Irene Sanesi

Il valore del museo

FrancoAngeli

ECONOMIA & MANAGEMENT

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Irene Sanesi

Il valore del museo

FrancoAngeli

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

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

A Prato, la mia città, e ai pratesi

Indice

Introduzione pag. 11

Ringraziamenti » 17

PARTE I
MUSEO & ACCOUNTABILITY
In cui si spiega come l'accountability museale sia un concetto evolutivo

1. Musei & accountability » 21
1.1. Oltre i numeri: dinamiche evolutive di rendicontazione » 21
1.2. Nella "terra di mezzo": Standard, VAC (Valore Aggiunto Culturale) e Intangibili » 44
1.3. Per una nuova accountability: il modello del valore » 54
1.4. Dalla "A" alla "Z": l'alfabeto del valore » 58

PARTE II
DE RERUM MUSEUM
In cui si spiega perché il museo sia un sistema complesso e gli Standard museali non siano un termine ad quem

Premessa » 67

2. Gli Standard » 69
2.1. Status giuridico » 69
2.1.1. Missione » 69
2.1.2. Statuto » 73
2.1.3. Governance » 76

2.1.4. Patrimonio pag. 81
2.1.5. Sistema informativo » 87
2.2. Assetto finanziario » 89
2.2.1. Gestione programmazione e controllo » 89
2.2.2. Bilancio economico, autonomia finanziaria ed economicità » 93
2.3. Strutture » 99
2.3.1. Sede » 100
2.3.2. Per la collezione » 101
2.3.3. Per il personale » 104
2.3.4. Per il pubblico » 109
2.4. Dal Personale alle Persone » 111
2.4.1. Il direttore e le professionalità museali » 119
2.4.2. I volontari » 125
2.5. Sicurezza » 127
2.6. Gestione e cura della collezione » 129
2.6.1. Caratteristiche » 129
2.6.2. Sotto Ambito 1. Conservazione e restauro » 134
2.6.3. Sotto Ambito 2. Incremento e inalienabilità » 136
2.6.4. Sotto Ambito 3. Registrazione e documentazione » 139
2.6.5. Sotto Ambito 4. Regolamentazione dell'esposizione permanente e temporanea » 140
2.6.6. Sotto Ambito 5. Politiche di ricerca e studio » 143
2.7. Rapporti con il pubblico e servizi » 149
2.7.1. Accessibilità, accoglienza, mobilità » 151
2.7.2. La visita » 155
2.7.3. Educazione e apprendimento » 164
2.7.4. Le mostre » 173
2.7.5. Comunicazione » 175
2.7.6. Sito web e social network » 182
2.7.7. Bookshop » 195
2.7.8. Caffetteria » 198
2.8. Rapporti con il territorio » 200
2.8.1. Il museo *extra muros* » 201
2.8.2. Il villaggio globale » 203

3. Il VAC (Valore Aggiunto Culturale) e i suoi indicatori » 206
3.1. La reputazione » 209
3.2. Il fattore di impatto culturale » 211
3.3. La varietà delle proposte culturali » 214

3.4. L'effetto moltiplicatore sullo sviluppo locale pag. 218
3.5. Efficacia ed efficienza dei prodotti generati » 221

4. Gli Intangibili » 224
4.1. Il posizionamento strategico » 226
4.2. Il modello organizzativo » 231
4.3. L'identità visiva » 236
4.4. Pubbliche Relazioni per un museo "influencer" » 240
4.5. Fund raising, friend raising, people raising » 242
4.6. La dimensione ambientale » 251
4.7. Il cantiere museale » 253
4.8. Il tempo » 257
4.9. La demografia » 260
4.10. L'innovazione » 263

5. Il modello del valore: alcune indicazioni metodologiche » 269

PARTE III
UN'APPLICAZIONE DEL MODELLO DEL VALORE: LA FONDAZIONE MUSEO DEL TESSUTO DI PRATO
In cui ci spiegano come fare

