



# I MUSEI ECCLESIASTICI

Proposte di valorizzazione

cura di  
Barbara Sibilio e Antonio Maticena

COLLANA di

e AZIENDE PUBBLICHE  
IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

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



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



*Coordinatore scientifico:* Antonio Matacena.

*Comitato scientifico:* Michele Andreaus, Luca Anselmi, Elio Borghonovi, Eugenio Caperchione, Fabio Donato, Giorgio Fiorentini, James Guthrie, Davide Maggi, Giuseppe Marcon, Marco Meneguzzo, Alex Murdoch, Riccardo Mussari, Aldo Pavan, Gianfranco Rusconi, Barbara Sibillio Parri, Stefano Pozzoli, Paolo Ricci, Marcantonio Ruisi, Claudio Travaglini, David W. Young, Antonello Zangrandi.

*Comitato editoriale:* Maria Gabriella Baldarelli, Federica Bandini, Mara Del Baldo Sabrina Gigli, Giacomo Manetti, Angelo Paletta.

Nasce una nuova Collana di Studi economico-aziendali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono affermate a livello internazionale.

La Collana si propone di valorizzare i contributi delle discipline economico-aziendali in tema di aziende pubbliche e di imprese sociali (anche nella loro componente cooperativa), contributi che:

- presentino caratteristiche di originalità, sia dal punto di vista metodologico che scientifico;
- forniscano modelli interpretativi e strumenti operativi per i manager pubblici e del terzo settore;
- contribuiscano all'elaborazione delle policy necessarie a ridisegnare il sistema del welfare e delle relazioni pubbliche, nell'attuale situazione di crisi economica che sembra non avere finire.

Il tutto nell'ottica di contribuire alla costruzione di modelli di accountability in termini di sostenibilità economica, di equità sociale e di rispetto dell'ambiente. L'obiettivo che questa Collana persegue è quello di proporre, in modo rigoroso, i risultati di elaborazioni e di ricerche che formino e aiutino i manager del settore pubblico e del non profit a gestire in modo efficace e trasparente le loro organizzazioni.

Questa Collana, pertanto, vuole dare un contributo a risolvere o, almeno, contribuire a superare, quello che tutti gli osservatori considerano un freno per la nostra economia, ed un peso ingombrante per la stessa società civile: ci riferiamo all'inefficienza della pubblica amministrazione e all'incapacità di alcuni settori dell'impresa a innovare.

Tali difficoltà si pongono quale ostacolo sia per la realizzazione di un vivere più civile, sia per consentire un armonico sviluppo del mercato e del welfare, non consentendo di valorizzare quei driver che sempre più sono motore di un nuovo svi-

luppo economico: capitale umano, sociale, culturale e comportamenti economici espressi in termini cooperativi e solidali.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche qualitative e quantitative su tematiche innovative, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali.

Sarà, infine, apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati, che dovrebbero, nel loro complesso, consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle aziende pubbliche e delle imprese sociali nella competizione internazionale.

Infine questa Collana trova un suo preciso punto di riferimento nel nuovo corso di Laurea magistrale in Management dell'economia sociale della Scuola di economia, management e statistica dell'Università di Bologna.

I Coordinatori della Collana e il Comitato scientifico garantiranno il rispetto del processo di referaggio anonimo. Sarà loro cura effettuare una prima valutazione della proposta di pubblicazione, considerando la coerenza con gli scopi editoriali della Collana. Il Comitato editoriale selezionerà i reviewer e garantirà l'applicazione trasparente e corretta del processo di double blind review.

I membri del Comitato scientifico, anche con l'aiuto di altri accademici, svolgeranno il processo di referaggio sulla base delle loro specifiche competenze. Ciascun membro del Comitato scientifico potrà proporre un proprio contributo per la pubblicazione ai coordinatori (in tal caso, il proponente non potrà essere coinvolto nel processo di referaggio).

La Collana si articola in due sezioni: la Sezione *Monografie* e la Sezione *Orientamenti e proposte*. Solo i testi della sezione *Monografie* sono sottoposti a referaggio.



# I MUSEI ECCLESIASTICI

Proposte di valorizzazione

cura di  
Barbara Sibilio e Antonio Matacena

COLLANA di

AZIENDE PUBBLICHE  
e IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

**FrancoAngeli**

La presente pubblicazione beneficia, tra gli altri, di un contributo del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'Università degli Studi di Firenze

Copyright © 2020 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](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Prefazione. Un percorso di lettura</b> , di Elio <i>Borgonovi</i>	pag.	11
<b>Il ricordo di un amico: Massimo Montella</b>	»	29

