



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in

Economia e gestione delle arti e delle attività culturali

Tesi di Laurea

# **Analisi della performance museale tramite la Balanced Scorecard: uno studio dei musei pubblici danesi**

## **Relatori**

Ch.ma Prof.ssa Stefania Funari

Ch. Prof. Andrea Baldin

## **Laureanda**

Altea Bondioni

Matricola 888325

## **Anno Accademico**

2022 / 2023

# INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

## **CAPITOLO 1**

<b>Il sistema museale danese.....</b>	<b>3</b>
---------------------------------------	----------

1.1 Il ruolo dei musei nel contesto culturale danese.....	3
1.1.1 Musei e identità culturale in Danimarca.....	4
1.1.2 I musei danesi in prospettiva internazionale.....	6
1.2 Organizzazione e struttura del sistema museale danese.....	11
1.2.1 Musei statali e musei sovvenzionati dallo Stato in Danimarca.....	12
1.2.2 Evoluzione del sistema museale in Danimarca.....	26

## **CAPITOLO 2**

<b>La metodologia Balanced Scorecard e la sua applicazione per la analisi della performance nei musei.....</b>	<b>33</b>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

2.1 La metodologia Balanced Scorecard (BSC).....	33
2.2 Evoluzione della Balanced Scorecard per l'applicazione alle organizzazioni culturali.....	37
2.2.1 Indicatori della Balanced Scorecard per l'analisi della performance museale .....	43
2.3 La Sustainability Balanced Scorecard .....	65

## **CAPITOLO 3**

<b>La Balanced Scorecard per l'analisi della performance museale dei musei pubblici danesi.....</b>	<b>69</b>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

3.1 Dati sul settore museale danese.....	69
3.1.1 Quadro statistico dei musei pubblici danesi.....	70
3.1.2 Valutazione della qualità nei musei pubblici danesi da parte del Ministero della cultura.....	72
3.2 Analisi della performance dei musei pubblici danesi.....	74

3.2.1 Indicatori della Balanced Scorecard per i musei pubblici danesi.....	75
3.2.2 Analisi della performance dei musei danesi riconosciuti dallo Stato.....	79

<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>91</b>
-------------------------	-----------

<b>APPENDICE.....</b>	<b>94</b>
-----------------------	-----------

<b>ABSTRACT.....</b>	<b>102</b>
----------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>103</b>
--------------------------	------------

## INTRODUZIONE

Il tema trattato in questa tesi è l'analisi della performance museale tramite la metodologia Balanced Scorecard (BSC) e la sua implementazione ai musei pubblici danesi.

Nel primo capitolo si affronta il ruolo dei musei nel contesto culturale danese attraverso l'indagine delle trasformazioni ideologiche, politiche e strutturali all'interno del settore museale in continua evoluzione. In particolare, si affronta la rilevanza dell'organizzazione e della struttura del sistema museale danese rispetto al ruolo in quanto istituzione culturale che il museo svolge in Danimarca.

Il secondo capitolo esplora la metodologia BSC in quanto strumento gestionale e strategico per l'analisi della performance dei musei attraverso una revisione della letteratura; si analizzano le implementazioni pratiche del metodo alle istituzioni museali e si individuano gli indicatori selezionati da casi studio sull'applicazione della BSC alle istituzioni museali. Infine, si analizza l'estensione della metodologia attraverso la Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) per incorporare le istanze sociali, etiche ed ecologiche.

Il terzo ed ultimo capitolo si struttura come sincretismo dei due precedenti e presenta una proposta di applicazione della BSC integrata al metodo Simple Additive Weighting (SAW), ossia della media aritmetica ponderata, ai musei pubblici danesi. Si sono individuati indicatori per ogni prospettiva della BSC costruiti ad hoc per il caso studio e si analizza la performance dei musei pubblici danesi riconosciuti dallo Stato, individuando i musei più performanti rispettivamente alle quattro prospettive tradizionali della BSC, quella dei clienti, dell'innovatività e formazione, della gestione interna, e la prospettiva finanziaria.

Questa tesi mira quindi ad esplorare l'impiego della metodologia BSC in ambito museale e propone un modello di indicatori BSC sulla base della revisione della letteratura, che permette di definire un quadro di base per l'analisi della performance dei musei pubblici danesi riconosciuti dallo Stato che può

rappresentare un punto di partenza in vista della futura riforma museale in Danimarca.

# CAPITOLO 1

## Il sistema museale danese

### 1.1 Il ruolo dei musei nel contesto culturale danese

I musei rivestono un ruolo cruciale nella definizione e per la promozione dell'identità culturale in Danimarca; non fungono infatti soltanto da custodi del patrimonio culturale, ma svolgono anche una funzione interpretativa e comunicativa, contribuendo alla creazione di significati simbolici fondamentali per la sopravvivenza delle comunità e delle nazioni.

Nel primo sotto-paragrafo, si esplora il legame tra musei e identità culturale nel contesto danese; oltre a preservare il patrimonio culturale, i musei agiscono come interpreti chiave nella definizione dell'identità, coinvolgendo processi di creazione, conservazione e trasmissione di significati simbolici.

Il secondo sotto-paragrafo si focalizza invece sulla prospettiva internazionale dei musei danesi. Si individua un modello distintivo che affronta l'identità culturale nazionale, con un confronto tra l'approccio danese e quello svedese, e si esamina la posizione geografica della Danimarca come un'area di transizione tra l'Europa continentale e i paesi nordici. Si evidenzia inoltre il ruolo chiave dell'antichità classica nella formazione dell'identità culturale danese, sottolineando come la Danimarca si collochi tra un'identità europea e nordica.

Questo paragrafo ha come obiettivo quello di mettere in luce l'importanza dei musei come agenti nella definizione e ridefinizione costante dell'identità culturale danese. Attraverso la conservazione, l'interpretazione e la trasmissione del patrimonio culturale, i musei danesi contribuiscono attivamente alla creazione di significati che riflettono l'evoluzione dinamica della cultura danese nel contesto contemporaneo.

### 1.1.1 Musei e identità culturale in Danimarca

Al fine di esplorare il tema del rapporto tra musei e identità culturale, è essenziale partire con una definizione chiara di ciò che i musei rappresentano e come si collocano all'interno del panorama culturale danese.

Secondo l'ICOM (*International Council of Museums*), il museo è definito come «istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che compie ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale, materiale e immateriale». Tale definizione sottolinea il ruolo multifunzionale dei musei, che non solo raccolgono e conservano oggetti, ma fungono anche da interpreti e comunicatori del patrimonio culturale. Inoltre, i musei sono progettati per essere aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, promuovendo la diversità e la sostenibilità attraverso le loro attività; operano con etica e professionalità e coinvolgono le comunità locali e globali, offrendo esperienze che comprendono l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze<sup>1</sup>. Tale quadro concettuale fornito dalla definizione di museo data da ICOM getta le basi per la comprensione del ruolo dei musei nella definizione dell'identità culturale. In particolare, le attività dei musei, che comprendono la creazione, la conservazione e la trasmissione di significati simbolici, emergono come elementi cruciali per l'identità delle comunità e per la sopravvivenza delle società e delle nazioni stesse.

Come sottolineato da Pinna (2005), il patrimonio culturale può essere considerato come l'insieme di significati simbolici attraverso cui la comunità riconosce se stessa. In altre parole, il patrimonio culturale rappresenta un veicolo attraverso il quale una comunità esprime la sua storia, i suoi valori e la sua identità. In tale prospettiva, i musei emergono come luoghi di identificazione che contribuiscono alla «creazione dei significati simbolici e quindi alla costruzione del patrimonio culturale delle comunità, della memoria e delle identità collettive» (Pinna, 2005, p. 54). Tale visione

---

<sup>1</sup> International Council of Museums. Definizione di Museo. [online]. Disponibile su: <<https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo/>>. [Data di accesso: 1 ottobre 2023].

sottolinea l'importanza dei musei come custodi e promotori della cultura e luoghi di rappresentazione del costruito identitario. Tuttavia, l'identità non è un concetto monolitico, ma è un concetto complesso e sfaccettato. Tra le forme più complesse e problematiche di identità, vi è proprio il concetto di nazione. Il rapporto tra la creazione dell'identità nei musei e la cultura nazionale ha radici storiche profonde: nel corso del XIX e XX secolo, i musei sono stati spesso associati alla costruzione dell'identità nazionale e, in tale contesto, il patrimonio culturale è diventato un patrimonio nazionale e la comunità rappresentata da esso è composta dai cittadini di quella nazione. L'istituzione dei musei e della loro collezione costituiva una parte essenziale dell'espressione culturale della costruzione dell'identità delle nazioni emergenti, soprattutto in Europa, ad esempio sia il British Museum di Londra sia il Louvre di Parigi erano manifestazioni materiali dell'ambizione imperiale delle rispettive nazioni (Funder, Kristensen, & Nørskov, 2019). Si è dunque creata un'associazione intrinseca tra museo, patrimonio culturale e nazione. Tuttavia, le visioni tradizionali dell'identità nazionale sono state messe in discussione nel corso del tempo. Macdonald (2003) identifica alcuni fattori che hanno contribuito a mettere in crisi queste costruzioni identitarie nazionali, che erano predominanti nel XIX e nel primo XX secolo. L'autrice propone una metodologia di "denaturalizzazione" del concetto identitario, suggerendo di concepire l'identità come un costruito storicamente determinato. In questo contesto, il ruolo dei musei è cruciale nella definizione dell'identità nazionale per motivi storici, come già accennato. I musei svolgono questo ruolo attraverso l'uso di miti fondativi legati all'identità nazionale e la rappresentazione del patrimonio culturale, che, a sua volta, è strettamente legato a una comunità specifica. Macdonald (2003) sottolinea che, sebbene non tutti i musei siano necessariamente musei nazionali, il modello identitario strutturato da questo tipo di musei è stato riprodotto nella costituzione e nella rappresentazione di altre forme di identità. Infatti, i musei nazionali possono essere definiti come istituzioni le cui collezioni ed allestimenti rappresentano i valori nazionali e perciò si possono analizzare in quanto processi di negoziazione istituzionalizzati di tali valori i quali, a

loro volta, costituiscono la base per la formazione delle comunità nazionali (Aronsson & Elgenius, 2011).

Macdonald (2003) indica il ruolo del museo come centrale nella definizione dell'identità, attraverso la sedimentazione e la trasmissione di significati simbolici nel corso del tempo; tale processo avviene attraverso le esposizioni, le narrazioni e le rappresentazioni che i musei costruiscono e diffondono. A partire dai presupposti presentati da Macdonald (2003), l'analisi dell'identità culturale in Danimarca, con un particolare focus sul ruolo dei musei, rivela la complessità e la profondità dell'interazione tra museo, patrimonio culturale e nazione: i musei danesi, dunque, in quanto istituzioni che rappresentano i valori della comunità nazionale del paese di riferimento, non solo preservano il patrimonio culturale danese, ma svolgono anche un ruolo cruciale nella definizione dell'identità culturale, sia a livello nazionale sia locale, nonché dal punto di vista internazionale come si avrà modo di esplorare nel prossimo paragrafo (si veda Aronsson e Elgenius, 2011). In altre parole, tale interazione complessa tra musei, patrimonio culturale e identità culturale è fondamentale per comprendere come la cultura danese sia stata plasmata nel corso del tempo e come continui a evolversi; infatti l'identità culturale danese non è statica, ma dinamica, e i musei in quanto processi di negoziazione giocano un ruolo fondamentale nell'interpretare, comunicare e ridefinire costantemente questa identità culturale in un contesto in cui la cultura e la fruizione del patrimonio culturale sono in costante evoluzione e interconnessione (Aronsson & Elgenius, 2011).

### 1.1.2 I musei danesi in prospettiva internazionale

In *Artifacts and Allegiances: How Museums Put the Nation and the World on Display*, Levitt descrive come il modello di costruzione identitaria dei musei danesi rappresenti un approccio distintivo nella gestione dei musei e nella creazione dell'identità culturale (si veda Levitt, 2015). Levitt (2015) evidenzia infatti come i

musei danesi abbiano affrontato la questione dell'identità culturale nazionale attraverso una serie di strategie e allestimenti espositivi in risposta ai cambiamenti sociali, politici ed economici legati al fenomeno dell'immigrazione. In particolare, il modello danese sembra promuovere l'assimilazione di tali trasformazioni culturali in Danimarca come approccio chiave; infatti, l'identità nazionale è strettamente legata a una storia caratterizzata dall'omogeneità e ciò si riflette anche nella gestione del *welfare* dello Stato il quale, ad esempio, tende a non differenziare gli interventi in base alle particolarità delle differenti forme di immigrazione e alle condizioni che ne derivano, ma piuttosto ad omologarle nel contesto della cultura danese (si veda Levitt, 2015).

In aggiunta alla descrizione del modello museale danese di Levitt (2015), Aronsson ed Elgenius (2011) descrivono come la narrativa dello sviluppo dei musei in Danimarca possa sembrare relativamente armoniosa, in particolare in confronto ad altri paesi europei: la Danimarca ha una tradizione di struttura politica fortemente centralizzata e ciò potrebbe spiegare l'adesione a un modello di identità nazionale basato sull'omogenizzazione, come accennato sopra. Gli autori esplorano come, nel corso del XIX secolo, da collezioni reali e private, la monarchia assoluta abbia istituito i due principali musei nazionali, il Museo Nazionale della Danimarca (*Nationalmuseet*) e la Galleria Nazionale della Danimarca (*Statens Museum for Kunst*), i quali ambiscono ad esibire la storia della Danimarca e della comunità danese; dunque, lo scopo più o meno ufficiale di istituire tali musei nazionali era quello di contribuire all'orgoglio nazionale.

Successivamente, la Danimarca democratica ha portato avanti la medesima strategia, stabilendo una serie di musei locali che seguivano il modello dei musei nazionali, coerentemente al processo di riproduzione del modello identitario nazionale, come già descritto da Macdonald (2003), data la necessità di ricostituire l'identità nazionale in un contesto in rapida evoluzione; la giovane democrazia danese tentava infatti di coinvolgere il pubblico a livello nazionale attraverso musei satellite locali (Aronsson & Elgenius, 2011). Secondo gli autori, esistono diverse strategie narrative

per rappresentare l'identità nazionale, una di queste è l'istituzione di un tipo ideale di museo che presenta una narrativa unitaria e coerente dall'inizio dei tempi fino al presente, i cui prerequisiti di una nazione per impiegare tale strategia di tipo ideale di museo sono una struttura politica centralizzata e presunte minacce all'identità nazionale; tale tipo ideale di museo è infatti ben rappresentato in Danimarca, la quale soddisfa entrambi i prerequisiti, sia dal punto di vista strutturale, sia per quanto riguarda le strategie narrative adottate in risposta a minacce percepite verso la propria identità nazionale (storicamente, derivate dalla perdita di territori) oppure, più recentemente, dal fenomeno dell'immigrazione, come analizzato da Levitt (2015).

Aronsson ed Elgenius (2011) affrontano la tematica di come la rappresentazione dell'identità nazionale nei musei, da un punto di vista internazionale, vari a seconda della propria esperienza coloniale, e sviluppano un'analogia tra la Danimarca e la Svezia, in quanto nazioni relativamente piccole e conglomerate, argomentando come entrambi i paesi utilizzino le proprie collezioni per contrapporsi a un implicito "loro".

Ciò si ricollega all'analisi di Levitt (2015), che riguarda la narrazione identitaria da parte dei musei nei confronti del fenomeno dell'immigrazione che pone la presunta minaccia del "loro" contrapposto al "noi". L'autrice, dunque, oltre al modello dei musei danesi, descrive anche il modello svedese, che abbraccia però una prospettiva diversa: si tratta di un approccio polivocale che mette in evidenza temi sensibili e dinamiche globalizzate.

Il modello museale svedese, nel tentativo di affrontare la questione dell'immigrazione, persegue un atteggiamento cosmopolita radicale, in cui l'identità nazionale sopravvive nell'adozione di una prospettiva aperta verso il mondo (Levitt, 2015).

Il confronto tra questi due modelli mette in luce come due paesi geograficamente vicini possano adottare approcci così diversi nella gestione dei rispettivi modelli museali e nella rappresentazione dell'identità culturale che ne deriva.

Nonostante la vicinanza geografica e le similitudini sopra descritte, la Danimarca e la Svezia rappresentano dunque due approcci contrapposti alla creazione e alla promozione dell'identità culturale attraverso le istituzioni museali.

In sintesi, il modello danese si basa sull'assimilazione e sull'omogeneità, mentre il modello svedese abbraccia una prospettiva cosmopolita e polivocale. Entrambi i modelli offrono sfide e opportunità uniche nella definizione dell'identità culturale attraverso i musei e tale confronto fornisce una panoramica della possibile varietà di modelli museali nei contesti nazionali.

In entrambi i casi, Levitt (2015) espone una critica nei confronti della gestione della diversità all'interno dei musei sia danesi sia svedesi, sottolineando come quest'ultima non sia adeguatamente valorizzata. Tale critica è condivisa anche nella sua analisi dei musei statunitensi, che segue a quella dei modelli danese e svedese; tuttavia, è importante notare che la rappresentazione della diversità all'interno dei musei statunitensi può essere vista come un ulteriore approccio per preservare l'identità nazionale, sebbene attraverso una messa in scena della diversità stessa. Tale prospettiva statunitense si discosta dai modelli svedesi e danesi, che si concentrano rispettivamente sul cosmopolitismo e sull'omogenizzazione come chiave per definire l'identità culturale. In definitiva, il confronto tra questi modelli museali offre una panoramica delle diverse visioni e strategie presenti nei contesti nazionali, senza necessariamente attribuire un giudizio di valore a uno rispetto all'altro.

A proposito della rappresentazione dell'identità culturale danese da un punto di vista internazionale, Funder, Kristensen, e Nørsgkov (2019) suggeriscono come, a causa della sua posizione geografica tra l'Europa continentale e gli altri paesi nordici, la Danimarca può essere concepita come un'area liminale o di transizione e può trovarsi divisa tra l'identità europea e quella nordica. In particolare, gli autori si focalizzano sul classicismo, inteso come l'applicazione dei modelli dell'antichità classica in senso prescrittivo, e come tale fenomeno abbia influenzato la formazione delle identità delle nazioni europee, tra cui la Danimarca. Funder, Kristensen, e Nørsgkov (2019) descrivono come la Danimarca abbia sviluppato una narrazione

che si collega all'antichità classica attraverso l'incorporazione in un immaginario di un patrimonio culturale europeo comune di cui far parte, piuttosto che attraverso una continuità spaziale e geografica; in tal senso, il concetto di patrimonio culturale è stato fondamentale nel definire l'identità culturale danese e l'investimento nell'antichità classica può risalire al XVIII secolo, se non addirittura prima, a partire dal fatto che la Danimarca sia stata il primo paese europeo ad avvalersi di scavi archeologici e mostre come parte della costruzione dell'identità nazionale, coerentemente all'interazione tra le rappresentazioni e narrazioni legate al patrimonio culturale e la nazione, come già affrontato. Infatti, gli autori riconoscono come il discorso sul classicismo sia antico esso stesso e non sia stato storicamente egemonico, ma, allo stesso tempo, continui a plasmare come la Danimarca si definisce in quanto nazione: come si intrecci non solo quindi il discorso sul classicismo, ma anche i musei danesi in quanto istituti culturali nella concettualizzazione dell'immaginario della Danimarca come ideale di nazione europea, costituiscono lo sfondo su cui le rappresentazioni identitarie attuali possono essere comprese. Funder, Kristensen, e Nørsgkov (2019) dimostrano come l'antichità classica sia stata storicamente una componente centrale dell'immaginario danese e, in parte per tale ragione, sia stata contestata e continui ad essere negoziata da nuove sfide presentate da trasformazioni politiche, economiche e culturali. Così come il concetto identitario "denaturalizzato" e, dunque, storicamente determinato, secondo Macdonald (2003), allo stesso modo, il patrimonio culturale, tra cui l'antichità classica, muta continuamente rispetto al modo in cui interagiamo con esso, a partire dal nostro contesto storico, e diventa uno strumento per conoscere il mondo.

In sintesi, l'analisi del ruolo dei musei nel contesto culturale danese rivela la loro rilevanza come custodi e promotori dell'identità culturale del paese. I musei svolgono un ruolo cruciale nella definizione dell'identità culturale danese, sia a livello nazionale sia locale, attraverso la conservazione, l'interpretazione e la trasmissione del patrimonio culturale. Tali istituti museali contribuiscono in modo

significativo alla creazione dei significati simbolici che le comunità danesi utilizzano per riconoscersi e definirsi. Tuttavia, l'identità culturale danese è complessa e in costante divenire, influenzata da cambiamenti sociali, politici ed economici.

Si può dunque concludere che i musei danesi giocano un ruolo fondamentale nella definizione e nella promozione dell'identità culturale danese, offrendo una prospettiva unica su come una nazione possa affrontare le sfide della gestione dell'identità culturale nel contesto contemporaneo. La loro capacità di rappresentare e comunicare il patrimonio culturale del paese li rende importanti attori nella creazione e nella ridefinizione costante dell'identità culturale danese.