Introduzione, di *Andrea Cavicchi* » 277

Introduzione, di *Filippo Guarini* » 279

Bilancio della Fondazione Museo del Tessuto di Prato – Relazione sulla gestione e sulle attività – Anno 2012, di *Filippo Guarini*, *Chiara Lastrucci* e *Monica Pagni* » 281
Ambito 1 – Status giuridico » 281
1.1. Identità » 282
1.2. La Governance della Fondazione: gli organi » 283
1.3. Revisione dello Statuto » 284
Ambito 2 – Assetto finanziario » 285
Ambito 3 – Le strutture » 290
3.1. Strutture per la collezione » 293
3.1.1. Depositi » 293
3.2. Strutture per il pubblico » 294
3.3. Strutture per il personale » 295
Ambito 4 – Il personale » 295
4.1. Formazione » 298
4.2. Volontari » 298

Ambito 5 – Sicurezza pag. 299
5.1. Formazione » 300
Ambito 6 – Gestione e cura delle collezioni » 301
6.1. Conservazione e restauro » 302
6.2. Incremento e inalienabilità » 303
6.3. Registrazione e documentazione » 304
6.4. Esposizione permanente, temporanea e prestiti » 305
6.4.1. Esposizione permanente » 305
6.4.2. Esposizione temporanea » 306
6.5. Prestiti » 308
6.6. Ricerca e sviluppo » 308
6.7. Progetti » 310
Ambito 7 – Rapporti con il pubblico e relativi servizi » 312
7.1. Accessibilità e accoglienza » 314
7.2. Monitoraggio qualitativo » 315
7.3. Attività educativa » 315
7.3.1. Attività educative per la scuola » 316
7.3.2. Attività educative per bambini e famiglie » 320
7.4. Promozione e comunicazione » 321
Ambito 8 – Rapporti con il territorio » 323
9. Gli indicatori del VAC – Valore Aggiunto Culturale » 326
9.1. La reputazione » 327

Conclusioni
Ovvero un fattore di evoluzione: il mutuo appoggio » 331

Bibliografia » 335

Introduzione

Nelle prossime generazioni il vero analfabeta museale sarà colui incapace di capire un bilancio?

La domanda potrebbe porsi anche in altri termini: è il momento di investire in educazione alla cultura economica? E se la risposta fosse positiva, con quale approccio capace di intercettare le dinamiche decisionali presenti in organizzazioni complesse quali i musei. Agli aspetti teleologici, proprietari e organizzativi è mancato spesso un pensiero immanente del molteplice.

Ha ancora senso parlare di *creazione di valore*? Ma quale valore? E con quali mezzi[1]?

L'idea del libro nasce guardando il museo come organizzazione emergente dalle relazioni, per cui le prassi "salvaguardiste" o "promozionali" tout court, in funzione dell'enfasi posta nell'osservazione rispetto alla funzione di tutela o di promozione, da sole, possono essere inadeguate. Questa la sfida: «riconoscere la molteplicità nell'unità dell'esperienza senza operarne la riduzione deterministica e meccanicistica. Le organizzazioni (infatti) appaiono sempre più non solo come paesaggi esterni agli individui (*landscapes*), ma come paesaggi interni agli attori (*mindscapes*)»[2]. E questo perché i fenomeni rilevanti, e dunque interessanti da conoscere e misurare, si rivelano principalmente come relazioni e processi piuttosto che come "cose" od "oggetti", e richiedono una epistemologia e una prassi inedite.

Se quella che stiamo vivendo è prima di tutto una crisi cognitiva e valoriale che riguarda il modo di intendere i processi socio-economici, come

[1] De Rita G., Galdo A. (2011), *L'eclissi della borghesia*, Laterza, Bari.
[2] Morelli U. (2009), *Incertezza e organizzazione*, Cortina, Milano, p. XI.

ogni crisi dialettica ci offre la possibilità di cambiare il nostro filtro cognitivo e adottare nuovi modelli.

I musei non potranno sopravvivere perseguendo la sola logica della funzionalità.

Trattandosi di organismi viventi, sono costituiti da persone (oltre che da opere e artefatti) e come tali sono "immersi" in una complessità contestuale dentro cui anche il concetto di competenza cambia radicalmente. Questo non significa dover abbandonare il bagaglio di tecniche ed esperienze – la cosiddetta "cassetta degli attrezzi" –, quanto essere permeabili a sperimentare forme di apprendimento diverse, per certi versi meno convenzionali.