## SEZIONE 1

### TIPOLOGIA, GOVERNANCE, STAKEHOLDER

<b>1. Musei religiosi e musei ecclesiastici: natura, tipologia, missione</b> , di <i>Antonio Maticena e Mara Del Baldo</i>	»	39
1.1. Il patrimonio e i beni culturali religiosi: lineamenti storico-normativi e specificità dei beni culturali ecclesiastici	»	39
1.2. I musei religiosi: un inquadramento	»	44
1.3. I musei ecclesiastici: tipologia e categorizzazione	»	48
1.4. La missione dei musei ecclesiastici	»	52
Riferimenti bibliografici	»	58
Appendice	»	64
<b>2. Problematiche di governance dei musei religiosi</b> , di <i>Francesco Badia e Fabio Donato</i>	»	70
2.1. La governance nelle aziende culturali e nei musei	»	70
2.2. Metodologia della ricerca sui sistemi di governance dei musei religiosi	»	77
2.3. Autonomia e funzionamento del sistema di governance e figure direttive dei musei religiosi	»	80
2.4. Elementi di governance sistemica e relazionale per i musei religiosi	»	88

2.5. Discussione e considerazioni conclusive	pag.	89
Riferimenti bibliografici	»	94
<b>3. L'istituzione e i suoi stakeholder</b> , di <i>Fulvia Rocchi</i>	»	98
3.1. I musei ecclesiastici: una lettura economico-aziendale	»	98
3.2. La complessità come chiave di lettura del rapporto con gli stakeholder: concetti fondamentali	»	101
3.3. L'azienda museo e gli stakeholder: il gioco delle interpretazioni e dei valori	»	105
3.4. Il museo ecclesiastico nella rappresentazione della Chiesa	»	107
3.5. Il Museo Diocesano Tridentino	»	111
Riferimenti bibliografici	»	118
Appendice 1. Mappare gli stakeholder: indicazioni operative	»	119
Appendice 2. L'azienda museo ecclesiastico e la pandemia	»	122
<b>4. Lo sviluppo dei musei ecclesiastici e delle fabbricerie verso il modello di visita "partecipata"</b> , di <i>Maria Cleofe Giorgino</i>	»	125
4.1. Introduzione	»	125
4.2. Dalla valorizzazione del patrimonio culturale al concetto di <i>cultural welfare</i> nei musei ecclesiastici e nelle fabbricerie	»	127
4.3. Il coinvolgimento del visitatore nella fruizione del patrimonio museale	»	129
4.4. La definizione di museo "partecipato"	»	133
4.4.1. Le pratiche di coinvolgimento dei visitatori	»	133
4.4.2. La valutazione dei risultati	»	137
4.5. L'analisi di un case study: il Museo dell'Opera e il Complesso monumentale della Cattedrale di Siena	»	138
4.6. Considerazioni conclusive	»	142
Riferimenti bibliografici	»	144

## SEZIONE 2 MUSEI E TERRITORIO

<b>5. Musei di fabbricerie e musei ecclesiastici per il territorio e le comunità locali: due casi di studio</b> , di <i>Mara Cerquetti</i> e <i>Marta Maria Montella</i>	»	149
5.1. Musei italiani e territorio: un binomio indissolubile	»	149

5.2. Obiettivi e metodologia della ricerca	pag.	150
5.3. Musei di fabbricerie e musei ecclesiastici: natura, valore, finalità e funzioni	»	153
5.4. Due casi di studio	»	159
5.4.1. Museo dell'Opera del Duomo di Orvieto: un museo della città e per la città	»	159
5.4.2. Museo del Capitolo della Cattedrale di San Lorenzo di Perugia: un museo capitolare per la città	»	164
5.5. Discussione dei risultati dell'indagine	»	167
5.6. Considerazioni conclusive	»	170
Riferimenti bibliografici	»	171
<b>6. Musei ecclesiastici e valorizzazione del territorio, di <i>Mara Del Baldo</i></b>	»	175
6.1. Introduzione	»	175
6.2. Le tracce del radicamento territoriale dei musei ecclesiastici nell'orientamento della CEI	»	176
6.3. La collaborazione con gli enti locali per la creazione di reti e sistemi museali ecclesiastici integrati	»	181
6.4. I circuiti non tradizionali del turismo collegati ai musei ecclesiastici	»	187
6.5. Il ruolo della Chiesa per lo sviluppo delle strategie turistiche del territorio, di <i>Silvia Fissi</i> ed <i>Elena Gori</i>	»	189
6.6. I casi di studio: l'esperienza del Museo Diocesano di Pesaro e del Museo Albani e della Rete Musei dell'Arcidiocesi di Urbino-Urbania-Sant'Angelo in Vado	»	194
6.6.1. Introduzione ai casi e premessa metodologica	»	194
6.6.2. Il Museo Diocesano di Pesaro	»	196
6.6.3. Il Museo Diocesano Albani e la Rete Musei Arte Sacra nel Ducato di Urbino	»	202
6.7. I casi di studio: i Musei Diocesani di Vercelli, Alba e Novara, di <i>Elio Borgonovi</i> e <i>Davide Maggi</i>	»	212
6.7.1. Il Museo del Tesoro del Duomo di Vercelli	»	212
6.7.2. Il Museo Diocesano di Alba	»	215
6.7.3. I Musei della Canonica del Duomo di Novara e il Museo della Cattedrale	»	219
6.8. Riflessioni di sintesi	»	222
Riferimenti bibliografici	»	224

