all'interno di un contesto in continuo mutamento.

I musei accreditati hanno una base finanziaria solida e sicura<sup>29</sup> e dispongono di «personale adeguato per consistenza numerica ed esperienza per adempiere alle responsabilità del museo e alla realizzazione dei piani»<sup>30</sup>. Un altro importante aspetto che riguarda i musei accreditati è la predisposizione di piani di emergenza chiari e fattibili<sup>31</sup>.

In aggiunta, un museo per ottenere l'accreditamento deve dimostrare di attuare politiche a favore della sostenibilità ambientale: la struttura deve mostrare interesse e sensibilità verso i temi della sostenibilità ambientale e attuare politiche rivolte a una

---

<sup>26</sup> Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard* – standard 1.1 e 1.2, 2011

<sup>27</sup> Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard* – standard 1.3, 2011

<sup>28</sup> Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard* – standard 1.4, 2011

<sup>29</sup> Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard* – standard 1.6, 2011

<sup>30</sup> Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard* – standard 1.7, 2011

<sup>31</sup> Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard* – standard 1.9, 2011

sostanziale riduzione degli sprechi e dei loro effetti negativi sull'ambiente. Al fine di fornire una prova della messa in atto di azioni volte alla salvaguardia dell'ambiente, si richiede al museo l'obbligo di dotarsi di un documento nel quale sono rese esplicite le politiche ambientali perseguite dall'organizzazione<sup>32</sup>.

La seconda dimensione che costituisce l'Accreditation Scheme tratta il tema delle Collezioni (Collections) e delle opere che le compongono.

Nell'introduzione alla seconda sezione si afferma: «I musei accreditati espongono le proprie collezioni in modo efficace e rendono accessibili sia gli oggetti che le costituiscono sia le informazioni relative» inoltre «la gestione delle collezioni deve essere in linea con le finalità, le politiche e i Piani d'Azione per il futuro del museo»<sup>33</sup>.

Al punto 2.1, si stabilisce che i musei si devono assumere la responsabilità delle collezioni che gestiscono e devono essere in grado di offrire informazioni sull'entità delle collezioni oltre che, sulla percentuale degli oggetti di proprietà e degli oggetti in prestito in rapporto alla collezione totale. Infine devono disporre di una valutazione delle potenziali situazioni di rischio che possono coinvolgere sia le collezioni di proprietà sia le collezioni in prestito, la quale deve essere presente anche nel Piano d'Azione per il Futuro.

Lo Scheme invita i musei alla riflessione e all'autovalutazione su una delle peculiari funzioni che caratterizzano l'esistenza di questo genere di organizzazioni, ovvero, le politiche di gestione delle collezioni. Al punto 2.2 si stabiliscono i nodi centrali relativi alla "politica di sviluppo delle collezioni", lo Scheme stabilisce che il museo deve dotarsi di una politica di sviluppo delle collezioni che, in altre parole, individua i processi di acquisizione e alienazione dei reperti che compongono le collezioni.

Le disposizioni in materia di processi di acquisizione e alienazione devono contenere: la dichiarazione delle finalità di tali azioni, una descrizione generale delle collezioni attuali, temi e priorità di raccolte future, informazioni sulla cornice etica e giuridica che disciplina l'acquisizione e l'alienazione di reperti museali.

Un altro elemento fondamentale riguarda la tutela e la conservazione delle collezioni alla quale si fa riferimento in più punti all'interno della seconda sezione, il requisito 2.4 stabilisce che «il museo deve dotarsi di disposizioni approvate dall'organo esecutivo

---

<sup>32</sup>Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard* – standard 1.10, 2011

<sup>33</sup>Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard* – standard 2 Introduction, 2011

circa la tutela e la conservazione delle collezioni»<sup>34</sup>, mentre al punto 2.6 è previsto che i musei accreditati elaborino e mettano in atto dei piani a sostegno dello sviluppo della tutela e della conservazione dei reperti delle collezioni.

L'ultimo degli requisiti contenuto all'interno della seconda sezione, è collegato ai requisiti precedenti e l'argomento affrontato riguarda i provvedimenti per la sicurezza delle collezioni. Per ottenere l'accreditamento, il museo deve ricercare la consulenza di un professionista specializzato in sicurezza ai fini di ottenere una valutazione tecnica circa le prassi da attivare per la salvaguardia sia delle collezioni esposte sia delle collezioni in deposito, almeno una volta ogni cinque anni. Nel caso in cui fosse necessario, il museo può richiedere l'intervento di un esperto in sicurezza anche in un arco di tempo inferiore ai cinque anni.

Nell'ultima dimensione dell'Accreditation Scheme l'attenzione è concentrata sull'utente (Users and their experiences). Già a partire dall'introduzione che precede la descrizione dei requisiti che costituiscono la terza dimensione, si intuisce un marcato orientamento alla soddisfazione dell'utente: «i musei accreditati sono accoglienti e accessibili. Espongono le collezioni e pianificano il loro agire nell'intento di identificare e fornire un servizio di buona qualità ad un ampio pubblico di utenti»<sup>35</sup>.

Lo standard 3.1- "Qualità dei servizi e sviluppo" illustra più in dettaglio le affermazioni precedenti, si afferma che «il museo deve offrire e sviluppare servizi stimolanti e di buona qualità per gli utenti attuali e potenziali al fine di estrarre il meglio dalle sue collezioni, dalle proprie risorse e dal territorio»<sup>36</sup>.

Per far questo è necessario che il museo ponga in essere alcune attività tra cui: individuare quali sono gli "user" e i "non-user", raccogliere e analizzare informazioni per determinare i bisogni degli utenti, pianificare le proprie attività al fine di ampliare il pubblico di utenti, diffondere e sostenere una diffusa cultura di customer care all'interno dell'organizzazione, garantire l'accesso alle collezioni a tutti gli utenti.

Successivamente, il requisito 3.2 richiede che il museo offra al pubblico un ambiente accogliente e accessibile, dotato di strutture e servizi adeguati. Dunque, occorre che il museo sia dotato di strutture appropriate e accessibili che siano capaci di soddisfare i bisogni del numero di visitatori atteso inoltre, lo Scheme suggerisce di impostare una

---

<sup>34</sup>Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard* – standard 2.4, 2011

<sup>35</sup>Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard* – standard 3 Introduction, 2011

<sup>36</sup>Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard* – standard 3.1, 2011

segnaletica adeguata all'interno e all'esterno degli edifici. Infine, si domanda al museo di attivare e sviluppare le relazioni con gli utenti attuali e potenziali utilizzando i vari strumenti di marketing disponibili e attraverso appropriate attività promozionali.

L'ultimo requisito della terza dimensione disciplina l'aspetto educativo della fruizione delle collezioni del museo, in questa parte si evidenzia il fatto che l'apprendimento è uno degli obiettivi principali dei musei i quali veicolano contenuti educativi attraverso l'esposizione delle collezioni e delle relative informazioni, appositamente allo scopo di creare occasioni di apprendimento. Per questa ragione si richiede al museo di esporre le collezioni adottando più approcci interpretativi in modo da raggiungere tipologie di pubblico diverse, favorire l'accesso alle collezioni e alle informazioni che le riguardano per scopi di ricerca, generare momenti di scoperta e apprendimento efficaci e stimolanti incentrati sulle collezioni<sup>37</sup>.

Conclusa la descrizione delle dimensioni che caratterizzano l'Accreditation Scheme possiamo affermare che:

[...] ai fini del buon funzionamento di un sistema di accreditamento, la letteratura specialistica e le linee guida sviluppate anche in altre sedi svolgono un ruolo fondamentale in quanto documentazione di rimando cui fare riferimento e da cui trarre spunto per mettere in pratica quanto lo standard richiede in modo necessariamente un po' generico e astratto.

Questo valeva per il Registration Scheme, affiancato dalle molte pubblicazioni specialistiche [...], e vale tutt'oggi per l'Accreditation Scheme, che può valersi di molti materiali prodotti da vari enti [...], che costituiscono una buona base conoscitiva e di confronto per migliorare la qualità del lavoro in museo.<sup>38</sup>

L'attuale edizione dell'Accreditation Scheme, rinnovato nel 2011, assume la configurazione di un modello normativo, non obbligatorio, che intende fornire ai musei delle linee guida sulla base delle quali orientare la gestione dell'organizzazione e certificare se le organizzazioni aspiranti l'accREDITAMENTO attuano adeguate politiche in materia di Organizational health, Collections e Users and their experiences.

Nel prossimo paragrafo ci soffermeremo ad analizzare in che modo alcuni importanti musei inglesi hanno messo in pratica le indicazioni fornite dagli standard, focalizzando l'attenzione soprattutto sulla tutela dell'ambiente e la sostenibilità, tuttavia, occorre

---

<sup>37</sup>Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard* – standard 3.3, 2011

<sup>38</sup>Sani M., *Regno Unito*, in *Musei di Qualità – Sistemi di Accredimento dei musei d'Europa*, a cura di Adelaide Maresca Compagna e Margherita Sani, Roma, Gangemi Editore, 2008 p.23

anticipare che i dati relativi ai risultati conseguiti dalla performance ambientale di ciascun museo non sono contenuti all'interno dell'Accreditation Application form ma vengono riportati in un altro documento denominato Annual Report che esamineremo in maniera più approfondita verso la fine di questo capitolo.

### **2.3 Accredited Museums: National Gallery, Tate Gallery, National Portrait Gallery, Victoria and Albert museum**

La prima dimensione dell'Accreditation Scheme, Organizational Health, comprende dieci requisiti che, come abbiamo già notato, affrontano molti aspetti della gestione museale, ad esempio, la necessità di una chiara definizione delle posizioni manageriali e degli organi di governo, la presenza di una mission ben definita oltre che, l'esistenza di un diffuso e radicato orientamento alla programmazione delle attività e dei processi dell'organizzazione.

Si ritiene particolarmente interessante, in questa sede, approfondire l'ultimo requisito della prima dimensione l'1.10 – Organisational approach to environmental sustainability. Negli anni recenti i cambiamenti climatici, gli effetti negativi dell'inquinamento e la crescente propensione ad un consumo critico hanno portato all'attenzione dell'opinione pubblica internazionale il dibattito legato ai temi della sostenibilità ambientale accompagnati da una richiesta sempre maggiore di responsabilizzazione delle imprese, delle pubbliche amministrazioni e della società in generale.

Data la sua attualità e la sua importanza l'environmental sustainability è uno dei requisiti che i musei accreditati devono soddisfare e per questa ragione, di seguito, vengono riportate le strategie e i risultati conseguiti da quattro dei principali musei inglesi – National Gallery, Victoria and Albert museum, Tate Gallery e National Portrait Gallery – nell'ambito della sostenibilità ambientale.

Prima di addentrarci nell'analisi dei provvedimenti in materia di sostenibilità ambientale elaborati dai quattro musei sopra citati, si ritiene opportuno fornire una definizione del concetto di sostenibilità. Secondo il Libro Verde della Commissione Europea - Luglio 2001 per Responsabilità sociale delle imprese (e delle organizzazioni), si intende «l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti

interessate»<sup>39</sup>. Con il passare del tempo questa definizione è stata articolata e ampliata ancora una volta dalla Commissione Europea che, nel documento *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011- 2014 in materia di responsabilità sociale*, sostiene che la nuova Responsabilità sociale delle imprese si configura come «responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società»<sup>40</sup>. Gli elementi rispetto ai quali si manifesta un comportamento d'impresa responsabile sono, innanzitutto, il rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali, secondo, per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l'obiettivo di:

- fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari /azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale;
- identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi.

Ovviamente, la complessità di tale processo dipenderà da fattori quali la dimensione dell'impresa e la natura delle sue operazioni. La Strategia UE per il periodo 2011- 2014 incoraggia le imprese ad aumentare al massimo la creazione di un valore condiviso, le imprese sono incoraggiate ad

adottare un approccio strategico a lungo termine nei confronti della responsabilità sociale delle imprese e ad esplorare le opportunità per lo sviluppo di prodotti, servizi e modelli commerciali innovativi che contribuiscano al benessere della società e portino ad una maggiore qualità e produttività dei posti di lavoro.<sup>41</sup>

Un ultimo aspetto che riguarda la responsabilità sociale delle imprese, che vedremo applicato più avanti, è l'impegno a identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti negativi infatti; la Strategia UE 2011-2014 stimola «le grandi imprese e le imprese che corrono il rischio di subire tali effetti a esercitare il loro dovere di diligenza alla luce di un'analisi del rischio, anche attraverso la loro catena di approvvigionamento.»<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Commissione Europea, *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale nelle imprese*, 2001, p.7

<sup>40</sup> Commissione Europea, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, 2011, p.7

<sup>41</sup> Ibidem

<sup>42</sup> Ibidem

Fatta questa premessa è possibile procedere con l'analisi dei vari approcci alla sostenibilità adottati dalla National Gallery, dal Victoria and Albert Museum, dalla Tate Gallery e dalla National Portrait Gallery.

Prima di analizzare i risultati relativi alla sostenibilità ambientale conseguiti dai quattro musei inglesi presi in analisi, si precisa che nell'Application Form redatto da ciascun museo al fine di ottenere l'accreditamento non sono esposti i dati relativi agli indicatori utilizzati per monitorare l'impatto ambientale dell'attività dei musei ma soltanto le politiche attuate, tuttavia, per una descrizione dei risultati conseguiti nell'ambito della tutela dell'ambiente si rimanda agli Annual Report i quali contengono la misurazione dei principali parametri utilizzati per determinare l'incidenza delle attività museali sul clima e sul territorio di riferimento. Infine dal momento che gli Application Accreditation form contengono solo la descrizione delle politiche ambientali gli Annual Report, che contengono la misurazione della performance ambientale, vengono quasi sempre allegati alla richiesta di accreditamento.

## **National Gallery**

La National Gallery si mostra molto attenta nei confronti del tema della sostenibilità ambientale<sup>43</sup> ed integra in tutta la sua attività ordinaria misure e pratiche rivolte al risparmio energetico e alla riduzione delle emissioni di carbonio nell'atmosfera.

Il management si impegna a rendere la National Gallery il più efficiente possibile in termini di consumo energetico tenendo tuttavia ben presenti i limiti imposti dalla conservazione delle opere del museo, le quali devono essere preservate entro determinati parametri di temperatura e umidità per non comprometterne l'integrità. Proprio questa risulta una delle principali sfide del Building and Facilities Department ovvero, l'impiego dei metodi migliori per coniugare efficienza energetica e cura e conservazione dei reperti, sfida resa ancor più complessa dall'anzianità degli spazi espositivi situati all'interno di un palazzo del diciannovesimo secolo.

---

<sup>43</sup> La descrizione delle azioni condotte a favore della sostenibilità ambientale e i dati relativi alla performance ambientale della National Gallery sono contenute nel documento: *The National Gallery Annual Report and Accounts for the year ended 31 March 2015*.

La presente ricerca riporta una sintesi di quanto dichiarato nel sopra citato documento. Per maggiori approfondimenti è possibile scaricare il documento all'indirizzo: [www.gov.uk/government/publications/the-national-gallery-annual-report-and-accounts-for-year-ended-31-march-2015](http://www.gov.uk/government/publications/the-national-gallery-annual-report-and-accounts-for-year-ended-31-march-2015)

A partire dal 2010 la National Gallery entra a far parte di un progetto denominato Carbon Plan in collaborazione con il Carbon Trust, ONG impegnata ad aiutare le organizzazioni a ridurre l'impatto ambientale delle loro attività, sviluppando un proprio carbon plan per garantire un'effettiva riduzione delle emissioni di gas serra.

Nell'Accreditation application form della National Gallery si sottolinea che l'introduzione del Carbon Plan ha avuto conseguenze molto positive sia direttamente, in relazione ad una reale diminuzione dell'impatto ambientale sia indirettamente, in quanto il piano è diventato un veicolo di diffusione di una cultura della sostenibilità e di una nuova mentalità organizzativa.

Il Carbon Plan viene valutato e aggiornato annualmente, i dati relativi alle emissioni di green house gas, quantità di rifiuti prodotti, consumo di energia elettrica e consumo di acqua vengono pubblicati all'interno dell'Annual Report e messi a confronto con i dati registrati nell'anno precedente.

**Tab. 3a Sustainability Performance – National Gallery<sup>44</sup>**

Area		2014-2015	2013-2014
Greenhouse Gas Emissions CO2 t		6'006	6'051
Energy Consumption	Consumption (Kwh)	24'800'000	25'400'000
	Expenditure (£)	1'100'000	858'000
Estate waste	Amount (t)	606	747
	Expenditure (£)	58'300	54'000
Estate water	Consumption (m <sup>3</sup> )	37'300	35'500
	Expenditure (£)	82'000	71'000

<sup>44</sup> A partire dai dati della performance ambientale della National Gallery e di tutti gli altri musei di seguito, i valori degli indici presenti nei documenti originali sono stati riscritti in conformità con le convenzioni grafiche in uso presso il lettore di lingua italiana (ad esempio nelle convenzioni grafiche anglofone le migliaia vengono separate da una virgola, mentre, la convenzione grafica italiana prevede l'uso della virgola per separare l'unità dalle cifre decimali)

**Tab. 3b National Gallery - Quantità di rifiuti prodotta e Modalità di smaltimento**

Waste		2014-15	2013-14	
Non-financial indicators (t)	Total waste	606	747	
	Hazardous waste	Total	-	-
	Non-hazardous Waste	Landfill	-	-
		Reused/recycled	390	451
		Composted	-	-
		Incinerated with Energy recovery	216	296
		Incinerated without Energy recovery	-	-

Il Carbon Plan ha una durata quinquennale e l'obiettivo del piano 2010/2015 è stato quello di ridurre le emissioni di carbonio del 43% rispetto al 2005, al 31 Marzo 2015 la percentuale di riduzione di emissioni di carbonio si è attestata al 36% a fronte di un obiettivo prefissato del 43%.

In base all'Annual Report 2014-2015, gli obiettivi strategici che il museo si pone per il quinquennio successivo sono in continuità con il piano precedente; la nuova strategia per la sostenibilità è orientata alla riduzione delle emissioni di gas serra tramite l'installazione di impianti energetici e dispositivi efficienti. Infatti, la National Gallery ha intenzione di raggiungere questi obiettivi sia attraverso l'installazione di un impianto di cogenerazione, sia tramite l'introduzione di luci a LED ad alta efficienza energetica in tutte le gallerie del museo.