È un grosso problema? Probabilmente non è un grosso problema, ma un grande lavoro.

Il *modello del valore* rappresenta il tentativo di "ideare nuovi giochi", trasferendo il concetto sull'accountability museale, consapevoli che lo strumento per rendere conto è non solo un mezzo di rappresentazione ma anche un messaggio, per dirla alla MacLuhan, «perché ogni tecnica implica una visione, cioè una maniera di guardare i problemi che mette in crisi i vecchi paradigmi e chiede di progettarne altri discutendone pregi e prospettive».

Capiterà spesso di utilizzare la parola management, come del resto accade oggi trattando della gestione delle risorse. In realtà l'accezione del verbo "to manage" (da *manus*: opera, azione, impresa) deve essere colta anche per quanto attiene la gestione della conoscenza: «non esistono risorse senza conoscenza. È strategico il come orientare e usare la nostra acquisizione di conoscenza»[3].

L'approccio adottato si ispira a principi derivati dall'osservazione del mondo fisico e delle dinamiche intangibili:

- il processo (sono attento al "come", non solo all'oggetto e al *quantum*) e il contesto (non solo il contenitore);
- il filtro cognitivo (sono molte le variabili da considerare: le scelte culturali, lo stile di comunicazione, l'impatto ambientale, e non possiamo classificarle tutte, rimarrà sempre un'alea di non-conoscenza);
- l'indagine osservante (dai modelli non si deduce tutto, è bene tornare alle osservazioni di galileiana memoria);
- la storia (ogni sistema complesso ha un racconto concreto a cui riferirsi, a volte lo si dimentica);

[3] Licata I. (2011), *Complessità. Un'introduzione semplice*, :duepunti edizioni, Palermo.

- il villaggio globale (non una connessione "tutti con tutti" o una connessione casuale, che si rivelerebbero fragili; per essere forti e flessibili bisogna essere connessi con tutti attraverso pochi non-dominanti, direbbero gli esperti di sistemi viventi. Il museo come vero e proprio hub snodo-significativo);
- il museo è un *whole system* caratterizzato da meccanismi decisionali complessi.

Lo sforzo complessivo è stato in un certo senso quello di portare il software (sistema di rendicontazione) dentro l'hardware (museo) con la duplice finalità di autovalutarsi e inserirsi a pieno titolo nell'ecosistema dell'economia della conoscenza[4].

Se io leggo un bilancio, lo capisco? La risposta è semplice ed è quasi sempre no. Il linguaggio contabile, soprattutto per i "non addetti ai lavori" presenta dei limiti. È legato al binomio costo/ricavo, attività/passività ed alle registrazioni secondo il metodo "dare/avere". Con un'istruzione per l'uso: l'accountability è *pharmakon*, confermando il significato che i greci davano a questa parola: medicina, ma anche veleno. Risponde ad un'etica del bisogno, ad un'urgenza verrebbe da dire; attenzione a non farla diventare una malattia. Di qui la necessità di individuare modalità nuove che possano integrare i dati economici, finanziari e patrimoniali del museo.

Il testo presenta una prima parte dedicata ai modelli di rendicontazione già in uso, soprattutto all'estero, alcuni dei quali come il bilancio sociale, il bilancio di missione, la *Balanced Scorecard*, hanno incontrato favore anche in Italia.

La seconda parte, che prende le mosse dall'osservazione del museo come organizzazione complessa, non isolata, basata su fondamenta giuridiche e normative e al contempo su asset intangibili, formula una proposta di bilancio presentata come *framework* ed ottenuta come messa a sistema dei Criteri tecnico-scientifici e standard per il funzionamento dei musei, gli indicatori del VAC (Valore Aggiunto Culturale) e gli Intangibili. Si è guardato lo spazio museale non solo come luogo fisico (dotazioni e prestazioni in linea con gli Standard), ma anche come "sistema di relazioni" costituito da componenti fluide, comportamenti non sempre funzionali o convenzionali, meccanismi di scissione e ricomposizione, significati a volte contradditori che fotografano il museo come un organismo altro dalla "*gated community*" che i soli Standard tenderebbero a "immobilizzare".

[4] Fondazione Olivetti, Collana Intangibili (2008), *Le ragioni del museo*, 2.