SEZIONE 3  
ACCOUNTABILITY, RENDICONTAZIONE, COMUNICAZIONE

<b>7. Misurazione, valutazione e comunicazione della performance nei musei ecclesiastici</b> , di <i>Giuseppe Marcon e Barbara Sibilio</i>	pag. 233
Parte I – Aspetti teorici e metodologici	
7.1. Premessa	» 233
7.2. Visione, missione e valori dei musei ecclesiastici	» 235
7.3. Accountability e performance	» 240
7.4. Misurazione della performance	» 244
7.4.1. Prime considerazioni	» 244
7.4.2. Il sistema degli indicatori, la sua organizzazione e il suo impatto sui processi decisionali e gestionali	» 249
7.4.3. Logiche e modelli in evoluzione	» 257
7.5. Qualche approfondimento sulla rilevanza dell’impatto e sulla molteplicità delle metodologie per la sua valutazione	» 259
7.6. Classi di indicatori e interazioni fra le loro componenti. La gerarchia dei risultati	» 262
7.7. La performance e il contributo della teoria del valore pubblico	» 267
Parte II – Dalla teoria alla prassi: alcune indagini empiriche	
7.8. Premessa	» 272
7.9. Indagine questionaria su musei diocesani italiani (2017)	» 273
7.10. Interviste semi-strutturate a musei diocesani italiani (2019)	» 281
7.11. Esperienze dei musei inglesi finanziati dal DCMS (2019), di <i>Ilaria Elisa Vannini</i>	» 286
Riferimenti bibliografici	» 293
Appendice. Questionario indirizzato ai musei ecclesiastici	» 301
<b>8. Le caratteristiche del sistema contabile dei musei diocesani</b> , di <i>Chiara Carolina Donelli, Isabella Mozzoni e Antonello Zangrandi</i>	» 313
8.1. Introduzione	» 313
8.2. Il sistema di misurazione nei musei	» 314
8.3. I musei diocesani e la loro gestione: tra diritto canonico e diritto civilistico	» 320
8.4. La dimensione contabile dei musei diocesani: analisi empirica	» 328

8.5. Conclusioni	pag.	339
Riferimenti bibliografici	»	341
<b>9. Dalla rendicontazione alla comunicazione dialogica: il caso delle fabbricerie italiane, di Marco Bellucci, Giacomo Manetti e Barbara Sibilio</b>	»	344
9.1. L'eterogeneità delle fabbricerie e della loro rendicontazione	»	344
9.2. Dalla rendicontazione alla comunicazione dialogica	»	346
9.3. Quadro teorico di riferimento	»	348
9.4. Il campo di osservazione e i metodi di raccolta dati	»	352
9.5. Risultati dell'indagine empirica	»	355
9.6. Osservazioni finali	»	361
Riferimenti bibliografici	»	363
Appendice. Questionario sugli strumenti di rendicontazione redatti e sui sistemi di comunicazione dialogica utilizzati dalla Fabbriceria	»	369
<b>10. Le fabbricerie e la loro dimensione etica: il codice etico quale strumento di trasmissione della tensione etica dell'ente, di Marco Mainardi</b>	»	373
10.1. Premessa	»	373
10.2. Il codice etico: struttura e contenuto del codice etico dell'ICOM	»	374
10.3. Il codice etico nelle fabbricerie: il caso del codice etico di Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano	»	380
10.4. Considerazioni di sintesi	»	385
Riferimenti bibliografici	»	386
<b>Gli autori</b>	»	389



# PREFAZIONE

## UN PERCORSO DI LETTURA

di *Elio Borgonovi*

Questo volume può definirsi un percorso in chiave aziendale sulle potenzialità di un patrimonio di cui è dotato il nostro paese. Si tratta del patrimonio dei musei diocesani che costituiscono una parte rilevante di quelli di origine religiosa.

Il libro è strutturato in tre sezioni.

La prima riguarda l'individuazione dell'oggetto di analisi, le classificazioni, la normativa, i documenti di riferimento e quella che si definisce *constituency*, cioè i portatori di interesse e le loro relazioni. La seconda si focalizza sul tema del valore, considerato con riguardo sia alla sua origine, sia alla sua fruizione, in quanto i musei sono espressione/valorizzazione/accrecimento delle comunità territoriali di riferimento. La terza riguarda vari aspetti relativi alla trasparenza e alla rendicontazione delle attività svolte.