### **Victoria and Albert Museum**

Già a partire dal 2005, lo sviluppo sostenibile è stato una priorità strategica dell'azione del Victoria & Albert museum. Attualmente il museo mantiene l'impegno assunto più di dieci anni fa nel ridurre l'impatto ambientale della propria attività; il segnale di questo atteggiamento responsabile mantenuto nel tempo è evidenziato dall'inclusione in ogni Future Plan, redatto dal 2005 fino ad oggi, di misure rivolte a ridurre al minimo il consumo di risorse energetiche e al sostegno di pratiche di riciclo e riuso dei rifiuti.

Gli investimenti in Energy management e le iniziative rivolte alla sostenibilità ambientale<sup>45</sup> si traducono in una serie di provvedimenti pratici tra cui l'introduzione nelle toilette di rubinetti per lavandini che si attivano tramite sensori, la sostituzione di sistemi tradizionali di illuminazione con LED a basso consumo energetico. Nell'ambito delle azioni intraprese a favore della riduzione della quantità di rifiuti prodotti, è da segnalare che tutti gli uffici del museo riciclano carta, lattine, batterie, cartucce per stampanti.

Inoltre, nel Final Annual Report 2014- 2015 viene messa in evidenza un'altra pratica interessante riguardo il tema degli acquisti sostenibili, ad esempio, il processo di assegnazione dei lavori di allestimento delle mostre temporanee prevede l'obbligo per le aziende che partecipano alla gara di appalto di descrivere in maniera esplicita e dettagliata come intendono condurre i lavori nel rispetto del principio della sostenibilità e con lo scopo di limitare l'impatto ambientale dei lavori di allestimento.

Così come la National Gallery anche il Victoria and Albert museum produce una valutazione dei risultati conseguiti dalle performance dell'organizzazione in materia di sostenibilità in più, sia il primo sia il secondo museo utilizzano gli stessi parametri per dimostrare i traguardi raggiunti dalla direzione nella gestione delle risorse energetiche e nel contenimento della produzione di rifiuti. I parametri utilizzati da queste due organizzazioni per analizzare gli effetti delle pratiche orientate alla sostenibilità sono:

- green gas emissions;
- energy consumption;
- waste;
- finite resources consumption.

Nella tabelle (tab. 4a e 4b) che mostriamo qui di seguito, sono riportati i valori della performance organizzativa relativamente all'environmental sustainability registrati nell'anno 2013-2014 e 2014-2015.

---

<sup>45</sup> La descrizione delle azioni condotte a favore della sostenibilità ambientale e i dati relativi alla performance ambientale del Victoria & Albert Museum sono contenuti nel documento: *Victoria & Albert Museum Annual Report and Accounts 2014-2015*.

La presente ricerca riporta una sintesi di quanto dichiarato nel sopra citato documento. Per maggiori approfondimenti è possibile scaricare il documento all'indirizzo [www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/458605/Victoria\\_and\\_Albert\\_Museum\\_annual\\_report\\_and\\_accounts\\_2014-15.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/458605/Victoria_and_Albert_Museum_annual_report_and_accounts_2014-15.pdf)

**Tab. 4a Sustainability performance – V&A Museum**

Area		2014-2015	2013-2014
Greenhouse Gas Emissions CO2 (t)		5'384	5'902
Energy Consumption	Consumption (Kwh)	14'023'000'000	15'656'000'000
	Expenditure (£)	1'433'000	1'460'000
Estate waste	Amount (t)	452	612
	Expenditure (£)	58'300	54'000
Estate water	Consumption (m <sup>3</sup> )	41'207	38'146
	Expenditure (£)	86'000	65'000

**Tab. 4b V&A Museum - Quantità di rifiuti prodotta e Modalità di smaltimento**

Waste		2014-15	2013-14	
Non-financial indicators (t)	Total waste	452	612	
	Hazardous waste	Total	-	-
		Landfill	-	-
	Non-hazardous Waste	Reused/recycled	149	209
		Composted	-	-
		Incinerated with Energy recovery	303	403
		Incinerated without Energy recovery	-	-

### **Tate Gallery**

La Tate Gallery appartiene al gruppo dei sedici musei statali inglesi che ricevono finanziamenti dal governo centrale anche questo museo, così come gli altri due menzionati in precedenza, elabora e mette in atto programmi per la sostenibilità ambientale.

Nell'Accreditation Application form redatto dalla Tate Gallery il requisito 1.10 il quale richiede di delineare quale sia l'approccio tenuto dall'organizzazione ai fini di soddisfare i principi della sostenibilità, la risposta fornita dal museo prende le mosse a partire dal riconoscimento del fatto che le attività condotte dall'istituzione hanno un impatto sull'ambiente. Dunque è per questa ragione, proseguendo nel discorso di riconoscimento delle responsabilità, che la Tate Gallery si impegna a ridurre i possibili effetti dannosi derivanti dalla sua attività in tutte le realtà comprese entro la propria sfera d'influenza e, contemporaneamente, promuovendo la cultura della sostenibilità all'interno del settore culturale e, più in generale, nell'intera società. Per concludere, l'assunzione di un comportamento d'impresa responsabile si estende a tutti i siti che costituiscono la Tate Gallery (che comprendono Tate Britain, Tate Modern, Tate Liverpool e Tate St.Ives).

Il museo rileva che tra i processi che l'organizzazione mette in atto nello svolgimento della sua attività ordinaria, le operazioni che principalmente finiscono per influire sull'ambiente sono:

- la cura, l'installazione e la de-installazione delle mostre temporanee;
- la cura e la conservazione delle collezioni possedute dal museo;
- le attività degli uffici;
- il retail (ad esempio bookshop, giftshop e così via);
- la manutenzione degli edifici.

La comunicazione dei dati quantitativi relativi alle politiche ambientali<sup>46</sup> condotte dalla Tate Gallery è affidata a un report redatto annualmente detto, Board of Trustees Annual Account. Stando a questo documento si stima che, in un intervallo di tempo di sette anni, a partire dall'anno 2007-2008 all'anno 2014-2015 le emissioni di carbonio prodotte dal museo sono diminuite del 15%. In questo arco di tempo sono stati effettuati numerosi interventi a favore del risparmio energetico la Tate Gallery, così come avevamo già notato per la National Gallery ed il Victoria & Albert museum, fa uso

---

<sup>46</sup> La descrizione delle azioni condotte a favore della sostenibilità ambientale e i dati relativi alla performance ambientale della Tate Gallery sono contenuti nel documento: *The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2014-2015*.

La presente ricerca riporta una sintesi di quanto dichiarato nel sopra citato documento. Per maggiori approfondimenti è possibile scaricare il documento all'indirizzo: [www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/453197/Tate\\_annual\\_report\\_and\\_accounts\\_2014\\_-\\_15.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/453197/Tate_annual_report_and_accounts_2014_-_15.pdf)

di illuminazione a LED e ha portato dei cambiamenti nel set-up dell'aria condizionata (es. orari di funzionamento, temperature).

Ancora in riferimento al medesimo periodo, Tate Gallery ha sempre raggiunto, od oltrepassato, gli obiettivi che si è imposta relativamente alla riduzione di emissioni di gas serra tranne che nell'anno 2012-2013, anno in cui il consumo energetico è stato più elevato a causa delle eccezionali basse temperature raggiunte nei mesi invernali.

**Tab. 5a Sustainability performance – Tate Gallery**

Area		2014-2015	2013-2014
Greenhouse Gas Emissions CO2 (t)		14'952	14'918
Energy Consumption	Consumption (Kwh)	26'600'000	26'100'000
	Expenditure (£)	3'037'000	2'925'000
Estate waste	Amount (t)	938	821
	Expenditure (£)	126'000	126'000
Estate water	Consumption (m <sup>3</sup> )	72'522	102'156
	Expenditure (£)	124'000	153'000

**Tab. 5b Tate Gallery - Quantità di rifiuti prodotta e Modalità di smaltimento**

Waste		2014-15	2013-14	
Non-financial indicators (t)	Total waste	938	821	
	Hazardous waste	Total	-	-
		Landfill	14	22
	Non-hazardous Waste	Reused/recycled	510	368
		Composted	106	121
		Incinerated with Energy recovery	303	309
		Incinerated without Energy recovery	-	-

## National Portrait Gallery

Adesso per quanto riguarda la nostra ricerca passeremo ad analizzare l'ultimo museo di questa analisi, la National Portrait Gallery e le relative misure adottate per soddisfare il requisito 1.10 dell'Accreditation Scheme, che ricordiamo, si occupa di valutare le politiche messe in atto dai musei per promuovere la sostenibilità<sup>47</sup>.

Nel National Portrait Gallery Sustainability Statement, allegato all'Accreditation Application form e datato Ottobre 2012, si afferma che il museo è stato uno dei primi ad impiegare l'illuminazione a LED per far luce all'interno dei propri spazi espositivi. Inoltre, il museo adotta una rigorosa politica di riciclo dei rifiuti e dichiara che la pratica della raccolta differenziata di carta, cartone, plastica e metallo è diffusa e osservata in tutti gli uffici e in tutte le gallerie. Un'iniziativa green molto interessante attivata dalla National Portrait Gallery nel 2011 e, in tempi diversi, anche dal Victoria and Albert Museum e dalla Tate Gallery è stata l'installazione sul tetto del museo di quattro colonie di api per compensare il declino della popolazione di questi insetti verificatosi in Gran Bretagna negli anni recenti.

---

<sup>47</sup> La descrizione delle azioni condotte a favore della sostenibilità ambientale e i dati relativi alla performance ambientale della National Portrait Gallery sono contenuti nel documento: *National Portrait Gallery Annual Report and Accounts 2014-2015*.

La presente ricerca riporta una sintesi di quanto dichiarato nel sopra citato documento. Per maggiori approfondimenti è possibile scaricare il documento all'indirizzo: [www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/453197/Tate\\_annual\\_report\\_and\\_accounts\\_2014\\_-\\_15.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/453197/Tate_annual_report_and_accounts_2014_-_15.pdf)

**Tab. 6a Sustainability performance – National Portrait Gallery**

Area		2014-2015	2013-2014
Greenhouse Gas Emissions CO2 (t)		2'997	-
Energy Consumption	Consumption (Kwh)	5'576'939	-
	Expenditure (£)	410'201	-
Estate waste	Amount (t)	343	-
	Expenditure (£)	22'975	-
Estate water	Consumption (m <sup>3</sup> )	14'612	-
	Expenditure (£)	30'640	-

**Tab. 6b National Portrait Gallery – Quantità di rifiuti prodotta e Modalità di smaltimento**

Waste			2014-15	2013-14
Non-financial indicators (t)	Total waste		343	NA
	Hazardous waste	Total	-	NA
		Landfill	-	NA
	Non-hazardous waste	Reused/recycled	281	NA
		Composted	77	NA
		Incinerated with Energy recovery	62	NA
		Incinerated without Energy recovery	-	NA

Dall'esame condotto sulle modalità di soddisfacimento del requisito 1.10 dell'Accreditation Scheme (The museums' approach to environmental sustainability) è possibile notare che ciascuno dei quattro musei analizzati pubblica e diffonde i dati relativi all'impatto ambientale della propria attività all'interno di un documento di rendicontazione economico-finanziaria, detto Annual Report, dove è presente anche

una sezione dedicata ai risultati conseguiti dall'organizzazione nell'ambito della sostenibilità. Tale documento viene allegato all'Accreditation Application Form come documentazione ulteriore a testimonianza dell'applicazione delle politiche descritte nella domanda di accreditamento, dunque, in sintesi l'Accreditation Application raccoglie la descrizione delle politiche portate avanti dal museo mentre l'Annual Report contiene la misurazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione in conseguenza dell'applicazione di tali politiche: riassumendo, l'intento principale dell'Accreditation Scheme è quello di verificare la presenza (o l'assenza) di politiche e/o di una programmazione strategica delle diverse attività che compongono la gestione di un museo, invece, l'obiettivo principale dell'Annual Report è illustrare i dati quantitativi relativi all'applicazione delle politiche di gestione.

Come vedremo più avanti nel dettaglio, questi indicatori elaborati dal Department for Culture, Media and Sports hanno lo scopo di registrare i risultati raggiunti dai musei e certificare la loro accountability, in sintesi, di dar conto di come vengono impiegate le risorse pubbliche destinate a finanziare la cultura.

A questo punto è possibile concludere che l'Accreditation Scheme non è un modello completo di gestione della qualità dei musei al contrario dell'EFQM, il quale avremo modo di esplorare più avanti e che pone in collegamento diretto le politiche con i risultati, perché concentra maggiormente la sua attenzione sull'analisi degli approcci gestionali piuttosto che sui risultati di gestione.

Ad ogni modo, bisogna ammettere che i due sistemi per la valutazione della gestione della qualità ovvero Accreditation Scheme e Indicatori di prestazione (KPI) - Annual Report; uniti insieme forniscono un buon sistema di valutazione della qualità nei musei che collega "fattori" (prendendo in prestito la terminologia del modello EFQM) contenuti nell'Accreditation Scheme e "risultati" (sempre prendendo in riferimento la terminologia EFQM) contenuti però negli Annual Report, per questa ragione è possibile concludere che l'uso di entrambe gli schemi è in grado di restituire un'immagine completa ed esauriente dello "stato di salute" del museo, laddove l'utilizzo di uno soltanto dei due schemi non può che fornire un'analisi con considerevoli lacune.

## **2.4 La valutazione della performance nei musei inglesi**

Ogni anno a partire dal 2002, il Department for Culture Media and Sport (DCMS) pubblica un report con le performance dei «sedici musei nazionali inglesi che ricevono

un contributo annuale dal governo britannico sulla base di una pianificazione pluriennale.»<sup>48</sup>

I Key Performance Indicators, sulla base dei quali i musei nazionali sono chiamati a rendicontare la loro performance, sono determinati dal DCMS e sono illustrati all'interno del "Performance Indicator Guidance – Museums and Galleries"<sup>49</sup> documento consultabile e scaricabile dal web, contenuto nel sito governativo [www.gov.uk](http://www.gov.uk). Il sito contiene il database di tutta la documentazione relativa all'azione governativa: policies, statistiche e pubblicazioni varie che coprono una vasta gamma di issues come lavoro, sanità, educazione e anche cultura.

La "Performance Indicator Guidance" contiene l'elenco di tutti i key performance indicators e spiega come devono essere raccolti i dati, quali elementi devono essere computati nelle elaborazioni statistiche e quali no. Nel primo capitolo si è fatto riferimento al "numero di visitatori" e alla "propensione ad usufruire dei servizi accessori al servizio espositivo"; a questo riguardo in un report che analizza le metodologie per determinare l'impatto economico del settore dei musei, biblioteche e archivi si precisa che il numero di visitatori è un indicatore che presenta delle incongruenze<sup>50</sup>.

È noto che alcuni musei rilevano per loro indagini statistiche tutte le persone che accedono al museo indipendentemente dalle motivazioni che guidano tale scelta o dal reale coinvolgimento nelle attività dell'istituzione, oppure passando all'ambiente digitale, anche le visite virtuali vengono computate ai fini di operare una stima dell'engagement del pubblico degli internauti, tuttavia, non si tiene conto che le motivazioni che conducono all'accesso potrebbero essere esclusivamente di natura informativa come ad esempio la necessità di conoscere gli orari di apertura o il prezzo dei biglietti. Date queste ambiguità di fondo, per fornire delle analisi robuste del valore

---

<sup>48</sup> M. A. Marchesoni, M. Pirrelli, *Musei inglesi statali: nel 2013-2014 crescono i visitatori e la capacità di attrarre risorse proprie*, «ArtEconomy24.ilsole24ore.com», 14 Febbraio 2015, [www.arteconomy24.ilsole24ore.com/art/cultura-tempo-libero/2015-02-14/musei-inglesi-statali-201314-182036.php](http://www.arteconomy24.ilsole24ore.com/art/cultura-tempo-libero/2015-02-14/musei-inglesi-statali-201314-182036.php)

<sup>49</sup> Per maggiori approfondimenti consultare l'indirizzo web: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/457847/PI\\_Guidance\\_note.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/457847/PI_Guidance_note.pdf) dove è possibile ottenere ulteriori informazioni sugli Indicatori di prestazione chiave elaborati dal DCMS

<sup>50</sup> Jura Consultants, *Economic Impact Methodologies for the museums, libraries and archives sector: What works and what doesn't*, 2008: titolo di un'indagine elaborata dallo Jura Consultants e commissionata dall'ormai dissolto MLA Council, Questo studio ha come scopo principale quello di individuare quali sono i migliori indicatori per determinare l'impatto economico e sociale dell'attività svolta dai servizi culturali quali musei, biblioteche e archivi.

generato dalla gestione di un museo occorre stabilire con chiarezza quali sono gli “users” e i “non-users”.

**Fig. 7 Accessi al museo**

1	Number of visits to the museum/gallery (excluding virtual visits)	<p>Actual physical count of the total number of all visits made to the museum/gallery. A visit refers to a single trip to a museum/gallery by an individual and a period of time in which he/she physically accesses the collections.</p> <p><u>Performance Indicator includes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• All “ordinary visits” (those not involving the education programme) to the museum/gallery and the educational visits measured in 8.1 and 8.2</li> <li>• Visits to evening events</li> <li>• UK and overseas visits</li> </ul> <p><u>The Performance Indicator excludes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visits by corporate hire customers</li> <li>• Visits by staff and volunteers</li> <li>• Visits by suppliers and contractors</li> <li>• Virtual visits</li> <li>• Visits to touring exhibitions held at other venues</li> <li>• Instances of participation in off-site outreach programmes</li> </ul> <p>If visits to shops, cafes and grounds/gardens etc. are counted separately from visits to the museum/gallery, they should not be added on to the museum/gallery visits to give a total number of visits. However, visits to the shop, cafe and grounds/gardens may be presented as a separate optional measure.</p>
---	---	--

( Fonte Performance Indicator Guidance)

Infatti i visitatori del museo che si recano solo alla caffetteria (ma non usufruiscono delle visita alla collezione del museo) sono spinti da una motivazione precisa che è quella di usufruire dei servizi di ristoro, servizi che non hanno molto a che vedere con i core services offerti dal museo. Perciò l’analisi dell’impatto economico e del valore generato dal museo deve essere basata sulla quantità di visitatori che effettivamente accedono alle collezioni o dei fruitori dei progetti educativi relativi all’attività espositiva, perchè ciò che è l’essenza stessa dell’esistenza del museo è la funzione educativa e di diffusione della cultura (e non di ristorazione, per citarne una).