## 1.2 Organizzazione e struttura del sistema museale danese

Nel contesto culturale danese, i musei rivestono un ruolo di grande rilevanza, come si ha avuto modo di esplorare nel paragrafo precedente, contribuendo alla conservazione e alla divulgazione del patrimonio storico, artistico e naturale del paese.

Questo paragrafo ha lo scopo di presentare una panoramica su diversi aspetti che caratterizzano il sistema museale danese, dalle fonti di finanziamento ai requisiti legislativi imposti ai musei riconosciuti dallo Stato. Inoltre, esso esplora le trasformazioni ideologiche, politiche e strutturali che stanno influenzando il settore museale danese, come le fusioni tra musei e i cambiamenti di denominazione, oltre all'importanza crescente delle tecnologie digitali nei musei. Tale visione offre uno sguardo sulle sfide e sulle opportunità che i musei danesi affrontano nell'adattarsi a un panorama culturale in continua evoluzione.

### 1.2.1 Musei statali e musei sovvenzionati dallo Stato in Danimarca

In Danimarca esistono centinaia di musei, tra questi, lo Stato danese ne gestisce direttamente soltanto sei (Tabella 1.1) e altri 97 sono autorizzati a ricevere sovvenzioni (Tabella 1.2). L'Agenzia per la Cultura e i Palazzi (*Slots- og Kulturstyrelsen*) è l'organismo che porta avanti le politiche culturali del governo danese sotto l'egida del Ministero della cultura danese (*Kulturministeriet*) e non gestisce alcun museo in sé, ma concede sovvenzioni e supervisiona tutti i musei sostenuti dallo Stato e la maggior parte dei musei di proprietà dello Stato.

Tabella 1.1: Musei statali danesi

Nome	Tipologia	Forma di proprietà
Museo Nazionale della Danimarca ( <i>Nationalmuseet</i> )	Museo di storia culturale	Statale, Ministero della Cultura
Galleria Nazionale della Danimarca ( <i>Statens Museum for Kunst</i> )	Museo d'arte	Statale, Ministero della Cultura
Museo verde ( <i>Det Grønne Museum</i> )	Museo di storia culturale	Statale, Ministero della Cultura
Collezione Hirschsprung ( <i>Den Hirschsprungske Samling</i> )	Museo d'arte	Statale, Ministero della Cultura
<i>Ordrupgaard</i>	Museo d'arte	Statale, Ministero della Cultura
Museo Danese di Storia Naturale ( <i>Naturhistorisk Museum</i> )	Museo di storia naturale	Statale, Ministero dell'Istruzione superiore e della scienza

I musei sovvenzionati dallo Stato sono distribuiti in tutto il territorio danese e, insieme ai musei di proprietà statale, formano una rete che ha l'obiettivo di proteggere il patrimonio culturale e naturale della Danimarca e di diffonderne la conoscenza.

Tabella 1.2: Musei sovvenzionati dallo Stato danese

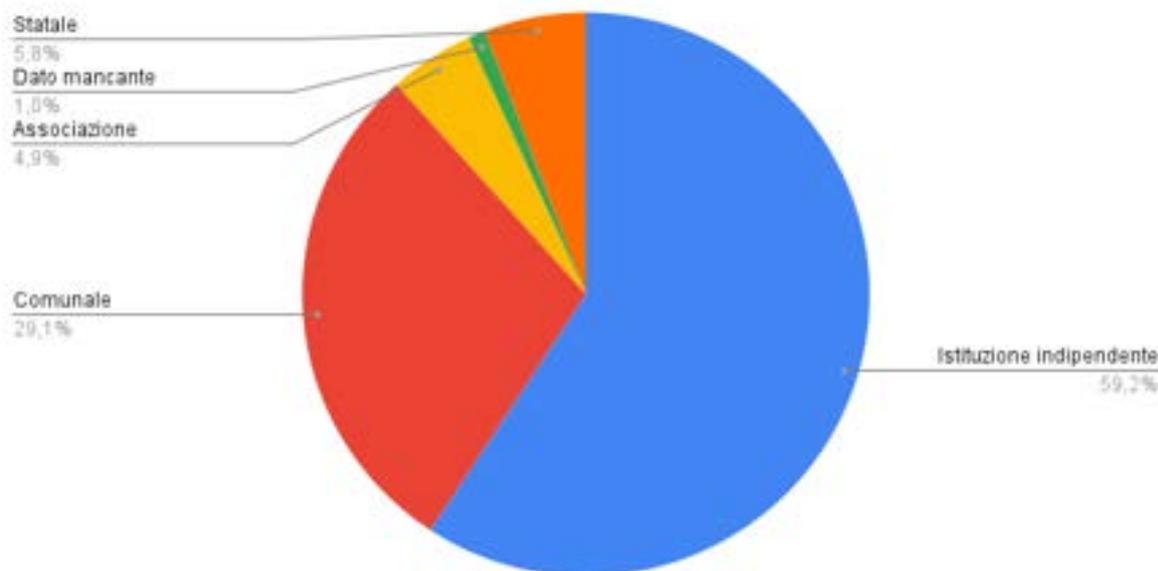
Nome	Tipologia	Forma di proprietà
Museo dei lavoratori ( <i>Arbejdermuseet</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
ARKEN Museo d'arte contemporanea ( <i>ARKEN, Museum for Moderne Kunst</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
ARoS Museo d'arte di Aarhus ( <i>ARoS, Aarhus Kunstmuseum</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Musei del comune di Billund ( <i>Billund Kommunes Museer</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo d'arte di Bornholms ( <i>Bornholms Kunstmuseum</i> )	Museo d'arte	Associazione
Museo di Bornholms ( <i>Bornholms Museum</i> )	Museo di storia culturale	Associazione
Museo Tecnico danese ( <i>Danmarks Tekniske Museum</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente

Museo Ebraico danese ( <i>Dansk Jødisk Museum</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
La Collezione Reale Danese ( <i>Kongernes Samling</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
I Musei di Storia Culturale del Comune di Holstebro ( <i>De Kulturhistoriske Museer i Holstebro Kommune</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
La Vecchia Città, Museo delle città commerciali in Danimarca ( <i>Den Gamle By, Danmarks Købstadsmuseum</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo del Design danese ( <i>Designmuseum Danmark</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo dell'Energia ( <i>Energi Museet</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo d'arte di Esbjerg ( <i>Esbjerg Kunstmuseum</i> )	Museo d'arte	Associazione
Museo della pesca e della navigazione ( <i>Fiskeri-og Søfartsmuseet</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Musei di Frederiksberg ( <i>Frederiksbergmuseerne</i> )	Misto	Comunale
Museo d'arte Fuglsang ( <i>Fuglsang Kunstmuseum</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Musei di Furesø ( <i>Furesø Museer</i> )	Misto	Comunale
Museo di Faaborg ( <i>Faaborg Museum</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Museo delle Tenute Storiche della Danimarca Gammel Estrup ( <i>Gammel Estrup Danmarks Herregårdsmuseum</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo di Give-Egnens ( <i>Give-Egnens Museum</i> )	Museo di storia culturale	Associazione
Museo di Glud ( <i>Glud Museum</i> )	Museo di storia culturale	Associazione
Museo di Greve ( <i>Greve Museum</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
HEART Museo d'arte contemporanea di Herning ( <i>Herning Museum of Contemporary Art</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Musei comunali di Helsingør ( <i>Helsingør Kommunes Museer</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Storia & Arte ( <i>Historie &amp; Kunst</i> )	Misto	Comunale
Museo d'arte di Holstebro ( <i>Holstebro Kunstmuseum</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Museo industriale di Frederiks Værk ( <i>Industrimuseet Frederiks Værk</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo industriale di Horsens ( <i>Industrimuseet Horsens</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Collezione Kastрупgård ( <i>Kastрупgårdssamlingen</i> )	Museo d'arte	Comunale
Museo di Kroppedal ( <i>Kroppedal Museum</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo d'arte moderna di Aalborg ( <i>Kunsten Museum of Modern Art Aalborg</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Museo d'arte Brandts ( <i>Kunstmuseum Brandts</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
KØN, Museo per la storia culturale del genere ( <i>KØN, Museum for kønnes kulturhistorie</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
KØS, Museo per l'arte negli spazi pubblici ( <i>KØS, Museum for kunst i det offentlige rum</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Museo di Langelands ( <i>Langelands Museum</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo Lemvig ( <i>Lemvig Museum</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo del Limfjord ( <i>Limfjordsmuseet</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo d'arte moderna Louisiana ( <i>Louisiana Museum of Modern Art</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Museo di Læsø ( <i>Læsø Museum</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
M/S Museo Marittimo ( <i>M/S Museet for Søfart</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo marittimo di Marstal ( <i>Marstal Søfartsmuseum</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo di Middelfart ( <i>Middelfart Museum</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo Moesgaard ( <i>Moesgaard Museum</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Musei di Fredericia ( <i>Museerne i Fredericia</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo d'arte contemporanea ( <i>Museet for Samtidskunst</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Museo di Sønderkov ( <i>Museet Sønderkov</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo di Amager ( <i>Museum Amager</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
MOSS, Museo dell'approvvigionamento idrico e della sostenibilità ( <i>MOSS, Museum for Forsyning og Bæredygtighed</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo di Horsens ( <i>Museum Horsens</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo Jorn ( <i>Museum Jorn</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Museo di Kolding ( <i>Museum Kolding</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo di Lolland-Falster ( <i>Museum Lolland-Falster</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museum Midtjylland ( <i>Museo di Midtjylland</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo di Mors ( <i>Museum Mors</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo di Nordsjælland ( <i>Museum Nordsjælland</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo Salling ( <i>Museum Salling</i> )	Museo di storia culturale	Comunale

Museo Silkeborg ( <i>Museum Silkeborg</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo di Skanderborg ( <i>Museum Skanderborg</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo di Syddøst Danmark ( <i>Museum Syddøst Danmark</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo dello Jutland meridionale ( <i>Museum Sønderjylland</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo Thy ( <i>Museum Thy</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo di Vestfyn ( <i>Museum Vestfyn</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo Vestsjælland ( <i>Museum Vestsjælland</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo Østjylland ( <i>Museum Østjylland</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
<i>Naturama</i>	Museo di storia naturale	Istituzione indipendente
Museo di Storia Naturale, Aarhus ( <i>Naturhistorisk Museum, Aarhus</i> )	Museo di storia naturale	Istituzione indipendente
La collezione Nivaagaard ( <i>Nivaagaards Malerisamling</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Museo costiero dello Jutland settentrionale ( <i>Nordjyllands Kystmuseum</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Musei dello Jutland settentrionale ( <i>Nordjyske Museer</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Nuova Gliptoteca Carlsberg ( <i>Ny Carlsberg Glyptotek</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Musei civici di Odense ( <i>Odense Bys Museer</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo d'arte di Randers, Museo d'arte danese ( <i>Randers Kunstmuseum, Museum for Dansk Kunst</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Museo d'arte di Ribe ( <i>Ribe Kunstmuseum</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Musei del fiordo di Ringkøbing ( <i>Ringkøbing Fjord Museer</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
<i>ROMU, Roskilde Frederikssund Lejre</i>	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Musei di Rudersdal ( <i>Rudersdal Museer</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Musei d'arte di Skagen ( <i>Skagens Kunstmuseer</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Museo di Skovgaard ( <i>Skovgaard Museet</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Museo d'arte di Sorø ( <i>Sorø Kunstmuseum</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Museo di Struer ( <i>Struer Museum</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo di Svendborg ( <i>Svendborg Museum</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Musei dello Jutland sudoccidentale ( <i>Sydvestjyske Museer</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
<i>Trapholt</i>	Museo d'arte	Istituzione indipendente
I musei di Varde ( <i>Vardemuseerne</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo d'arte di Vejen ( <i>Vejen Kunstmuseum</i> )	Museo d'arte	Comunale
Musei di Vejle ( <i>VejleMuseerne</i> )	Misto	Comunale
Museo storico di Vendsyssel ( <i>Vendsyssel Historiske Museum</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo d'arte di Vendsyssel ( <i>Vendsyssel Kunstmuseum</i> )	Museo d'arte	Istituzione indipendente
Museo delle Vesthimmerlands ( <i>Vesthimmerlands Museum</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo di Viborg ( <i>Viborg Museum</i> )	Museo di storia culturale	Comunale
Museo delle Navi Vichinghe ( <i>Vikingskibsmuseet</i> )	Museo di storia culturale	Dato mancante
Museo Willumsen ( <i>Willumsens Museum</i> )	Museo d'arte	Comunale
Museo di Ærø ( <i>Ærø Museum</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Museo dell'arcipelago di Faaborg ( <i>Øhavsmuseet Faaborg</i> )	Museo di storia culturale	Istituzione indipendente
Musei della Fionia orientale ( <i>Østfyns Museer</i> )	Misto	Istituzione indipendente
<i>Østsjælland Museum</i>	Misto	Istituzione indipendente

I musei sovvenzionati dallo Stato vengono sostenuti principalmente da autorità locali come i comuni, ma molti di essi ricevono finanziamenti anche da parte di fondazioni. Secondo i dati presentati dal Ministero della Cultura Danese fino al 2019, circa un quinto dei musei sovvenzionati dallo stato sono di proprietà di una o più autorità locali, tre quarti da istituzioni indipendenti, e meno di un decimo sono gestiti da associazioni.

Figura 1.1: Suddivisione dei musei statali e sovvenzionati dallo Stato in Danimarca in base alla forma di proprietà



A partire dagli elenchi più recenti dei musei statali e dei musei sovvenzionati dallo Stato riferiti all'anno 2022<sup>2</sup>, sono state costruite rispettivamente la Tabella 1.1 e la Tabella 1.2 che descrivono sia la tipologia di ciascun museo sia la forma di proprietà; si sottolinea che tali informazioni sono principalmente derivate dagli statuti ufficiali di ciascuna istituzione, laddove siano risultati accessibili. La Figura 1.1 descrive la suddivisione dei musei statali e sovvenzionati dallo Stato in base alla forma di proprietà considerando i 103 musei delle tabelle precedenti in modo da fornire un quadro più aggiornato; la maggior parte dei musei è gestita da istituzioni indipendenti (59,2%), seguiti da quasi un terzo dei musei che sono gestiti dai comuni (29,1%), successivamente la piccola percentuale di musei statali (5,8%) e infine i musei gestiti da associazioni (4,9%), con un'annotazione per un museo per il quale i dati relativi alla gestione non sono disponibili a causa della mancanza di accesso online allo statuto.

<sup>2</sup> Ministero della cultura danese. Statslige museer. [online]. Disponibile su: <<https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/museer/fakta-om-museerne/statslige-museer/>>. [Data di accesso: 1 ottobre 2023].

A prescindere dalla forma di proprietà, i musei sovvenzionati dallo Stato, per essere autorizzati a ricevere tali sovvenzioni statali, devono coprire una particolare area di responsabilità definita geograficamente, cronologicamente e/o tematicamente.

I musei che non ricevono le sovvenzioni statali possono fare domanda all'Agenzia per la Cultura e i Palazzi, ad esclusione dei musei privati; tuttavia, dal momento che la Danimarca possiede una rete già consolidata di musei, è molto raro che le candidature da ulteriori istituzioni museali vengano approvate.

I musei statali e sovvenzionati dallo Stato sono soggetti all'Atto Consolidato del Museo<sup>3</sup> e devono soddisfare una serie di requisiti come indicato nella legislazione, ad esempio è previsto per legge che tali musei concedano l'accesso gratuito a bambini e adolescenti di età inferiore ai 18 anni.

Ai sensi dell'Atto Consolidato del Museo, tutti i musei statali e sovvenzionati dallo Stato hanno la missione di salvaguardare il patrimonio culturale della Danimarca in cinque modi: i) **collezione**, i musei devono aggiungere nuovi oggetti e materiale documentale alle proprie collezioni; ii) **registrazione**, i musei devono registrare tutti i materiali della propria collezione e tali registri devono essere accessibili; iii) **conservazione**, i musei devono garantire che le loro collezioni siano conservate per i posteri, dunque sia gli oggetti sia i materiali documentali devono essere conservati in condizioni adeguate; iv) **ricerca**, i musei sono istituzioni di ricerca e sono chiamati ad acquisire nuove conoscenze nelle rispettive aree di ricerca; v) **divulgazione**, i musei devono divulgare le loro conoscenze e le loro collezioni.

Per quanto riguarda la registrazione, i musei sovvenzionati dallo Stato hanno l'obbligo di registrare le proprie collezioni in due registri nazionali accessibili online. Nel 2019, l'Agenzia per la Cultura e i Palazzi ha messo in servizio il Sistema di Archiviazione e Recupero dell'Arte (SARA), ossia un sistema informatico utilizzato dai musei danesi per gestire e archiviare le informazioni sulle proprie collezioni.

In base all'Atto Consolidato del Museo, i musei sono divisi in tre principali categorie: musei di storia naturale, musei d'arte, e musei di storia culturale (si veda

---

<sup>3</sup> Atto Consolidato del Museo, Ordine Esecutivo No. 1505 del 14 Dicembre 2006.

Figura 1.2: Suddivisione dei musei statali e sovvenzionati dallo Stato in Danimarca in base alla tipologia

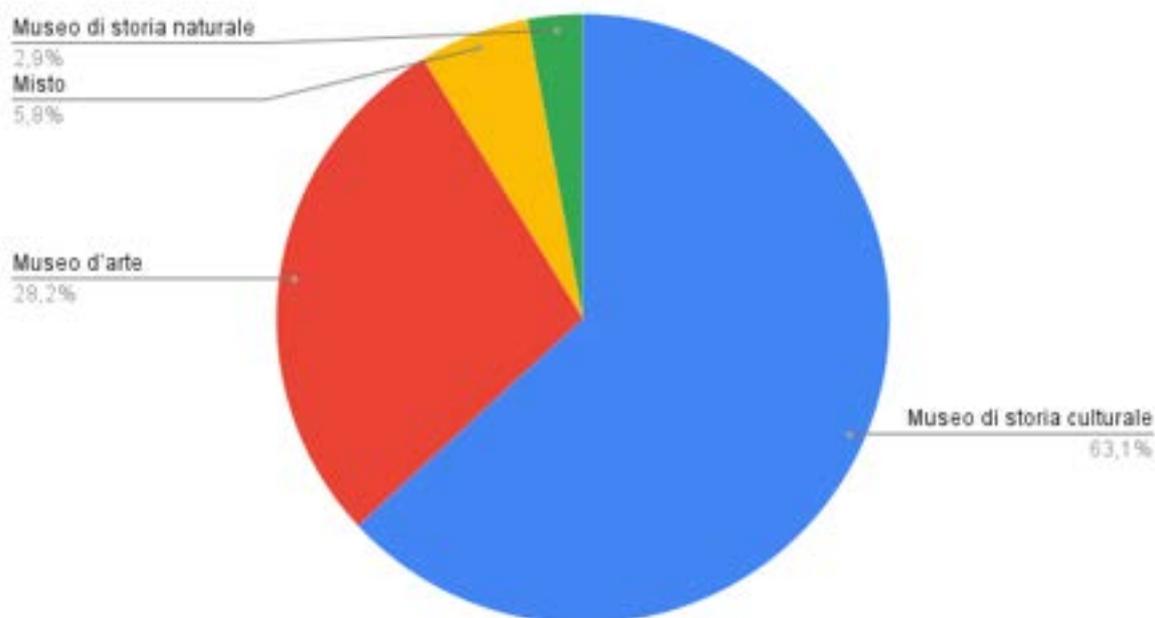


Figura 1.2). La maggior parte dei musei statali e sovvenzionati dallo Stato appartengono alla categoria di musei di storia culturale (63,1%), ossia si concentrano su diversi periodi e aspetti della storia della Danimarca; alcuni tra questi coprono la storia del loro territorio in generale, mentre altri sono specializzati in settori particolari, ad esempio l'agricoltura, la pesca o l'industria. Secondo i dati presentati dal Ministero della Cultura Danese nel 2019<sup>4</sup>, solo due musei appartengono alla categoria di musei di storia naturale, ossia si occupano di geologia, zoologia e botanica, ma ad oggi sono tre e compongono dunque il 2,9% dei 103 musei danesi considerati, uno di proprietà statale e due sovvenzionati dallo stato in base ai due elenchi aggiornati al 2022. Il resto dei musei fa parte della categoria dei musei d'arte (28,2%), alcuni musei presentano collezioni complete, mentre altri si concentrano su determinate scuole o sulle opere di un particolare artista. Esistono poi musei che sono definiti misti (5,8%), ossia sono musei che combinano più di una delle categorie previste dall'Atto Consolidato del Museo; ciò deriva dal fatto che un unico museo

<sup>4</sup> Ministero della cultura danese. Museums. [online]. Disponibile su: <<https://slks.dk/english/work-areas/museums>>. [Data di accesso: 1 ottobre 2023].

può essere costituito da più di un solo spazio espositivo, quale risultato della riforma strutturale del sistema museale danese. Tale riforma sarà analizzata nel paragrafo successivo.