La specificità del volume è data da uno sviluppo che potrebbe essere definito a cerchi concentrici. Infatti, il percorso logico si sviluppa da una analisi di tipo generale che riguarda la delimitazione dell'oggetto rispetto al patrimonio museale italiano, riconosciuto da UNESCO e da tutti gli organismi internazionali, per concludersi con l'analisi degli strumenti di rendicontazione nei confronti dei vari portatori di interesse. Nel percorso sono inseriti gli approfondimenti riguardanti le caratteristiche istituzionali, la governance, i modelli organizzativi e manageriali, i processi di valorizzazione intesi come servizi (output e outcome) e rapporti con il territorio (impatto). Gli autori hanno ben presente, e richiamano continuamente, l'esigenza di un approccio interdisciplinare, ancor più profondo data la stretta correlazione tra le varie dimensioni di valore: finalistica, storica, artistica e intermedia/strumentale. La prima è collegata all'espressione della vita religiosa delle comunità. La seconda è collegata alla interdipendenza tra vita religiosa e civile delle comunità e dei territori nei diversi periodi. La terza è collegata agli oggetti,

spesso unici, conservati in questi musei. La quarta è collegata alle caratteristiche di gestione, alla sostenibilità economica e all'impatto delle attività svolte.

Peraltro, il filo conduttore, chiave di lettura qualificante, è di tipo aziendale, evidenziato dal concetto di valore declinato secondo diverse prospettive. Sia nelle parti teoriche che in quelle empiriche si richiamano i processi di generazione del valore, di tutela e conservazione, ritorno del valore ai territori e alle comunità, di incremento del valore tramite politiche per attrarre visitatori con modalità sempre più partecipative e di coinvolgimento dei diversi stakeholder tramite la rendicontazione sulla performance e sui dati contabili. Molti degli approcci tradizionali considerano nettamente distinti e separati i concetti di valore storico, artistico, estetico, da quelli di valore economico generato "attorno" ai musei e ai beni culturali, come, ad esempio, i proventi derivanti da bookshop, bar, ristoranti e altre attività. Al contrario, questo libro propone un modello interpretativo secondo cui la dimensione economico-aziendale e manageriale è in stretta correlazione con la dimensione istituzionale/finalistica. Quest'ultima, nel caso dei musei religiosi/ecclesiastici/diocesani, è volta, attraverso la documentazione dell'evoluzione del "percorso fatto lungo i secoli nel culto, nella catechesi e nella carità", a far riscoprire alla comunità e individualmente ad ogni soggetto che la compone "ciò che culturalmente e spiritualmente [in senso religioso ed anche laico] appartiene ad essi" (Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici. Introduzione).

I musei religiosi/ecclesiastici/diocesani sono una rappresentazione del dinamismo del rapporto tra fede e società, tra il divino e l'umano. Essi sono strumenti attraverso i quali la fede e il senso religioso possono parlare ad una società largamente secolarizzata e dominata dalla cultura economica, scientifica, tecnologica. La domanda di fondo che guida gli autori è se le metodologie e gli approcci organizzativi e gestionali oggi in uso – relativi ai processi di definizione degli indirizzi strategici, di programmazione ed attuazione delle azioni e di valutazione e comunicazione dei risultati – siano pienamente adeguati rispetto all'impegno del superamento della logica di conservazione in favore di una logica di valorizzazione. La ricerca che ha originato i contributi del volume ha esplorato queste problematiche, svolgendo analisi sullo stato dell'arte e suggerendo possibili linee di miglioramento e di sviluppo, anche attraverso confronti con realtà museali particolarmente avanzate.

Il modello proposto è stato costruito congiungendo le due dimensioni (economico-aziendale e istituzionale-finalistica): ottica, questa, che può efficacemente contribuire alla realizzazione della "missione museale nel duplice e concorrente dinamismo di promozione umana ed evangelizzazione

cristiana” (Lettera circolare). L’auspicio degli autori è che il modello da loro elaborato possa concorrere ad arricchire nei musei religiosi/ecclesiastici/diocesani “una coscienza critica di valorizzazione tesa ad accrescere il suo impatto nell’opera di inculturazione della fede” (Lettera circolare). Opera, questa, di cui si avverte profondamente la necessità nella difficile e prolungata situazione generata dal Covid-19, che, fra l’altro, ha provocato una diffusa fragilità sociale. Allo stato attuale i musei, in particolare quelli ecclesiastici, sono invitati sia a far tesoro degli esiti della più innovativa ricerca (anche economico-aziendale) e delle positive esperienze museali, sia a spingere lo sguardo “oltre”, definendo nuove strategie di intervento. Quando sarà conclusa la loro forzata chiusura dovranno adottare comportamenti in buona parte alternativi a quelli usuali, capaci di favorire migliori relazioni di prossimità e di evitare che si accentuino disuguaglianze culturali e socio-economiche. Il modello suggerito in questo volume può costituire un valido supporto per affrontare problematiche interne e difficoltà di comunicazione e interazione con il territorio e con la molteplicità di stakeholder.