**Fig. 8 – Visitor Satisfaction**

10	% of visitors who would recommend a visit	Submit combined top 2 responses to the following survey question.  How likely are you to recommend a visit to [the museum/gallery] to your friends or family?  Definitely will Probably Possibly Probably not Definitely not Don't know
----	---	--

(Fonte Performance Indicator Guidance)

Occorre, dunque, che i musei che si propongono di indagare motivazione e coinvolgimento dell'utenza devono registrare i dati sul numero di visitatori nella maniera il più possibile appropriata, per far questo è necessario non registrare indistintamente qualunque accesso all'edificio ma intercettare solo quegli accessi che sono direttamente collegati con gli scopi principali dell'organizzazione. Ciascuno dei sedici musei nazionali produce un Annual Report che consiste in un vero e proprio rendiconto economico- finanziario all'interno del quale è contenuta una sezione dedicata alla comunicazione dei risultati raggiunti rispetto ai KPI indicati dal DCMS e l'andamento rispetto alla gestione dell'anno precedente.

## **2.5 Accreditation Scheme e Annual Report**

In conclusione l'Accreditation Scheme non ha lo scopo di valutare i risultati della gestione economico-finanziaria o il valore generato dal museo sulla base di alcuni indicatori di prestazione, ma la presenza o l'eventuale assenza di un approccio orientato alla pianificazione in vari ambiti della gestione museale come le risorse umane, la sostenibilità ambientale e la pianificazione dei core services del museo ovvero i servizi educativi e formativi. Infatti, il modello richiede al museo soltanto di fornire una descrizione delle politiche attuate nei diversi ambiti di riferimento dello schema e non una misurazione dei risultati ottenuti in relazione all'attuazione di tali politiche sebbene, ogni Application Accreditation form sia accompagnato da allegati quali l'Annual Report che contengono la misurazione delle prestazioni dei musei.

## CAPITOLO TERZO

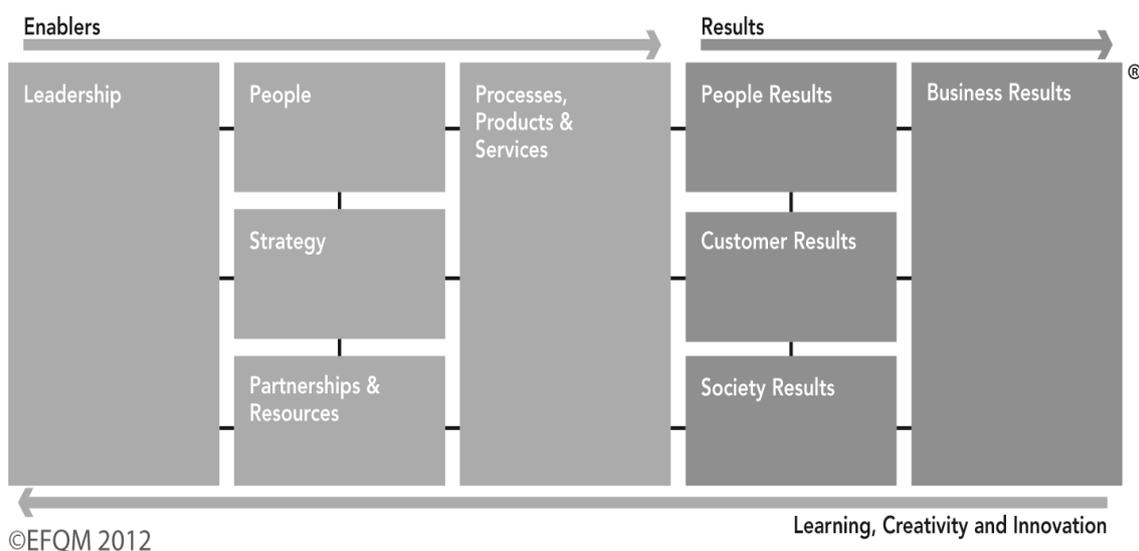
### IL MUSEO-AZIENDA E L'ADOZIONE DEI MODELLI DI TOTAL QUALITY MANAGEMENT

#### 3.1 Total Quality Management e settore dei musei

La European Foundation for Quality Management (EFQM) è stata fondata nel 1988, è un'organizzazione senza fini di lucro che ha come scopo quello di diffondere la cultura della qualità in Europa. Nel 1991, l'EFQM ha lanciato il premio EFQM per la Qualità e attraverso di esso, il relativo modello di riferimento per l'applicazione della qualità totale.

Il modello si basa su nove criteri i quali sono suddivisi in due gruppi: cinque criteri (leadership, politiche e strategie, personale, partnership e risorse, processi) fanno parte degli "enablers (fattori o leve)", essi costituiscono gli strumenti che un'organizzazione deve implementare per raggiungere i "results (risultati)", ossia gli altri quattro criteri basati sulla misurazione dei risultati (soddisfazione del cliente, dei dipendenti, della società/comunità e risultati di business). Ciascun criterio ha un proprio peso nella valutazione e la somma dei pesi di tutti i "fattori" si presenta uguale alla somma dei pesi di tutti i "risultati", che è pari a 500 punti.

**Fig.9 Modello EFQM**



Dal 1991 il modello è stato revisionato più volte, una delle modifiche più significative è stata apportata nel 2010 quando viene introdotto un cambiamento importante sia nel nome che nei contenuti: il nuovo nome è “Modello EFQM per l’Eccellenza”, il cambiamento ha comportato la sostituzione del termine “qualità” con il termine “eccellenza”, la sostituzione del termine non è avvenuta soltanto a livello di nome del modello ma anche nella spiegazione dei nove criteri.

La modifica apportata al nome del modello ha lo scopo di far risaltare la distanza presente dalla concezione originaria di qualità, troppo ancorata al controllo di prodotto e molto diversa dalle attuali metodologie ad essa collegate; infatti, nel corso del tempo, si è fatta strada una concezione della gestione della qualità non più tanto collegata al prodotto/servizio quanto, piuttosto, riferita a tutta l’organizzazione.

I premi EFQM e i relativi modelli si sono nel tempo moltiplicati in riferimento a specifici settori o a categorie d’imprese (ad esempio il premio per la scuola, il premio per la PA, il premio per le piccole imprese ecc..). Ogni modello di Total Quality Management ha lo scopo di promuovere un certo insieme di concetti, metodologie e tecniche manageriali che hanno l’obiettivo di creare, diffondere e mantenere nell’impresa una cultura e delle condizioni lavorative orientate al raggiungimento di risultati eccellenti.

Generalmente, un modello viene definito una «rappresentazione schematica della realtà oppure un paradigma cioè un esempio da seguire»<sup>51</sup>. Nel caso specifico, i modelli della Qualità Totale sono strumenti di management che contengono tutti gli elementi necessari per amministrare un’organizzazione dunque, il modello ha la funzione di offrire una rappresentazione schematica del funzionamento di tali aspetti essenziali.

Allo stesso tempo, però, i modelli di Total Quality Management esprimono le migliori prassi gestionali ed in questi termini sono da considerarsi come esemplari in senso paradigmatico. Secondo questa logica, i modelli di Gestione per la Qualità Totale sono schemi che considerano tutte le componenti di funzionamento di una organizzazione e sostengono un processo di valutazione e autovalutazione delle performance finalizzato al miglioramento.<sup>52</sup>

I modelli di Total Quality Management offrono dei criteri generali di gestione validi per ogni tipo di organizzazione per questa ragione risultano applicabili in una vasta gamma

---

<sup>51</sup> Istituto per i beni artistici, culturali e naturali – Regione Emilia Romagna, *Guida all’interpretazione e all’utilizzo del modello per la Gestione Totale della Qualità nei musei*, 2001 p.5

<sup>52</sup> Ibidem

di contesti organizzativi anche molto distanti tra loro, a partire dall'impresa privata, alle pubbliche amministrazioni fino alle organizzazioni non-profit.

«Proprio perché applicabili così in modo ampio, richiedono di essere personalizzati e quindi ogni organizzazione dovrebbe adattare il contenuto del modello alla propria cultura, dimensione, natura, tipo di prodotto/servizio, mercato, necessità degli utenti.»<sup>53</sup>

Come vedremo più avanti, il modello EFQM è stato applicato anche al settore museale e ai fini della nostra ricerca saranno analizzate le applicazioni del modello EFQM nell'ambito della gestione di alcuni musei, tuttavia, ad oggi la sperimentazione dell'utilizzo dei modelli di Qualità Totale nella gestione museale rimane una pratica poco diffusa ed i musei che hanno adottato tale approccio risultano un numero assai limitato.

In generale nei musei europei si è preferito adottare dei sistemi di qualità, detti anche di accreditamento, basati su standard minimi per migliorare la gestione dell'organizzazione museale, piuttosto che impiegare modelli di Total Quality Management. In Europa, la motivazione principale che ha spinto le pubbliche amministrazioni a introdurre i sistemi di accreditamento per la valutazione dei musei, è stata la necessità di fornire gli enti finanziatori di validi parametri in base ai quali registrare la buona condotta e il successo di un museo, infatti, l'accREDITamento nasce principalmente come uno strumento per supportare gli enti finanziatori nel processo decisionale rivolto all'erogazione di finanziamenti pubblici a sostegno delle attività dei musei.

In altre parole, l'introduzione dei sistemi di accreditamento/registrazione è stata quasi sempre legata a motivi economici, e, sebbene tali sistemi siano stati elaborati da professionisti del settore in collaborazione con la pubblica amministrazione, l'inserimento di tali sistemi è avvenuto quasi sempre attraverso una modalità top-down, al contrario, i sistemi di Qualità Totale hanno la loro ragion d'essere nel "quality's sake" e sono volontariamente impiegati dalle organizzazioni per migliorare le loro performance<sup>54</sup>.

Sia i sistemi di accreditamento/standard museali sia i modelli di Qualità Totale, come l'EFQM, hanno lo stesso obiettivo, cioè determinare la qualità della gestione museale, tuttavia, il medesimo fine viene perseguito con modalità diverse: semplificando, si può dire che entrambi gli strumenti di valutazione catturano un'istantanea del museo,

---

<sup>53</sup> Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, *Guida all'interpretazione e all'utilizzo del modello per la Gestione Totale della Qualità nei musei*, 2001, p. 5-6

<sup>54</sup> Si veda Sani M., *Registration and Accreditation as ways of raising quality in museum, An European overview*, in *Quality in Museum* a cura di Negri M., Nicolucci F., Sani M., Budapest, Archeolingua, 2009

tuttavia, restituiscono l'immagine di un'organizzazione da angolazioni differenti e in modi differenti. Principalmente, la differenza risiede nel fatto che i sistemi di accreditamento tendono a restituire un'immagine maggiormente statica mentre, invece, la fotografia elaborata attraverso le lenti della Qualità Totale consegna una rappresentazione dell'organizzazione molto più dinamica.

Prendendo in esame due dei criteri che costituiscono il modello EFQM, "Leadership" e "Soddisfazione del Personale" si nota, ad esempio, che il modello richiede di fornire le prove e i riferimenti che caratterizzano il comportamento dei leader dell'organizzazione, oppure si richiede di evidenziare quali siano le impressioni, le aspettative ed i bisogni del personale invece gli standard sono semplicemente più inclini, sempre in relazione a leadership e personale, a registrare requisiti minimi, quali ad esempio il numero dei dipendenti impiegati nella gestione del museo e le loro qualifiche fornendo una rappresentazione che accentua gli aspetti statici della gestione delle risorse umane dell'organizzazione.

Sin da ora è possibile far risaltare uno degli aspetti più rilevanti che riguarda il panorama degli strumenti di valutazione della performance dei musei ossia la complementarità dei sistemi di accreditamento e dei modelli della Qualità Totale, gli standard costituiscono un modello che ha una connotazione spiccatamente normativa e costituita da indicatori qualitativi che mira a verificare la conformità rispetto ai requisiti prescritti dal sistema di accreditamento mentre, il modello EFQM integra nella sua metodologia di analisi dati qualitativi e dati quantitativi in grado di far emergere l'entità dei risultati (economici e non-economici) di gestione. Infatti da un lato, gli standard sono più adeguati a trattare nel dettaglio gli aspetti peculiari che riguardano l'esistenza del museo come conservazione dei reperti, documentazione, archivi, ecc. dall'altro lato, si rivelano strumenti poco efficaci quando si tratta di quantificare i risultati relativamente agli effetti generati dall'azione del museo sugli utenti e sulla comunità locale di riferimento.

In sintesi i sistemi di accreditamento/standard sono uno strumento che si concentra maggiormente su "quali" aspetti del museo occorre gestire viceversa, i modelli di gestione della Qualità Totale sono incentrati sul "come" e sul "quanto" della gestione museale.

### **3.1.1 Musei e misurazione dei risultati: ossessione o necessità?**

Nel primo capitolo e nel secondo capitolo è stato menzionato un potenziale bias di fondo che riguarda uno dei principali indicatori per la valutazione della gestione dei musei cioè il “numero di visitatori”: Kenneth Hudson sostiene che l’indice che esprime il numero di visitatori ospitati dentro gli spazi espositivi in un determinato tempo potrebbe essere non propriamente adeguato, infatti, quanto più elevato è il numero di visitatori nell’unità di tempo quanto meno potrebbe risultare piacevole e confortevole la visita al museo. La motivazione è semplice da comprendere, ad esempio, la fruizione di un’opera diventa molto meno agevole all’aumentare del numero di individui che nel solito tempo osservano contemporaneamente la stessa opera in quanto maggiore è il numero di individui, minore è il piacere che il singolo ricava dall’esposizione dell’opera in conseguenza di ovvi limiti spaziali (l’affollamento di persone che si può creare davanti un’opera a seguito dell’elevato numero di visitatori potrebbe diminuire il piacere che il singolo trae dalla visita al museo, banalmente perchè non tutti possono stare in prima fila).

Inoltre, si ricordano le particolari cautele segnalate nel secondo capitolo in riferimento al processo di registrazione degli accessi al museo evidenziata dal sistema di valutazione della performance dei musei statali inglesi basato sugli indicatori suggeriti dal DCMS. Una posizione largamente condivisa all’interno del dibattito sulla qualità nei musei è la seguente: la qualità del servizio offerto viene determinata alla luce della capacità di realizzare la mission dell’organizzazione che, come si è già affermato in precedenza, ha lo scopo di promuovere l’educazione e la cultura.

Fatta questa premessa, appare coerente il fatto che un buon indicatore in grado di intercettare l’abilità del museo di realizzare i suoi obiettivi educativi è quello che segnala gli effettivi accessi alle gallerie e agli spazi espositivi e che escluda dal conteggio, ad esempio, quegli individui che accedono soltanto ai punti di ristoro o ai bookshop. Per chiarire, chi si reca esclusivamente alla caffetteria del museo è perché ha intenzione di usufruire dei servizi di ristorazione e, alla stessa maniera, chi si reca esclusivamente nel bookshop è probabilmente mosso dall’intenzione di acquistare gadget o souvenir; è facile notare che le motivazioni che orientano questo tipo di comportamenti non sono coerenti con gli scopi principali che il museo intende realizzare, e che bookshop e ristorazione costituiscono servizi aggiuntivi rispetto al servizio principale erogato dal museo, ovvero, il servizio espositivo.

La questione riguarda anche i musei d'arte che tradizionalmente si sentono coinvolti in modo marginale da questa problematica, primo, perché ritengono che le collezioni esposte hanno una rilevanza tale a livello culturale e sociale da non sollevare nemmeno la minima perplessità circa la qualità del servizio erogato, secondo, l'elevato flusso di visitatori è la diretta conseguenza dell'importanza della collezione che di per sé, in base ad un pensiero comune, pone l'azione dei musei d'arte al di sopra di ogni discussione sulla validità e l'adeguatezza della propria gestione.<sup>55</sup>

Nel saggio "Metrics of success in Art Museums" scritto da Maxwell L. Anderson, direttore dell'Indianapolis Art Museum, sono ben sintetizzati gli elementi principali del dibattito intorno alla necessità di misurare le performance di gestione dei musei:

The root of the problem is that there is no longer an agreed-upon method of measuring achievement. Half a century ago, art museums were largely measured by a yardstick comparable to that applied to libraries of the time: the size and importance of their collections. But today, the original mandate of art museums, to collect, is for the most part overlooked in informal rankings of museums.<sup>56</sup>

Nel capitolo dal titolo anticipatore, "The Need for Metrics", Maxwell L. Anderson prosegue la sua argomentazione circa la necessità di misurare i risultati di gestione ottenuti dai musei, intendendo con il termine "risultati" il soddisfacimento della mission dell'organizzazione museale:

While many challenges beset art museum leaders today, finding a way to measure performance is accordingly the field most urgent. [...] Funders – ranging from government agencies to corporations, foundations and individuals – are now demanding proof that their past support has been effective. Without generally accepted metrics, arts organization will have more and more trouble making a case for themselves.[...] The following aspects of a museum identity fit the three criteria for appropriate metrics (i.e. mission-focused, long-term, verifiable):

- Quality of experience
- Fulfillment of educational mandate
- Institutional report

---

<sup>55</sup> Trad. mia di Negri M., *The main tool in the EFQM Model: Self Evaluation based on 9 criteria. An Italian pilot experience*, in *Quality in Museums* a cura di Negri M., Nicolucci F., Sani M., Budapest, Archeolingua, 2009 p.14

<sup>56</sup> M. L. Anderson, *Metrics of success in Art Museums* cit. in Negri M., *The main Tool in the EFQM Model: Self Evaluation based on 9 criteria. An Italian pilot experience*, in *Quality in Museums* a cura di Negri M., Nicolucci F., Sani M., Budapest, Archeolingua, 2009 p.14

- Management priorities and achievement
- Caliber and diversity of staff
- Standard of governance
- Scope and quality of collection
- Contributions to scholarship
- Contribution to art conservation
- Quality of exhibitions
- Facilities' contribution to the core mission

A shared definition of success in art museums has never been more pressing.<sup>57</sup>

Arrivando al punto, la misurazione dei risultati è diventata uno scenario sempre più probabile nell'orizzonte dei musei e parlando in cifre gli indicatori che sintetizzano il buono stato di salute del museo possono essere identificati in:

- numero di visitatori
- numero di richieste di prestito bibliotecario alla biblioteca del museo
- numero e volume delle sponsorizzazioni
- numero e tipologia di volontari
- numero di pubblicazioni
- numero di pubblicazioni scientifiche prodotte dal museo
- numero di pubblicazioni scientifiche per le quali i curatori del museo hanno contribuito a titolo personale (e non a titolo dell'organizzazione)
- numero di inviti ricevuti dallo staff del museo a congressi e ad altri meeting di settore

È possibile notare come sia presente un'ampia intersezione tra studi teorici ed esperienze pratiche nella valutazione della qualità dei musei. Si è visto come gli indicatori quantitativi descritti nel primo capitolo, sia dalla studiosa Cecilia Chirieleison sia dal museologo Kenneth Hudson, sono rintracciabili nel saggio appena citato "Metrics of success in Art Museums" di Maxwell L. Anderson. Allo stesso modo ritroviamo quegli stessi indicatori nella realtà della gestione dei musei statali inglesi, dove i Key Performance Indicators costituiscono lo strumento base per monitorare il buon andamento della gestione.