Il Museo Nazionale della Danimarca (*Nationalmuseet*), la Galleria Nazionale della Danimarca (*Statens Museum for Kunst*) e il Museo Danese di Storia Naturale (*Naturhistorisk Museum*) sono rispettivamente i principali musei per la storia culturale, la storia dell'arte e la storia naturale; questi tre musei possiedono uno status speciale, ad esempio hanno il dovere di offrire consulenza di esperti ad altri musei in Danimarca.

La sezione 11 dell'Atto Consolidato del Museo fornisce le disposizioni e le procedure relative alla rendicontazione finanziaria e alla revisione contabile dei musei danesi di proprietà statale o che ricevono sovvenzioni statali, garantendo la trasparenza e l'adeguato utilizzo delle risorse pubbliche nel settore museale.

Il Ministero della Cultura Danese è autorizzato a stabilire regolamenti per la presentazione dei rendiconti e l'esecuzione di *audit* relativi alle sovvenzioni concesse in base a questa legge. È importante notare che le sovvenzioni possono essere erogate in anticipo, ma il Ministero ha l'autorità di far decadere gli impegni di finanziamento e richiedere la restituzione dei fondi già erogati nel caso in cui il museo beneficiario non adempia alle condizioni stabilite o non realizzi le attività previste. È, invece, la sezione 6 dell'Atto Consolidato del Museo, che fornisce disposizioni dettagliate sui criteri e le condizioni per ottenere e mantenere le sovvenzioni statali. Se riconosciuto idoneo, il museo sovvenzionato dallo Stato riceverà sovvenzioni per la gestione, che possono essere concesse secondo diverse sezioni specifiche dell'Atto Consolidato del Museo; per ottenere e mantenere le sovvenzioni, il museo deve rispettare diverse condizioni, tra cui la cooperazione a livello nazionale e regionale con altri musei statali e sovvenzionati dallo Stato, e la presentazione di piani di lavoro ogni quattro anni, oltre alle procedure di rendicontazione finanziaria e alla revisione contabile già menzionate; successivamente le sovvenzioni sono calcolate sulla base dei finanziamenti non

statali e dell'adozione delle disposizioni regolate in base alla cosiddetta legge finanziaria che regola tali contributi. La presente legislazione finanziaria sarà oggetto di analisi nell'ultima parte del presente paragrafo, a seguito della recente revisione cui è stata sottoposta. Lo scopo della sezione 6 dell'Atto Consolidato del Museo è quello di fornire disposizioni relative alle sovvenzioni statali per i musei danesi, garantendo che siano soddisfatti determinati standard e condizioni, per garantire la qualità e l'accessibilità delle istituzioni museali finanziate dallo Stato.

D'altra parte, la distribuzione delle sovvenzioni statali ai musei in Danimarca è stata oggetto di crescente polemica negli ultimi anni. La questione centrale riguarda la percezione di una distribuzione non equa delle risorse, che potrebbe portare a un accentramento culturale nelle principali città a scapito delle comunità locali. È ciò che sostiene la direttrice del Museo d'arte Brandts, Stine Høholt, in un'intervista rilasciata nel 2022, dove afferma come i numeri dimostrino che esista una distribuzione delle sovvenzioni sbilanciata tra i musei del paese, quando il più grande museo d'arte della regione di Fionia, riceve un importo molto basso rispetto alle proprie dimensioni, soprattutto in confronto alle sovvenzioni che ricevono i musei danesi nella zona della capitale.

A tal proposito, il presidente di *Organisationen Danske Museer* (ODM, Organizzazione dei musei danesi), afferma come i musei danesi necessitino di una distribuzione più equa e che, di fatto, nessuno è in grado di fornire evidenze oggettive che giustificano le scelte della distribuzione delle sovvenzioni statali ai musei (si veda Jensen, 2022). Partendo da tali argomentazioni, si delinea che esiste una consistente polemica sulla distribuzione delle sovvenzioni statali e, secondo Jensen (2022), occorre svolgere un'indagine completa sul settore museale danese e sulle responsabilità complessive dei musei, prima di procedere con l'organizzazione di una redistribuzione dei fondi di conseguenza.

In questo contesto, la discussione sulla distribuzione delle sovvenzioni statali ai musei si colloca in un dibattito più ampio sulle politiche culturali in Danimarca. Infatti, lo scorso novembre, il Ministero della cultura danese ha rilasciato un

comunicato stampa riguardante la nuova legge finanziaria per il periodo 2024-2027 secondo la quale, per quanto concerne i musei, sono stati stanziati 25 milioni di corone danesi e, inoltre, è stata accantonata una riserva di 100 milioni di corone danesi annualmente nel periodo 2025-2027 per una futura riforma museale<sup>5</sup>. In seguito, il presidente di ODM ha riconosciuto lo sforzo del Ministro della cultura, Jakon Egel-Schmidt, di dare risalto ai musei all'interno della nuova legge finanziaria e ha confermato l'importanza della riforma museale, evidenziando la necessità di una redistribuzione dei fondi che comporti un periodo di transizione. (Jensen, 2023). La riforma dei musei danesi prevede la relazione di un gruppo di lavoro (*Arbejdsgruppe om Museumreform*<sup>6</sup>) con lo scopo di formulare raccomandazioni rispetto alle attività e alle sovvenzioni dei musei statali e sovvenzionati dallo Stato per una futura riforma museale; il gruppo di lavoro ha dunque presentato un rapporto con raccomandazioni per nuovi modelli di sovvenzione per i musei riconosciuti dallo Stato suddiviso in quattro fasi: i) mappatura delle attività di competenza dei musei statali e sovvenzionati dallo Stato; ii) raccomandazioni e categorizzazione per le attività future; iii) raccomandazioni per una nuova distribuzione delle sovvenzioni statali, inclusa l'introduzione di nuovi criteri per ricevere tali sovvenzioni riferiti al numero di visitatori, al numero di pubblicazioni di ricerca e alle entrate dei musei, i quali saranno esplorati più avanti nel paragrafo; iv) proposta di possibili modelli di ridefinizione della distribuzione delle sovvenzioni. Il gruppo di lavoro sostiene che la principale sfida del sistema museale danese sia la distribuzione delle sovvenzioni statali, caratterizzata da una mancanza di trasparenza e dinamismo, a causa delle seguenti criticità: i) il sistema delle sovvenzioni non si basa su criteri oggettivi e non vi è alcuna correlazione tra le

---

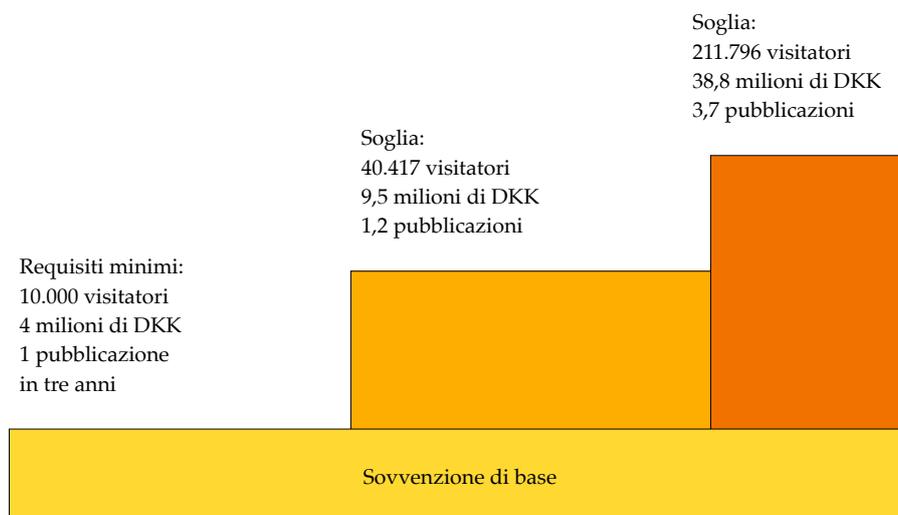
<sup>5</sup> Ministero della cultura danese. Massivt løft af kulturområdet i finansloven. [online]. Disponibile su: <<https://kum.dk/aktuelt/nyheder/massivt-loeft-af-kulturomraadet-finansloven>> [Data di accesso: 21 dicembre 2023]

<sup>6</sup> Ministero della cultura danese. Arbejdsgruppe om Museumreform. Anbefalinger til en reform af Statsanerkendte Museers Opgaver og Tilskud. [online]. Disponibile su: <[https://kum.dk/fileadmin/\\_kum/1\\_Nyheder\\_og\\_presse/2023/Museumsreform-rapport-2023.pdf](https://kum.dk/fileadmin/_kum/1_Nyheder_og_presse/2023/Museumsreform-rapport-2023.pdf)> [Data di accesso: 26 dicembre 2023]

attività dei musei e le sovvenzioni; ii) i regimi di distribuzione delle sovvenzioni storicamente determinati sono congelati dal 2013; iii) i criteri sono gli stessi per tutti i musei, indipendentemente dall'entità della sovvenzione; iv) difficoltà ad ottenere il riconoscimento statale per ricevere le sovvenzioni. Di conseguenza, le raccomandazioni da parte del gruppo di lavoro hanno l'obiettivo di strutturare un nuovo sistema di distribuzione delle sovvenzioni statali che sia basato su parametri oggettivi e misurabili che consentano di standardizzare il processo di valutazione per garantire l'efficienza nell'amministrazione dello stesso; in sintesi, le raccomandazioni per la futura riforma sono: i) di stabilire una correlazione tra il livello al quale i musei svolgono le loro attività e le sovvenzioni statali assegnate con rispettivi requisiti differenziati; ii) concedere la possibilità a nuovi riconoscimenti statali, così come fissare i termini per la revoca; iii) offrire una spinta finanziaria a musei di piccole dimensioni; iv) semplificare le attività dei musei; v) ciascun museo riconosciuto dallo Stato deve perseguire gli obiettivi di qualità accademica e di economia sostenibile. È su questi presupposti che il gruppo di lavoro propone tre modelli di ridefinizione della distribuzione delle sovvenzioni, i primi due basati su un modello cosiddetto a scala e il terzo su un modello a blocchi; nel modello a scala, i musei sono suddivisi in una serie di fasce per cui è stabilito un rispettivo livello di entità delle sovvenzioni in base ai criteri di numero di visitatori, numero di pubblicazioni di ricerca ed entrate che sono interdipendenti, nel modello a blocchi, invece, i musei sono remunerati separatamente per ciascun criterio di numero di visitatori, numero di pubblicazioni di ricerca ed entrate.

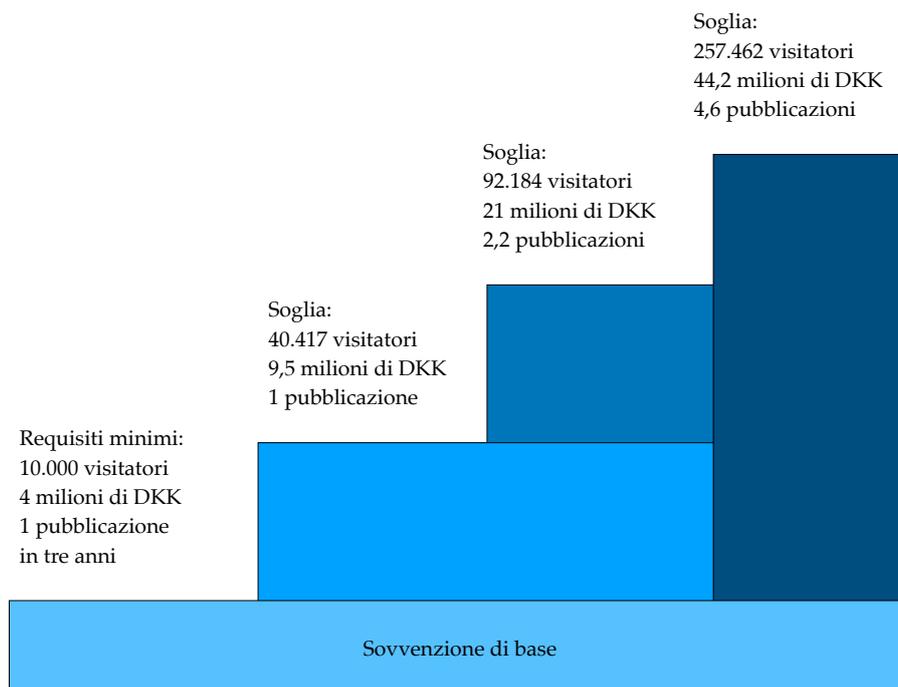
Il primo modello proposto dal gruppo di lavoro è il modello a scala A, ossia un modello a scala a tre gradini secondo i quali i musei sono suddivisi in base alla categoria in cui rientra rispetto ai tre criteri (si veda Figura 1.3). Ciò significa che il primo gradino, che rappresenta la sovvenzione di base di circa 1,5 milioni di corone danesi, richiede come requisiti minimi almeno 10.000 visitatori, 4 milioni di corone danesi di entrate, e una pubblicazione in tre anni, corrispondenti alle soglie che tutti i musei devono soddisfare per essere riconosciuti dallo Stato; i musei rientrano nel

Figura 1.3: Modello a scala A. Traduzione ed elaborazione propria da *Arbejdsgruppe om Museumreform*.



secondo gradino se hanno tra 40.417 e 211.796 visitatori, tra 9,5 e 38,8 milioni di corone danesi di entrate e tra 1,2 e 3,7 pubblicazioni di ricerca; infine i musei del terzo gradino devo avere più di 211.796 visitatori, più di 38,8 milioni di corone danesi di entrate e più di 3,7 pubblicazioni di ricerca. Tali soglie sono fissate in modo tale che tutti i musei ricevano la sovvenzione di base e il resto dei fondi statali sia distribuito ai musei suddivisi nel secondo e terzo gradino in modo tale che la sovvenzione, in aggiunta a quella di base, per i musei nel terzo gradino sia sempre tre volte superiore alla sovvenzione per i musei nel secondo. Il modello di scala A sopra descritto è il più semplice dei tre modelli di sovvenzione raccomandati dal gruppo di lavoro, ma ciò significa anche che tale suddivisione comporti un grande divario tra i gradini, sia in termini di soglie sia di entità di sovvenzione, dunque la capacità dei musei di muoversi tra i gradini e, di conseguenza, la dinamica del modello, è più limitata rispetto agli altri modelli. In ogni caso, il modello di scala A ridistribuisce circa il 30% dei fondi delle sovvenzioni statali rispetto alla distribuzione attuale, ciò significa che tale percentuale dei fondi delle sovvenzioni sarà trasferito a musei diversi da quelli che li ricevono oggi.

Figura 1.4: Modello a scala B. Traduzione ed elaborazione propria da *Arbejdsgruppe om Museumreform*.

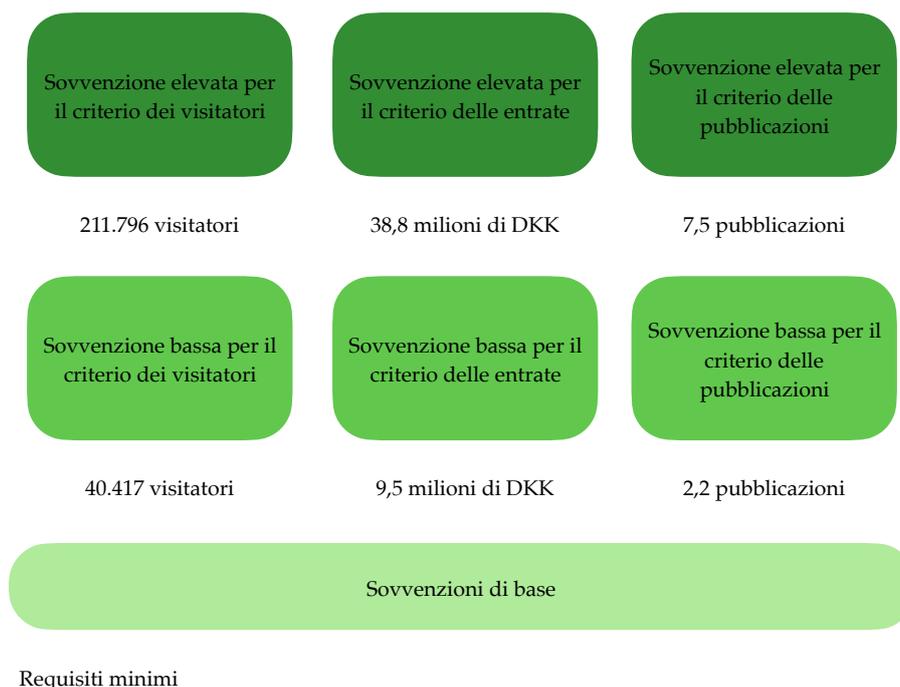


Il secondo modello di sovvenzione, modello a scala B, si basa sugli stessi principi del modello a scala A, ma i musei sono suddivisi in quattro gradini, invece di tre, in modo da ottenere un divario minore tra i gradini sia in termini di soglia sia di entità della sovvenzione e di aggiungere un livello di sovvenzione più elevato rispetto al terzo gradino del modello a scala A che comprenda i musei che si posizionano molto in alto rispetto ai requisiti di visitatori, pubblicazioni di ricerca, ed entrate; per il primo gradino, come per il modello a scala precedente, sono richiesti i requisiti minimi; per rientrare nel secondo gradino, i musei devono avere almeno 40.517 visitatori, 9,5 milioni di corone danesi di entrate e una pubblicazione di ricerca; i musei del terzo gradino hanno almeno 92.184 visitatori, 21 milioni di corone danesi di entrate e 2,2 pubblicazioni di ricerca; infine i musei del gradino più alto devono avere almeno 257.462 visitatori, 44,2 milioni di corone danesi di entrate, e 4,6 pubblicazioni (si veda Figura 1.4). Come per il modello di scala A, tutti i musei riceveranno una sovvenzione di base di circa 1,5 milioni di corone danesi, e il resto dei fondi statali è distribuito in modo che il rapporto tra i livelli di sovvenzione per i

musei tra il quarto, il terzo e il secondo gradino sia fisso, ma in questo caso la sovvenzione per il quarto gradino è tre volte superiore alla sovvenzione del terzo gradino e sei volte superiore alla sovvenzione del secondo gradino. Il modello a scala B dunque ridistribuisce circa il 35% dei fondi statali rispetto alla distribuzione attuale e, rispetto al modello a scala A, permette una maggior opportunità per i musei di muoversi tra i gradini ma è allo stesso tempo più complesso.

Tra i tre modelli proposti dal gruppi di lavoro, è compreso anche il modello a blocchi, in base al quale i musei ricevono sovvenzioni rispetto a dei blocchi che rappresentano una determinata entità di sovvenzione rispetto a ciascun criterio di numero di visitatori, numero di pubblicazioni di ricerca, ed entrate (si veda Figura 1.5). Come nei due modelli precedenti, tutti i musei che soddisfano i requisiti minimi ricevono una sovvenzione di base di 1,5 milioni di corone danesi a cui si possono aggiungere ulteriori sovvenzioni rispetto ai blocchi in cui il museo rientra in base al numero di visitatori, al numero di pubblicazioni di ricerca e all'ammontare delle entrate, indipendentemente l'uno dall'altro. A differenza di un modello a scala, il

Figura 1.5: Modello a blocchi. Traduzione ed elaborazione propria da *Arbejdsgruppe om Museumreform..*



modello a blocchi non richiede che un museo performi ad alto livello per tutti i criteri, ma garantisce che i musei ricevano separatamente sovvenzioni statali ulteriori alla sovvenzione di base che corrispondano al risultato ottenuto rispetto al criterio in questione, ad esempio un museo che attrae un gran numero di visitatori può essere remunerato separatamente in base a tale criterio senza necessariamente dover ottenere altrettante entrate e/o produrre pubblicazioni di ricerca. Tali blocchi, che corrispondono a determinate entità di sovvenzioni, possono dunque essere pensati come singoli mattoni che vanno a costruire il totale della sovvenzione per ogni museo. In base al modello a blocchi proposto, rispetto al numero di visitatori, la prima soglia per ottenere una sovvenzione ulteriore a quella di base è di 40.417 utenti, invece per ottenere la sovvenzione più elevata la soglia è di 211.786 utenti; per quanto riguarda le entrate, la prima soglia è di 9,5 milioni di corone danesi e la seconda di 38,8 milioni di corone danesi; infine, per il criterio di ricerca la prima soglia corrisponde a 2,2 pubblicazioni di ricerca e la seconda a 7,5 pubblicazioni di ricerca. Il rapporto tra le sovvenzioni in aggiunta a quelle di base è fissato in modo che le sovvenzioni più elevate che corrispondono alla soglia più alta, siano otto volte superiori rispetto alle sovvenzioni per la soglia più bassa; le sovvenzioni supplementari a quella di base possono essere combinate tra i criteri di visitatori, ricerca ed entrate, ma ovviamente i musei non possono ottenere più di una sovvenzione all'interno dello stesso criterio, ossia un museo non può ottenere sia la sovvenzione corrispettiva alla soglia più bassa e alla soglia più alta di un determinato criterio poiché se raggiunge la soglia più alta ottiene solo la sovvenzione riferita a tale blocco. Grazie a tali intersezioni, il modello a blocchi è dunque più complesso rispetto ai modelli a scala, infatti comporta più livelli di sovvenzione perché prevede dodici diversi livelli di sovvenzione, rispetto ai tre o ai quattro livelli considerati rispettivamente nei modelli a scala A e B. Tale modello di sovvenzione a blocchi ridistribuisce circa il 27% dei fondi della sovvenzione rispetto alla distribuzione attuale.