Il doloroso e sconcertante “tempo sospeso della pandemia” (Primerano, 2020)<sup>1</sup> può incoraggiare sia le istituzioni che agiscono a diretto contatto con i musei ecclesiastici, sia essi stessi a combattere il diffuso sgomento e la confusione di idee, creando, uniti in una rete di efficace collaborazione, pratiche sostenibili che rafforzino la partecipazione. Questo libro offre un contributo alla definizione di reti interpretative intergenerazionali (Cimoli, 2020)<sup>2</sup>, che possono risultare fruttuose in termini di effettivo impatto sociale. Va fortemente cercata e potenziata la vera ricchezza di questo grave periodo: l’interazione personale e lo sviluppo relazionale. I musei ecclesiastici hanno vocazione e competenze per impegnarsi in questa direzione.

La prima sezione, che individua l’oggetto di analisi, si apre con il capitolo di **Antonio Maticena** e **Mara Del Baldo** nel quale sono riprese le definizioni di museo nell’ambito del più ampio sistema dei beni culturali per poi passare, con una logica che si potrebbe dire a cannocchiale, alla specificità dei musei religiosi, ecclesiastici e infine diocesani. La comprensione dei lineamenti storico-normativi, da cui i concetti di patrimonio, beni culturali religiosi ed ecclesiastici sono derivati, è di premessa al volgere dell’attenzione

<sup>1</sup> Primerano D. (2020), “Creare comunità nel tempo sospeso della pandemia”, *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, Supplementi, 11, pp. 213-229.

<sup>2</sup> Cimoli A.C. (2020), “Musei, territori, comunità interpretative: le nuove sfide della partecipazione”, *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, Supplementi, 11, pp. 249-266.

sugli istituti museali religiosi e, in successione, sui musei ecclesiastici e sulla peculiarità della loro missione.

I musei contengono, in generale, oggetti espressione di comunità del passato, della fede incarnata nel caso di quelli religiosi, che, per le loro caratteristiche, hanno superato il vaglio della storia e sono giunti fino a noi. Si tratta di dipinti, statue, arredi e oggetti di culto nel caso specifico, complessi architettonici e monumentali che devono essere tutelati e conservati (dimensione statica) e valorizzati (dimensione dinamica ed evolutiva). In questo capitolo si fa riferimento sia al diritto canonico, nel quale non vi è una specifica definizione di beni culturali, ma è presente solo l'obbligo per gli amministratori della conservazione, sia al diritto civile, in quanto anche i musei ecclesiali fanno parte del patrimonio del paese. Inoltre, sono ripresi i contenuti di vari documenti pastorali, principalmente degli ultimi 20 anni, periodo in cui è stato accentuato soprattutto l'aspetto di valorizzazione e sono stati definiti alcuni indirizzi per la raccolta e il coordinamento da parte delle diocesi. Il capitolo si sviluppa su tre dimensioni utili a tracciare i profili tipologici dei musei religiosi. La prima è riferita alla natura dei musei religiosi, che viene approfondita in particolare per i musei ecclesiastici e diocesani. La seconda è quella che si muove sull'asse della refertazione degli oggetti, raccolta di informazioni, tutela, conservazione, valorizzazione. Vengono presentate le categorie in funzione della natura dei beni contenuti, delle collezioni, dei manufatti e della tipologia ricorrente delle raccolte, oltre che del legame con il territorio, distinguendo tra musei che riflettono realtà territoriali con ambiti e giurisdizioni ben definite e musei che riflettono altre realtà ecclesiali. La terza considera gli enti proprietari, pubblici, privati, misti e, nell'ambito dei musei ecclesiastici, quelli appartenenti a diocesi, parrocchie, ordini religiosi, monasteri, santuari, confraternite, capitoli, seminari, fondazioni, con o senza autonomia. Ad essi vanno ovviamente aggiunti quelli della Santa Sede.