---

<sup>57</sup> M. L. Anderson, *Metrics of success in Art Museums* cit. in Negri M., *The main Tool in the EFQM Model: Self Evaluation based on 9 criteria. An Italian pilot experience*, in *Quality in Museums* a cura di Negri M., Nicolucci F., Sani M., Budapest, Archeolingua, 2009 p.15

In anticipo, si introduce un tratto caratterizzante del modello EFQM per la gestione dei musei: come abbiamo detto precedentemente l'utilità del modello risiede nel fatto che crea un collegamento tra gli indicatori qualitativi (fattori) e gli indicatori quantitativi (risultati) che compongono il sistema di gestione, nel corso dell'analisi avremo modo di osservare che gli indicatori menzionati nel modello per la qualità EFQM hanno molte similitudini con gli indicatori descritti nei capitoli precedenti e con il sistema di valutazione dei musei creato dal DCMS.

### **3.2 L'applicazione del modello TQM ai musei: riscrittura dei principi e dei criteri**

La "Guida all'interpretazione e all'utilizzo del modello per la Gestione Totale della Qualità nei musei" costituisce uno dei primi tentativi di applicazione dei modelli di TQM ai musei, il testo redatto nel 2001 dall'Istituto per i beni artistici, culturali e naturali dell'Emilia Romagna (IBC) contiene la riscrittura dei Principi Fondamentali che sono stati riformulati per essere adattati alle caratteristiche e alle finalità dell'organizzazione museale.

Nel caso specifico, la riformulazione del modello è stata modificata per essere adattata alla realtà dei musei italiani inoltre, da qui fino alla fine del paragrafo, tratteremo principalmente la riformulazione di quei principi che appaiono più significativi rispetto all'argomento affrontato nella ricerca.

Nell'introdurre il primo principio, si evidenzia la sostituzione del termine "cliente" con il sostantivo "utente", in quanto il museo è un'organizzazione parte della pubblica amministrazione che offre un servizio pubblico dove gli utilizzatori finali, come abbiamo già accennato nel primo capitolo, sono gli "utenti". Gli utenti del museo «sono molteplici per tipologia e per servizio erogato»<sup>58</sup>, inoltre, si precisa che gli stakeholders del museo ne sono anche utenti, ma «la responsabilità sociale/responsabilità pubblica del museo risponde anche ai non utenti, in pratica alla comunità nel suo complesso»<sup>59</sup>.

In aggiunta, vengono individuati come utenti del servizio museale: «il visitatore come singolo, la comunità scientifica, la scuola, le organizzazioni sociali, ecc.»<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, op. cit., 2001 p.10

<sup>59</sup> Ibidem

<sup>60</sup> Ibidem

Tutti questi soggetti rappresentano i giudici finali della qualità del servizio allo stesso tempo, data l'eterogeneità degli utenti del museo, le necessità espresse da quest'ultimi possono essere molto diversificate e possono anche essere conflittuali tra loro.

Uno dei principi soggetti ad una sostanziale modifica è il terzo principio, "Sviluppo e coinvolgimento del personale", rispetto al modello originale dedicato alle imprese rimangono invariate le premesse, ovvero, anche nell'edizione adeguata ai musei si afferma che «il potenziale dei dipendenti è compiutamente valorizzato, grazie ad un insieme di valori condiviso e ad una cultura basata sulla fiducia e sulla responsabilizzazione»<sup>61</sup>.

La riformulazione del principio mette in evidenza una delle maggiori differenze tra settore pubblico e settore privato nell'ambito della gestione delle risorse umane che coinvolge soprattutto il sistema delle leve motivazionali.

Nel museo pubblico, data la rigidità delle carriere e il fatto che, in assenza di autonomia – e in ogni caso di autonomia completa, anche nel caso della gestione a istituzione ai sensi della L.142/90 – mancano spesso i presupposti per un'incentivazione/gratificazione economico-funzionale, va sottolineato l'aspetto motivazionale derivante dai riconoscimenti simbolici e dalle possibilità d'apprendimento e sviluppo di nuove abilità (per esempio percentuale di tempo previsto per gli incontri con i colleghi stranieri, per visite di aggiornamento, per training).<sup>62</sup>

Il quarto principio "Processi e fatti" introduce un elemento di grande innovazione nell'ambito della gestione del pubblico servizio, ovvero, la gestione per processi delle attività aziendali. Il museo si impegna a svolgere sistematicamente le sue attività in termini di processi, tali processi sono chiari e la loro conoscenza è diffusa a tutti, ogni processo ha il suo responsabile e «nel lavoro quotidiano di ognuno c'è la possibilità di attività di miglioramento in ottica preventiva»<sup>63</sup>.

È da evidenziare che «fatti, misure ed informazioni sono alla base della gestione» e che i processi fondamentali dell'attività museale possono essere ricondotti alle seguenti aree:

gestione di programmi di ricerca e documentazione, gestione delle collezioni e del patrimonio affidato, gestione delle esposizioni permanenti, produzione di esposizioni temporanee, di eventi e di servizi diversi, gestione della didattica e degli eventi di formazione, gestione dei processi

---

<sup>61</sup> Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, op. cit., 2001 p. 10

<sup>62</sup> Ibidem

<sup>63</sup> Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, op. cit., 2001 p.11

amministrativi, gestione del personale, gestione della promozione e dei programmi di comunicazione.<sup>64</sup>

La riedizione dei principi della Gestione Totale della Qualità applicata ai musei si conclude ritornando al punto di partenza tracciando nel suo cammino un percorso circolare, che comincia e finisce con la “soddisfazione dell’utente” come segno dell’adempimento della mission e della buona gestione dell’organizzazione. Perciò nell’ultimo principio “Orientamento ai risultati”, si afferma che

mantenere una posizione coerente con la missione del museo e in sintonia con le domande di mutamento della società dipende dalla capacità di soddisfare in modo equilibrato gli interessi degli stakeholders: utenti, fornitori, dipendenti, possessori di eventuali quote societarie o quote di partecipazione (nel caso di fondazioni o aziende speciali), e così pure la società in generale<sup>65</sup>.

Passando alla parte dedicata ai criteri, è opportuno premettere che riportare interamente tutto il contenuto della Guida, sarebbe inutile e prolisso per questa ragione vengono proposti al lettore alcuni estratti ritenuti particolarmente significativi.

Relativamente ai criteri dell’Area “Fattori”, a proposito del Criterio 2 (Strategie e pianificazione), che richiede che le strategie siano basate sulla comprensione delle esigenze e delle aspettative sia degli stakeholder che dell’ambiente esterno e che vengano predisposti e comunicati piani ed obiettivi, uno dei passaggi rilevanti recita:

Il museo elabora un programma di iniziative culturali e per l’erogazione dei servizi, che in parte rispondono a richieste provenienti dall’utenza in generale (scuola, enti locali, associazioni), in parte rispondono alla vocazione e alla natura stessa del museo (eventi espositivi legati ai filoni di ricerca approfonditi dalla direzione o dallo staff; conferenze su tematiche legate alle collezioni; eventi legati alla promozione del museo e alle varie categorie di utenti reali, ma anche potenziali).

Basandosi sui dati raccolti e organizzati e tenendo ben chiari i riferimenti e gli obiettivi che si intendono ottenere, il museo deve sviluppare strategie e piani su un arco di tempo ben preciso e dettagliato deciso dal museo stesso in base alle sue necessità interne (queste riguarderanno la conservazione delle collezioni, la ricerca, la valorizzazione e la promozione del museo) o alle esigenze espresse dall’utenza (questo è il caso, per esempio, dei programmi didattici richiesti o concordati con la scuola o degli accordi Stato/Regione che impongono periodizzazione e tempi

---

<sup>64</sup>Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, op. cit., 2001, p.11

<sup>65</sup>Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, op. cit., 2001 p. 12

precisi). I piani devono essere concreti e realizzabili entro le date previste e devono essere dettagliati, specificando i risultati qualitativi attesi e indicando i responsabili della loro realizzazione.<sup>66</sup>

Il museo ha tra gli scopi fondanti la sua ragion d'essere la conservazione, la tutela e l'esposizione al pubblico delle collezioni che pertanto rivestono un ruolo di risorsa fondamentale nella vita dello stesso, per questa ragione all'interno del Criterio 4 (Risorse) è necessario dare evidenza di come queste vengono gestite. A tal fine la linea guida suggerisce di dare evidenza delle seguenti attività:

- una organizzata e corretta politica di incremento delle raccolte;
- la conservazione (con un corretto monitoraggio e nel rispetto di standard unanimemente riconosciuti e sviluppati in ambito nazionale e internazionale e tramite l'utilizzo di impianti di allarme, antincendio, antifurto ecc. per garantire la protezione delle opere);
- la corretta gestione degli archivi di documentazione curandone l'integrazione con quelli di altre istituzioni presenti sul territorio;
- l'ordinamento (inventario, pre-catalogazione, catalogazione nel rispetto della normativa vigente e degli standard di documentazione unanimemente riconosciuti e sviluppati in ambito nazionale e internazionale);
- la valorizzazione (attraverso la ricerca, la elaborazione di apparati didattici e didascalici a corredo delle opere, tramite l'esposizione, la didattica, i prestiti, ecc.).

Nell'ambito del criterio 5 (Processi) il modello richiede di dare evidenza del modo in cui il museo rileva le esigenze dei suoi utenti e nella linea guida sono elencate tutte le possibili attività che possono essere svolte per adempiere a questa richiesta:

- Rilevazioni svolte dal museo o dall'amministrazione di riferimento (in collaborazione con Regione, Università e Società di Indagini demoscopiche interessate a questo tipo di ricerche) per analizzare i consumi culturali del territorio, i flussi turistici, ecc.;
- Questionari somministrati direttamente ai visitatori dei musei o agli utenti potenziali individuati in altre sedi (biblioteche, uffici pubblici, negozi, ecc.).
- Analisi di dati specifici sugli utenti (provenienza, livello di istruzione, gradimento dei servizi del museo, ecc.)

---

<sup>66</sup>Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, op. cit., 2001 p.23

- Studio di pubblicazioni specializzate nell'analisi della fruizione museale;
- Riunioni programmate con responsabili di categorie di utenti (scuole, università, associazioni di volontariato, istituzioni culturali, rappresentanti dei consumatori, ecc.) per conoscere:

- *il livello di conoscenza e la valutazione del museo e delle sue attività;*
- *le aspettative nei confronti del museo;*
- *l'interesse per nuove attività e nuovi servizi*<sup>67</sup>.

Oltre a ciò, per migliorare ulteriormente il rapporto con le diverse tipologie di utenti, il museo deve anche

instaurare e sviluppare rapporti di collaborazione e di partnership con agenzie/associazioni/centri che rappresentano gruppi settoriali di utenza (scuole, sindacati, associazioni di categoria, università, studiosi, collezionisti, ecc.). E' una modalità efficace per capire come fornire valore aggiunto e per far conoscere all'utente le proprie potenzialità.<sup>68</sup>

Infine, per quanto riguarda l'area "Risultati" del Modello, si trovano nella linea guida indicazioni e suggerimenti su quali indicatori impiegare per rilevare la soddisfazione degli utenti (criterio 6) di un museo.

Le aree che si suggerisce di indagare riguardano:

Immagine complessiva del museo

- Accesso al museo (accessibilità fisica, intellettuale, democratica/sociale)  
esempi di indicatori - numero di giornate e ore riservate al prolungamento del calendario stagionale e dell'orario di apertura e analisi del rapporto tra questi dati e il rilevabile aumento degli ingressi rispetto alle normali condizioni di apertura, numero di ore destinate agli adeguamenti di orario operati nel rispetto di particolari esigenze dell'utenza;
- Comunicazione  
esempi di indicatori – numero di pubblicazioni a carattere divulgativo e scientifico e analisi della politica di distribuzione (scuole, università, aziende di promozione

---

<sup>67</sup> Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, op. cit., 2001 p.43

<sup>68</sup> Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, op. cit., 2001 p.45

- turistica, punto informazioni del museo), numero di accessi al sito, numero delle azioni di promozione del museo attivate direttamente dallo staff;
- Capacità di rispondere ai bisogni dell'utente  
esempi di indicatori numero dei correttivi apportati ai servizi del museo per venire incontro alle esigenze segnalate dagli utenti nelle indagini svolte
  - Capacità di risposta a problematiche emergenti in generale
  - Prodotti e servizi
    - qualità dei contenuti e della presentazione  
esempi di indicatori – numero di membri del personale appositamente formato per il contatto diretto con il pubblico, numero di ore riservate alla formazione del personale
    - differenziazione dell'offerta a seconda del tipo di pubblico
    - livello delle collaborazioni scientifiche  
esempi di indicatori – numero di rapporti di consulenza e di compartecipazioni a tesi e ricerche universitarie, numero di contatti e collaborazioni in Italia e numero dei progetti di partenariato, numero di partnership all'estero
    - contenuti innovativi dei programmi del museo
    - prezzo dei servizi offerti  
indicatori quantitativi relativi al trend complessivo di visitatori o agli utenti dei servizi in modo parziale
    - affidabilità della struttura e dell'organizzazione
  - Erogazione del servizio
    - professionalità dello staff
    - servizio di documentazione (documentazione bibliografica di base sulle collezioni esposte)  
esempi di indicatori – numero delle consultazioni, numero dei prestiti
    - supporto tecnico
    - fedeltà del cliente (intenzione e/o effettivo ritorno in museo)  
esempi di indicatori – numero di iscritti a servizi in abbonamento come programmi educativi per adulti e scolaresche, numero di abbonamenti per l'accesso al museo
    - disponibilità ad acquistare altri prodotti e servizi dell'organizzazione
    - orientamento a raccomandare l'organizzazione ad altri.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, op. cit., 2001 pp.53-59

Nel paragrafo successivo, verranno evidenziati gli aspetti più rilevanti che sono emersi dalla sperimentazione dell'applicazione del modello di gestione totale della qualità EFQM, nella realtà museale del Museo Guggenheim di Bilbao. In particolare saranno analizzati i risultati nell'ambito della "soddisfazione del cliente", allo scopo di mostrare in che modo opera la metodologia EFQM per la misurazione dei risultati raggiunti dal museo.

### **3.3 Il Guggenheim Museum Bilbao e la sperimentazione del modello EFQM**

La realizzazione del piano strategico 2001-2004 del Guggenheim Museum Bilbao si è contraddistinta per la sperimentazione del modello di gestione EFQM Total Quality Management impiegato per migliorare le operazioni e promuovere una cultura del miglioramento continuo.<sup>70</sup>

Alla fine del 2004 il museo ha presentato il suo sistema di gestione all'agenzia basca della qualità, Euskalit, ed ha ottenuto il Silver Q – Quality Award, in quello stesso anno, il Guggenheim Bilbao è stato il primo museo europeo (e probabilmente l'unico fino a questo momento) ad ottenere tale riconoscimento.

Il premio ha segnato il culmine di un processo di lavoro della durata di quattro anni che ha visto l'organizzazione impegnata nell'applicazione del modello EFQM per l'eccellenza, orientando gli sforzi verso l'individuazione dei processi del museo e l'attuazione di cicli di miglioramento continuo.

Prima di osservare più da vicino alcuni risultati conseguiti con l'adozione del modello di gestione EFQM presentiamo, in breve, l'identità del museo. Il Guggenheim Bilbao, attivo a partire dal 1997, è un progetto internazionale inserito in uno dei principali network museali al mondo nell'ambito dell'arte moderna e contemporanea ovvero i Musei Guggenheim (altri musei Guggenheim si trovano a New York, Venezia, Abu Dhabi).

L'esistenza di questa partnership offre numerosi vantaggi come l'opportunità di sfruttare le sinergie che si creano all'interno del network permettendo, tuttavia, di conservare identità, interessi e obiettivi peculiari di ciascuno dei musei che compongono la rete.

Nelle pagine precedenti è stata evidenziata la capacità del modello di gestione EFQM di mettere in diretta relazione "fattori" e "risultati", relativamente al secondo aspetto sembra interessante porre l'attenzione su quali indicatori utilizzare per quantificare i

---

<sup>70</sup> Trad. mia Cfr. Guggenheim Bilbao, *The Guggenheim EFQM Application*, 2004

risultati, nello specifico ci occuperemo degli indicatori per rilevare la “soddisfazione del cliente”.

Per valutare la soddisfazione degli utenti del museo sono state condotte quattro inchieste realizzate con frequenza annuale (escluso per l'anno 2001 dove non è stata condotta nessuna indagine), queste indagini hanno un carattere quantitativo e richiedono all'intervistato di esprimere il livello di gradimento personale del servizio museale (in base ad una scala progressiva di valori numerici che parte da un minimo di 1 fino ad un massimo di 10) in riferimento ai vari aspetti che lo compongono (cortesia del personale, valutazione dell'audio-guida, valutazione della visita guidata, ecc).