Lo scopo dei modelli di sovvenzione sopra descritti risponde alla raccomandazione per la riforma futura dei musei di creare una chiara correlazione tra il livello in cui i musei svolgono le loro attività e le sovvenzioni statali che ricevono. Tuttavia, il gruppo di lavoro ritiene che tali modelli necessitino di integrare una valutazione qualitativa delle attività musei, dato che parte di tali attività non possono essere misurate quantitativamente, in particolare ciò che riguarda le collezioni e la divulgazione di conoscenze che non siano pubblicazioni di ricerca. In tale contesto, il gruppo di lavoro ritiene che l'attuale processo di valutazione della qualità dei musei da parte del Ministero della cultura danese attraverso l'Agenzia per la Cultura e i Palazzi dei musei pubblici danesi dovrebbe essere rivisto per sostenere un nuovo modello di sovvenzione, infatti tale processo è attualmente sospeso come si avrà modo di approfondire nell'ultimo capitolo. La relazione sopra sintetizzata è stata presentata al Ministero della cultura danese da parte del gruppo di lavoro e rappresenta un contributo professionale al dibattito politico sulla futura riforma dei musei.

### 1.2.2 Evoluzione del sistema museale in Danimarca

Hjorth-Andersen, in *The Danish Museum System*, offre una panoramica sul settore dei musei in Danimarca e funge da agenda di ricerca, sottolineando la necessità di concepire il sistema museale danese nella sua interezza, piuttosto che concentrare l'analisi sul singolo museo e pone l'accento sui musei di storia culturale, che rappresentano la maggioranza (si veda Hjorth-Andersen, 2004). Si evidenzia anche l'importanza della struttura organizzativa dei musei danesi, come illustrata al paragrafo precedente. Hjorth-Andersen (2004) rivela una visione ristretta da parte dei musei statali e sovvenzionati dallo Stato della missione ai sensi dell'Atto Consolidato del Museo di operare per salvaguardare il patrimonio culturale e naturale della Danimarca attraverso la raccolta, la registrazione, la conservazione, la

ricerca, e la divulgazione; dunque l'autore propone l'idea che i musei danesi adottino un approccio più attivo e portino le proprie mostre e collezioni ai visitatori, piuttosto che attendere che il pubblico visiti il museo. A proposito della necessità per i musei di adattarsi alle mutevoli preferenze dei visitatori, all'interno di tale agenda di ricerca è presentata l'iniziativa di mostre itineranti in modo che, attraverso la ristrutturazione del sistema museale danese, vengano create strutture speciali per tali mostre in diverse città danesi e che ci sia la possibilità di spostare parte della collezione del Museo Nazionale in tutto il paese per aumentare l'accessibilità. Inoltre, *The Danish Museum System* (2004) illustra il passaggio dall'analisi costi-benefici al principio di economicità nel mondo dei musei e affronta la sfida dell'allocazione delle risorse posta ai musei danesi e, in particolare, valuta la pressione a destinare più risorse alle esposizioni piuttosto che agli sforzi di conservazione; da una prospettiva internazionale, si discute anche delle sfide che i musei devono affrontare nell'adattarsi al contesto in continua evoluzione, tra cui il fenomeno di cambiamento del turismo, e suggerisce una ristrutturazione verso musei che si riconoscono in un contesto europeo, dal momento che il sistema museale danese è rappresentativo dei sistemi scandinavi e di altri sistemi europei, come si accennava all'inizio del primo capitolo.

In sintesi, in quanto agenda di ricerca, *The Danish Museum System* (2004) mette in evidenza la varietà di questioni attorno al settore museale in Danimarca piuttosto che fornire risposte specifiche ma, considerando il sistema museale danese nel suo insieme, esplora potenziali aree di miglioramento e ristrutturazione per i musei danesi di fronte alla continua evoluzione del proprio settore. A partire da tale analisi, i musei danesi risultano essere relativamente autonomi, ciò significa che, secondo Hjorth-Andersen (2004), da un lato è improbabile raggiungere un sistema museale ottimale in assenza di un coordinamento efficace tra le istituzioni, ma d'altra parte, tale caratterizzazione del settore dei musei danesi, come si avrà opportunità di esplorare nel resto del paragrafo, lascia aperta la possibilità che ci sia spazio per la riorganizzazione del sistema museale.

A proposito di ristrutturazione del sistema museale danese, lo studio di Schmeltz e Kjeldsen (2016) illustra come i musei danesi, nel corso degli ultimi anni, abbiano conosciuto trasformazioni ideologiche, politiche e strutturali sia a livello micro, per quanto riguarda l'identità che rappresentano e la propria legittimità, che a livello macro, riferite all'intero settore museale. Le autrici pongono il focus sull'ondata di cambiamenti di denominazione dei musei che ha travolto il settore museale a livello internazionale e come questa tendenza sia evidente anche tra i musei danesi, a partire dalle trasformazioni strutturali del settore museale. Schmeltz e Kjeldsen (2016) forniscono una panoramica su tali cambiamenti portanti dei musei danesi, in quanto conseguenza di una riforma strutturale da parte del governo danese dell'intero settore pubblico, che ha ridotto notevolmente il numero di comuni, convertendo tredici contee in cinque regioni nel 2007. Successivamente, il Ministero della cultura danese ha attuato una corrispondente riforma del sistema museale danese, con conseguente ulteriore redistribuzione dei fondi e, in una certa misura, anche delle responsabilità. In seguito a tale ristrutturazione, molti musei danesi hanno dunque perso le loro sovvenzioni e/o il loro proprietario e, di conseguenza, si sono trovati nella condizione di far parte di un nuovo comune, con tutto ciò che ne consegue dal punto di vista burocratico, nonché di rappresentazione identitaria; infatti, tale riforma ha anche fortemente sollecitato fusioni tra musei e si possono osservare numerosi casi in cui un unico museo può essere costituito da più di uno spazio espositivo (Schmeltz & Kjeldsen, 2016). Ciò dimostra come i musei non siano avulsi dal proprio contesto, ma piuttosto siano interconnessi tra loro, nonché al settore museale nel suo insieme. Di conseguenza, le autrici individuano due diverse tendenze all'interno del fenomeno dell'ondata di cambiamenti di denominazione dei musei rispetto al contesto del settore museale danese: dal punto di vista del *branding*, il cambiamento e la scelta di una nuova denominazione possono essere interpretati come un tentativo di distinguersi dal resto dei musei; per contro, da una prospettiva istituzionale, il cambiamento di denominazione può essere percepito come un modo per rivendicare l'appartenenza al settore museale in trasformazione.

In seguito alle riforme politiche e strutturali sopra sintetizzate, Schmeltz e Kjeldsen (2016) individuano due gruppi di musei in base a quale tendenza abbiano adottato rispetto alle proprie scelte di denominazione e come, di conseguenza, si trovino in due situazioni completamente differenti: il gruppo di musei che adotta la tendenza cosiddetta istituzionale significa che il cambiamento di denominazione ha lo scopo di rivendicare la propria appartenenza al settore museale, o per trovare *common ground* in seguito ad una fusione, oppure per reclamare il proprio territorio; il secondo gruppo segue invece la tendenza cosiddetta del *branding* in modo che il cambio di denominazione abbia lo scopo di distinguersi dal resto dei musei e dunque sta spingendo il settore in nuove direzioni e/o cercando di misurarsi con una nuova realtà competitiva a livello internazionale, anche al di fuori del settore museale. In conclusione, lo studio di Schmeltz e Kjeldsen (2016), attraverso l'analisi delle implicazioni pratiche date dal cambiamento di denominazione per un museo, dimostra come tali modifiche siano strumentali a comunicare la ricerca di un equilibrio tra adattamento e distinzione da parte dei musei danesi rispetto al settore museale in continuo cambiamento evolutivo, anche a livello identitario, nonché rispetto alla competitività per fondi e visitatori, anche oltre il proprio settore.

In aggiunta a tale panoramica sulle trasformazioni del settore museale in Danimarca, Krogh Jensen (2019) individua tre cambiamenti strutturali significativi del sistema museale danese e, di conseguenza, ne determina tre fasi: i) dal 1964 al 1976, dove emerge il settore professionale dedicato alle attività museali, il cui svolgimento lavorativo acquisisce uno status professionale, ma resta ancora generico; ii) dal 1977 al 2001 che vede la creazione di un livello accademico e manageriale di cui fanno parte professionisti formati in discipline specifiche; e iii) dal 2002 al 2018 caratterizzato dalla specializzazione in diverse funzioni lavorative, ognuna delle quali subisce un processo di professionalizzazione continuo. Nello specifico, l'autrice analizza l'andamento del mercato del lavoro all'interno del sistema dei musei danesi e approfondisce il discorso sulla professionalizzazione, ossia come lo sviluppo delle professioni museali in Danimarca si allinei con le tendenze generali nello sviluppo

delle professioni: si evidenzia la crescente attenzione alle competenze pratiche e personali e alle prestazioni dei professionisti, a discapito delle credenziali standardizzate basate su titoli, ma non necessariamente verificate in termini di performance, come le competenze accademiche. La definizione e la finalità dei musei come istituzioni pubbliche sono state continuamente negoziate, portando a continue trasformazioni del sistema museale danese, tra cui il processo di professionalizzazione a cui è stato sottoposto il settore museale in Danimarca che ha avuto inizio negli anni Cinquanta e, successivamente ha portato alla diversificazione e specializzazione dei ruoli museali a partire dagli anni Ottanta (Krogh Jensen, 2019). Allo stesso tempo, attraverso le tre fasi individuate da Krogh Jensen (2019), la crescita delle dimensioni del mercato del lavoro nei musei danesi è evidente, a partire dall'introduzione dei primi Atti Consolidati dei musei nel 1958 e nel 1964: il numero di posizioni permanenti a tempo pieno nei musei danesi è cresciuta sostanzialmente dal 1960 al 2012 e ciò ha inevitabilmente avuto implicazioni sull'identità non solo dei musei danesi, ma anche per l'identità dei professionisti del settore museale.

Come già accennato, secondo l'Atto Consolidato del Museo, la divulgazione è una delle cinque attività principali dei musei danesi, ma, secondo lo studio di Holdgaard ed Ekelund Simonsen (2011), solo 16 dei musei hanno un effettivo dipartimento interno dedicato a tale attività e solo 45 hanno dipendenti specificamente assegnati all'attività di divulgazione. Tuttavia, ciò non significa che i musei danesi ignorino la divulgazione in quanto attività museale, ma si collega semmai al discorso sulla professionalizzazione affrontato da Krogh Jensen (2019), per cui i dipendenti dei musei danesi svolgono una varietà di funzioni che, generalmente, non considererebbero parte della loro descrizione di lavoro e ciò si rivela particolarmente vero per i musei di più piccole dimensioni (con un massimo di 12 dipendenti in totale). Eppure, Holdgaard ed Ekelund Simonsen (2011) affermano che anche tra i tre principali musei danesi per la storia culturale, la storia dell'arte e la storia naturale sono presenti grandi divergenze, in particolare per quanto riguarda la definizione

dell'attività di divulgazione e, di conseguenza, anche per la denominazione dei dipartimenti a cui è affidata tale attività. Il dipartimento di riferimento per l'attività di divulgazione, ossia il *Formidlingsafdeling*, per il Museo Nazionale della Danimarca è tradotto in *Department of Research and Exhibition* (Dipartimento di Ricerca e di Mostre); mentre la Galleria Nazionale della Danimarca traduce il dipartimento in *Department of Education* (Dipartimento di Educazione), e al Museo Nazionale di Storia Naturale, è il *Department of Exhibition and Public Outreach* (Dipartimento di Mostre e Promozione al Pubblico). Tale divergenza nelle denominazioni dei dipartimenti nei principali musei danesi, che sembra riflettersi nelle diverse interpretazioni dell'attività di divulgazione - similmente all'approccio di Schmeltz e Kjeldsen (2016) nell'analisi dei cambiamenti di denominazione dei musei danesi in relazione all'identità comunicata - evidenzia una rispettiva divergenza nella comprensione e nell'attuazione della missione e in particolare per quanto riguarda l'attività di divulgazione, ai sensi della legislazione danese, come precedentemente sottolineato da Hjorth-Andersen (2004).

Nello specifico, lo studio di Holdgaard ed Ekelund Simonsen (2011) riguarda l'uso di tecnologie digitali nei musei danesi e riporta che tutti i musei statali e sovvenzionati dallo Stato hanno un proprio sito web; tuttavia, lo scopo e la dimensione strutturale (numero di pagine, presenza di elementi multimediali, etc.) di tali siti web variano notevolmente: alcuni non sono altro che un biglietto da visita online che contiene informazioni base come indirizzo e orari di apertura, mentre altri contengono diverse pagine e includono più funzioni sui loro siti web e, inoltre, non tutti i musei hanno informazioni sulla loro organizzazione e sui dipendenti. Occorre tenere presente che i risultati di questo studio, secondo gli autori, dovrebbero essere considerati come base per comprendere in che modo i media e le tecnologie digitali sono articolati ed implementati nelle organizzazioni museali danesi. Holdgaard ed Ekelund Simonsen (2011) concludono che i musei danesi dovrebbero ripensare al modo in cui si impegnano, raggiungono e comunicano con i loro utenti al fine di coinvolgere i visitatori in una comunicazione reciproca, piuttosto che una mera

fornitura di informazioni. Il crescente interesse dei musei per le tecnologie digitali e i media genererà nuove possibilità al riguardo e ciò, a sua volta, presenta la necessità di una maggiore attenzione ad un approccio strategico, coerente e collaborativo, dal momento che sia la divulgazione che la comunicazione dovrebbero avere lo stesso obiettivo generale, cioè comunicare e coinvolgere i visitatori presenti e potenziali del museo (Holdgaard & Ekelund Simonsen, 2011).

In sintesi, lo scopo di questo paragrafo è stato quello di fornire una panoramica sulla struttura e sul finanziamento dei musei in Danimarca, evidenziando il ruolo cruciale dell'Agenzia per la Cultura e i Palazzi nel supervisionare i musei sovvenzionati dallo Stato e i musei di proprietà statale. Si è sottolineato come i musei danesi siano finanziati principalmente dalle autorità locali, ma anche da fondazioni, e come la legislazione danese imponga ai musei riconosciuti dallo Stato di contribuire alla protezione e divulgazione del patrimonio culturale della Danimarca attraverso la collezione, la registrazione, la conservazione, la ricerca e la divulgazione. Inoltre, si sono analizzate le trasformazioni ideologiche, politiche e strutturali all'interno del settore museale danese, come le fusioni tra musei e i cambiamenti di denominazione, che riflettono le sfide e le opportunità che i musei danesi affrontano nell'adattarsi al contesto che si trasforma continuamente. Si discute anche della crescente importanza delle tecnologie digitali e dei media nei musei danesi e della necessità di una strategia coerente e collaborativa per coinvolgere i visitatori.

## CAPITOLO 2

### La metodologia Balanced Scorecard e la sua applicazione per l'analisi della performance nei musei

#### 2.1 La metodologia Balanced Scorecard (BSC)

La metodologia Balanced Scorecard (BSC) costituisce uno strumento di analisi della performance proposto nel 1992 da Robert Kaplan e David Norton per raccogliere in un unico report i diversi elementi che concorrono alla competitività dell'organizzazione: «[t]he balanced scorecard is like the dials in an airplane cockpit: it gives managers complex information at a glance.»<sup>7</sup>. Infatti, la BSC integra misure finanziarie, ossia i risultati delle attività già svolte, con misure operative sulla soddisfazione del cliente, sulla gestione interna, sull'innovatività e la formazione per la performance futura. Di conseguenza, Kaplan e Norton (1992) introdussero quattro diverse prospettive in base alle quali valutare le attività di un'organizzazione: i) prospettiva cliente; ii) prospettiva gestione interna; iii) prospettiva innovatività e formazione; iv) prospettiva finanziaria. Gli autori descrivono la prospettiva del cliente come risposta alla domanda su come l'organizzazione sia percepita dai clienti e dunque, per utilizzare la BSC, le organizzazioni devono stabilire degli obiettivi e tradurli in misure specifiche. La prospettiva della gestione interna riguarda le operazioni volte a soddisfare i bisogni dei clienti, infatti Kaplan e Norton (1992) affermano che le organizzazioni devono decidere quali siano le attività in cui devono eccellere per perseguire i propri obiettivi e stabilire un indicatore per ognuna di esse. Dunque, secondo gli autori, le prime due prospettive identificano gli indicatori che l'organizzazione ritiene più importanti per la propria competitività, ma gli obiettivi

---

<sup>7</sup> «[L]a balanced scorecard è come i quadranti della cabina di pilotaggio di un aereo: fornisce ai *managers* informazioni complesse a colpo d'occhio.» (Kaplan & Norton, 1992, p. 71) [Traduzione propria]

possono cambiare nel tempo, perciò la competitività richiede un miglioramento continuo e gli indicatori per la prospettiva di innovatività e formazione sottolineano il ruolo di tale tendenza al continuo miglioramento per le due precedenti prospettive; occorre dunque chiedersi se sia possibile migliorare la propria organizzazione e creare valore. Infine, la prospettiva finanziaria risponde alla domanda su come l'organizzazione sia percepita dai propri *stakeholders*, infatti gli indicatori per tale prospettiva misurano se la strategia dell'organizzazione, la sua implementazione ed esecuzione contribuiscano a migliorarne la redditività; ad esempio, se un'organizzazione si pone come obiettivi la sopravvivenza, il successo, o la crescita, gli indicatori rispettivamente sono il *cash flow*, la crescita trimestrale delle vendite e il guadagno per ogni settore, e l'aumento della quota di mercato per segmento e rendimento del capitale netto (Kaplan & Norton, 1992). Gli autori riconoscono che gli indicatori finanziari siano però spesso criticati e ritenuti inadeguati poiché riflettono in retrospettiva, ossia descrivono i risultati piuttosto che i processi, ma tali indicatori finanziari non sono superflui, anzi: il sistema di controllo finanziario, se adeguato, valorizza la qualità totale della gestione dell'organizzazione, inoltre il collegamento tra una migliore gestione interna e il successo finanziario non è sempre diretto ed evidente, ossia occorre imparare a rendere esplicito il rapporto tra le operazioni e i risultati finanziari. La BSC infatti pone al centro la strategia piuttosto che il controllo o il monitoraggio, perché combinando le quattro prospettive prese in esame aiuta a comprendere le interrelazioni all'interno dell'organizzazione e tra l'organizzazione e il contesto (Kaplan & Norton, 1992).

Sebbene la BSC sia considerata uno dei più importanti strumenti di analisi della performance per la gestione organizzativa del ventesimo secolo, i dati riguardo l'impatto della BSC sulle performance aziendali non sono uniformi (Tawse & Tabesh, 2022). Per ottenere un bilancio sull'impatto pratico della BSC, lo studio di Tawse e Tabesh (2022) sintetizza dati sia quantitativi sia qualitativi sulla relazione tra l'uso della BSC e la performance aziendale e indaga le condizioni che hanno permesso alla

BSC di rivelarsi uno strumento strategico efficace. Gli autori forniscono raccomandazioni su come massimizzare il valore dell'implementazione della BSC, da cui si evince il paradosso per cui la BSC, in quanto strumento di analisi, ha il potenziale di migliorare la performance aziendale, ma per realizzare tale potenziale deve essere efficacemente implementata. Le tre raccomandazioni degli autori sono: i) lo sviluppo della mappa strategica, che consente di stabilire indicatori causalmente collegati agli obiettivi strategici, infatti tale collegamento migliora la relazione tra l'adozione della BSC e la performance aziendale; ii) il supporto della dirigenza, poiché tale impegno consente l'allocazione delle risorse necessarie all'adozione della BSC; iii) la partecipazione e la comunicazione tra *stakeholders* per migliorare l'azione coordinata, in modo che la strategia diventi il focus quotidiano di ognuno, inoltre una comunicazione efficace migliora la capacità di un'azienda di sfruttare i benefici della BSC per migliorare la performance aziendale; tali raccomandazioni migliorano la competenza, la dedizione, e l'azione coordinata dell'organizzazione, ossia i tre requisiti fondamentali per un'efficace implementazione strategica.

In breve, per massimizzare l'efficacia della BSC, le organizzazioni devono avere la capacità di svilupparla in modo efficiente, permettendo di applicarla proficuamente, oltre a implementare la necessaria coordinazione tra gli *stakeholders* chiave durante il processo di sviluppo ed implementazione (Tawse & Tabesh, 2022).