Con riferimento alla più ampia tipologia di musei religiosi vengono contemplati anche quelli appartenenti alle comunità ortodossa, valdese, ebraica. Oggetti di arte sacra sono presenti anche in musei privati laici, mentre nei musei religiosi possono essere presenti oggetti non di arte sacra. Per questo motivo, appare evidente la difficoltà di classificazione che deriva dalle molteplici espressioni della fede e dal fatto che l'incontro tra musei e religione può avvenire in diversi contesti, sia in musei "laici" dedicati alla/e religione/i o che conservano ed espongono anche oggetti di natura religiosa, sia in musei che hanno una natura ecclesiastica. Il *fil rouge* del capitolo collega il valore estetico all'espressione di fede. Affrontando l'aspetto del loro valore nascono le seguenti domande: i musei sono espressione di determinate comunità? Sono in grado di diventare strumento della pastorale odierna? Sono in

grado di suscitare o ravvivare nei visitatori la riflessione sul senso della fede incarnata nell'odierna società? La risposta a queste domande risiede nella capacità, dei musei religiosi in generale e di quelli ecclesiastici in particolare, di esprimere attraverso efficaci formule gestionali e di governo, tutte le dimensioni della propria missione, rendendosi portatori attraverso l'arte di un messaggio universalmente comunicabile che, prescindendo dalla confessione religiosa o dalla provenienza geografica, dà senso alla ricerca di una dimensione spirituale e di significato che arricchisce l'esperienza quotidiana.

Nel secondo capitolo di **Francesco Badia** e **Fabio Donato** viene sviluppato il tema della governance, che è centrale da almeno tre decenni nel dibattito giuridico, economico, manageriale, politico e sociologico. Il tema viene sviluppato con riferimento ai seguenti elementi: grado di autonomia riconosciuto al museo, composizione e funzioni degli organi di governo, caratteristiche del management, funzionamento del museo nell'ambito di relazioni interaziendali, cioè reti museali.

Il grado di autonomia è collegato alle soluzioni istituzionali e, nel caso dei musei ecclesiastici, vede ad un estremo la gestione diretta da parte dell'ente ecclesiastico e dall'altro la fondazione giuridicamente autonoma. La forma giuridica a sua volta influenza anche la composizione degli organi di amministrazione, che devono garantire, da un lato, il mantenimento della finalità del museo e, dall'altro, la sua funzionalità e la sua accessibilità, in autonomia. Aspetto critico degli organi di amministrazione è il mix delle professionalità dei componenti.

Nei paesi nei quali prevalgono musei privati, il dibattito riguarda la rappresentanza delle diverse componenti della società negli organi di governo; mentre in Italia e nei paesi di forte intervento pubblico, esso è riferito prevalentemente al modo in cui gli organi di amministrazione (pubblici o ecclesiastici nei musei diocesani) interpretano la funzione di tutela e conservazione da un lato e valorizzazione dall'altro. I musei religiosi, in particolare quelli ecclesiastici, sono stati finora più vicini alla logica pubblica e quindi alla tutela e alla conservazione.

All'inizio del capitolo viene richiamata la classica distinzione tra direzione e responsabilità riferita al valore estetico, culturale, di ricerca storica, direzione e responsabilità sulla sostenibilità economica, che è condizione per una migliore valorizzazione. Successivamente, nella parte empirica in cui si analizzano sette casi, sono presentate alcune interessanti soluzioni di questa problematica che possono servire da buone pratiche cui far riferimento.

Le considerazioni sulla quarta dimensione, quella delle reti museali, sviluppate a livello internazionale, sottolineano il ritardo con cui nel nostro

paese si sta affrontando un orientamento che, con ogni verosimiglianza, si manifesterà vincente nel futuro. Infatti, sono rare e ancora deboli le esperienze di reti museali tra enti della stessa natura, pubblici o ecclesiastici, ed enti diversi pubblici-ecclesiastici, privati-ecclesiastici. La messa in comune di un patrimonio diversificato potrebbe costituire un determinante fattore competitivo per l'attrazione di un turismo.

La parte empirica si fa apprezzare per la varietà dei sette casi trattati: il museo diocesano Tridentino, fondato all'inizio del ventesimo secolo e dotato di un'interessante carta dei servizi; il museo diocesano di Bari fondato nel 1981 caratterizzato dalla gestione diretta e da un progressivo ampliamento nei decenni successivi; il museo della Cattedrale di Ferrara, istituito nel 1929, con un'interessante esperienza di collaborazione tra la Chiesa cattolica e il Comune; il museo dell'opera del Duomo di Pisa che risale al tredicesimo secolo, gestito dalla Fabbriceria Opera Primaziale di Pisa a cui fanno riferimento anche gli altri beni archeologici della piazza dei Miracoli; il museo dell'ebraismo italiano e della Shoah di Ferrara, istituito nel 2003 e gestito dallo Stato; il museo ebraico di Roma che risale al 1870 a gestione privata della Comunità ebraica, costituito in Fondazione autonoma nel 2019 e inserito nel complesso della sinagoga di Roma; il museo storico valdese di Torre Pellice (Torino), istituito nel 1989 e gestito dal centro culturale valdese.