Gli individui partecipanti all'indagine sono stati 403 (49% donne e 51% uomini), le indagini sono state condotte in loco somministrando i questionari agli intervistati alla fine del percorso espositivo.

Il primo elemento rispetto al quale l'intervistato è chiamato ad esprimere la sua opinione è di carattere generale e coinvolge la “soddisfazione per la visita al museo” (fig. 10), per ottenere dei buoni risultati in relazione a questa dimensione la direzione del museo ha improntato una strategia che tiene molto in considerazione la didattica museale.

Infatti, nel piano strategico 2001- 2004, proprio l'area della didattica è stata individuata come fattore chiave per il successo del museo, pertanto alcune delle principali attività dell'organizzazione sono circoscritte all'elaborazione e alla diffusione dei contenuti attinenti alle opere esposte tra i diversi gruppi di utenti. Dunque al fine di consentire ad un' ampia platea di poter capire e accogliere l'arte moderna e contemporanea, viste le complesse caratteristiche di questo fenomeno culturale, risulta fondamentale la comprensione dei messaggi veicolati dalla tipologia particolare di medium espressivo, la facilità di conduzione della visita, il riconoscimento dei percorsi interpretativi e infine, il soddisfacimento delle aspettative che si creano intorno alle opere esposte.

Fig. 10

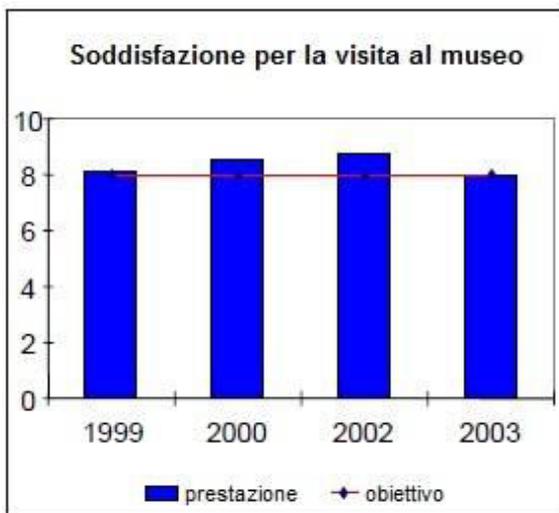
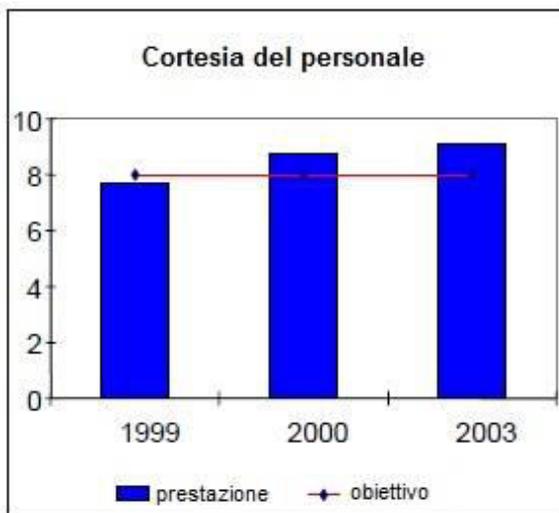


Fig.11



Il secondo elemento oggetto di rilevazione per la valutazione globale della soddisfazione del cliente è stata la “cortesia del personale del museo” (fig. 11): il Guggenheim Bilbao per fornire una risposta ad uno dei valori principali della sua missione, cioè la “qualità del servizio”, afferma di tenere alta l’attenzione circa il trattamento ricevuto dai visitatori da parte del personale per offrire un servizio adeguato alle esigenze degli utenti. A tale scopo sono stati adottati piani formativi specifici per il personale in contatto diretto con l’utenza e sono state avviate azioni di miglioramento in base al sistema di suggerimenti forniti dall’utenza e da altre indagini sulla soddisfazione del cliente.

Nel report elaborato dal Guggenheim Bilbao troviamo tra i fattori che contribuiscono a determinare il livello della soddisfazione del cliente, come già abbiamo notato in precedenza, anche i servizi accessori al servizio espositivo: ad esempio l’indice di “valutazione dell’audio-guida” (fig. 12) esprime il livello di gradimento dei servizi forniti dal dispositivo di audio-guida.

La caratteristica principale delle audio-guide risiede nel fatto che offrono la possibilità di ottenere facilmente informazioni sulle opere in esposizione e, nel grafico è possibile osservare come in ciascuno dei quattro anni di rilevazione l’indice di valutazione dell’audio-guida si attesta sempre intorno all’obiettivo predefinito.

Fino all’ottobre del 2003 l’uso dell’audio-guida è stato considerato opzionale, tuttavia, a partire da tale data l’utilizzo del dispositivo è stato inserito nel prezzo del biglietto d’ingresso; questa misura introdotta come azione di miglioramento del servizio offerto è stata intrapresa in seguito alle osservazioni emerse da un’indagine interna effettuata

sull'utenza: infatti in base a questa ricerca è stato messo in evidenza il fatto che molti visitatori sostengono che l'audio-guida è uno strumento molto importante per la diffusione delle informazioni circa le opere esposte.

**Fig.12**



**Fig.13**



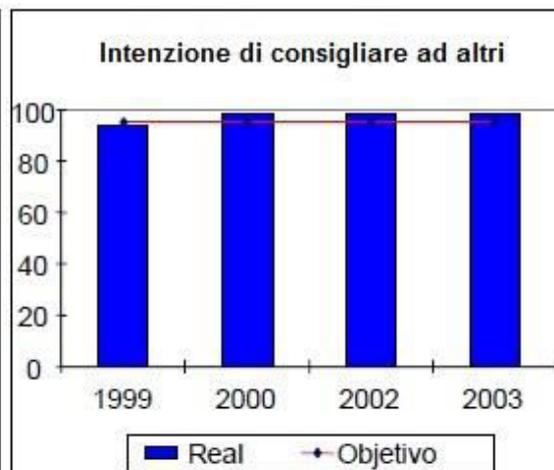
La visita guidata (fig. 13) è un altro aspetto che conferisce un valore aggiunto all'esperienza della visita al museo, una guida eroga un servizio informativo all'utente riguardo le caratteristiche peculiari dell'edificio e delle collezioni.

Si prosegue con l'indice che misura "la valutazione del prezzo del biglietto" che esprime quanto sia soddisfatto il cliente rispetto al costo sostenuto per poter accedere al museo; nel primo e nell'ultimo anno di rilevazione gli obiettivi determinati dall'organizzazione (in relazione al prezzo da applicare per l'accesso alle collezioni) e livello di soddisfazione dell'utente coincidono. In aggiunta, al fine di impedire che il prezzo del biglietto sia di ostacolo ai visitatori della comunità locale che desiderano visitare il museo più di una volta, si offre l'opportunità di entrare a far parte del gruppo degli "Amigos del Museo", che offre un abbonamento a prezzi vantaggiosi e ingressi gratuiti.

Fig. 14



Fig.15



Gli ultimi due indici della soddisfazione del cliente sono da considerarsi degli indicatori fondamentali per monitorare tale aspetto della gestione di un'impresa culturale, ovvero, "l'intenzione di consigliare ad altri" (fig. 15) e "l'intenzione di tornare a visitare il museo" (fig. 16).

Fig.16



L'indice "Intenzione di consigliare ad altri" misura l'incidenza dell'effetto "passaparola", ricordiamo che già nel primo capitolo è stato messo in evidenza quanto questo fenomeno influenzi significativamente le scelte dei consumatori nel settore turistico: in aggiunta, nel contesto attuale la gestione dell'immagine del museo si è resa ancor

più complessa in quanto i meccanismi tradizionali del passaparola, ovvero, le relazioni amicali e la comunicazione interpersonale sono stati affiancati dalle relazioni che si instaurano tra gli utenti del web all'interno degli ambienti digitali dei social network, infatti, «sempre più la scelta delle attività culturali viene operata on-line sulla base di recensioni, conversazioni e commenti dei viaggiatori. Riuscire a intercettare il

sentimento della rete, diventa cruciale per comprendere le necessità e porre rimedio ai disservizi segnalati dall'utenza.»<sup>71</sup>

Da queste considerazioni prende le mosse l'accordo stipulato nel 2015 dal Ministero per i Beni e le Attività culturali e la start-up Travel Appeal la quale ha elaborato un algoritmo in grado di stabilire l'indice di gradimento, espresso sui numerosi social, che 27 dei principali musei italiani riscuotono in rete, tramite un indice denominato Travel Appeal Index.

Un altro indicatore molto importante in grado di descrivere la soddisfazione dei clienti del museo è l'indice che misura "l'intenzione di tornare a visitare il museo". Nel caso specifico preso in esame è possibile notare che i risultati ottenuti dal Guggenheim Bilbao, negli anni in cui sono state effettuate queste indagini, sono sempre stati al di sopra degli obiettivi. Il trend positivo dei risultati può essere considerato una conseguenza delle scelte programmatiche della direzione artistica, infatti, è possibile concludere che una programmazione artistica molto dinamica sia in grado di stimolare il visitatore a tornare più volte al museo data la varietà delle mostre e delle installazioni. Per ottenere il premio Silver Q, i dati sopra citati sono stati esposti all'interno di un report redatto dal museo Guggenheim di Bilbao per sottoporre il suo sistema di gestione alla valutazione dell'agenzia basca della qualità – Euskalit.

È da notare che le rilevazioni appena illustrate sono un po' datate in quanto risalenti al 2004 e che dunque sono trascorsi più di dieci anni dal momento in cui questa indagine è stata condotta, tuttavia, al di là dei numeri più o meno aggiornati lo scopo dell'analisi è stato quello di mettere in risalto due aspetti: il primo, è la possibilità e l'opportunità di misurare la "qualità dei servizi museali" anche, e soprattutto, attraverso la misurazione della "soddisfazione del cliente-utente dei musei", secondo, l'attendibilità e la rilevanza degli indicatori quali "soddisfazione per la visita al museo", "cortesia del personale del museo", "valutazione dell'audio-guida", "valutazione della visita guidata", "valutazione del prezzo del biglietto", "intenzione di consigliare ad altri", "intenzione di tornare a visitare il museo"; i quali mostrano una sostanziale coincidenza tra soluzioni teoriche e realtà della gestione di un'organizzazione museale.

Ad oggi, il Guggenheim Museum Bilbao continua a fondare il suo sistema di gestione sul modello EFQM per l'eccellenza, ad ogni modo, non sappiamo se tale sistema sia

---

<sup>71</sup> N. Di Turi, *Da Brera agli Uffizi c'è chi studia la reputazione on-line dei musei*, «Corriere della Sera, Corriere Innovazione», 28 Gennaio 2016, [corriereinnovazione.corriere.it/2016/01/27/da-brera-uffizi-c-chi-studia-reputazione-online-musei-593b3a0a-c4da-11e5-9850-7f16b4fde305.shtml](http://corriereinnovazione.corriere.it/2016/01/27/da-brera-uffizi-c-chi-studia-reputazione-online-musei-593b3a0a-c4da-11e5-9850-7f16b4fde305.shtml)

stato nuovamente sottoposto alla valutazione di un'agenzia predisposta per la valutazione della qualità al fine di ottenere una rinnovata certificazione, per questa ragione il report di gestione dell'anno 2004 rimane attualmente l'unica testimonianza dell'applicazione del modello EFQM ad una realtà organizzativa museale.

## CAPITOLO QUARTO

### STRUMENTI DI VALUTAZIONE DEI MUSEI ITALIANI

#### 4.1 Standard museali: la situazione italiana

Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto.<sup>72</sup>

La definizione di museo proposta dell'International Council of Museums (ICOM) a Seoul nel 2004, è stata accolta tra i concetti base adottati per l'elaborazione degli standard museali in Italia; gli altri principi sui quali si fonda il sistema nazionale degli standard includono: l'articolazione degli standard in base ad ambiti funzionali e non a criteri tipologici, l'applicazione degli standard a istituti di varia appartenenza giuridica, l'adozione degli standard come vincoli di gestione (programmazione e controllo), la connessione tra museo e territorio.

Lo scopo degli standard è quello di valutare e re-indirizzare l'attività dei musei e delle raccolte attraverso il perseguimento dell'obiettivo ulteriore quale la composizione equilibrata di elementi come l'identità del museo, le prestazioni attese, i vincoli normativi e le risorse assegnate.

Il documento di riferimento per quanto riguarda gli standard museali italiani è l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, D.M. 25 luglio 2000 – (G.U. 10.05.01) generato dalla collaborazione fra il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, le Regioni ed esperti del settore.

L'Atto di indirizzo è il culmine di un processo normativo, che in questa sede accenniamo solo brevemente, iniziato qualche anno prima dell'emanazione di tale norma infatti; le premesse che hanno consentito di approdare all'Atto di indirizzo hanno la loro collocazione nel Decreto legislativo 31 Marzo 1998, n.112<sup>73</sup> (D.lgs. 112/98): l'importanza del D.lgs 112/98 consiste nell'aver dato corpo ad una redistribuzione delle funzioni pubbliche a seguito di un lungo dibattito politico in materia di federalismo, tra le

---

<sup>72</sup> Belvedere M., op. cit., 2009, p.245

<sup>73</sup> D.lgs 112/98, 31 marzo 1998, n. 112 in materia di *“Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle Regioni e agli Enti locali”*

varie funzioni trasferite dallo Stato alle Regioni è compresa appunto la gestione dei beni culturali e, dunque, anche dei musei.

Nello specifico il fondamento giuridico della norma si trova nel comma 6 art.150 del D.lgs 112/98, che recita: «con proprio decreto il Ministro per i beni culturali e ambientali definisce i criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi da osservare nell'esercizio delle attività trasferite, in modo da garantire un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni, la loro sicurezza e la prevenzione da rischi.»<sup>74</sup>

Per la prima volta il termine “standard” compare in un testo legislativo italiano, ad esso tanto nei dizionari specialistici quanto nel parlare comune, viene associato il significato primario di unità di misura “prescelta da un'autorità, da una consuetudine o per unanime consenso, cui si rapportano significati quali modello, esempio, campione, criterio, norma, principio, parametro, grado, livello. Nella terminologia della “carta dei servizi” è definito “standard di qualità” il valore atteso per un determinato indicatore.

Da qui, nasce nel 1998 il Gruppo di lavoro costituito da membri del Ministero dei beni e delle attività culturali, delle Regioni e di esperti in scienze museali che darà vita al D.M. 25 luglio 2000 (G.U. 10 Maggio 2001) meglio conosciuto come “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei”.

«L'Atto di indirizzo ha il merito di aver definito con precisione gli ambiti di riferimento principali su cui le regioni italiane, dopo la fase di recepimento, hanno il compito di elaborare i vari standard di qualità da applicare a livello locale»<sup>75</sup>; gli ambiti di riferimento sono i seguenti:

- 1- Status giuridico;
- 2- Assetto finanziario;
- 3- Strutture del museo;
- 4- Personale;
- 5- Sicurezza del museo;
- 6- Gestione e cura delle collezioni;
- 7- Rapporto con il pubblico e i relativi servizi;
- 8- Rapporti con il territorio.

---

<sup>74</sup> D.lgs 112/98, 31 marzo 1998, n. 112 in materia di “*Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle Regioni e agli Enti locali*”, art.150 comma 6

<sup>75</sup> Belvedere M., op. cit., 2009, p.245

«Ogni ambito si articola in una premessa, una norma tecnica e in una o più linee guida»<sup>76</sup>, inoltre, per tutte queste aree sono indicati gli standard minimi di qualità.

Di seguito descriviamo con maggior attenzione gli ambiti che si ritiene di maggior interesse in relazione agli scopi di questo studio.

Il primo ambito, “Status giuridico”, prevede che il museo sia munito di uno statuto o regolamento scritto che preveda e identifichi la sua natura di organismo permanente senza fini di lucro, la sua missione e le sue finalità, le forme di governo e di gestione, l’assetto finanziario e l’ordinamento contabile, le norme e le dotazioni di personale, i principi per la gestione del patrimonio e per l’erogazione dei servizi al pubblico.

Il secondo ambito si occupa dell’assetto finanziario, prevede che il museo si doti di un bilancio d’esercizio e di una relativa documentazione economico-finanziaria, in aggiunta, deve dotarsi delle risorse economiche sufficienti in relazione alle proprie dimensioni e caratteristiche. La documentazione contabile deve registrare le diverse fonti in entrata e in uscita: le entrate comprendono autofinanziamento e risorse esterne mentre, le uscite comprendono gestione ordinaria, personale, gestione amministrativa e operativa, gestione delle collezioni, attività di ricerca, servizi al pubblico, investimenti e manutenzione straordinaria.

Il settimo ambito, “Rapporti con il pubblico e relativi servizi”, risulta direttamente collegato con la qualità del servizio offerto all’utente dove pertanto viene esplicitato l’orientamento dal visitatore.

In linea generale, il museo è sollecitato a sviluppare, nel rispetto della propria tradizione e cultura, quegli aspetti di orientamento verso il visitatore che mettano quest’ultimo in grado di godere l’accostamento al museo stesso come un evento particolarmente appagante non solo in quanto fattore di crescita culturale, ma anche in quanto momento privilegiato della fruizione del tempo libero, e valido complemento delle più consuete attività ricreative.<sup>77</sup>

La norma impone l’obbligo a tutti i musei di garantire «adeguati livelli di servizi al pubblico»<sup>78</sup>, in particolare devono essere assicurati:

- l’accesso agli spazi espositivi,

---

<sup>76</sup> Belvedere M., op. cit., 2009, p.245

<sup>77</sup>DM 25 luglio 2000 (G.U. 10.05.2001), *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* p.44

<sup>78</sup>D.M. 25 luglio 2000 (G.U. 10.05.2001), *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, p.45

- la consultazione della documentazione esistente presso il museo,
- la fruizione delle attività scientifiche e culturali del museo,
- l'informazione per la miglior fruizione dei servizi stessi.

Le azioni appena indicate costituiscono, dunque, un obbligo da adempiere per i musei mentre le seguenti misure hanno la caratteristica della raccomandazione: rimozione delle barriere architettoniche, ordinamento scientificamente corretto, supporti didattico-divulgativi adeguati, uso di internet per la comunicazione e l'informazione.