Gli autori concludono che, nonostante la rilevanza della metodologia BSC, i dati riguardo l'impatto sulle performance aziendali sono inconsistenti e difficili da interpretare: in generale, l'adozione della BSC impatta positivamente la performance aziendale, ma la forza della relazione tra i due elementi è moderata; tale relazione tra l'adozione della BSC e la performance aziendale è significativamente migliorata laddove gli indicatori sono esplicitamente ed intenzionalmente collegati agli obiettivi strategici e quando tali indicatori misurano la performance soggettivamente piuttosto che oggettivamente.

Una volta che è stata accertata la pertinenza della metodologia BSC come strumento di analisi della performance aziendale, si prospetta l'opportunità di esplorare la sua

rilevanza all'interno della comunità accademica. Il contributo di Suárez-Gargallo e Zaragoza-Sáez (2023) ha lo scopo di determinare come lo stato dell'arte sulla BSC si sia sviluppato a partire dalla pubblicazione del primo articolo di Kaplan e Norton (1992) attraverso uno studio bibliometrico, ossia attraverso la collezione, la gestione e l'analisi di dati quantitativi bibliografici derivati da pubblicazioni scientifiche, per studiare la struttura concettuale di un particolare argomento, permettendo non solo di identificare gli autori, gli articoli e le riviste più influenti, ma anche di analizzare le evoluzioni e i cambiamenti legati a tale argomento, contribuendo così alla letteratura sulla BSC, analizzando prospettive sia teoriche sia pratiche. A seguito dell'analisi bibliometrica, gli autori concludono che, tutt'ora, la BSC suscita l'interesse della comunità accademica poiché l'evoluzione del numero degli articoli pubblicati dimostra che tale interesse non solo è mantenuto, ma è in crescita in diversi ambiti e aree geografiche, includendo il tema della sostenibilità all'interno del proprio sviluppo. È interessante notare come dal punto di vista strutturale, i risultati presentati dallo studio, dimostrino la co-esistenza di tre gruppi all'interno della letteratura sulla BSC: il primo è basato sulla teoria della BSC sviluppata da Kaplan e Norton; il secondo gruppo è focalizzato sull'analisi teorica; e infine, il terzo si basa sulle applicazioni pratiche. Kaplan e Norton mantengono il primato come autori più rilevanti, in quanto creatori della BSC, dato che si dimostrano gli autori più citati, infatti, gli scritti di Kaplan e Norton mantengono la loro influenza all'interno della comunità accademica poiché sono il riferimento fondamentale riguardo la BSC e le sue caratteristiche: la maggior parte della teoria sulla BSC è stata sviluppata da loro e il tempo ha confermato che Kaplan e Norton sono le uniche autorità riconosciute nell'ambito della BSC (Suárez-Gargallo & Zaragoza-Sáez, 2023).

Sebbene Kaplan e Norton siano al centro della maggior parte delle ricerche sulla BSC, altri autori sono vicini a raggiungerli da diverse parti del mondo e da diversi settori, confermando come l'interesse per la BSC sia ampiamente e variamente distribuito. D'altra parte, Suárez-Gargallo e Zaragoza-Sáez (2023) sostengono che il primo articolo di Kaplan e Norton (1992) e il loro libro (1996) occuperanno sempre

un posto preferenziale per la loro natura, ossia che non è possibile non citarli in una ricerca sulla BSC, anche solo per introdurla, quindi i loro scritti possono essere considerati il punto di partenza per affrontare tale metodologia.

A tal proposito, Kaplan e Norton, in quanto ideatori della BSC, sottolineano la versatilità di tale metodologia, sostenendo che derivi dalla corrispondenza tra gli obiettivi strategici e gli indicatori catturati dalle diverse dimensioni della BSC.

Come accennato sopra, la chiave per sviluppare tale corrispondenza è identificare il legame di causa-effetto tra gli indicatori e i risultati per raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione: sia i sostenitori sia i critici della BSC hanno infatti evidenziato l'importanza di corrispondenze causali adeguate tra i diversi elementi della BSC (Tawse & Tabesh, 2022).

La BSC, in conclusione, è una metodologia che si concentra sulla strategia piuttosto che sul controllo, aiutando a comprendere le interrelazioni all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Nonostante sia considerata un importante strumento di analisi della performance, gli impatti sulle performance aziendali sono eterogenei; il prossimo paragrafo svilupperà il tema della BSC nel contesto del settore culturale, evidenziandone le raccomandazioni.

## 2.2 Evoluzione della Balanced Scorecard per l'applicazione alle organizzazioni culturali

Nel corso degli anni, gli studiosi si sono interrogati su come la Balanced Scorecard, originariamente sviluppata per valutare la performance aziendale, possa essere adattata e implementata in modo efficace per rispondere alle specificità e alle esigenze delle organizzazioni culturali. In questo paragrafo si esplorano le trasformazioni e le applicazioni della BSC nel settore culturale, analizzando come questo strumento possa contribuire al miglioramento delle performance e alla gestione strategica delle organizzazioni culturali.

La BSC era stata pensata per il settore privato come strumento utile per l'analisi della performance delle aziende perché integra i diversi elementi che concorrono alla competitività dell'organizzazione e mostra come i risultati siano stati ottenuti, ossia se un miglioramento di un'area sia stato raggiunto alle spese di un'altra o meno. Infatti, come si è visto, la BSC è uno strumento che pone al centro la strategia aiutando a comprendere le interrelazioni all'interno dell'organizzazione e tra l'organizzazione e il contesto; fino ad ora si è discusso all'interno del contesto di aziende for profit, ossia economico e commerciale, ma è possibile avvalersi dei vantaggi della BSC anche in altri ambiti?

Secondo Kaplan (2001), il quale ha elaborato la metodologia BSC insieme a Norton nel 1992, il divario tra settore for profit e il settore senza scopo di lucro, ha fatto sì che quest'ultimo, prevalentemente nella condizione di dover accedere a fonti di sostegno esterno sia pubblico sia privato, di fatto sia rimasto relativamente estraneo agli aspetti di analisi della performance rispetto alle aziende for profit. Data la crescente competitività per ottenere fondi pubblici e privati che frequentemente dipende dalla capacità delle organizzazioni beneficiarie di dimostrare risultati misurabili, il tema dell'analisi della performance è diventato necessario non solo per il settore for profit, ma anche per le organizzazioni senza scopo di lucro e per il settore culturale; inoltre le organizzazioni non profit non hanno come obiettivo principale gli utili economici; dunque, misurare la propria performance esclusivamente attraverso indicatori economico-finanziari risulta inadeguato a descrivere la specificità del settore (Kaplan, 2001). L'autore sostiene infatti che i sistemi di analisi della performance che prendono in considerazione esclusivamente una prospettiva finanziaria, misurano la performance passata, ma non comunicano a sufficienza in merito alla creazione di valore a lungo termine a cui sono generalmente legate le missioni di tali organizzazioni. Per le organizzazioni non profit, le risorse economico-finanziarie sono sicuramente rilevanti in quanto possono supportare o limitare le attività dell'organizzazione così come per le aziende, ma, a differenza di queste ultime, il profitto non è l'obiettivo primario, rappresenta tuttavia il sostegno alla missione

riguardante lo scopo che l'organizzazione ha nel servire la propria comunità di riferimento. D'altra parte, per perseguire la propria missione, le organizzazioni sia non profit sia culturali necessitano di risorse economico-finanziarie, di conseguenza occorre agire per garantire le stesse condizioni di economicità a cui sono sottoposte le aziende attraverso strumenti gestionali e strategici. Di conseguenza, le organizzazioni non profit e culturali devono essere in grado di coprire anche il proprio fabbisogno di risorse economico-finanziarie, ciò significa misurare la propria performance anche rispetto alla gestione delle risorse stesse; si presenta dunque l'esigenza di adottare un sistema multidimensionale per misurare e gestire la analisi della performance nelle organizzazioni non profit e culturali che prendano in considerazione le specifiche caratteristiche del settore e Kaplan (2001) sostiene che la BSC possa provvedere a soddisfare tale esigenza.

In tal senso, Weinstein e Bukovinsky (2009) condividono che la BSC offra un efficace strumento per rispondere alla necessità di analisi della performance nelle organizzazioni del settore culturale e senza scopo di lucro, nonché alla necessità di coerenza nella gestione operativa delle attività rispetto alla propria missione. Infatti, la struttura di tale metodologia sottolinea i rapporti tra le attività dell'organizzazione, l'analisi della performance e la strategia. La BSC integra quindi misure ed indicatori economico-finanziari, ossia ciò che descrive i risultati delle attività già svolte, con indicatori sulla soddisfazione del cliente, la gestione interna, l'innovatività e la formazione per la performance, non solo passata, ma anche futura e dunque interviene attivamente per identificare la creazione di valore. Gli autori sostengono che le organizzazioni non profit e culturali possono trarre gli stessi vantaggi dalla BSC delle organizzazioni for profit anche perché, se si utilizzano misure basate sulle specificità del settore culturale, allora la BSC può contribuire all'opportunità di innovazione di tali organizzazioni. Infatti, la criticità nel valutare le organizzazioni culturali è quella di sviluppare misure di performance che supportino le operazioni dell'organizzazione in maniera efficace ed efficiente (Weinstein & Bukovinsky, 2019).

Kaplan (2001) prosegue presentando l'adattamento della BSC per il settore non profit e fornendo tre esempi di implementazione. L'autore sostiene che la BSC può provvedere a fornire un tale sistema multidimensionale, necessitato dal settore non profit, dal momento che la strategia e l'analisi della performance devono concentrarsi su quali risultati l'organizzazione intenda raggiungere, piuttosto che su quali attività vengano implementate. Infatti, le organizzazioni non profit, così come quelle for profit, devono concentrare le loro risorse limitate su un ventaglio conseguentemente limitato di obiettivi; perciò, il punto di partenza per ogni analisi della performance è la definizione di una strategia chiara: se le organizzazioni quantificano e misurano la strategia, esse riducono, o addirittura eliminano, l'ambiguità sugli obiettivi ed i mezzi per raggiungerli (Kaplan, 2001). L'autore conclude che le organizzazioni non profit che intendono impiegare la BSC devono provvedere ad adattarla alle proprie esigenze. Considerando che le organizzazioni non profit hanno responsabilità rispetto alla misura in cui soddisfano una necessità della società, come espresso nella propria missione istituzionale, tra le implementazioni presentate nell'articolo, molte organizzazioni hanno elevato il ruolo della missione e del cliente in cima alla gerarchia delle prospettive della BSC. Inoltre, alcune non profit riconoscono sia donatori sia beneficiari come clienti all'interno della prospettiva corrispondente dato che, attraverso tale metodologia, è possibile riconoscere l'esistenza e l'importanza di diverse categorie di *stakeholders*. In tal modo, la BSC ha permesso alle organizzazioni non profit di colmare il divario tra la missione istituzionale e la strategia e attività quotidiane; ciò significa che tutte le risorse organizzative diventano allineate a raggiungere gli obiettivi organizzativi prefissati. D'altra parte, secondo Speckbecker (2003), l'adattamento sopra descritto da Kaplan (2001) non risulta sufficiente: dato che la BSC esplicitamente prende in considerazione misure non finanziarie, appare uno strumento che può essere facilmente trasferibile alle organizzazioni non profit, sebbene, oltre a chiarire la strategia e la missione, occorra definire cosa gli *stakeholders* offrono e come ricambiarli per soddisfare la propria missione istituzionale. L'autore argomenta che,

in tal modo, la BSC può essere utilizzata come strumento di comunicazione tra le organizzazioni non profit e i loro *stakeholders* e, soprattutto, potrebbe rendere più semplice attrarre nuovi *stakeholders* come donatori e/o volontari che supportino la missione, se l'organizzazione rende esplicita la strategia per raggiungere gli obiettivi derivati dalla propria missione attraverso una comunicazione efficace. Speckbecker (2003) conclude che nessun indicatore finanziario può definire la responsabilità nelle organizzazioni non profit rispetto alla propria missione istituzionale, ma la BSC può offrire indicatori adeguati a patto che, in quanto strumento, sia efficacemente adattato alla specificità del settore non profit.

La BSC, dunque, non è soltanto un sistema di misurazione, ma aiuta a coordinare le attività quotidiane, le diverse aree e la comunicazione interna alla strategia dell'organizzazione, poiché richiede ai propri dipendenti di spostare l'attenzione su obiettivi a lungo termine. Vediamo infatti che secondo Weinstein e Bukovinsky (2009), il fattore fondamentale per la riuscita dell'implementazione della BSC è il supporto e l'impegno da parte della direzione dell'organizzazione e che tale coinvolgimento sia accompagnato dalla disponibilità di risorse e di formazione. Gli autori presentano il caso studio della *Boston Lyric Opera* dove l'interezza dello staff è stata coinvolta nell'impiego della BSC: la progettazione, l'implementazione, l'uso e il mantenimento della BSC richiede uno sforzo significativo per l'organizzazione, ma il caso studio ha dimostrato che l'impiego della BSC si presenta come un vantaggio, dal momento che la maggior parte delle risorse finanziarie che sostengono la *Boston Lyric Opera* dipende da sovvenzioni e, di conseguenza, dalla capacità di dimostrare risultati misurabili, come per la maggior parte delle organizzazioni non profit e culturali.

In sintesi, i vantaggi dell'adattamento della BSC come strumento per valutare la performance delle organizzazioni culturali e non profit sono il chiarimento della missione, la traduzione della strategia in obiettivi operativi e l'attenzione posta sugli indicatori. La BSC risulta quindi utile per tradurre gli obiettivi strategici in indicatori relativi alle quattro prospettive, ma può essere difficile da mettere in pratica. In

particolare, la traduzione della missione in strategia operativa può presentarsi come criticità. Per questo, la letteratura sulla BSC nel settore non profit e culturale, raramente tratta di applicazioni concrete a casi studio di organizzazioni culturali e senza scopo di lucro, nonostante i punti di forza della BSC come strumento di gestione strategica.

Ad esempio, Boorsma e Chiaravalloti (2010) propongono un modello adattato a partire dalla BSC per le organizzazioni culturali secondo il quale l'analisi della performance riprende le quattro prospettive, del cliente, finanziaria, di gestione interna e di innovazione, ma le considera separatamente per ogni gruppo di *stakeholders*. Inoltre, la prospettiva di gestione interna è estesa a processi sia interni sia esterni, in modo da prendere in considerazione la cooperazione tra organizzazione culturale e *partners* esterni. Per tale modello di BSC, non è però stato sviluppato nell'articolo come possa effettivamente essere implementato all'interno di un'organizzazione; infatti, gli autori sottolineano come la traduzione degli obiettivi sia un passaggio essenziale per applicare tale modello, nonché una delle maggiori criticità allo stesso tempo.

Da ciò che è stato riportato fino ad ora, è possibile asserire che lo strumento della BSC può essere una soluzione per l'analisi della performance nelle organizzazioni del settore culturale e non profit perché prende in considerazione indicatori che riguardano risorse interne ed esterne fondamentali per lo sviluppo dell'organizzazione, al di là che la natura delle stesse sia economico-finanziaria o meno. Data la diversità delle organizzazioni del settore culturale e non profit, nessun singolo indicatore o nessun particolare modello funzionerà per tutte allo stesso modo, ma ciò non significa che queste organizzazioni non possano, anzi, non debbano, valutare le proprie prestazioni verso il raggiungimento della loro missione: non devono niente di meno ai loro *stakeholders*, alla comunità di riferimento e alla società in generale (si veda Sawhill e Williamson, 2001).

In conclusione, la BSC si configura come un valido strumento di analisi della performance nelle organizzazioni culturali e senza scopo di lucro, nonostante sia

stata originariamente sviluppata per il settore privato. L'adattamento di questa metodologia alle specificità del settore culturale e non profit si rivela essenziale per rispondere alle esigenze di analisi, gestione strategica e comunicazione con gli *stakeholders*. L'analisi delle trasformazioni e applicazioni della BSC nel contesto culturale, evidenzia come essa possa contribuire al miglioramento delle performance, alla definizione della missione istituzionale, alla traduzione della strategia in obiettivi operativi e all'attenzione posta sugli indicatori.

Nonostante la sfida nell'implementazione, l'efficacia della BSC per il settore culturale risiede nella sua capacità di coordinare le attività quotidiane, integrando misure finanziarie e non finanziarie. Inoltre, il sostegno della direzione, la partecipazione e la comunicazione tra gli *stakeholders* emergono come elementi chiave per il successo dell'implementazione. In considerazione della diversità delle organizzazioni culturali e non profit, è fondamentale personalizzare l'applicazione della BSC, sfruttando la sua flessibilità per misurare le performance in base alle specifiche caratteristiche del settore. Pertanto, se correttamente adattata, la BSC rappresenta un prezioso strumento per valutare e migliorare la performance delle organizzazioni culturali e senza scopo di lucro, assicurando un allineamento efficace con la missione istituzionale e gli obiettivi strategici.

### 2.2.1 Indicatori della Balanced Scorecard per l'analisi della performance museale

Così come per la letteratura sull'implementazione della BSC per le organizzazioni non profit e senza scopo di lucro, a maggior ragione, per quanto riguarda i casi studio sull'uso della BSC per l'analisi della performance museale, solo raramente essi fanno riferimento ad applicazioni concrete della metodologia ai musei, nonostante i punti di forza della BSC come strumento di gestione strategica esplorati nel paragrafo precedente. D'altra parte, la BSC si è dimostrata efficace come metodo di analisi della performance delle organizzazioni culturali e, tra queste, dei musei,

dato che presenta i seguenti vantaggi già esplorati, in sintesi: i) il chiarimento della missione istituzionale; ii) la traduzione della strategia in obiettivi operativi; e iii) l'attenzione su indicatori chiave. Infatti, la BSC è utile per tradurre gli obiettivi strategici in indicatori relativi alle quattro prospettive, ma dato il quadro concettuale della metodologia può essere difficile da mettere in pratica.

A tal proposito, Zorloni (2012) propone un modello per valutare la performance dei musei d'arte basata sulla BSC, in risposta alla mancanza di un metodo standardizzato nell'analisi della performance dei musei d'arte e fornisce una tabella di indicatori rispetto alle diverse prospettive. L'autrice, infatti, presenta la BSC come metodo per l'inquadramento e la messa a fuoco degli obiettivi strategici e le attività dei musei, inoltre sostiene che ogni museo può monitorare e migliorare la propria performance attraverso la raccolta di dati e la selezione di indicatori adatti alla propria strategia, nonché al proprio budget. È interessante come Zorloni (2012) proponga un modello teorico di analisi della performance dei musei d'arte basata sulla BSC per determinare quali siano le dimensioni strategiche del museo. A partire da interviste a dirigenti museali, l'autrice identifica nove dimensioni strategiche per analizzare la performance museale: i) conservazione delle collezioni; ii) rafforzare l'attività di ricerca; iii) aumentare il coinvolgimento del pubblico; iv) massimizzare le collaborazioni; v) promuovere la missione attraverso l'eccellenza organizzativa; vi) attrarre e sviluppare le risorse umane; vii) migliorare la raccolta di informazioni sulla concorrenza; viii) promuovere la *governance* e *accountability* del museo, ossia la responsabilizzazione del museo nei confronti dell'allocazione delle risorse e della gestione dei processi e delle attività in modo efficiente; ix) gestire ed aumentare il supporto finanziario. Per perseguire la propria missione, il museo necessita di ottenere performance elevate nelle dimensioni strategiche sopra elencate, uniche per l'istituzione museale stessa e per il settore in cui compete, che rappresentano i fattori chiave di successo (*CSFs, Critical Success Factors*) del museo; tale approccio strategico proposto da Zorloni (2012) contribuisce a descrivere come i fattori chiave di successo possano essere aggregati per progettare la BSC per i musei dove ogni prospettiva è

costituita da un'adeguata combinazione di fattori chiave di successo, si veda la Tabella 2.1. Tuttavia, tale modello resta nel campo teorico ed è limitato dal fatto che l'articolo si focalizzi soltanto sui musei d'arte, di cui la maggior parte statunitensi.

Tabella 2.1: Esempio di matrice di implementazione strategica della BSC da Zorloni (2012)  
[Traduzione propria].

Prospettiva	Fattori chiave di successo	Misura	Criterio di valutazione
Intellettuale	Rafforzare l'attività di ricerca	Numero di pubblicazioni di ricerca su giornali di alto profilo	> 10
Pubblico	Aumentare il coinvolgimento del pubblico e la divulgazione di conoscenza	Soddisfazione del visitatore	70% dei visitatori valuta i servizi offerti come buoni o eccellenti
Gestionale e finanziaria	Promuovere la <i>governance</i> e <i>accountability</i> del museo	Numero di documenti sensibili ed informazioni riguardo nomi e titoli dello staff disponibile sul sito web del museo	Pubblicazione sul sito web di: i) piano strategico; ii) nomi dello staff; iii) report annuali e rendiconti finanziari
Formazione e crescita	Perseguire la missione attraverso l'eccellenza organizzativa	Percentuale di dipendenti la cui performance è collegata agli obiettivi del piano strategico	> 70%

Ad ulteriore dimostrazione della versatilità dello strumento della BSC, esiste un recente caso studio sull'applicazione pratica della metodologia per l'analisi della performance del Museo di Storia, Cultura e Spiritualità Cristiana di Galati che ha preso in considerazione esclusivamente indicatori non economico-finanziari e,

dunque, considera solo tre prospettive: i) educativa; ii) soddisfazione degli *stakeholders*; e iii) sviluppo organizzativo (si veda Ilie, 2022).