Si tratta dunque di sviluppare, con un approccio che potremmo definire di *experience accountability*, un *pensiero dell'identità* museale, un *pensiero della differenza* (gli stessi Standard hanno poco senso se non riescono ad essere vissuti anche come confronto) in grado di introdurre un *pensiero critico*, una sorta di pensiero proprio dal punto di vista dell'altro.

Elemento qualificante del percorso di ricerca è stata la scelta di far partecipe degli obiettivi, delle scelte metodologiche e delle modalità di diffusione dei risultati, un gruppo di lavoro composto dal team del Museo del tessuto di Prato, coordinato dal direttore Filippo Guarini e da Monica Pagni, collaboratrice del museo. La terza parte, infatti, presenta il museo pratese come interpretazione pratica e *species* del modello del valore. Il gruppo di lavoro ha funzionato come committenza allargata e ha svolto un ruolo di affiancamento per confrontarsi sulla complessità del tema della gestione museale e dei sistemi di rendicontazione.

Art Tribune Magazine con la rubrica "Gestionalia" è stato il media con cui si sono pian piano svelati in pillole i contenuti di questo modello del valore.

La finalità della proposta non è quella di puntare l'attenzione sul risultato, quanto sul *processo* di accreditamento e autovalutazione, perché in fondo una ricetta ideale non esiste. Esistono piuttosto gli ingredienti (programmazione, controllo, assertività, inclusività, buone pratiche, indicatori di performance) che potranno fornire una base di partenza per conoscere meglio il museo nel presente e nelle sue prospettive. La vera utilità risiede nella personalizzazione del modello, flessibile nei contenuti e modificabile; poiché il museo, come ogni forma organizzata e proprietà emergente, muta nel tempo e nello spazio.

I lettori non si aspettino quindi un format unico quanto piuttosto un'articolata serie di proposte testate "sul campo", perché, come diceva Galileo, non ci sono solo le "certe dimostrazioni", ma anche le "sensate esperienze" e spesso l'esperienza ci fornisce grandi confutazioni[5].

L'idea di proporre un libro che parli di bilancio museale utilizzando tre strumenti finora isolati fra loro (Standard, VAC e Intangibili), ha trovato ispirazione nella nuova deriva artistica contemporanea per cui i soggetti coinvolti non sono più due, come in passato: l'opera e l'artista, ma tre. Il pubblico è il grande protagonista del cambio di paradigma dell'arte con-

[5] Massarenti A. (2011), "Perché diciamo perché", *Il Sole 24 Ore Domenicale*, 19.6.2011.

temporanea avviato da Duchamp[6]. La sfida è riuscire a formulare con il modello del valore anche un'idea di unità, pervasività ed evoluzione, che sono cosa diversa da un'idea di topicità. Il modello del valore, infatti, presenta un *tableau vivant* più che un *ready made* standardizzato. «Un museo è come un organismo vivente, fatto di tre componenti che interagiscono continuamente fra loro: il contenitore, il contenuto, il pubblico che ogni giorno entra dalla porta e che con i propri sguardi, con le proprie emozioni cambia il segno e il significato delle opere»[7].

Il museo è un'identità dinamica, è un sistema aperto e complesso (*cumplexus*: ciò che è intrecciato) che non può essere "zippato": per osservarlo e comprenderlo dobbiamo coglierne i processi e le dinamiche, e forse dobbiamo farlo con modelli che possano indicare le strategie da adottare nella «rivoluzione dell'*accrochage*»[8].

Pochi però sembrano essersene accorti, e nello stivale si registrano ancora grandi sproporzioni di *sensibilità*, in particolare nel campo delle attività umane e nell'intensità della *vita collettiva* intramuseale (visione condivisa, senso di squadra, coesione sociale). Il museo, vero *corpus* intermedio fra l'individuo e lo Stato, necessita un ripensamento di ruolo da *stazione di transito* a *nodo di una rete*, perché identità e libertà siano espresse appieno senza deficit estetici e sociali.