A questo proposito, sembra opportuno criticare la scelta di porre i sopra citati requisiti sotto forma di raccomandazione rendendoli di conseguenza facoltativi.

Di fatto, il museo dovrebbe essere un luogo di inclusione sociale in quanto è in questo modo che l'organizzazione effettivamente realizza la sua mission e influenza in maniera positiva la società e l'ambiente, pertanto porre queste ultime misure sotto forma di raccomandazione a nostro avviso sembra riduttivo dal momento che non stimola il museo a sfruttare al massimo il potenziale impatto benefico della sua attività sulla società. Soprattutto, l'abbattimento delle barriere architettoniche e il potenziamento della comunicazione on-line dell'istituzione museale dovrebbero costituire le priorità di un'organizzazione che ha come focus principale l'orientamento all'utente, tuttavia, occorre ammettere che il testo normativo risulta un po' datato (come abbiamo già visto risale ai primi del 2000) perciò ci auguriamo che nel corso del tempo la pubblica amministrazione abbia percorso dei passi in avanti nella direzione di un maggiore sviluppo delle comunicazione digitale, strumento imprescindibile nell'attuale panorama dei mezzi di comunicazione, e nel garantire universalmente l'accesso anche alle fasce di popolazione potenzialmente escluse.

L'ultimo ambito, Rapporti con il territorio, pone l'accento sulla specificità delle caratteristiche dei beni culturali in Italia, a questo proposito, il testo normativo recita:

«è caratteristica del patrimonio culturale italiano presentarsi come fenomeno di grande diffusione e pervasività del territorio; una caratteristica che ha dato luogo alla metafora di "museo Italia".»<sup>79</sup>

Ogni museo è tenuto a dichiarare, nell'indicazione delle proprie finalità e caratteristiche, «le proprie funzioni e vocazioni in relazione al territorio di appartenenza

---

<sup>79</sup>D.M. 25 luglio 2000 (G.U. 10.05.2001), *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* p.46

e di riferimento». <sup>80</sup> Più avanti nel testo viene di nuovo ribadito il forte legame presente tra istituzioni culturali e territorio, relazione così indissolubilmente intrecciata tanto da influenzare gli assetti stessi delle organizzazioni culturali pertanto:

la peculiare natura del patrimonio storico italiano [...] può comportare l'assunzione di uno specifico ruolo del museo in rapporto al proprio territorio di appartenenza [...] e determinare di conseguenza particolari modalità di gestione e organizzazione del museo, eventualmente nell'ambito di un sistema. <sup>81</sup>

Nel paragrafo seguente ci occuperemo dell'applicazione degli standard nelle regioni italiane, dal momento che tale fenomeno non ha seguito uno sviluppo omogeneo all'interno del territorio nazionale dove si rilevano differenze evidenti tra una regione e l'altra, tratteremo in maniera più approfondita la Regione Lombardia e la Regione Emilia-Romagna che hanno compiuto un intenso lavoro per quanto riguarda l'applicazione delle norme e delle linee guida indicate dall'atto di indirizzo.

## **4.2 L'applicazione degli standard nelle Regioni italiane**

L'Atto di indirizzo del 2001 ha rappresentato un punto di svolta nel quadro nazionale del settore musei. Le disposizioni contenute nei suoi ambiti disciplinari sono infatti le basi su cui le regioni italiane stanno tuttora lavorando per definire i requisiti di accessibilità ai sistemi regionali e ai contributi finanziari in materia di musei di enti locali e di interesse locale. <sup>82</sup>

L'introduzione di standard minimi di qualità è stata considerata un utile e concreto strumento attraverso cui esercitare quella tanto invocata valorizzazione del patrimonio culturale più volte richiamata nei dibattiti, nei gruppi di lavoro ufficiali e nella legislazione in materia, e che, soprattutto nel nostro Paese, ha rischiato di rimanere un concetto troppo generico e astratto variamente interpretabile dalle amministrazioni pubbliche di riferimento.

L'accREDITAMENTO si è rivelato molto utile, soprattutto, nel campo delle risorse umane in quanto ha fornito una sostanziale spinta verso la definizione di parametri molto precisi da dover adottare in questo ambito per ottenere lo status di museo accreditato. «La definizione di figure professionali precise e in parte nuove, ha permesso di stabilire un

---

<sup>80</sup>D.M. 25 luglio 2000 (G.U. 10.05.2001), *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* p.48

<sup>81</sup> Ibidem

<sup>82</sup> Belvedere M., op. cit., 2009, p.245

po' di ordine in una situazione quantomeno poco chiara, che fino ad allora nessuno aveva mai regolarizzato a pieno titolo».<sup>83</sup>

Naturalmente né l'Atto di indirizzo del 2001, né i processi di accreditamento in fase di preparazione a livello regionale, o già predisposti, hanno forza di legge perché data la situazione del nostro Paese, l'alternativa sarebbe stata quella di chiudere la maggior parte degli istituti museali presenti sul territorio. Sicuramente però l'esistenza degli standard sia a livello di profili professionali sia negli altri ambiti ha rappresentato un marcato cambiamento rispetto alla situazione precedente.<sup>84</sup>

Nel momento in cui si scrive è in corso l'applicazione della cosiddetta "Riforma Franceschini" detta anche "decreto musei" – D.M. 23 Dicembre 2014 che prevede la tanto attesa autonomia dei musei statali<sup>85</sup>. Il decreto istituisce un "sistema museale nazionale" costituito da 20 musei autonomi e da una rete di 17 Poli Regionali che hanno il compito di favorire un continuo dialogo fra le diverse realtà museali pubbliche e private del territorio per dar luogo ad un'offerta integrata per il pubblico<sup>86</sup>.

I musei dotati di autonomia speciale sono i grandi musei nazionali di fama internazionale, questi istituti sono dotati di autonomia scientifica, finanziaria, contabile ed organizzativa, e sono costituiti dai seguenti organi:

- il Direttore
- il Consiglio di amministrazione
- il Comitato Scientifico
- il Collegio dei revisori dei conti.

Gli organi di vertice garantiscono lo svolgimento della missione del museo ne verificano l'efficacia, l'efficienza delle attività e controllano la qualità scientifica dell'offerta culturale e delle pratiche di conservazione, fruizione e valorizzazione dei beni del museo. La concessione di autonomia ai musei statali, slegando la propria gestione dalla Soprintendenza, segna un ulteriore punto di svolta nella gestione museale accorciando la distanza che separa i nostri musei nazionali caratterizzati da

---

<sup>83</sup> Belvedere M., op. cit., 2009, p.246

<sup>84</sup> Ibidem

<sup>85</sup> D.M. 23 dicembre 2014 (G.U. Serie Generale n. 57 del 10 marzo 2015) in materia di "Organizzazione e funzionamento dei musei statali"

<sup>86</sup> Cfr. Ufficio Stampa Mibact, *Musei al via la rivoluzione di Franceschini, direttori selezionati con bandi internazionali*, 23 dicembre 2014, [www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza\\_asset.html\\_361837075.html](http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_361837075.html)

un assetto organizzativo piuttosto immobile ad un assetto più dinamico caratteristico dei musei europei ed extraeuropei.

Al momento non è possibile analizzare e prevedere le implicazioni e gli effetti che l'applicazione del D.M. 23 Dicembre 2014 potrebbe avere in termini di gestione della qualità e della sua misurazione, quantomeno, nel senso di una predisposizione di un set di indicatori di performance sul modello della valutazione della prestazione dei musei statali inglesi (vedi capitolo 2).

Chiudiamo la parentesi sulle attuali dinamiche normative in materia di musei e proseguiamo la nostra analisi degli standard museali e della loro applicazione in ambito regionale.

#### **4.2.1 Il sistema di riconoscimento della Lombardia**

In Lombardia il processo di accreditamento ha preso avvio a partire dalla formazione di un gruppo di lavoro composto da professionisti del settore musei (statali, civici, privati, ecclesiastici) e dalle associazioni museali. Il 20 dicembre 2002 la giunta regionale ha approvato i criteri per il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali di enti locali e di interesse locale.

Sono stati così delineati dodici requisiti minimi, le linee guida, sui profili professionali degli operatori e il questionario di autovalutazione da compilare on-line. Gli standard lombardi [...] nelle intenzioni di chi li ha predisposti non dovevano essere né troppo ampi (ne sarebbe conseguito un iter burocratico inutile) né troppo restrittivi (solo pochissimi istituti avrebbero potuto aderire). I dodici fondamentali requisiti che vengono definiti [...] "standard-obiettivo" per l'intero sistema museale lombardo sono dichiaratamente "figli" di quelli nazionali delineati nell'Atto di indirizzo del 2001 ed adattati all'ambito di competenza territoriale in cui devono essere applicati.<sup>87</sup>

Seguendo il modello fornito dall'Atto di indirizzo, la regione ha suddiviso i requisiti in sei aree: status giuridico, strutture del museo, personale, sicurezza del museo, gestione e cura delle collezioni, rapporti del museo con il pubblico ed i relativi servizi.

Principalmente ci interessa esaminare la composizione dei requisiti della prima e dell'ultima area, la prima area "status giuridico" è composta da quattro requisiti: il primo

---

<sup>87</sup> Si veda A. Garlandini, *L'intervento delle regioni a favore dei musei: uno scenario in profondo cambiamento*, in "Aedon", rivista di arti e diritti on-line, n.2, anno 2006 cit. in M. Belvedere, *Standard di Qualità nei musei. Un confronto a livello europeo*, «Insula Fulcheria», rivista n. XXXIX, dicembre 2009

requisito richiede che il museo sia in possesso di collezioni permanenti e/o che abbia la disponibilità di collezioni depositate dallo Stato o da altri soggetti, mentre, il secondo esige che il museo sia proprietario della sede che occupa o che comunque abbia la disponibilità definita della propria sede.

Il terzo requisito impone al museo aspirante l'accreditamento di dotarsi di un atto istitutivo, infine, il quarto requisito esige che il museo sia dotato di uno statuto e/o regolamento scritto che, in aderenza alla definizione generale di museo, individui la natura di organismo permanente senza fini di lucro, la missione, identità e finalità, l'assetto finanziario e l'ordinamento contabile, il personale, l'inalienabilità delle collezioni.

L'ultima area ovvero rapporti del museo con il pubblico e relativi servizi, è l'ambito che coinvolge direttamente la soddisfazione dell'utente rispetto ai servizi museali; qui anticipiamo una caratteristica comune a quasi tutti i sistemi di accreditamento regionale cioè l'assenza di indicatori per monitorare la customer satisfaction e la predisposizione di requisiti che hanno il limite di determinare principalmente la presenza/assenza di determinati aspetti organizzativi e gestionali e di non predisporre un set di indicatori di prestazione che analizzano l'andamento delle attività del museo ed in grado di fornire un'immagine più dinamica della realtà museale.

Il decimo requisito stabilisce che il numero di ore settimanali di apertura deve essere definito in base alle dimensioni e alla rilevanza del museo, ad ogni modo, per garantire a tutte le fasce di visitatori la possibilità di accesso è stabilito un orario minimo annuale da osservare: il museo è obbligato a garantire un'apertura di 5 giorni settimanali, compreso sabato e/o domenica, per un totale di almeno 25 ore settimanali. L'undicesimo requisito suggerisce ai musei di garantire l'organizzazione di attività educative e di attività culturali coerenti con il proprio programma, inoltre, i musei devono essere in possesso di spazi da dedicare allo svolgimento di tali attività, anche in condivisione.

Concludiamo con l'ultimo requisito che invita i musei a dotarsi, anche in una logica di sistema, di una biblioteca e/o di un centro di documentazione, in quanto essi sono tenuti a svolgere e promuovere la ricerca scientifica e a diffondere i risultati favorendone la divulgazione ad ampio raggio.

L'accreditamento avviene tramite la compilazione on-line di un questionario di autovalutazione che viene poi successivamente valutato dall'ufficio della regione – Direzione Generale Culture, Identità e Autonomie della Lombardia. Al termine

dell'analisi delle richieste di riconoscimento, su proposta del dirigente competente per materia, la giunta regionale approva i musei riconosciuti.<sup>88</sup>

Il questionario di autovalutazione contiene una serie di domande relative sia all'individuazione di requisiti minimi, sia alla presenza di standard di qualità secondo il principio dell'obbligo ("devi essere/devi avere") coniugato con la raccomandazione ("sarebbe opportuno tu lo diventassi/avessi").<sup>89</sup> Dunque ciascuna richiesta di riconoscimento viene articolata in base ad una serie di domande che mirano a verificare la presenza/ assenza di determinati requisiti organizzativi e gestionali sulla base di una logica ("devi essere/devi avere" – "sarebbe opportuno tu lo diventassi/avessi"), si registra nel modello dell'accreditamento lombardo (ma non solo) la mancanza di un insieme di key performance indicator per valutare i risultati dell'attività dell'organizzazione. Operando un parallelismo tra Sistema di Accredimento Lombardo e EFQM applicato ai musei, si può affermare che il primo costituisce un sistema di valutazione incompleto poiché risulta totalmente assente tutta la sezione relativa all'analisi dei risultati, infatti, ricordiamo che l'EFQM è composto da due ambiti il primo relativo ai "fattori" e il secondo relativo ai "risultati" conseguiti da tali fattori.

La mancanza di strumenti quantitativi costituisce un limite molto evidente, in quanto senza l'ausilio di indicatori quantitativi non è possibile determinare l'effettivo svolgimento della mission, la soddisfazione degli utenti per il servizio erogato e l'effettivo impatto sul territorio di riferimento e la comunità locale.

#### **4.2.2 Il sistema di riconoscimento dell'Emilia Romagna**

L'Istituto per i beni artistici, culturali e naturali (IBC) è l'organizzazione della Regione Emilia Romagna che gestisce il processo di accreditamento per i musei dell'Emilia Romagna.

---

<sup>88</sup> Si veda Regione Lombardia, *Riconoscimento e monitoraggio dei musei e delle raccolte museali in Lombardia - anno 2009*, «regione.lombardia.it», [www.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Attivita&childpagename=HomeSPRL%2FWrapperBandiLayout&cid=1213295846207&p=1213295846207&packedargs=menu-to-render%3D1213301212544&pagename=HMSPRLWrapper&tipologia=Agevolazioni](http://www.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Attivita&childpagename=HomeSPRL%2FWrapperBandiLayout&cid=1213295846207&p=1213295846207&packedargs=menu-to-render%3D1213301212544&pagename=HMSPRLWrapper&tipologia=Agevolazioni)

<sup>89</sup> Regione Lombardia – Direzione Generale Culture, Identità e Autonomie della Lombardia, *Riconoscimento e monitoraggio dei musei e delle raccolte museali in Lombardia – Attivazione del monitoraggio dei musei e delle raccolte museali riconosciuti – Autovalutazione – Anno 2009- Allegato A*, Gennaio 2009, testo disponibile all'URL: [www.regione.lombardia.it/shared/ccurl/215/490/allegato\\_A..pdf](http://www.regione.lombardia.it/shared/ccurl/215/490/allegato_A..pdf)

I musei che intendono ottenere lo status di museo accreditato devono garantire standard di funzionamento e di qualità in ogni aspetto della loro attività e fornire un servizio efficiente e adeguato alle richieste del pubblico.<sup>90</sup> Gli ambiti tematici previsti dal sistema di accreditamento dell'Emilia-Romagna ricalcano quelli indicati dall'Atto di indirizzo del 2001 e sono i seguenti: status giuridico, assetto finanziario, strutture e sicurezza, personale, gestione e cura delle collezioni (conservazione, documentazione e ricerca), rapporti con il pubblico e relativi servizi, rapporti con il territorio.

Anche l'Emilia Romagna ha scelto di adottare come strumento di valutazione della qualità dei musei il questionario di autovalutazione in quanto, l'autovalutazione è stata ritenuta la forma più adatta allo scopo di portare il sistema museale regionale a raggiungere gli standard delineati nella normativa locale. Infatti, secondo l'IBC l'autovalutazione

favorisce il confronto e il dialogo tra istituti, lo scambio di informazioni e la circolazione delle idee. L'insieme degli elementi contenuti nel questionario, ovvero domande informative, requisiti obbligatori e obiettivi di qualità consente di delineare un quadro preciso della situazione organizzativa e gestionale di ogni museo.<sup>91</sup>

I requisiti obbligatori<sup>92</sup> da soddisfare per ottenere l'accreditamento sono 14 e i requisiti che fanno riferimento all'ambito "rapporti con il pubblico e relativi servizi", sono due rispettivamente i requisiti numero 12 e 13.

Il dodicesimo requisito recita «si richiede al museo la presenza di un sistema di quantificazione oggettiva del numero di visitatori»<sup>93</sup>, in altri termini, è richiesto al museo di registrare gli accessi al museo come indice indiretto del gradimento del museo

---

<sup>90</sup> Si veda Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, *Musei di Qualità*, «[ibc.regione.emilia-romagna.it](http://ibc.regione.emilia-romagna.it)», URL: [ibc.regione.emilia-romagna.it/servizi-online/musei/musei-di-qualita](http://ibc.regione.emilia-romagna.it/servizi-online/musei/musei-di-qualita) (ultima modifica 10.07.2015)

<sup>91</sup> Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, *Musei di Qualità*, «[ibc.regione.emilia-romagna.it](http://ibc.regione.emilia-romagna.it)», URL: [ibc.regione.emilia-romagna.it/servizi-online/musei/musei-di-qualita/come-diventare-museo-di-qualita](http://ibc.regione.emilia-romagna.it/servizi-online/musei/musei-di-qualita/come-diventare-museo-di-qualita) (ultima modifica 10.11.2015)

<sup>92</sup> L'elenco completo dei requisiti obbligatori da soddisfare per ottenere lo status di "museo di qualità", in base al sistema di riconoscimento della regione Emilia Romagna, è consultabile e scaricabile all'indirizzo sopra citato: [ibc.regione.emilia-romagna.it/servizi-online/musei/musei-di-qualita/come-diventare-museo-di-qualita](http://ibc.regione.emilia-romagna.it/servizi-online/musei/musei-di-qualita/come-diventare-museo-di-qualita) (ultima modifica 10.11.2015)

<sup>93</sup> Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, *I requisiti obbligatori*, requisito n.12, «[ibc.regione.emilia-romagna.it](http://ibc.regione.emilia-romagna.it)», testo disponibile all'URL: [ibc.regione.emilia-romagna.it/servizi-online/musei/musei-di-qualita/come-diventare-museo-di-qualita](http://ibc.regione.emilia-romagna.it/servizi-online/musei/musei-di-qualita/come-diventare-museo-di-qualita) (ultima modifica 10.11.2015)

presso il pubblico di utenti. Tuttavia, non si trova un' esplicita richiesta di effettuare una comparazione con gli anni precedenti per osservare le tendenze che si registrano nel pubblico in termini di accesso alle collezioni del museo.