Di conseguenza, il modello proposto da Ilie (2022) esclude la quarta prospettiva economico-finanziaria, in modo da dimostrare l'utilità dello strumento nell'implementazione pratica rispetto all'efficienza dell'allocazione delle risorse e al miglioramento della gestione organizzativa; si veda la Tabella 2.2 per i rispettivi indicatori delle tre prospettive scelte costruiti ad hoc per il Museo di Storia, Cultura e Spiritualità Cristiana di Galati con l'obiettivo di identificare il compromesso ottimale che risponda sia alle esigenze specifiche dei finanziatori, dei beneficiari, e della comunità, sia alla missione istituzionale e alla sostenibilità del museo. Successivamente, il modello di Ilie (2022) prevede che la performance del museo sia analizzata attraverso il Balanced Scorecard Designer software che individua quattro aree di livello di performance in base al risultato di un determinato indicatore rispetto al ventaglio di minimo e massimo livello di performance prevista per lo stesso: i) area rossa indica il livello di critico di performance scarsa (da 0% a 20%); ii) area arancione si riferisce al livello di performance scarsa (da 20% a 40%); iii) area gialla per il livello medio di performance (da 40% a 60%); iv) area verde indica il livello di performance alta (da 60% a 100%).

Il modello originale della BSC di Kaplan e Norton (1992) prende in considerazione quattro prospettive collegate tra di loro in una relazione di causa-effetto, dove il progresso nelle tre prospettive non finanziarie, verrà tradotto nei risultati economico-finanziari della quarta prospettiva: a partire dalla prospettiva dell'innovatività e della formazione che fornisce le competenze allo staff per garantire l'efficienza nella prospettiva della gestione interna, la quale genererà valore per la prospettiva dei clienti ed infine ciò si tradurrà in risultati nella prospettiva economico-finanziaria.

Tabella 2.2: Indicatori per l'applicazione della BSC al caso studio del Museo di Storia, Cultura e Spiritualità Cristiana di Galati da Ilie (2022) [Traduzione propria]

Prospettiva educativa	Prospettiva <i>stakeholders</i>	Prospettiva sviluppo organizzativo
Rapporto tra il numero di beneficiari dei servizi educativo-culturali organizzati dal museo e del personale del museo	Numero medio di partecipanti per evento / mostra / attività	Numero di beneficiari dei servizi museali
Rapporto tra il numero di beneficiari dei servizi educativo-culturali organizzati dal museo e del personale del museo	Numero di attività in collaborazione con organizzazioni locali ( <i>community stakeholders</i> )	Numero di documenti di analisi (registrazione, conservazione, restauro) redatti da personale specializzato per gli oggetti della collezione
Percentuale di alunni o studenti del numero di partecipanti per attività, in un periodo da un giorno a tre mesi	Numero di attività in collaborazione con <i>stakeholders</i> regionali o nazionali	Rapporto tra numero di documenti redatti e di personale specializzato
Numero di valutazioni positive sul ruolo educativo dei servizi museali sul totale delle recensioni nel <i>Book of Honor</i> del museo	Rapporto tra le attività in collaborazione con <i>stakeholders</i> esterni all'istituzione e il numero totale delle attività	Numero di oggetti della collezione restaurati

In tale contesto, l'obiettivo dello studio di Ilie (2022) è rispondere ai seguenti quesiti: i) quali attività sono da prendere in considerazione per l'analisi della performance museale; e ii) come sia possibile valutare e migliorare tale performance museale. Dato che la BSC, in quanto metodologia, tramuta la missione istituzionale e la strategia del museo in una serie di indicatori della performance che costituiscono la base di un sistema di valutazione della performance stessa, significa che la performance nel suo essere multidimensionale è collegata alle strategie e attività quotidiane del museo, in modo da creare equilibrio tra obiettivi a breve e lungo termine (si veda Ilie, 2022). Di conseguenza, secondo l'autore, l'applicazione della metodologia BSC nei musei necessita l'introduzione di nuovi indicatori specifici per l'analisi della performance museale che vadano oltre al concetto tradizionale di valutazione della performance basata esclusivamente su indicatori economico-finanziari, poiché prende in considerazione soprattutto indicatori che riguardano risorse interne ed esterne fondamentali per lo sviluppo dell'organizzazione, al di là della natura delle stesse, in modo da trasformare la missione dell'istituzione in una

serie di azioni per valutarne la performance. Come già visto, la versatilità della BSC per il settore non profit e, di conseguenza, la potenzialità per l'analisi della performance museale, è indicata anche da uno dei teorici dello strumento stesso (si veda Kaplan, 2001), il quale sostiene la necessità di adattare gli obiettivi nell'implementazione di tale strumento di analisi, dato che l'obiettivo primario di tali organizzazioni non è il profitto, ma è il perseguimento della propria missione, ossia, conclude Ilie (2022), di rispondere in modo efficiente e trasparente ai bisogni della comunità di riferimento.

Lo studio di Plaček, Půček e Šilhánková (2017), a partire dall'analisi dello stato dell'arte sulla gestione strategica nei musei della Repubblica Ceca, evidenzia i potenziali vantaggi dell'implementazione di strumenti strategici tra i quali la BSC. In particolare, gli autori identificano, tra le *best practices* di gestione strategica, il caso studio del Museo della regione della Valacchia dove è stata applicata la metodologia BSC, integrata ad alcuni elementi del metodo Management by Objectives (MBO), il quale implica la definizione di obiettivi e traguardi specifici per un'organizzazione e l'allineamento delle prestazioni individuali e di squadra con tali obiettivi. Secondo Plaček, Půček e Šilhánková (2017), il principale risultato fornito dall'applicazione di tale strumento al museo in questione risulta essere l'insieme di miglioramenti misurabili in tutte e quattro le prospettive in base alle quali erano stati definiti gli obiettivi del museo. Infatti, Plaček, Půček e Šilhánková (2017) sostengono l'importanza di selezionare indicatori appropriati per rappresentare accuratamente gli obiettivi e i traguardi di un'organizzazione, in modo da ridurre prassi scorrette come il cosiddetto *window dressing*, ossia la pratica di manipolare i rendiconti finanziari o altri indicatori di performance per far apparire quest'ultima più efficace di quanto non sia in realtà, oppure il *cream skimming* che si riferisce alla pratica di scegliere o concentrarsi selettivamente su determinati indicatori che migliorano le prestazioni dell'organizzazione, e contemporaneamente ignorando altri aspetti importanti. Di conseguenza, gli autori sostengono che i singoli indicatori a volte possano distorcere la percezione della performance dell'organizzazione e, per

dimostrare l'importanza del set ottimale di indicatori di performance, presentano il confronto tra due indicatori finanziari, ossia la dipendenza dai contributi e gli indicatori di autosufficienza: i risultati suggeriscono che basarsi esclusivamente su indicatori di autosufficienza potrebbe non fornire una comprensione completa della performance del museo e, invece, considerare indicatori come la dipendenza dai contributi può fornire una rappresentazione più accurata degli sforzi finanziari del museo per ottenere tali fondi e della performance museale complessiva. Ciò dimostra la necessità per i musei di selezionare attentamente il set ottimale di indicatori in linea con i propri obiettivi specifici, tenendo conto delle caratteristiche e delle sfide uniche del settore museale (si veda Plaček, Půček & Šilhánková, 2017). Dal momento che la scelta degli indicatori nella gestione strategica può avere implicazioni significative per i musei e altre istituzioni culturali, Plaček, Půček e Šilhánková (2017) propongono una serie di indicatori chiave per l'analisi della performance museale suddivisi rispetto alle quattro prospettive della metodologia BSC in base ai diversi gruppi di *stakeholders* che il museo, in quanto istituzione, deve soddisfare: i) i visitatori; ii) gruppi di scuole; iii) ricercatori; iv) utenti della biblioteca, se compresa; v) fondatori (proprietari di musei privati), donatori e sostenitori del museo; vi) utenti delle attività ausiliarie; vii) la società e il contesto in cui il museo si inserisce, con particolare riferimento alla conservazione della collezione per la fruizione futura in modo che non ne impedisca il potenziale educativo nel presente. Gli indicatori proposti da Plaček, Půček e Šilhánková (2017) sono basati sulle quattro prospettive tradizionali della BSC, del cliente, finanziaria, della gestione interna, e dell'innovatività e formazione per i musei della Repubblica Ceca, si veda Tabella 2.3.

Tabella 2.3: Indicatori in base alle quattro prospettive della BSC per i musei della Repubblica Ceca da Plaček, Půček e Šilhánková (2017) [Traduzione propria]

Prospettiva cliente	Prospettiva finanziaria	Prospettiva gestione interna	Prospettiva innovatività e formazione
Numero di visitatori totale; Numero di visitatori per ciascuna sede del museo (se previste); Numero di visitatori alle mostre	Auto-sufficienza economica*; indipendenza economica da sussidi	Numero di oggetti della collezione	Salario medio
Numero di eventi; Numero di partecipanti agli eventi	Entrate per visitatore	Percentuale degli oggetti della collezione conservati secondo le normative	Tasso di fluttuazione del salario
Numero di programmi offerti alle scuole; Livello di frequenza dei partecipanti; Numero di diplomati	Entrate da attività principali	Numero o percentuale degli oggetti della collezione esposti in mostre	Numero di posizioni occupate nell'ambito di selezioni interne
Numero di visitatori in biblioteca ; Numero di visitatori che prendono in prestito volumi dalla biblioteca	Entrate commerciali**	Numero o percentuale di prestiti dalla collezione	Struttura educativa del personale
Numero di ricercatori; Numero di richieste evase in relazione ai ricercatori	Contributi pubblici o privati dal fondatore, per visitatore	Numero di volumi nella biblioteca	Soddisfazione del personale
Numero di pubblicazioni	Valore degli <i>asset</i>	Numero di verifiche di controllo interne	Numero di benefici non monetari
Numero giorni di apertura del museo nell'anno; Numero di ore di apertura del museo in una settimana	Contributi operativi o di capitale e donazioni (al di fuori dal budget del fondatore)		
Numero di articoli scientifici	Numero di richieste di sovvenzioni da fondi UE o altri fondi		
	Quota di investimenti sul totale del budget		

\* L'indicatore fa riferimento alle statistiche del NIPOS (*National Information and Consulting Centre for Culture*, Centro nazionale di informazione e consulenza per la cultura in Repubblica Ceca).

\*\* In caso il museo riceva finanziamenti pubblici, tale indicatore fa riferimento alle entrate da attività accessorie.

Tabella 2.4: Indicatori per l'applicazione della BSC al dipartimento di collezione e conservazione del Museo Centrale in Estonia da Haldma e Lääts (2011) [Traduzione propria]

Prospettive	Obiettivi del dipartimento	Indicatori
Stakeholders	Garantire l'accesso alla collezione ai ricercatori	Numero di articoli prestati e fotocopiati
		Numero di visite di ricercatori e lettori
		Numero di corsi di studio e formazione sulle collezioni
	Salvaguardia di oggetti per altri musei e/o organizzazioni	Numero di oggetti depositati
		Numero di istituzioni depositanti
	Supervisione di altri musei da parte dell'unità di collezione e preservazione	Numero di consulti
	Presentazione di informazioni sulla collezione a diversi target	Numero di pubblicazioni che presentano la collezione
		Numero di lezioni che presentano la collezione
Finanziaria	Stabilità dei finanziamenti	Varianza dei costi operativi
		Varianza del tasso del budget del dipartimento come percentuale del budget totale del museo
	Crescita ricavi netti	Varianza dei ricavi netti
	Uso efficiente dei finanziamenti	Adempimento alle voci di costo del bilancio
Processi interni	Miglioramento sistematico della collezione di artefatti, foto, arte, archivi, e biblioteca (inclusa la raccolta annuale di materiale e immagini)	Numero di articoli ricevuti per la collezione rispetto all'anno precedente
		Numero di corrispondenti
		Numero di contributori
		Numero di persone che hanno inviato immagini
		Numero di immagini e fotografie
	La descrizione scientifica, l'archiviazione, la preservazione e conservazione della lavoro sul campo acquistato, raccolto e proveniente da donazioni di articoli, fotografie e materiale d'archivio ricevuto	Numero di articoli restaurati nel laboratorio di preservazione
		Numero di articoli controllati, areati e puliti nella collezione
		Numero di articoli archiviati e preservati
		Numero di oggetti di ricerca nel museo
		Percentuale di articoli conservati secondo le normative

Prospettive	Obiettivi del dipartimento	Indicatori
	Digitalizzazione della collezione e delle immagini ed inserimento in un database	Numero di articoli associati al database
	Conduzione sistematica di inventari per mantenere un quadro adeguato delle collezioni	Numero di oggetti nel museo
Personale e capacità organizzativa	Personale soddisfatto, stabile e professionale	Tasso di soddisfazione
		Numero di corsi formativi (per esempio corsi di informatica frequentati)
		Tasso di dipendenti con certificazione professionale/ dottorato/ altre qualifiche
	Cultura organizzativa forte e positiva	Percentuale di dipendenti consapevoli della visione e degli obiettivi del museo
		Numero di gruppi/progetti di cooperazione interdipartimentale
		Percentuale di dipendenti che supportano le decisioni manageriali

L'implementazione della BSC nei musei permette dunque di stabilire indicatori ed obiettivi chiari, consentendo un monitoraggio e una valutazione più efficace della loro performance, grazie all'approccio olistico dello strumento, che consente di concentrarsi su molteplici dimensioni delle prestazioni. A tal proposito, si inserisce, tra i casi studio di applicazione pratica della BSC nei musei, quello del Museo Centrale in Estonia presentato da Haldma e Lääts (2011), fornendo un esempio pratico di come la BSC può essere utilizzata nel settore museale con l'obiettivo di approfondire la progettazione e della metodologia per l'analisi della performance museale. In particolare, gli autori implementano la BSC per ogni unità operativa del Museo Centrale in Estonia, ossia i dipartimenti di collezione e conservazione, di ricerca, di mostre ed eventi, e di pedagogia ed educazione museale, dove, per quanto riguarda le prospettive degli *stakeholders* e dei processi interni, gli indicatori misurano obiettivi specifici per l'unità di riferimento, invece, le prospettive finanziaria e del personale e capacità organizzativa si sono costruiti degli indicatori comuni allocati ad ogni unità. Si veda la Tabella 2.4 come esempio di costruzione di

indicatori sia comuni sia specifici riferiti al dipartimento di collezione e conservazione del Museo Centrale in Estonia rispetto alle prospettive della BSC. Haldma e Lääts (2011) sostengono che, nel complesso, l'implementazione della BSC nei musei offra numerosi vantaggi, tra cui un miglioramento della comunicazione strategica, una definizione più chiara degli obiettivi e un monitoraggio efficace delle prestazioni. Tuttavia, presenta criticità anche nei suoi punti di forza: la definizione degli obiettivi e degli indicatori, come precedentemente analizzato, può rivelarsi complessa; inoltre, la raccolta e l'analisi dei dati per la misurazione della performance richiedono processi ben definiti, quindi garantire l'allineamento con i processi e i sistemi organizzativi esistenti può risultare complesso, soprattutto dove la resistenza ai cambiamenti, sia da parte dei dipendenti che della dirigenza, può costituire un'ulteriore criticità (Haldma & Lääts, 2011). Mantenere l'impegno nel tempo richiede un monitoraggio continuo, e la mancanza di risorse sia finanziarie sia umane può impedire un'efficace implementazione della BSC; di conseguenza, la comunicazione e il coinvolgimento tra i diversi *stakeholders*, inclusi dipendenti, dirigenti e *partners* esterni, emergono come fattori fondamentali per una corretta implementazione della BSC (si veda Haldma e Lääts, 2011).

L'importanza della cultura organizzativa è sottolineata nel contributo di Bernardi e Marigonda (2009) dove si propone un modello per la valutazione della performance museale in un dato museo con lo scopo di coltivare una cultura organizzativa che renda efficace l'implementazione della BSC. Secondo gli autori, i musei fanno parte di una categoria di organizzazioni cosiddette ad alta intensità di conoscenza, ossia dove la costruzione di valore è data da in gran parte dalle competenze professionali e relazionali; infatti tali organizzazioni necessitano di cogliere le relazioni di causa-effetto tra le diverse attività che svolgono e dunque le sole misure finanziarie che riflettono esclusivamente la responsabilità economico-finanziaria non sono sufficienti e, data la specificità di tali organizzazioni ad alta intensità di conoscenza, di seguito le caratteristiche per la costruzione di uno strumento di valutazione efficace per le stesse: i) opportuno bilanciamento tra misure di controllo; ii)

attenzione ai processi di apprendimento; iii) rapporto di reciproca co-determinazione tra strategia ed operatività; iv) promozione del cambiamento su gruppi ed individui. La BSC si presta a integrare le caratteristiche sopra elencate e dunque rappresenta uno strumento di valutazione efficace per le organizzazioni ad alta intensità di conoscenza, tra cui i musei, grazie alla flessibilità della metodologia, poiché alle tre prospettive del cliente, dei processi interni, e dell'apprendimento e innovazione, aggiunte alla prospettiva economico-finanziaria, è possibile affiancarne altre specifiche senza compromettere il modello, dove gli indicatori si integrano e formano un tessuto di relazioni causali che orienta l'organizzazione verso la realizzazione della strategia (Bernardi & Marigonda, 2009). D'altra parte, l'implementazione della BSC è necessaria e realizzabile se l'organizzazione ha un certo livello di complessità, di autonomia, di disponibilità di risorse e se i sistemi informativi, informatici e amministrativi raggiungono una soglia minima di articolazione, di conseguenza, Bernardi e Marigonda (2009) utilizzano il modello VALICO (VALutazione Livello Coerenza Organizzativa) per valutare il livello di idoneità di un museo per un'efficace adozione della BSC; il modello VALICO si basa su una valutazione di sei requisiti misurati attraverso un questionario che fornisce un punteggio complessivo per il museo elencati di seguito:

- i) Complessità strutturale, ossia il livello di strutturazione del museo
  - a) Tipologia
  - b) Personalità giuridica
  - c) Sedi
  - d) Centri di responsabilità
  - e) Numero dipendenti
- ii) Strategia, ossia la declinazione operativa della missione
  - a) Linee strategiche esplicitate
  - b) Linee strategiche diffuse
- iii) Sistema informativo contabile, collegato alla prospettiva finanziaria della BSC in quanto strumento di sintesi

- a) Tipo di contabilità
  - b) Conto annuale
  - c) Contabilità analitica
  - d) Struttura della informazioni
  - e) Processo di definizione degli obiettivi
  - f) Confronto periodico tra dati previsionali e consuntivi
  - g) Quali dati riguarda
  - h) Destinatari interni delle informazioni gestionali
  - i) Parametri obiettivo
- iv) Clienti, collegati alla prospettiva relativa
- a) Soddisfazione dei visitatori
  - b) Strumenti di misurazione
  - c) Analisi sulla clientela
- v) Risorse interne
- a) Dipendenti amministrazione e controllo
  - b) Analisi delle competenze
  - c) Misurazione turnover interno
  - d) Risultati correlati al sistema premiante
  - e) Sistema informativo contabile
- vi) Processi, collegato alla prospettiva della gestione interna
- a) Razionalizzazione e miglioramento delle attività e dei processi
  - b) Risultati
  - c) Nuovi servizi per la clientela

Tale modello VALICO è stato testato da Bernardi e Marigonda (2009) su quattro realtà museali, il Museo Guggenheim di Venezia, il Consorzio dei Musei Civici Veneziani di Venezia, il Museo Castello di Rivoli di Torino, e la Biblioteca Museo Querini Stampalia di Venezia. Gli autori riportano che, in termini di adeguatezza delle condizioni di implementazione della BSC, i musei in questione hanno ottenuto un punteggio soddisfacente per quanto riguarda le dimensioni dei clienti e del

sistema informativo contabile, e un punteggio medio per le dimensioni della strategia e della complessità strutturale; invece i punteggi più bassi sono stati ottenuti per le dimensioni delle risorse interne e dei processi.