La parte empirica del capitolo è stata realizzata con il metodo misto di analisi documentali e interviste approfondite con i responsabili. Fra gli elementi messi in evidenza viene anzitutto segnalato che i musei sono poco integrati con il territorio a causa della limitatezza delle risorse economiche, che non consentono progetti di largo respiro, e a causa delle loro differenti finalità. Fanno eccezione il museo della cattedrale di Ferrara, che collabora attivamente con il Comune, e i musei valdesi ed ebraici, nei quali lo Stato interviene a tutela delle religioni a minore diffusione. Un'altra causa è riconducibile alle limitate dimensioni dei suddetti musei dotati di poche unità di personale.

In secondo luogo, è stata evidenziata una tendenza alla ricerca di maggiore autonomia sia con riferimento ai modelli di gestione diretta, nei quali sono stati gradualmente inseriti nei loro organi di governo rappresentanti della società civile, sia con riferimento alla gestione indiretta tramite ente autonomo. Per quanto riguarda la direzione, in alcuni casi, è prevista l'appartenenza alla stessa confessione religiosa, comunque prevale la tendenza della ricerca di un management con competenze di tipo storico culturale del management.

Nel terzo capitolo **Fulvia Rocchi** propone un modello concettuale che si inserisce nel paradigma della complessità, finora non considerato dalla maggior parte della pubblicistica sui musei di tipo disciplinare, che consente approfondimenti specialistici “verticali”, ma può essere considerata riduttivistica rispetto alla complessità dell’oggetto. In effetti, la specializzazione che ha caratterizzato i secoli diciannovesimo e ventesimo, in tutti i campi delle conoscenze, non consente di cogliere gli effetti delle interazioni tra i diversi portatori di interesse che convergono nell’istituto-azienda-museo. La dimensione di istituto è costituita dal complesso sistema di relazioni che interiorizzano interessi e attese dei diversi portatori di interesse, li modificano in termini non predefiniti, li amalgamano e li restituiscono modificati ai portatori di interesse. Il visitatore di un museo, che entra con certe aspettative, ne esce con una esperienza diversa che può essere un accrescimento sul piano culturale, estetico, della propria spiritualità laica o religiosa; oppure un indebolimento o peggioramento, se la presentazione degli oggetti è caotica, le informazioni sono carenti, le guide sono inesperte o poco rispettose della sensibilità dei visitatori. Allo stesso modo il restauratore delle opere, l’archivista dei documenti, il direttore o i volontari addetti al museo, che svolgono le funzioni sulla base di conoscenze professionali e motivazioni personali, possono uscirne arricchiti o impoveriti da rapporti che si stabiliscono con il Consiglio di amministrazione o con l’Ufficio beni culturali della diocesi. Il paradigma della complessità che si applica a tutti i campi del sapere moderno, compreso quello dei beni artistico-culturali-archeologici e museali, assume un significato specifico per i musei religiosi, soprattutto nel quadro di un approccio laico. Ciò non vuol dire arrendersi alla secolarizzazione, ma significa valorizzare i musei per cogliere le sensibilità di fede che, nella società moderna, sono molto più variegata rispetto al passato. In questa prospettiva la dimensione aziendale riguarda i valori economici monetari diretti (costi, proventi e equilibrio economico del museo), ma anche quelli non monetari (tempo e fatica, per es.) e non economici (come il piacere e la pace dell’anima), molti dei quali indiretti (esternalità nei confronti del territorio). Tali categorie sono applicate all’analisi del museo diocesano Tridentino, alla luce delle prescrizioni della Lettera circolare, attraverso i documenti del museo stesso e dell’Arcidiocesi rinvenibili in rete.

Nel quarto capitolo **Maria Cleofe Giorgino** parte dalla considerazione che l’esigenza di perseguire un più solido equilibrio economico ha dato una spinta alla individuazione di approcci innovativi. Per rendere più attraenti i musei si è dovuto intervenire sulla loro immagine di luoghi chiusi, a volte non particolarmente luminosi, pieni di oggetti che, soprattutto per i giovani,

evocano qualcosa di polveroso. Il modo più efficace per superare questa percezione è quello del coinvolgimento dei visitatori, che viene mediato da un interessante richiamo, quello del collegamento tra arte/cultura, nel caso specifico dei musei, e benessere. Esistono ricerche che evidenziano come la partecipazione attiva ad eventi culturali rappresenti un modo per prevenire o rimuovere le conseguenze negative dello stress della società moderna, che sembra aver fatto della velocità e della produttività alcuni dei suoi mantra preferiti. Inoltre, i musei ecclesiastici contengono anche oggetti che richiamano il benessere sociale che si fonda su valori fondamentali della vita degli individui, che, nei diversi periodi storici, sono stati condivisi. Mentre la singola opera artistica più facilmente viene riferita al genio individuale, i musei danno il senso della comunità, dell'azione sociale; i musei ecclesiastici evocano lo stretto connubio tra valori spirituali e valori materiali. In questo senso contribuiscono ad una considerazione complessiva e circolare del benessere, fatto di prevenzione (dello stress o di dipendenza dai miti e dai riti della società moderna) e di recupero di una pace interiore profonda che non è legata al possesso della ricchezza materiale. Il capitolo considera i tre stadi del percorso di benessere secondo il grado di coinvolgimento. Il primo consiste nel generare l'interesse con la visione a distanza, tramite piattaforme nelle quali sono inseriti i contenuti dei musei e che possono essere consultate da chi, ad esempio, programma un viaggio per turismo o anche per affari. Il secondo stadio è quello della visione in presenza, che è tanto più efficace quanto migliori sono l'allestimento del museo, i materiali di presentazione e di commento (audioguide), la professionalità e l'empatia di eventuali guide. Il terzo livello, che rappresenta il contenuto distintivo del capitolo, è quello della partecipazione del visitatore in processi di co-produzione di contenuti.