Il tredicesimo requisito afferma che

il museo deve predisporre alcuni strumenti informativi essenziali per il pubblico quali:

- punto informativo all'ingresso del museo,
- strumenti essenziali di informazione e orientamento (piante con la numerazione denominazione delle sale, indicazione dei percorsi, segnalazione dei servizi ecc..),
- didascalie o pannelli informativi con informazioni chiare e leggibili,
- catalogo e/o guida breve,
- opuscolo informativo.<sup>94</sup>

Sia per quanto riguarda l'ambito "rapporti con il pubblico e relativi servizi" sia i restanti ambiti non è fatta menzione alcuna riguardo l'utilizzo di indicatori quantitativi per monitorare e, successivamente, correggere o ri-pianificare le attività del museo.

L'unico accenno riguarda la rilevazione degli accessi al museo, registrazione come puro esercizio di calcolo se non sottoposta ad una comparazione rispetto agli anni precedenti, oppure segmentata per tipologia di utenza e non rilevata per valutare determinati aspetti gestionali.

Di nuovo, si evidenziano gli stessi limiti incontrati nell'analisi del sistema di accreditamento lombardo.

Il questionario predisposto per la richiesta di riconoscimento fonda le sue domande su un principio di obbligo ("devi essere/ devi avere"), mentre, non viene fatto nessun richiamo ad indicatori quantitativi elaborati per misurare gli esiti raggiunti dalla gestione museale.

Per questa ragione ci sembra coerente concludere affermando che, l'autovalutazione è sì un buono strumento per far crescere un'organizzazione museale e stimolarla al miglioramento, tuttavia, l'analisi dei fattori deve essere accompagnata da degli indici quantitativi in grado di registrare l'andamento delle attività del museo, perchè senza di essi si ha solo un'analisi parziale che non consente il perseguimento di un'effettiva gestione della qualità e di un'autentica soddisfazione del cliente.

---

<sup>94</sup> Istituto per i beni artistici, culturali e naturali, *I requisiti obbligatori*, requisito n.13, «[ibc.regione.emilia-romagna.it](http://ibc.regione.emilia-romagna.it)», testo disponibile all'URL: [ibc.regione.emilia-romagna.it/servizi-online/musei/musei-di-qualita/come-diventare-museo-di-qualita](http://ibc.regione.emilia-romagna.it/servizi-online/musei/musei-di-qualita/come-diventare-museo-di-qualita) (ultima modifica 10.11.2015)

### 4.3 La Carta dei servizi museali

La Carta dei Servizi è il documento con il quale ogni ente erogatore di servizi si assume una serie di impegni nei confronti della propria utenza riguardo i propri servizi, le modalità di erogazione di questi servizi, gli standard di qualità e informa l'utente sulle modalità di tutela previste. L'introduzione della Carta dei servizi, come strumento di tutela per i cittadini, si ha con la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 gennaio 1994 (Dir. P.C.M. 27 gennaio 1994) "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici".<sup>95</sup>

La direttiva ha fissato i principi cui deve essere progressivamente uniformata l'erogazione dei servizi pubblici, di seguito ne sono elencati alcuni:

- il principio dell'uguaglianza, per cui tutti gli utenti hanno gli stessi diritti,
- la parità di trattamento sia fra le diverse aree geografiche, sia fra le diverse categorie o fasce di utenti,
- i servizi devono essere erogati in maniera continua e regolare, e ove sia consentito dalla legislazione, gli utenti hanno il diritto di scegliere l'ente erogatore,
- gli utenti devono essere trattati con obiettività, giustizia e imparzialità,
- il diritto alla partecipazione del cittadino deve essere sempre garantito, come deve essere garantita l'efficienza e l'efficacia dell'ente erogatore.

La Carta dei servizi non è una semplice guida ma costituisce

un vero e proprio patto con gli utenti, uno strumento di comunicazione e di informazione che permette loro di conoscere i servizi offerti, le modalità e gli standard promessi, di verificare che gli impegni assunti siano rispettati, di esprimere le proprie valutazioni anche attraverso forme di reclamo.<sup>96</sup>

In quanto fornitori di un servizio pubblico, è previsto che i musei e tutti gli istituti del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo abbiano in dotazione la Carta dei servizi, l'adozione di questo documento «si inserisce in una serie di iniziative volte a promuovere una più ampia valorizzazione del patrimonio culturale in essi conservato

---

<sup>95</sup>Pubblica Amministrazione di Qualità, *Carta dei servizi*, «[qualitapa.gov.it](http://qualitapa.gov.it)», URL: [qualitapa.gov.it/relazioni-con-i-cittadini/utilizzare-gli-strumenti/carta-dei-servizi/](http://qualitapa.gov.it/relazioni-con-i-cittadini/utilizzare-gli-strumenti/carta-dei-servizi/)

<sup>96</sup>Galleria Nazionale d'Arte Moderna di Roma, *Carta dei servizi 2013*, 2013, «[gnam.beniculturali.it](http://gnam.beniculturali.it)», URL: [www.gnam.beniculturali.it/index.php?it/444/carta-dei-servizi-2013](http://www.gnam.beniculturali.it/index.php?it/444/carta-dei-servizi-2013)

e ad adeguare per quanto possibile, in armonia con le esigenze della tutela e della ricerca, l'organizzazione delle attività alle aspettative degli utenti.»<sup>97</sup>

Nell'elaborazione della Carta dei servizi, per quanto riguarda il contesto specifico del settore musei, sono tenuti in considerazione anche i principi enunciati nelle seguenti disposizioni di legge: l'ampiamente citato "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo musei" D.M. 25 luglio 2000 (G.U. 10.05.2001), il "Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio" (D.lgs 22 gennaio, n.42) che costituisce il documento di riferimento in materia di beni culturali e beni paesaggistici della Repubblica Italiana ed infine, la legge n. 150 del 7 giugno 2000 sulla comunicazione pubblica (l.150/2000) relativa alla disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni.

Concentrando l'attenzione sulla Dir. P.C.M. 27 gennaio 1994 "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici", è da notare la definizione che la norma dà di servizio pubblico ovvero:

sono considerati servizi pubblici, quelli volti a garantire il godimento dei diritti della persona, costituzionalmente tutelati, alla salute, all'assistenza e previdenza sociale, all'istruzione e alla libertà di comunicazione, alla libertà e alla sicurezza della persona, alla libertà di circolazione e quelli di erogazione di energia e elettrica, acqua e gas.<sup>98</sup>

In questo ampio elenco di tipi di servizi diversi che vanno dai servizi sanitari ai servizi energetici, sono compresi anche i musei che si ricorda hanno come missione principale l'erogazione di servizi culturali rivolti alla tutela, conservazione, promozione e diffusione della conoscenza del patrimonio culturale nazionale e internazionale in osservanza del diritto costituzionalmente garantito all'istruzione. Infatti, si ricorda che la missione fondamentale di ogni museo risiede nell'assolvere ad una funzione educativa nei confronti dell'utenza, e che questo tipo di organizzazione culturale opera in maniera efficace quanto più adempie alla sua vocazione formativa.

Inoltre è interessante mettere in evidenza come il legislatore, nel testo normativo, abbia espressamente previsto che le pubbliche amministrazioni che erogano servizi definiscano degli indicatori di qualità da rispettare. Al titolo II della Direttiva, intitolato

---

<sup>97</sup>Galleria Nazionale d'Arte Moderna di Roma, *Carta dei servizi 2013*, «[gnam.beniculturali.it](http://gnam.beniculturali.it)», URL: [www.gnam.beniculturali.it/index.php?it/444/carta-dei-servizi-2013](http://www.gnam.beniculturali.it/index.php?it/444/carta-dei-servizi-2013)

<sup>98</sup> Dir. P.C.M. 27 gennaio 1994, *Principi sull'erogazione dei servizi pubblici*, Oggetto ambito di applicazione e definizioni, testo disponibile all'URL: [www.agenzia.roma.it/documenti/norme/100.pdf](http://www.agenzia.roma.it/documenti/norme/100.pdf)

“Gli strumenti”, al paragrafo 1, comma 1 si dichiara che gli enti erogatori di servizi pubblici «individuano i fattori da cui dipende la qualità del servizio e, sulla base di essi, adottano e pubblicano standard di qualità e quantità di cui assicurano il rispetto.»<sup>99</sup>

Ai fini della valutazione delle prestazioni delle organizzazioni che forniscono un servizio pubblico, la norma prevede che i suddetti enti elaborino un report all'interno del quale la descrizione degli standard è seguita dalle modalità previste per il loro conseguimento, oltre che dai metodi di valutazione utilizzati per fissare o rivedere gli standard, con una previsione relativa alle valutazioni future.

Ancora al titolo II, paragrafo 1, comma 3 si ha un esplicito riferimento all'adozione di indicatori quantitativi per misurare i risultati ottenuti dalle organizzazioni di servizio pubblico nel periodo di esercizio, a questo proposito la norma recita

i soggetti erogatori determinano, altresì, gli indici da utilizzare per la misurazione o la valutazione dei risultati conseguiti; forniscono una base di comparazione per raffrontare i risultati effettivamente ottenuti con gli obiettivi previsti; descrivono gli strumenti da impiegarsi al fine di verificare e convalidare i valori misurati.<sup>100</sup>

Sebbene la Direttiva richieda ai soggetti erogatori di servizi pubblici l'elaborazione di indici per la valutazione della prestazione, almeno per quanto riguarda il settore musei, la norma rimane per lo più disattesa anche dai grandi musei statali, infatti, molte Carte dei servizi contengono per la maggior parte più indicatori qualitativi che quantitativi.

In aggiunta la norma richiede un esplicito dovere di valutazione della qualità dei servizi, infatti si precisa che entro il 31 marzo di ogni anno, i soggetti erogatori di servizi producano una relazione sui risultati conseguiti nell'esercizio precedente e che ne venga fatta un'adeguata pubblicità. La relazione deve analizzare i risultati conseguiti in rapporto agli standard stabiliti per l'esercizio in questione, definire gli standard per l'esercizio in corso in rapporto anche ai risultati conseguiti nell'esercizio precedente, nonché oggetto della relazione. Infine, altri obblighi riguardano la descrizione delle ragioni dell'eventuale inosservanza degli standard e dei rimedi predisposti, infine è

---

<sup>99</sup> Dir. P.C.M., 27 gennaio 1994, *Principi sull'erogazione dei servizi pubblici*, Titolo II, paragrafo 1, comma 1

<sup>100</sup> Dir. P.C.M., 27 gennaio 1994, *Principi sull'erogazione dei servizi pubblici*, Titolo II, paragrafo 1, comma 3

presente un invito a produrre una descrizione dei piani di miglioramento futuri del servizio.<sup>101</sup>

È possibile perciò concludere che nonostante il legislatore abbia sollecitato gli enti di pubblico servizio alla valutazione e al monitoraggio delle loro prestazioni nonché alla predisposizione di piani di miglioramento del servizio, per quanto riguarda l'ambito di competenza di questa ricerca occorre affermare che tutte queste disposizioni normative sono rimasti obblighi che non hanno ancora avuto un'opportuna realizzazione.

Dopo aver descritto le disposizioni elaborate dal legislatore in materia di valutazione del servizio pubblico offerto al cittadino, terminiamo il nostro dibattito sulla gestione della qualità nei musei analizzando un buon esempio di carta dei servizi museali, ovvero la Carta dei servizi dei Musei Civici di Reggio Emilia.

#### **4.3.1 Carta dei Servizi Musei Civici di Reggio Emilia**

La Carta dei servizi dei musei civici di Reggio Emilia, redatta nel mese di maggio del 2009, è composta da diverse sezioni; il documento mira a fornire una descrizione completa delle attività svolte all'interno del museo, dei servizi offerti e delle modalità attraverso le quali il cittadino può comunicare con l'ente, oltre che la descrizione dell'organizzazione e dei vari enti che la compongono; all'interno del documento sono riportati gli orari di apertura al pubblico, le modalità di gestione del rapporto con i cittadini, i fattori e gli standard di qualità, infine, le modalità di monitoraggio e valutazione.

Ai sensi della Dir. P.C.M. 27 gennaio 1994, la Carta dei servizi dei Musei Civici di Reggio Emilia contiene la dichiarazione dei principi fondamentali di eguaglianza, imparzialità, efficacia ed efficienza, trasparenza ed accesso, partecipazione, coinvolgimento dei lavoratori che sono alla base dell'erogazione dei servizi dei Musei Civici.

Segue la descrizione dei servizi offerti all'utenza e delle modalità di fruizione di questi ultimi, tra i vari servizi di cui è possibile usufruire troviamo la visita libera alle collezioni, i servizi educativi come il "Museo per la Scuola" che concerne tutte le iniziative didattiche progettate per gli studenti delle scuole del territorio comunale e provinciale,

---

<sup>101</sup> Si veda Dir. P.C.M., 27 gennaio 1994, *Principi sull'erogazione dei servizi pubblici*, Titolo II, paragrafo 1, comma 5

dal nido fino alle medie superiori, rivolte a coprire vasti ambiti di interesse dalle discipline storiche, artistiche e letterarie fino a quelle geografiche e scientifiche inoltre, la didattica museale si rivolge anche ad un pubblico adulto. Infatti, i Musei Civici garantiscono percorsi didattici anche ad individui fuoriusciti per ragioni anagrafiche dal percorso scolastico.

Il complesso dei Musei Civici comprende anche una biblioteca, la Biblioteca di Archeologia e Storia dell'Arte, ed i relativi servizi, una Fototeca comprendente negativi, stampe in b/n, foto a colori, foto digitali del patrimonio collezionistico. Infine è prevista la concessione dei locali per letture, spettacoli, teatrali, presentazioni di libri e proiezione di film e documentari, in ultimo l'organizzazione Musei Civici si occupa anche dell'allestimento e della promozione di mostre temporanee.

La Carta dei servizi dei Musei Civici di Reggio Emilia contiene l'esposizione dei fattori, degli indicatori e degli standard di qualità, in base alla descrizione che compare nel documento si definisce fattore di qualità «una caratteristica del servizio collegata ai bisogni e alle aspettative degli utenti (es. tempestività del servizio). Il fattore di qualità costituisce, dunque, un elemento da cui dipende la percezione di qualità del servizio da parte dell'utenza».<sup>102</sup>

I Musei Civici individuano come fattori di qualità:

- il livello di ricettività,
- i tempi nell'erogazione dei servizi,
- accessibilità e funzionalità degli ambienti destinati al ricevimento del pubblico,
- facilità di accesso alle informazioni necessarie per l'utilizzo dei servizi.

Per ciascun fattore di qualità sono individuati degli indicatori coerenti e gli standard di qualità garantiti, l'indicatore è uno strumento che serve per rilevare la presenza di un determinato fattore di qualità, mentre, lo standard è il valore atteso di un determinato indicatore.

Analizziamo come primo fattore "i tempi nell'erogazione dei servizi", in quanto offrire all'utenza un servizio con la tempestività opportuna quasi sempre è da considerarsi come un elemento che partecipa ad una buona percezione del servizio da parte

---

<sup>102</sup> Musei Civici di Reggio Emilia, *Carta dei Servizi – Musei Civici*, a cura dei Musei Civici, del Servizio di Programmazione e Controllo e del Servizio Comunicazione, Relazioni Esterne e Marketing del Comune di Reggio Emilia, 2009, testo disponibile all'URL: [www.musei.re.it/wp-content/uploads/2013/05/Scarica-la-Carta-dei-servizi.pdf](http://www.musei.re.it/wp-content/uploads/2013/05/Scarica-la-Carta-dei-servizi.pdf)

dell'utente: infatti la certezza della risposta da parte dell'organizzazione, la determinazione dei tempi di soddisfacimento della richiesta dell'utente (che solitamente dovrebbero essere ragionevolmente brevi), restituiscono alla clientela del servizio l'immagine di un'organizzazione ben gestita e responsabile in grado di trasmettere affidabilità e fiducia presso l'utenza di riferimento.

Dunque, per misurare il grado di efficienza delle proprie attività e dei propri servizi, l'Amministrazione ha individuato gli standard di riferimento che misurano il tempo per concludere la procedura appartenente ad una particolare tipologia.

Nella tabella seguente (tab. 17) sono indicate le diverse attività e servizi di cui un utente può usufruire recandosi nelle varie sedi museali.

Per ciascuna attività sono indicati:

- l'indicatore scelto per misurare il livello di efficienza del servizio,
- gli standard che fissano i livelli di qualità garantiti agli utenti.

**Tab. 17 Tempi nell'erogazione dei servizi**

FATTORE DI QUALITÀ	INDICATORE	STANDARD DI QUALITÀ
Durata dell'attività didattica	Tempo di fruizione dell'attività	1 ora e un quarto
Tempi di risposta alle richieste di attività didattica	Tempo intercorrente fra la richiesta della scuola e la conferma dell'attività	Immediato
Tempi di attesa per l'attività didattica richiesta	Durata della lista d'attesa media	4 mesi
Prestito di opere del Museo per esposizioni temporanee	Tempo intercorrente dalla richiesta alla risposta	Non più di un mese
Prestito di libri	Tempo intercorrente dalla richiesta	Immediato

Il secondo fattore di qualità che analizziamo ovvero "accessibilità e funzionalità dei servizi e degli ambienti destinati al ricevimento" (tab. 18), è stato scomposto in diversi indicatori: sale d'attesa, percorsi dedicati per categorie svantaggiate, segnaletica informativa interna ed esterna, punto ristoro, guardaroba, rivendita libri, servizi igienici, servizi guide a stampa, audioguide bilingui, informazione di pubblica utilità, sussidi alla visita, numero dei percorsi del servizio didattico. Di tutti questi indicatori ne viene

rilevata la presenza/assenza, ad eccezione, dell'indicatore prezzo del servizio didattico del quale ovviamente viene riportato il costo del servizio che è gratuito.