Tabella 2.5: Indicatori in base a cinque prospettive della BSC da Bernardi e Marigonda (2009)

Prospettiva	Indicatore
Apprendimento e sviluppo	% dei dipendenti
	% spesa formazione per il personale sul totale spese
	Numero ore prestate da volontari sul monte totale ore
Clienti	% incremento visitatori
	Insoddisfazione visitatori
Economico-finanziaria	Risultato economico %
	% incremento entrate su anno precedente
	Varianza % costo medio per visitatore su periodo precedente
Istituzionale sociale	% nuovi soci club museo
	Numero recensioni positive stampa
Processi	Numero nuove acquisizioni
	Numero di mostre organizzate
	% ore di apertura annue rispetto all'anno 2002 (= 1600 ore)
	Varianza % tempo medio di visita

In seguito alla valutazione dell'idoneità dei musei tramite il modello VALICO, Bernardi e Marigonda (2009) propongono il modello di valutazione e visualizzazione dei risultati dell'analisi della performance museale tramite la BSC che consente di analizzare il singolo indicatore, la singola prospettiva e l'intera situazione dell'organizzazione, in modo che l'applicazione della BSC sia in grado di attivare cambiamenti significativi nel processo decisionale, anche indirettamente, e rendere dunque il modello maggiormente operativo. Gli autori considerano cinque prospettive della BSC applicata ai musei come da modello di BSC presentato da

Marcon (2004), ossia la prospettiva cosiddetta istituzionale sociale in aggiunta a quelle di apprendimento e sviluppo, clienti, processi, ed economico-finanziaria, e per ciascuna prospettiva occorre ponderare gli indicatori relativi, in modo che il peso di ogni prospettiva sia una frazione del punteggio complessivo dato dalla somma dei punteggi di tutte le dimensioni della BSC (si veda Tabella 2.5). Dato tale modello di valutazione, il modello di visualizzazione traduce graficamente le informazioni date: si costruisce una forma geometrica con il numero di lati dato dal numero di prospettive e suddiviso in tre aree concentriche dove dalla più interna si collocano i livelli critici, poi quelli intermedi e infine il livello ritenuto accettabile. Secondo Bernardi e Marigonda (2009), la significatività dei risultati dipende dunque dalla qualità della progettazione del modello BSC e includono nel modello di valutazione proposto sia l'andamento trimestrale sia la tendenza del primo trimestre successivo, attraverso l'adozione di un modello statistico di regressione lineare, il cui utilizzo però ne limita la significatività a ciò che potrebbe verificarsi in assenza di interventi correttivi e/o influenza di fenomeni esterni, dunque l'impiego di modelli più complessi per analizzare tale tendenza non solo fornirebbe informazioni a supporto del processo decisionale, ma potrebbe contribuire a superare alcuni limiti della BSC in quanto strumento che dipende dal meccanismo di *feedback* e dunque riduce il proprio potenziale di combinazione tra indicatori, finanziari e non, a supporto della gestione strategica dei musei a contatto diretto con l'operatività.

A specifica dimostrazione della versatilità della BSC nel contesto delle organizzazioni culturali, esistono anche casi studio di implementazione di tale metodologia all'interno di un modello integrato ad altri metodi.

Tale integrazione rappresenta un passo significativo nell'applicazione pratica della BSC, evidenziando la sua caratteristica ad adattarsi alle specifiche esigenze e contesti e contribuendo ad una comprensione più approfondita dell'implementazione della BSC e dei suoi impatti nel settore culturale. In particolare, Basso, Casarin e Funari (2018) hanno integrato l'approccio di Data Envelopment Analysis (DEA) con la BSC per l'analisi della performance museale, applicato ai musei municipali di Venezia.

Tabella 2.6: Variabili di input e output del modello integrato DEA-BSC da Basso, Casarin e Funari (2018) [Traduzione propria]

Prospettive	Input	Output
Clienti	Valore assicurato	Visitatori
		Visite sito web
		Membri
		Donazioni
		Cataloghi
Gestione interna	Costi totali	Costi di conservazione e restauro
		Costi per nuove acquisizioni
		Visitatori
Innovatività e formazione	Costante	Formazione del personale (numero di ore per impiegato)
		Indicatori di sostenibilità: i) Illuminotecnica innovativa ii) Sostenibilità ambientale iii) Numero di strutture per persone con disabilità
Finanziaria	Spese	Reddito da biglietti
		Sponsorizzazioni, donazioni, fondi pubblici
		Altri redditi

Tale modello integrato DEA-BSC è stato implementato per analizzare la performance di un sistema di musei, dove la BSC consente la costruzione di un quadro gestionale e strategico che, in sinergia con la DEA in quanto strumento di ricerca operativa, permette di definire un modello computazionale. Il modello integrato DEA-BSC proposto in Basso, Casarin e Funari (2018) è costituito da due fasi, con l'obiettivo di facilitare la comunicazione tra l'unità di controllo e la direzione dei diversi musei, in modo che siano in grado di comprendere gli obiettivi della metodologia e del suo funzionamento: nella prima fase si analizza la performance dei musei separatamente rispetto a ciascuna delle quattro prospettive della BSC, tramite quattro modelli di DEA, uno per ogni prospettiva della BSC (si veda la Tabella 2.6 per riferimento alle

variabili scelte per ciascuna delle quattro prospettive); successivamente, nella seconda fase, i risultati della prima fase sono utilizzati in un ulteriore modello DEA per la costruzione di una singola misura generale di performance museale. Gli autori concludono che i risultati dell'applicazione pratica del modello integrato DEA-BSC ai musei municipali di Venezia, mettono in evidenza le *best practices* indicate per ogni dimensione del processo di analisi della performance museale.

Come sottolineato da molti contributi apparsi in letteratura, il sostegno della direzione e la comunicazione efficace emergono come fattori cruciali per il successo dell'implementazione della metodologia BSC. Pertanto, con l'obiettivo di rendere il modello integrato DEA-BSC più comprensibile e adattabile alle esigenze decisionali delle direzioni museali, Basso e Funari (2020b) esplorano l'applicazione della metodologia DEA senza restrizioni, arricchendo il quadro con l'utilizzo dell'indicatore cosiddetto *diamond efficiency*, basato sui risultati della BSC, organizzati su un grafico radar con quattro assi, che genera un poligono dalla forma a diamante; tale modello integrato DEA-BSC dunque fornisce un indicatore unificato della performance complessiva dei musei, pur mantenendo un'approfondita sensibilità alle diverse prospettive della BSC.

Parallelamente, Basso e Funari (2020a) propongono un ulteriore modello per la valutazione della performance nei musei, integrando la BSC e la DEA con l'Analytic Hierarchy Process (AHP); tale approccio multidimensionale coinvolge gli operatori museali, contribuendo a una valutazione più accurata, dato che permette non solo di sintetizzare i risultati riferiti alle quattro prospettive della BSC in un unico indicatore, ma consente anche di prendere in considerazione le preferenze espresse dagli esperti del settore museale attraverso la metodologia AHP, per la determinazione dei pesi associati ad ogni prospettiva BSC.

Il modello BSC-DEA-AHP è anch'esso stato applicato ai musei municipali di Venezia, evidenziandone la rilevanza per la gestione strategica dei musei, dove la combinazione delle tre metodologie offre un'analisi completa e personalizzata della performance museale, considerando le priorità specifiche degli *stakeholders* (Basso &

Funari, 2020a). Da notare come l'approccio a due fasi adottato dai tre contributi sopra descritti sia in grado di adattarsi alle specificità del settore museale, dove le diverse prospettive possono riflettere obiettivi eterogenei.

Tra i contributi sopra descritti che hanno applicato il metodo BSC ai musei, alcuni adottano prospettive alternative rispetto alle quattro tradizionali della BSC, interpretandole in maniera eterogenea. Tali studi non solo presentano prospettive con denominazioni diverse, ma anche un'interpretazione specifica delle stesse e di conseguenza degli indicatori, in relazione al contesto oppure rispetto al caso studio considerato, nonché ai dati a disposizione. Questo risultato evidenzia ancora una volta la versatilità della metodologia BSC, sottolineando l'importanza di adattare il quadro concettuale alle particolari esigenze di ciascuna analisi. Qui di seguito, si propone una reinterpretazione autonoma dei principali indicatori emersi dalla revisione della letteratura sulla BSC applicata alle istituzioni museali.

La prospettiva finanziaria della BSC fa riferimento a come l'organizzazione sia percepita dai propri *stakeholders*, di conseguenza occorre che gli indicatori per tale prospettiva ne riflettano la redditività, d'altra parte, per quanto riguarda le organizzazioni culturali, tra cui i musei, il profitto non è l'obiettivo primario; dunque, occorre adattare anche gli indicatori relativi alla prospettiva finanziaria rispetto alla specificità del settore museale e pertanto di come la gestione delle risorse finanziarie possa garantire il perseguimento della missione istituzionale. Nel contesto della prospettiva finanziaria, l'indicatore di reddito derivante dalla vendita di biglietti rappresenta non solo una fonte di finanziamento, ma anche una misura della percezione del museo da parte dei visitatori, considerati tra i principali gruppi di *stakeholders* (Plaček, Půček & Šilhánková, 2017); inoltre, gli indicatori riferiti a redditi altri permette di valutare la capacità del museo di diversificare le fonti di entrate, al di là della vendita di biglietti, indicando una gestione finanziaria meno dipendente da una singola fonte di finanziamento. Similmente, gli indicatori che fanno riferimento a sponsorizzazioni, donazioni, contributi pubblici e non, e altre sovvenzioni, dimostra la capacità di attirare sostegno esterno che, non solo

contribuisce alla sostenibilità finanziaria, ma riflette anche la rilevanza culturale e sociale del museo all'interno del proprio contesto, nonché il sostegno della comunità di riferimento per quanto riguarda le donazioni. Infine, Haldma & Lääts (2011) propongono di misurare la varianza dei costi operativi separatamente dalla varianza dei ricavi netti poiché, in base alla mappa strategica elaborata per il Museo Centrale in Estonia, tali indicatori si riferivano ad obiettivi strategici diversi, rispettivamente di stabilità finanziaria e di incremento delle entrate nette; d'altra parte monitorare questo tipo di indicatore fornisce informazioni sulla gestione finanziaria complessiva del museo per garantire che possa continuare a erogare servizi culturali in modo sostenibile nel lungo termine. La scelta degli indicatori sopra sintetizzati per la prospettiva finanziaria della BSC derivano dalla revisione della letteratura e contribuiscono a delineare una strategia finanziaria che riflette il contesto del settore museale, ma è da tenere presente che, in caso di implementazione pratica della BSC, ogni indicatore deve essere selezionato in base a come contribuisce agli obiettivi strategici specifici del museo in questione per garantire una chiara connessione tra le operazioni finanziarie e la missione istituzionale.

Per quanto riguarda la prospettiva clienti per il settore museale si riferisce a come tale istituzione venga percepita dal pubblico per realizzare la propria missione, pertanto la scelta degli indicatori evidenzia l'importanza del coinvolgimento e della fidelizzazione del pubblico, in modo da analizzare il rapporto tra il museo e la comunità di riferimento. A tal proposito, tra i principali indicatori per la prospettiva in questione nella letteratura si trova riferimento al numero di visitatori, che riflette l'attrattività del museo, e al numero di visite al sito web, che rileva l'interazione online da parte della comunità; invece il numero di membri che aderiscono ai programmi di *membership*, utilizzato da Basso, Casarin e Funari (2018), si riferisce non solo all'interesse da parte del pubblico, ma anche alla fidelizzazione al museo e rileva dunque un coinvolgimento prolungato nel tempo, in caso l'istituzione museale preveda questo tipo di servizio; similmente Bernardi e Marigonda (2009) propongono come indicatore la percentuale di nuovi soci al club del museo

ma è riferito alla prospettiva istituzionale sociale, integrata alle quattro tradizionali prospettive della BSC da Marcon (2004). Infine, gli indicatori che si riferiscono al numero di giorni di apertura del museo nell'arco di un anno e al numero di ore settimanali di apertura del museo, valutano un impegno da parte dell'istituzione museale a rendersi più accessibile al pubblico, come da definizione ICOM.

Secondo gli ideatori della BSC, Kaplan e Norton (1992), la prospettiva di innovatività e formazione si riferisce alla creazione di valore; a tal proposito, in quanto percorso di creazione di valore ambientale e sociale, la sostenibilità è uno degli obiettivi strategici da considerare all'interno dell'analisi della performance museale dato che è inclusa come tematica da promuovere dalla più recente definizione ICOM. D'altra parte l'obiettivo di migliorare la sostenibilità all'interno dei musei può essere percepito in modo non sufficientemente definito se non collegato a indicatori misurabili e, per rispondere a tale esigenza, in modo da analizzare se un museo sia innovativo e responsabile rispetto al proprio impatto ambientale e inoltre se presti attenzione ad istanze sociali, Basso, Casarin e Funari (2018) è l'unico contributo che costruisce uno specifico indicatore di sostenibilità, costituito dai seguenti elementi: i) illuminotecnica innovativa; ii) sostenibilità ambientale, che a sua volta include a) lampade a risparmio energetico; b) presenza di impianti ad alta efficienza; c) dispositivi per il risparmio idrico; d) raccolta differenziata dei rifiuti; e) prodotti eco-compatibili; f) isolamento termico dell'edificio; g) monitoraggio dei consumi energetici del museo; h) tipo di approvvigionamento di energia elettrica; iii) presenza di strutture per persone con disabilità, ossia ascensori e rampe. In linea con il tema della sostenibilità, nel prossimo paragrafo si esplora la Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), ossia una variante della BSC per incorporare esplicitamente istanze sociali, etiche ed ecologiche, in modo da esplorare il potenziale di analizzare la performance museale anche in relazione al percorso verso la sostenibilità, come da definizione ICOM.

Tornando agli indicatori derivati dalla letteratura per la prospettiva di innovatività e formazione, il numero di pubblicazioni riflette la rilevanza culturale del museo ed è

tra le misure più popolari nel contesto dei contributi presi in esame, ma presenta interpretazioni eterogenee: secondo il modello di Zorloni (2012) il numero di pubblicazioni è l'unico indicatore della prospettiva cosiddetta intellettuale e riflette l'obiettivo di divulgazione del museo riferito alla dimensione del rafforzamento della ricerca; invece per il loro caso studio, Haldma & Lääts (2011) includono tale indicatore all'interno della prospettiva degli *stakeholders*, specificando che tali pubblicazioni debbano essere riferite alla collezione del museo, in modo da rispondere all'obiettivo di condivisione delle conoscenze sulla propria collezione a diversi gruppi di riferimento. Da notare che all'interno del set di indicatori ottimali elaborato da Plaček, Půček, & Šilhánková (2017), l'indicatore del numero di pubblicazioni è preso in considerazione ma, a differenza degli autori precedenti, è incluso nella prospettiva clienti invece che in quella di innovatività e formazione. Similmente, l'indicatore del numero di ore di formazione del personale si riferisce all'impegno nel miglioramento continuo previsto dalla prospettiva di innovatività e formazione per garantire le competenze e la qualità dei servizi culturali offerti, ma presenta una differenza di interpretazione da parte di Haldma & Lääts (2011), i quali considerano il numero di corsi di formazione piuttosto che le ore; d'altra parte tale indicatore per gli autori corrisponde all'obiettivo di costituire uno staff soddisfatto e professionale, coerentemente con la crescita professionale che tale misura riflette. A proposito del personale, all'interno della revisione della letteratura emerge inoltre l'indicatore che riguarda la percentuale di dipendenti sul totale le cui attività sono allineate agli obiettivi strategici del museo, in modo da misurare l'efficacia della gestione delle risorse umane per perseguire la missione istituzionale (si veda Zorloni, 2012) e per garantire una forte e positiva cultura organizzativa (si veda Haldma e Lääts, 2011).

In quanto alla prospettiva della gestione interna, è la prospettiva che si riferisce a quelle attività che permettono di soddisfare il pubblico e la missione istituzionale; nel caso dei musei, gli indicatori scelti dai contributi citati ruotano attorno alla collezione, dalla raccolta e conservazione all'interpretazione e comunicazione della

stessa. Infatti, gli indicatori che riguardano sia i costi di conservazione e restauro sia per nuove acquisizioni riflettono la capacità del museo di gestire le risorse finanziarie in modo strategico per valorizzare la propria collezione e, allo stesso tempo, arricchirla; similmente il numero di oggetti della collezione e le attività di documentazione e di archivio quantificano la diversità del patrimonio culturale gestito dal museo e misurare la percentuale di oggetti conservati secondo le normative vigenti così come i restauri effettuati, riflette l'impegno del museo nella preservazione e nella manutenzione appropriata del patrimonio. Infine, il numero o la percentuale di oggetti concessi in prestito, evidenzia il contributo alla diffusione culturale.

La definizione di un set di indicatori ottimali richiede una riflessione approfondita sul contesto specifico del caso studio per cui si ha intenzione di applicare la BSC, in quanto ogni museo ha obiettivi strategici differenti, dunque gli indicatori proposti, derivati dalla letteratura esaminata, mirano a fornire un quadro generico di base per la costruzione di uno strumento di analisi della performance museale. Infatti, occorre tenere presente che la BSC può presentare sfide nell'implementazione pratica, come evidenziato dalle criticità nella definizione degli obiettivi strategici e, di conseguenza degli indicatori. Inoltre, la metodologia potrebbe non essere altrettanto rilevante per tutti i musei e la sua efficacia dipende dalla capacità di adattarla alle specificità di ciascun museo. A tal proposito, la revisione della letteratura ha evidenziato diverse interpretazioni sia degli indicatori, sia delle prospettive della BSC, dimostrando la versatilità della metodologia nel contesto museale. In sintesi, la BSC si rivela uno strumento utile per tradurre gli obiettivi strategici dei musei in indicatori misurabili, d'altra parte, la sua implementazione richiede un'attenzione particolare alla personalizzazione degli indicatori in base alle peculiarità di ciascuna istituzione museale; si torna così al paradosso sul potenziale della BSC in quanto strumento di analisi della performance per cui per realizzarlo appieno occorre che sia altrettanto efficacemente progettata e implementata (si veda Tawse e Tabesh, 2022).

### 2.3 La Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

La Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) è una variante della metodologia BSC che si concentra sulla sostenibilità aziendale, integrando la responsabilità sociale e ambientale con le misure di performance finanziarie. La SBSC estende dunque il concetto di BSC includendo gli aspetti della sostenibilità e dell'impatto sociale e ambientale. La SBSC infatti combina le quattro prospettive della BSC con la dimensione della sostenibilità per incorporare esplicitamente preoccupazioni sociali, etiche ed ecologiche e può essere utilizzata come metodologia per misurare la performance rispetto alla sostenibilità aziendale.

Il percorso verso la sostenibilità aziendale comporta la creazione di valore ambientale, sociale ed economico sia nel breve sia nel medio-lungo termine, attraverso strategie orientate alla sostenibilità, modelli di *business*, investimenti e strumenti di gestione, tra questi, la SBSC è uno strumento di analisi della performance e controllo della gestione per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità per le organizzazioni (si veda Mio, Costantini, e Panfilo, 2021).

A partire da una revisione sistematica della letteratura tra il 2000 e il 2020, Mio, Costantini, e Panfilo (2021) dimostrano che l'interesse nei confronti della metodologia SBSC è cresciuto costantemente dal 2000 al 2020, coerentemente con lo studio sulla rilevanza della BSC in ambito accademico analizzato nel paragrafo precedente (si veda Suárez-Gargallo e Zaragoza-Sáez, 2023). Gli autori osservano che, a partire dalla letteratura presa in esame, per quanto riguarda l'ambito di ricerca, gli articoli sono eterogenei, e invece, a proposito dei metodi di ricerca, quasi metà degli articoli analizzati adotta una metodologia qualitativa di casi studio, e solo un quinto utilizza una metodologia quantitativa di questionari e analisi statistiche; inoltre gli autori identificano i tre articoli più citati: il primo riguarda il processo e le fasi per progettare la SBSC per un'unità aziendale (si veda Figge et al., 2002); il secondo invece propone un quadro concettuale basato sugli *stakeholders* abbinato a un indice di performance di sostenibilità da integrare agli indicatori della SBSC (si

veda Hubbard, 2009); infine, il terzo articolo delinea un quadro per valutare la performance, implementato in un'azienda manifatturiera con sede nel Regno Unito, il cui approccio è quello di aiutare il processo decisionale di un'azienda per quanto riguarda gli obiettivi organizzativi generali (si veda Bhattacharya et al., 2014).

Secondo Mio, Costantini, e Panfilo (2021), le ricerche su entrambe le metodologie, BSC e SBSC, possono essere suddivise in base a quale delle quattro fasi di applicazione di tali strumenti trattano, ossia i) progettazione; ii) implementazione; iii) uso; oppure iv) evoluzione. In particolare, lo studio in questione, sistematizza e offre una panoramica sulla letteratura che riguarda la fase di uso della SBSC e, in tale contesto, gli autori identificano tre filoni di ricerca all'interno della letteratura sull'uso della SBSC: i) i fattori del contesto che portano le organizzazioni ad implementare la SBSC; ii) gli approcci all'applicazione della SBSC, ossia come l'organizzazione incorpora i temi della sostenibilità all'interno delle prospettive e bilancia l'impiego di indicatori finanziari e non; iii) i risultati dell'uso della SBSC, in termini di effetti sulla gestione e sul controllo della sostenibilità.