La scoperta e la presa di coscienza del Sé museale, anche attraverso l'uso del modello del valore, quale strumento di auto-rappresentazione, ed un continuo e costante perfezionamento, possono mettere a fuoco la mappatura delle funzioni, la plasticità del modello, la tensione all'unità. Nella nostra società postmoderna, essere (il Sé museale) è anche essere percepiti: «il problema principale del benessere è quello di associare a sé ambiti di significato coerenti con la propria strategia identitaria. Questo cambia non soltanto la percezione che gli altri hanno di noi, ma anche la nostra stessa percezione, in quanto le categorie di significato che facciamo nostre filtrano e danno a loro volta significato e valore a tutte le esperienze successive. La nostra strategia di costruzione del significato è quindi "path-dependent", dipende in maniera essenziale dal percorso che la determina, e ogni passo successivo vincola in modo complessivo quelli seguenti»[9].

[6] «Duchamp guarda con sospetto l'intera idea di opere d'arte […] e chiede allo spettatore che cosa ne pensa. Pensa! È la parola operativa qui, non il sentimento o una qualche risposta intuitiva o visiva». Acton M. (2008), *Guardare l'arte contemporanea*, Einaudi, Torino.
[7] Mottola Molfino A. (2004), *L'etica dei musei*, Allemandi, Torino, p. 122.
[8] *Ibidem*.
[9] Sacco P.L. (2008), "Money for nothing", in *Arte, prezzo e valore. Arte contemporanea e mercato*, Silvana Editoriale, Milano.

Ai *referees* museali e culturali che hanno seguito il progetto con intelligenza e tempo va il merito principale della proposta e del modello. E non è forse questa *convinzione* quello che gli economisti chiamano il "costo ombra" (piuttosto direi l'"investimento ombra") che, se quantificato o prezzato, rappresenta un'entità di grande rilevanza, senza contare il sovrappiù di dedizione?

A conferma che l'economia della cultura, di cui l'accountability museale è una declinazione, non è una scienza triste – *dismal science* – come definiva l'economia (da sola) lo storico vittoriano Thomas Carlyle, perché supera il limite della riduzione a puro rapporto di scambio.

L'articolo 9 della nostra Costituzione, unico nel panorama legislativo europeo e internazionale, ci ricorda, sempre ed insistentemente, la semplicità e la grandezza del messaggio dei Padri costituenti, capaci di riassumere in tre righe il ruolo della *Res publica*, quell'"individuale collettivo" a cui nessuno può e deve sottrarsi. Il tanto citato "made in Italy" altro non è che quel "fare le cose belle che piacciono al mondo" con cui Carlo Maria Cipolla definiva con altrettanta semplicità il valore del patrimonio materiale e immateriale del Belpaese. I musei ancora oggi, nell'eterogeneo e mutevole mondo della cultura, continuano a rappresentare un punto di riferimento e di stabilità per certi versi "sacrale": «luogo qualificato di indiscusso e pertanto rassicurante consumo culturale, il pubblico è spinto a frequentare il museo proprio per riconoscere e riconoscersi in valori storici, estetici e identitari spiegati e narrati ed eventualmente per reinterpretarne la qualità e il significato»[10].

Eppure questo museo longevo è ancora alle prese con un dilemma: troppo percepito come economia terziaria, seppur avanzata quanto si vuole, deve tornare a ricoprire il ruolo di *economia primaria*. Cultura non deriva forse da coltura?

E riprendersi la *stewardship*, la capacità di guida per chi vede lontano.

[10] Arosio F.M. (2011), "Introduzione", Istat, *I musei e gli istituti similari non statali*, Centro stampa e riproduzione S.r.l., Roma.

Ringraziamenti

> L'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra. Ma questa è una verità che non molti conoscono.
>
> Primo Levi

A coloro che più o meno consapevolmente hanno fatto sì che amassi il mio lavoro.

Paolo G. e Franca, i miei genitori.

Suor Caterina, la mia maestra.

I miei insegnanti, fra cui Enrico, Anna Maria, Grazia, Mario, Maria Carla, Enzo, Marietta, Maria Grazia, Giampiero.

Mi capita spesso di definirmi un'autodidatta, perché una laurea in Economia con la passione per l'arte non fanno di te un'economista della cultura. Alberga in me il ricordo e la gratitudine di quando, fin dai tempi della scuola, c'era chi mi mostrava la via.

Parte I
Museo & accountability

In cui si spiega come l'accountability museale sia un concetto evolutivo