**Tab. 18 Accessibilità e funzionalità dei servizi e degli ambienti destinati al ricevimento**

FATTORI DI QUALITÀ	INDICATORE	STANDARD DI QUALITÀ
ACCESSIBILITÀ E FUNZIONALITÀ DEI SERVIZI E DEGLI AMBIENTI	Sale d'attesa	Presenti
	Percorsi dedicati per categorie svantaggiate	Presenti
	Segnaletica informativa interna ed esterna	Presente
	Punto ristoro	Presente
	Guardaroba	Presente
	Rivendita libri	Presente
	Servizi igienici	Un locale servizi igienici a norma per piano
	Servizi guide a stampa	Presenti a pagamento
	Audioguide bilingui	Presenti a prestito gratuito
	Informazione di pubblica utilità	Supporti per la distribuzione di materiale cartaceo
	Sussidi alla visita	Presenti
	Numero dei percorsi del servizio didattico	5
	Prezzo del servizio didattico	Gratuito

Confrontando il sistema di valutazione della qualità utilizzato per i Musei Civici di Reggio Emilia con il sistema impiegato dal Guggenheim Bilbao è possibile notare che in entrambe i sistemi esiste un collegamento tra fattori che contribuiscono all'erogazione di un servizio di qualità al cliente finale, tuttavia, nel metodo impiegato nella Carta dei Musei Civici non sono presenti indicatori quantitativi e il loro andamento nel corso del tempo. Ad esempio, nel report che indaga la gestione del Museo Guggenheim di Bilbao nel piano strategico 2001- 2004 ai fini di determinare il livello di soddisfazione del cliente è stato predisposto un questionario dove è richiesto al visitatore di esprimere il gradimento rispetto al servizio di audioguida, mentre, nella Carta dei servizi dei Musei Civici è soltanto riportato il fatto che il percorso espositivo è dotato di audioguide ma non ci dice niente sul livello di soddisfazione del visitatore

rispetto all'utilizzo del dispositivo di audioguida. Analogamente, è possibile affermare che la presenza di strumenti informativi in formato cartaceo su informazioni di pubblica utilità indubbiamente costituisce un elemento in grado di contribuire alla buona qualità del servizio, tuttavia, la registrazione della presenza o assenza di questa modalità di diffusione delle informazioni tra gli utenti del museo non ci informa affatto sulla cortesia del personale di sorveglianza o addetto all'accoglienza. Si ricorda, di fatti, che una componente essenziale del servizio è anche il rapporto che intercorre tra il personale dell'organizzazione e l'utenza e che è proprio il personale a determinare un forte impatto nella determinazione della percezione del servizio elaborata dal cliente.

Ad ogni modo, la Carta dei servizi dei Musei Civici contiene una dichiarazione d'intenti da parte dell'Amministrazione che si impegna a mantenere e migliorare la qualità dei servizi offerti anche in relazione al miglioramento della cortesia e della disponibilità del personale nei confronti dei cittadini, e si propone di valutare questo ed altri fattori nelle versioni future della Carta dei servizi, anche attraverso indagini di customer satisfaction. In più, l'Amministrazione dichiara di analizzare l'affluenza del pubblico attraverso la bigliettazione, con monitoraggio giornaliero, l'analisi dell'affluenza consiste in rilevamenti degli accessi per fasce orarie, distinguendo tra italiani e stranieri, studenti, gruppi, singoli e fasce d'età. Annualmente, il Museo effettua indagini di monitoraggio sul pubblico rivolte a comprendere il tipo di fruizione (provenienza, grado di scolarizzazione, fidelizzazione ai musei) e si individuano le strategie per favorire l'accesso al pubblico e per incrementare la funzione del museo.

Attualmente i dati sulla cortesia del personale e sull'affluenza non sono disponibili per questa ragione non sono stati pubblicati in questa ricerca.

## Riflessioni conclusive

Nel momento in cui si scrive è in corso di attuazione la “Riforma Franceschini” detta anche “Decreto Musei” (D.M. 23 dicembre 2014), secondo alcuni la riforma ha avviato una vera e propria rivoluzione in campo dirigenziale e una modernizzazione a livello organizzativo e culturale.

Nell'autunno del 2015 si sono insediati i 20 nuovi direttori selezionati dal Ministero dei Beni e delle attività culturali e del Turismo, sulla base di un bando internazionale, per gestire i musei pubblici più importanti d'Italia.

Procedendo oltre le polemiche che hanno accompagnato le nomine, in quanto 7 dei 20 nuovi direttori sono stranieri, credo sia importante concentrare l'attenzione sul fatto che tra i professionisti selezionati compaiono per la prima volta due manager culturali: Mauro Felicori, posto alla direzione della Reggia di Caserta e Cecilie Hollberg, che riveste la carica di direttrice della Galleria dell'Accademia.

In merito all'introduzione di questa nuova figura professionale nel panorama museale nazionale Annaida Mari, collaboratrice del Wall Street Journal International, scrive:

«In Italia, una delle principali lacune del settore pubblico dei beni culturali è [...] rappresentato dalla mancanza di un sistema di direzione e gestione dei vari aspetti di natura economica, finanziaria, organizzativa e di marketing, che devono essere considerati da chi dirige un museo o da chi organizza un evento socio-culturale o per dirla con un termine anglosassone da un manager». <sup>103</sup>

Lungo la nostra indagine sono state messe in evidenza le esperienze di varie realtà museali europee che testimoniano la tendenza crescente verso una convergenza di competenze tecnico-scientifiche e di competenze manageriali nella direzione dei musei. A proposito della nuova direzione intrapresa dalla Riforma che quantomeno in maniera indiretta promuove l'uso di strumenti manageriali nella gestione museale, il nuovo direttore degli Uffizi, Eike Schmidt afferma in un' intervista apparsa su Repubblica.it: «Mi rendo conto che l'unione di competenze rappresenti un cambiamento radicale in Italia, ma è la direzione verso la quale stanno andando tutti i musei del mondo. Del resto è una regola valida in tutti i settori: il capo della Ferrari non deve essere un semplice ingegnere, ma anche un manager.» <sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> Si veda A. Mari, *Il Manager culturale*, «wsimag.com», 25 ottobre 2015, URL: [wsimag.com/it/cultura/17737-il-manager-culturale](http://wsimag.com/it/cultura/17737-il-manager-culturale)

<sup>104</sup> Si veda G. Rau, *Eike Schmidt "L'arte non basta, servono manager"*, «repubblica.it», 19 agosto 2015, URL: [www.repubblica.it/cultura/2015/08/19/news/eike\\_schmidt-121230585/](http://www.repubblica.it/cultura/2015/08/19/news/eike_schmidt-121230585/)

In molti nel passato recente hanno accolto con pregiudizio i processi di “aziendalizzazione” del museo (del quale i sistemi di accreditamento e la Carta dei servizi ne costituiscono due episodi), basando le loro riserve sul binomio azienda/mercato e supponendo il conseguente snaturamento (e quindi la commercializzazione) di un luogo di conoscenza e cultura quale è il museo.

Nel corso di questa indagine abbiamo avuto modo di smontare tale pregiudizio prendendo consapevolezza del fatto che molti degli indicatori di performance non servono soltanto a determinare esclusivamente i valori degli incassi ma, ad esempio, a quantificare il numero di convegni o eventi ai quali i membri dello staff scientifico del museo sono chiamati a intervenire come indice dell'autorità scientifica dell'istituto.

In aggiunta, come mostrato nel caso del Museo Guggenheim di Bilbao, il Modello di Gestione Totale della Qualità costituisce un buon strumento gestionale anche per i musei, perché sebbene la sua origine sia da rintracciarsi entro l'ambito dell'impresa profit, la sua struttura così generica gli consente di essere applicato ad organizzazioni di varia natura rendendo possibile la valutazione dell'efficacia delle politiche anche per quanto riguarda le aziende culturali, musei compresi.

Si ricorda infatti come il modello sia in grado di contribuire al miglioramento continuo dell'organizzazione basandosi sul meccanismo dell'autovalutazione, connettendo in maniera organica fattori e risultati (ovvero indicatori quantitativi) giungendo a quantificare l'impatto sociale dell'azione del museo. Ad esempio, la valutazione della didattica museale, attraverso i questionari di soddisfazione dell'utente, oppure la valutazione degli effetti generati sulla comunità di riferimento, analizzando il gruppo di utenti che frequenta assiduamente il museo, costituiscono indicatori che non hanno molto a che vedere con le finalità di lucro che com'è noto sono il motore principale dell'impresa.

Infine l'ondata di cambiamento che l'avvento delle nuove tecnologie della comunicazione porta con sé, pone al museo sfide mai affrontate prima che impongono di ripensare il rapporto con la propria utenza.

In un mondo iperconnesso, i cambiamenti in atto necessitano anche della definizione di valide strategie di comunicazione in grado di informare e di restituire un'immagine appropriata del museo oltre che contribuire alla costruzione delle preferenze dell'utenza e di educarla e invogliarla a compiere determinate scelte in termini di consumi culturali.

In conclusione, ribadiamo nuovamente che è ancora troppo presto per analizzare i riflessi del Decreto Musei sul sistema museale italiano, ad ogni modo, ci auguriamo

che con l'insediamento dei nuovi direttori e l'aumento dell'autonomia gestionale dei musei si riesca a realizzare il cambiamento atteso da molto tempo.

## Riferimenti bibliografici

Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard*, 2011, testo disponibile all'URL:

[www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Accreditation\\_standard\\_print\\_friendly.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Accreditation_standard_print_friendly.pdf)

Arts Council England, *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Guidance Introduction to the scheme and how to apply*, 2011, testo disponibile all'URL:

[www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Accreditation\\_guidance\\_introduction.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Accreditation_guidance_introduction.pdf)

Arts Council England, *Accreditation Guidance – An Introduction*, 2014, testo disponibile all'URL:

[www.artscouncil.org.uk/media/uploads/FINAL\\_201406\\_GuidanceIntroduction.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/FINAL_201406_GuidanceIntroduction.pdf)

*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*,

Belvedere M., *Standard di qualità nei musei. Un confronto a livello europeo*, «Insula Fulcheria», rivista n. XXXIX, dicembre 2009, testo disponibile all'URL:

[www.comune.crema.cr.it/sviluppo/public/upload/File/FDMuseo/Insula\\_Fulcheria\\_XXXIX\\_2009/Insula\\_Volume\\_A\\_\\_\\_Museo\\_ieri\\_oggi\\_domani/8-attualita/belvedere.pdf](http://www.comune.crema.cr.it/sviluppo/public/upload/File/FDMuseo/Insula_Fulcheria_XXXIX_2009/Insula_Volume_A___Museo_ieri_oggi_domani/8-attualita/belvedere.pdf)

Chirieleison C., *La valutazione delle performance nelle gestioni museali*, Studi e note di economia 1/99, 1999

Commissione Europea, *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale nelle imprese*, 2001, testo disponibile all'URL:

[www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Responsabilita-sociale-impresee-organizzazioni/Documents/Allegato%201\\_Libro%20Verde.pdf](http://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Responsabilita-sociale-impresee-organizzazioni/Documents/Allegato%201_Libro%20Verde.pdf)

Commissione Europea, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011- 2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, 2011, testo disponibile all'URL:

[www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Responsabilita-sociale-impresee-organizzazioni/Documents/Allegato%202.pdf](http://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Responsabilita-sociale-impresee-organizzazioni/Documents/Allegato%202.pdf)

Di Turi N., *Da Brera agli Uffizi c'è chi studia la reputazione on-line dei musei*, «Corriere della Sera, Corriere Innovazione», 28 Gennaio 2016, [corriereinnovazione.corriere.it/2016/01/27/da-brera-uffizi-c-chi-studia-reputazione-online-musei-593b3a0a-c4da-11e5-9850-7f16b4fde305.shtml](http://corriereinnovazione.corriere.it/2016/01/27/da-brera-uffizi-c-chi-studia-reputazione-online-musei-593b3a0a-c4da-11e5-9850-7f16b4fde305.shtml)

Department for Culture Media and Sports, *Performance Indicator Guidance 2013-2014*, 2013, testo disponibile all'URL:

[www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/457847/PI\\_Guidance\\_note.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/457847/PI_Guidance_note.pdf)

Istituto per i beni artistici culturali e naturali della Regione Emilia Romagna, *Guida all'interpretazione e all'utilizzo del modello per la Gestione Totale della Qualità nei musei*, 2001, testo disponibile all'URL:

[online.ibr.regione.emilia-romagna.it/libri/pdf/museo\\_cultura/guida.pdf](http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it/libri/pdf/museo_cultura/guida.pdf)

Guggenheim Bilbao, *The Guggenheim EFQM application*, 2004

Johnston R., Clark G., *Service Operations Management – Improving service delivery*, 2° edizione, Prentice Hall – Financial Times, 2005

Jura Consultants, *Economic Impact Methodologies for the museums, libraries and archive sector: What works and what doesn't*, MLA Council, 2008, testo disponibile all'URL:

[webarchive.nationalarchives.gov.uk/20111013135435/http://research.mla.gov.uk/evidence/documents/economic%20impact%20methodologies%20june%202008%20final%20version.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20111013135435/http://research.mla.gov.uk/evidence/documents/economic%20impact%20methodologies%20june%202008%20final%20version.pdf)

Kendall G., *MLA Unveils New Accreditation Scheme*, «museumsassociation.org», 6 Ottobre 2010, testo disponibile all'URL:

[www.museumsassociation.org/news/06102010-mla-unveils-new-accreditation-scheme](http://www.museumsassociation.org/news/06102010-mla-unveils-new-accreditation-scheme)

Marchesoni M.A., Pirrelli M., *Musei inglesi statali: nel 2013-2014 crescono i visitatori e la capacità di attrarre risorse proprie*, «ArtEconomy24.ilsole24ore.com», 14 Febbraio 2015, testo disponibile all'URL:

[www.arteconomy24.ilsole24ore.com/art/cultura-tempo-libero/2015-02-14/musei-inglesi-statali-201314-182036.php](http://www.arteconomy24.ilsole24ore.com/art/cultura-tempo-libero/2015-02-14/musei-inglesi-statali-201314-182036.php)

Maresca Compagna A., *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, Roma, Gangemi Editore, 2005

Maresca Compagna A., Sani M., *Musei di Qualità. Sistemi di Accreditamento dei musei d'Europa*, Roma, Gangemi Editore, 2008

Musei Civici di Reggio Emilia, *Carta dei Servizi – Musei Civici*, a cura dei Musei Civici, Servizio di Programmazione e Controllo e del Servizio Comunicazione, Relazioni Esterne e Marketing del Comune di Reggio Emilia, 2009

Museum Libraries Archives Council, *The Accreditation Scheme for the United Kingdom – Accreditation Standard*, 2004, testo disponibile all'URL:

[webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120215210953/http://mla.gov.uk/what/raising\\_standards/accreditation/~media/Files/pdf/2008/Accreditation\\_Standard](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120215210953/http://mla.gov.uk/what/raising_standards/accreditation/~media/Files/pdf/2008/Accreditation_Standard)

Museum Libraries Archives Council, *Accreditation: What Next?*, 2010, testo disponibile all'URL:

[webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120215210953/http://mla.gov.uk/what/raising\\_standards/accreditation/~media/Files/pdf/2010/accreditation/Accreditation\\_presentation\\_for\\_MA\\_conference\\_2010](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120215210953/http://mla.gov.uk/what/raising_standards/accreditation/~media/Files/pdf/2010/accreditation/Accreditation_presentation_for_MA_conference_2010)

National Gallery, *National Gallery Accreditation application*, 2014

National Gallery, *The National Gallery Annual Report and Accounts for the year ended 31 March 2015*, 2015, testo disponibile all'URL:  
[www.gov.uk/government/publications/the-national-gallery-annual-report-and-accounts-for-year-ended-31-march-2015](http://www.gov.uk/government/publications/the-national-gallery-annual-report-and-accounts-for-year-ended-31-march-2015)

National Portrait Gallery, *National Portrait Gallery Accreditation Application*, 2014

National Portrait Gallery, *National Portrait Gallery Annual Report and Accounts 2014-2015*, 2015, testo disponibile all'URL:  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/458552/National\\_Portrait\\_Gallery\\_annual\\_report\\_and\\_accounts\\_2014-15.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/458552/National_Portrait_Gallery_annual_report_and_accounts_2014-15.pdf)

Negri M., Sani M., *Museo e Cultura della Qualità*, Bologna, CLUEB, 2001

Negri M., Nicolucci F., Sani M., *Quality in Museums*, Budapest, Archeolingua, 2009

Tate Gallery, *The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2014-2015*, 2015, testo disponibile all'URL:  
[www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/453197/Tate\\_annual\\_report\\_and\\_accounts\\_2014\\_-\\_15.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/453197/Tate_annual_report_and_accounts_2014_-_15.pdf)

Valeri M., Papini F., *Un modello di rendicontazione sociale: il caso dell'Istituto e Museo di Storia e della Scienza*, in *Misurare e comunicare i risultati – L'accountability del museo* a cura di Sibilio Parri B., Milano, Franco Angeli, 2004

Victoria and Albert Museum, *Victoria and Albert Museum Accreditation Application*, 2013

Victoria and Albert Museum, *Victoria & Albert Museum Annual Report and Accounts 2014-2015*, 2015, testo disponibile all'URL:  
[www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/458605/Victoria\\_and\\_Albert\\_Museum\\_annual\\_report\\_and\\_accounts\\_2014-15.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/458605/Victoria_and_Albert_Museum_annual_report_and_accounts_2014-15.pdf)

## Siti di riferimento

[www.lbc.regione.emilia-romagna.it](http://www.lbc.regione.emilia-romagna.it)

[www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk)

[www.museumsgalleriesscotland.org.uk](http://www.museumsgalleriesscotland.org.uk)

[www.nimc.co.uk](http://www.nimc.co.uk)

<http://gov.wales/topics/cultureandsport/museums-archives-libraries/?lang=en>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Museums,\\_Libraries\\_and\\_Archives\\_Council](https://en.wikipedia.org/wiki/Museums,_Libraries_and_Archives_Council)

<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120215210953/http://mla.gov.uk/>