Con l'uso di moderne tecnologie e con progetti mirati che facilitano le interazioni con i responsabili del museo o con altri visitatori è possibile valorizzare la creatività di ogni persona. Per realizzare questo obiettivo sono necessarie alcune condizioni, tra le quali: la programmazione di visite guidate, la profilazione di potenziali utenti, la costituzione di gruppi di visitatori tra loro relativamente omogenei (o volutamente eterogenei, in rapporto agli obiettivi della visita), la raccolta di informazioni da fornire ai visitatori nelle diverse sezioni o sale del museo nelle quali si intendono attivare processi di coproduzione, l'inserimento durante la visita di attività collaterali (quali spettacoli teatrali, eventi musicali, conferenze tematiche). Poiché una politica proattiva richiede investimenti per la realizzazione delle condizioni appena richiamate, si impone l'attivazione di particolari set di indicatori specifici sui risultati conseguiti. Si citano: il numero delle visite programmate e del numero dei partecipanti, la distribuzione secondo profili socioeconomici

e culturali, la quantità e la qualità dei contenuti prodotti dai visitatori, l'impatto non solo sul grado di soddisfazione, ma anche sul benessere percepito. Infine, si analizza il caso della Fabbriceria del Museo del Duomo e del complesso monumentale della cattedrale di Siena attraverso l'analisi del bilancio, il sito e alcune interviste mirate dalle quali si evince che l'inserimento di concerti e di varie conferenze, organizzate con modalità interattive, hanno suscitato un grande interesse e una attiva partecipazione. In particolare, la rappresentazione della *Divina Bellezza*, realizzata nello spazio antistante il museo, con tecnologie di videoproiezione altamente coinvolgenti sulla vita dei senesi del Trecento. Tutti questi eventi sono stati poi inseriti nei principali canali social. Questa strategia ha prodotto un notevole incremento di visitatori in presenza e un'estesa partecipazione sui canali social dai quali si nota un bisogno di cultura in precedenza inespresso e sul quale occorre continuare ad investire.

Nel quinto capitolo **Mara Cerquetti** e **Marta Maria Montella** prendono in esame la comunicazione museale e i rapporti tra museo e territorio, sulla base degli standard minimi di qualità e gli obiettivi di miglioramento previsti dal D.M. n. 113 del 21 febbraio 2018. Per inquadrare la parte empirica, che riguarda un museo di fabbriceria e un museo ecclesiastico, ovvero rispettivamente il Museo dell'Opera del Duomo di Orvieto fondato nel 1882 e il Museo del Capitolo della Cattedrale di San Lorenzo a Perugia fondato nel 1923, nei primi due paragrafi si richiama brevemente la distinzione tra le due tipologie museali e il loro valore come espressione dell'identità civica e non solo liturgico-pastorale delle comunità e dei territori di riferimento. La metodologia adottata è finalizzata al perseguimento di tre obiettivi: valutare come le modalità di comunicazione favoriscano la comprensione del valore del patrimonio "musealizzato" e diffuso sul territorio, individuare i punti di forza e di debolezza del rapporto con le attuali comunità di riferimento e dare indicazioni per il miglioramento e l'innovazione della comunicazione. L'analisi si concentra sulla parte C della scheda di rilevazione prevista dal D.M. n. 113/2018 e, in particolare, su segnaletica, strumenti informativi e attività educative, oltre che sul coinvolgimento degli stakeholder. I richiami storici consentono di comprendere le relazioni dei musei indagati con il territorio di riferimento, mentre l'analisi delle modalità di gestione mette in luce il rapporto tra servizi offerti e creazione di valore per i visitatori e altri stakeholder. Sulla base dei punteggi attribuiti ad ogni elemento come previsto dal D.M. n. 113/2018, il capitolo arriva alla conclusione che entrambi i musei si fermano all'esplicitazione del "valore di presentazione", raggiungendo per tutti gli indicatori considerati valori molto al di sotto di quelli potenzialmente