Il primo filone che riguarda i fattori, fa riferimento dunque alle condizioni che influenzano l'uso della SBSC e, tra questi, secondo Mio, Costantini, e Panfilo (2021), le condizioni che influenzano la progettazione hanno particolare rilevanza, infatti occorre prendere in considerazione gli interessi degli *stakeholders*, il grado e il tipo di coinvolgimento della direzione, e il ruolo di altri attori chiave, dato che l'implementazione della SBSC richiede particolare impegno, non solo nel cambiare la cultura dell'organizzazione, ma anche nel reperire le risorse necessarie, finanziarie e non; ciò significa che, per ottenere dei fattori favorevoli all'implementazione della metodologia in esame, occorre un'adeguata formazione sull'uso della SBSC, infatti è necessario provvedere a fornire informazioni utili a tutti i livelli dell'organizzazione, in modo da assicurare l'impegno e orientamento verso la strategia. In particolare, secondo gli autori sono rilevanti i medesimi fattori per quanto riguarda le medie e piccole imprese e, sebbene le risorse per tale tipo di organizzazioni possano essere limitate, l'investimento delle stesse per valutare la propria performance è un

investimento nella propria competitività dato che, in ogni caso, si troverebbero a competere nello stesso contesto di grandi aziende. Infatti, i contributi analizzati dagli autori dimostrano come la SBSC sia uno strumento adattabile, non solo all'organizzazione nel suo complesso, ma anche alle unità aziendali, purché si preveda l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale che supporti l'uso della metodologia, in particolare per quanto riguarda gli aspetti ecologici. In breve, per quanto riguarda il primo filone di ricerca, i fattori più rilevanti per garantire un uso efficace della SBSC, oltre alla strategia, sono l'attenzione agli interessi degli *stakeholders*, la cultura organizzativa, l'impegno della direzione, ed infine la struttura organizzativa e le dimensioni dell'azienda (si veda Mio, Costantini, e Panfilo, 2021). La revisione della letteratura da parte degli autori, dimostra che il filone di ricerca più popolare è, in realtà, quello delle applicazioni, seguito dai risultati e infine dai fattori. In merito a tale filone più popolare, si consideri che la BSC è un sistema aperto, che incorpora gli interessi dei diversi *stakeholders* e bilancia il breve e lungo periodo, ed è dunque uno strumento associato alla pianificazione strategica, traducendo la strategia in un set di indicatori di performance, il concetto della SBSC infatti deriva dalla BSC convenzionale, combinando le quattro prospettive con dimensioni di sostenibilità, per incorporare preoccupazioni sociali, etiche ed ecologiche ed includere obiettivi ed indicatori relativi alla sostenibilità. Dunque, rispetto al filone sull'implementazione della SBSC, Mio, Costantini, e Panfilo (2021) identificano tre principali opzioni per includere la sostenibilità nella BSC, a partire dalla revisione della letteratura: i) integrare indicatori sociali ed ecologici all'interno delle quattro prospettive, in questo modo le relazioni causa-effetto includono aspetti ecologici e sociali; ii) aggiungere una prospettiva non commerciale; iii) costruire un modello di BSC specifico ecologico o sociale (Figge et al., 2002).

I primi due approcci non si escludono a vicenda poiché alcuni indicatori sociali ed ecologici possono essere inclusi nelle tradizionali quattro prospettive, mentre altre possono essere raggruppate in una prospettiva aggiuntiva; invece il terzo approccio dovrebbe ulteriormente differenziare gli aspetti ambientali e sociali, una volta che la

loro rilevanza strategica e la loro posizione nelle catene causa-effetto sono state identificate dai due approcci sopra presentati, dunque alcune organizzazioni aggiungono una quinta prospettiva alla BSC, altre decidono di integrare indicatori non finanziari legati ad aspetti ecologici e sociali all'interno delle quattro prospettive, oppure applicano un modello che combina più approcci, ma non vi è consenso su quale sia il metodo migliore per incorporare la dimensione della sostenibilità alla BSC (Mio, Costantini, e Panfilo, 2021).

Infine, per quanto riguarda il filone di ricerca sui risultati, secondo gli autori, la letteratura dimostra che la SBSC facilita ed integra sistemi di *reporting* sulla sostenibilità e rafforza la partecipazione degli *stakeholders* e si dimostra dunque uno strumento utile a raggiungere obiettivi ecologici e sociali, in quanto quadro multidimensionale per l'analisi della performance.

Mio, Costantini, e Panfilo (2021) concludono che, dal punto di vista empirico, i risultati della revisione della letteratura implicano che l'applicazione della SBSC non sia un'attività immediata poiché occorre considerare i diversi fattori organizzativi in gioco; infatti, l'applicazione della SBSC in quanto strumento formale, in realtà, necessita di strumenti informali come la cultura organizzativa, l'amministrazione, la direzione, etc., in modo che l'organizzazione sia in grado di perseguire la sostenibilità nel suo complesso.

La SBSC si configura dunque come un'espansione della metodologia BSC e l'attenzione crescente verso tale tema, come evidenziato da Mio, Costantini, e Panfilo (2021), riflette un riconoscimento dell'importanza della sostenibilità nelle valutazioni di performance nelle organizzazioni. Tuttavia, la SBSC si posiziona come derivazione dalla BSC, offrendo uno strumento adattato per incorporare le istanze sociali, etiche ed ecologiche nelle pratiche gestionali e all'interno dell'analisi della BSC nel contesto contemporaneo.

## CAPITOLO 3

### La Balanced Scorecard per l'analisi della performance museale dei musei pubblici danesi

#### 3.1 Dati sul settore museale danese

Già a giugno 2019, nel rapporto *Danske Museer i Tal 2013-2017* (I musei danesi in cifre 2013-2017)<sup>8</sup> si riconosce un momento storico in cui i riflettori sono fermamente puntati sulla capacità dei musei di adempiere alla propria missione e a raggiungere i risultati previsti.

In tale contesto, adottando approcci basati sui dati, i musei danesi possono acquisire una visione olistica delle loro attività ed identificare le aree di potenziale miglioramento; la raccolta di dati del settore museale può fungere da catalizzatore per orientarsi in un panorama culturale in continua evoluzione.

Questo paragrafo ha lo scopo di descrivere i processi in atto di raccolta dati sia quantitativi, attraverso le statistiche che riflettono le attività dei musei danesi, sia qualitativi, tramite le cosiddette valutazioni della qualità nei musei danesi riconosciuti dallo Stato, in modo da esplorare lo scenario del sistema museale danese attraverso non solo i dati raccolti, ma anche i processi di raccolta stessi.

---

<sup>8</sup> Ministero della cultura danese. *Danske Museer i Tal 2013-2017*. [online] Disponibile su: <<https://slks.dk/services/publikationer/danske-museer-i-tal-2013-2017>> [Data di accesso: 15 gennaio 2024]

### 3.1.1 Quadro statistico dei musei pubblici danesi

Statistics Denmark<sup>9</sup> è la principale autorità sulle statistiche della società danese, raccoglie e pubblica le statistiche sui musei danesi dal 1984; i musei statali e riconosciuti dallo Stato hanno l'onere di comunicare i dati a Statistics Denmark, in conformità con l'Atto Consolidato del Museo, per gli altri musei danesi invece la partecipazione a tale statistica è volontaria. Tali dati statistici hanno cadenza annuale e sono pubblicati a circa cinque mesi dalla scadenza del periodo di riferimento; infatti le statistiche riferite all'anno precedente sono programmate per essere pubblicate in data 30 aprile dell'anno successivo; nell'anno in corso peraltro, pochi mesi dopo l'uscita del consueto rapporto annuale, in data 19 agosto 2024, sarà redatto il rapporto decennale delle statistiche sui musei danesi<sup>10</sup>.

La pubblicazione più recente di Statistics Denmark sui musei è dunque riferita all'anno 2022 e, oltre a raccogliere informazioni sulla categoria musei - musei di storia culturale, musei d'arte e musei di storia naturale -, illustra i dati seguenti: i) numero di visite alle mostre e alle sedi espositive, dove il primo dato si riferisce anche ai visitatori che accedono alle mostre gratuitamente (per esempio, giovani di età inferiore ai 18 anni) e il secondo include ogni visitatore che abbia avuto accesso alla sede del museo, compresi eventuali caffè, negozi, *bookshop* o simili; ii) numero delle ore di apertura del museo all'anno; iii) numero di volontari e le ore di volontariato; iv) totale dei ricavi dai biglietti di ingresso in corone danesi; v) numero di eventi che hanno luogo al di fuori delle sedi del museo e il numero di partecipanti; vi) numero di eventi online e il numero di partecipanti.

Nella versione danese del sito web ufficiale, Statistics Denmark fornisce fogli di calcolo dove i dati sul numero di visite alle mostre e alle sedi, oltre ad essere aggregati per categoria e/o tipologia di museo, vengono presentati anche suddivisi

---

<sup>9</sup> Statistics Denmark. Museums. [online] Disponibile su: <<https://www.dst.dk/en/Statistik/emner/kultur-og-fritid/museer-og-zoologiske-haver/museer>> [Data di accesso: 15 gennaio 2024]

<sup>10</sup> Statistics Denmark. Scheduled Releases. [online] Disponibile su: <<https://www.dst.dk/en/Statistik/planlagte?days=e&subf=8&subt=20263>> [Data di accesso: 15 gennaio 2024]

per ogni singolo museo, ma solo per i musei statali o per quelli riconosciuti dallo Stato; inoltre per quanto riguarda le visite alle mostre, è riportato anche il tipo di visitatore, per esempio l'età e se la visita fosse a scopo educativo o meno. Tuttavia, in occasione di un'intervista via email in data 25 ottobre 2023, il responsabile Christian Törnfeldt segnala che i dati sul totale dei ricavi dagli ingressi, il numero di volontari e le ore di volontariato non sono inclusi in tali fogli di lavoro perché la suddivisione per ogni singolo museo avrebbe potuto riportare informazioni incerte a tale livello di analisi. Ciò è a causa del fatto che molti musei possono essere costituiti da più di uno spazio espositivo, quale risultato della riforma strutturale del sistema museale danese, dunque più sedi condividono i ricavi dagli ingressi; da notare inoltre, per quanto riguarda le statistiche riferite al volontariato, che i volontari spesso lavorano in più di una sede. In aggiunta, tra tali musei costituiti da più sedi, alcuni hanno scelto di riportare le informazioni in forma aggregata, pertanto i dati relativi ai singoli musei potrebbero rivelarsi fuorvianti. Törnfeldt prosegue che, per quanto riguarda l'anno di riferimento 2022, come si è visto, sono state incluse più attività rispetto agli anni precedenti, dove non era possibile garantire una statistica di alta qualità e ciò dipende della disponibilità di risorse e di personale; inoltre il questionario sottoposto ai musei per la raccolta dei dati è stato sviluppato e migliorato, fattore che può influire sulla qualità delle statistiche nel corso del tempo. A proposito di statistiche, l'Agenzia per la Cultura e i Palazzi presenta tre principali relazioni su diversi aspetti del settore museale: i) *Danske Museer i Tal* (DMiT, I musei danesi in cifre) include le cifre chiave dell'organizzazione e del lavoro professionale nei musei danesi, già citata a inizio paragrafo; ii) *Brugerundersøgelse* (Indagine nazionale sugli utenti dei musei), traccia le abitudini di visita degli utenti e la loro soddisfazione nei confronti dei musei danesi; iii) *Museernes besøgstal* (I numeri dei visitatori dei musei), presenta il numero di visitatori ai musei danesi e sono compilate da Statistics Denmark<sup>11</sup>. È interessante notare come, sia le statistiche

---

<sup>11</sup> Ministero della cultura danese. Statistik om museer. [online] Disponibile su: <<https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/museer/statistik-om-museer>> [Data di accesso: 15 gennaio 2024]

fornite da Statistics Denmark, sia le relazioni da parte dell'Agencia per la Cultura e i Palazzi, condividano la caratteristica di essere accessibili al pubblico.

### 3.1.2 Valutazione della qualità nei musei pubblici danesi da parte del Ministero della cultura

Nell'ambito della supervisione dei musei, oltre alla raccolta di dati e alla pubblicazione di statistiche, il Ministero della cultura danese, tramite l'Agencia per la Cultura e i Palazzi, prevede un processo di valutazione della qualità dei musei pubblici danesi<sup>12</sup> che si traduce in una relazione individuale per ogni museo preso in esame, dove si illustrano i punti di forza e i punti di debolezza e si forniscono raccomandazioni per migliorarne la performance, a cui il museo deve rispondere entro tre mesi, indicando come darà seguito alle raccomandazioni ricevute.

Secondo il Ministero della cultura danese, la valutazione della qualità si definisce come un dialogo tra il museo e l'Agencia per la Cultura e i Palazzi sulla gestione e le attività per perseguire la missione ai sensi dell'Atto Consolidato del Museo, ossia attraverso la collezione, la registrazione, la conservazione, la ricerca, e la divulgazione. Tale processo di valutazione dei musei pubblici danesi si basa, in primo luogo, sulle relazioni che i musei danesi forniscono all'Agencia per la Cultura e i Palazzi, tra cui lo statuto del museo, la relazione annuale, le pubblicazioni di ricerca, e il report del museo rispetto alle statistiche museali DMiT, già menzionante; in secondo luogo, si programma una riunione di valutazione della qualità presso il museo, alla quale partecipano il consiglio di amministrazione del museo e il principale *stakeholder* che, in caso dei musei comunali, è il comune di provenienza del museo; inoltre, è prevista anche una valutazione da parte di un esperto esterno sulle condizioni di conservazione della collezione del museo. Su queste basi, l'Agencia

---

<sup>12</sup> Ministero della cultura danese. Kvalitetsvurdering. [online] Disponibile su: <<https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/museer/tilsyn-med-museer/kvalitetsvurdering>> [Data di accesso: 15 gennaio 2024]

danese per la Cultura e i Palazzi valuta lo svolgimento dei compiti e delle attività complessive del museo in relazione alle raccomandazioni della stessa e suddivide i risultati in quattro categorie: i) Molto soddisfacente, ossia il museo soddisfa tutte le raccomandazioni stabilite; ii) Soddisfacente, significa che il museo soddisfa la maggior parte delle raccomandazioni, ma si segnala spazio di miglioramento per alcune attività; iii) Non del tutto soddisfacente, indica il caso in cui il museo non soddisfi molte delle raccomandazioni e si stabilisce la necessità di miglioramenti; iv) Non soddisfacente, è infine riferito al caso in cui il museo non soddisfa la maggior parte delle raccomandazioni, dunque i miglioramenti devono essere apportati immediatamente.

La valutazione di qualità da parte dell'Agencia per la Cultura e i Palazzi dovrebbe dunque riflettere il livello qualitativo all'adempimento delle attività da parte dei musei; ciascun museo riconosciuto dallo Stato è sottoposto a tale valutazione di qualità ogni otto o dieci anni, dato che ogni anno sono selezionati circa dieci musei.

A seguito della riforma prevista per i musei danesi, già esplorata nel primo capitolo, la valutazione della qualità è stata però interrotta per l'anno 2024; tale decisione è stata presa perché l'Agencia per la Cultura e i Palazzi, responsabile di condurre queste valutazioni, non sarà in grado di monitorare efficacemente i requisiti sopra menzionati, molti dei quali dovrebbero subire modifiche con l'attuazione della riforma museale; tuttavia, è importante notare che se la necessità di una supervisione professionale si presenterà in qualsiasi momento durante l'anno 2024, verranno adottate misure appropriate per organizzare ed eseguire tale supervisione su una base ad hoc<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Ministero della cultura danese. Kvalitetsvurderinger 2024. [online] Disponibile su: <<https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/museer/tilsyn-med-museer/kvalitetsvurdering/kvalitetsvurderinger-2024>> [Data di accesso: 15 gennaio 2024]

### 3.2 Analisi della performance dei musei pubblici danesi

Nei capitoli precedenti si è sottolineata la versatilità della BSC come aspetto chiave della metodologia, in quanto ha il potenziale di essere adattata alle esigenze dell'organizzazione dove viene implementata. Per quanto riguarda il caso studio dei musei pubblici danesi, la scelta della BSC come strumento di analisi della performance museale deriva dalla necessità di integrare misure finanziarie e non, in modo da riflettere le esigenze di istituzioni museali aventi come missione la salvaguardia del patrimonio culturale secondo la legislazione danese e, allo stesso tempo, una gestione oculata delle risorse economico-finanziarie.

Come esplorato nel paragrafo 3.1, all'interno del settore museale danese sono già in atto processi di raccolta di dati e valutazione della performance dei musei danesi attraverso le statistiche presentate sia da Statistics Denmark sia dall'Agenzia per la Cultura e i Palazzi, la quale si occupa inoltre della valutazione da un punto di vista qualitativo oltre che quantitativo. In questo lavoro si usa la BSC per la costruzione di indicatori specifici in grado di riflettere la missione dei musei pubblici danesi riconosciuti dallo Stato. D'altra parte, la scelta degli indicatori si rivela la fase più critica della progettazione del modello di BSC perché dipende dalla trasformazione della missione dei musei in obiettivi misurabili che riflettano gli aspetti chiave della performance museale. Nel caso dei musei pubblici danesi, si sono impiegate le tradizionali quattro prospettive della BSC, ossia dei clienti, di innovatività e formazione, di gestione interna, e finanziaria; per ogni prospettiva sono stati scelti quattro o cinque indicatori sulla base della revisione della letteratura, delle caratteristiche specifiche del caso studio e dei dati a disposizione.

### 3.2.1 Indicatori della Balanced Scorecard per i musei pubblici danesi

La tabella 3.1 illustra gli indicatori utilizzati nel caso studio dei musei pubblici danesi riconosciuti dallo Stato. Per la scelta di tali indicatori, si è tenuto in primo luogo conto della missione ai sensi dell'Atto Consolidato del Museo, secondo cui tutti i musei riconosciuti dallo Stato danese perseguono la salvaguardia del patrimonio culturale della Danimarca attraverso cinque attività principali, ossia la collezione, la registrazione, la conservazione, la ricerca, e la divulgazione; si è tenuto poi conto delle informazioni a disposizione grazie ai processi di raccolta dati già in atto; per il caso studio in questione, i dati sui musei pubblici danesi riconosciuti dallo Stato sono stati forniti da Statistics Denmark e dall'Agenzia per la Cultura e i Palazzi e fanno riferimento all'anno più recente disponibile, ossia il 2022 (si veda in Appendice).

Di seguito, si propone un insieme di indicatori per l'analisi della performance museale in base alle quattro prospettive della BSC da applicare al caso studio dei musei pubblici danesi, come illustrato in Tabella 3.1.

Tabella 3.1: Proposta di indicatori per l'analisi della performance museale dei musei pubblici danesi in base alle quattro prospettive della BSC

Prospettive	Indicatori
Clienti	C1 Numero visitatori ( <i>over 18</i> )
	C2 Numero visitatori giovani ( <i>under 18</i> ) non a scopo educativo
	C3 Numero visitatori giovani ( <i>under 18</i> ) a scopo educativo
	C4 Numero visite al sito web
	C5 Ore di apertura
Innovatività e formazione	IF1 Spese borse di studio statali per progetti
	IF2 Numero pubblicazioni di ricerca non <i>peer-reviewed</i>
	IF3 Numero pubblicazioni di ricerca <i>peer-reviewed</i>
	IF4 Numero visitatori giovani ( <i>under 18</i> ) che hanno usufruito della guida a scopo educativo

Gestione interna	G1 Percentuale oggetti adatti alla divulgazione
	G2 Numero mostre
	G3 Numero oggetti acquisiti diviso il numero totale di oggetti nella collezione
	G4 Percentuale della collezione del museo registrata
Finanziaria	F1 Sovvenzioni pubbliche (Comuni, Regioni, Stato, enti pubblici, UE e Consiglio nordico)
	F2 Sovvenzioni private
	F3 Reddito da negozio e caffè
	F4 Reddito da biglietti
	F5 Altri redditi/spese *

\* L'indicatore si riferisce al risultato del reddito totale dedotto sia del reddito negozio caffè sia del reddito da biglietti diviso le spese totali al netto delle spese da biglietti e delle spese da negozio e caffè

La prospettiva clienti considera cinque indicatori. Il numero di visitatori al museo, tra gli indicatori più frequentemente emersi nella revisione della letteratura e compreso tra i criteri proposti dal gruppo di lavoro per una futura riforma museale citato nel primo capitolo, si suddivide a sua volta in tre indicatori distinti: si distinguono i visitatori maggiorenni dai visitatori giovani, ossia minori di 18; infatti, ai sensi dell'Atto Consolidato del Museo, questi ultimi hanno diritto all'entrata gratuita nei musei riconosciuti dallo Stato danese, e all'interno della categoria di visitatori giovani è possibile identificare se lo scopo della visita fosse educativo o meno. Infine, il numero di visite al sito web del museo e le ore di apertura erano anch'essi tra gli indicatori più comuni utilizzati in letteratura nelle applicazioni della BSC ai musei, dove il primo riflette l'attività di divulgazione online (si veda Holdgaard e Ekelund Simonsen, 2011) e il secondo rileva uno degli aspetti legati all'accessibilità del museo, come da definizione ICOM.

Per quanto riguarda la prospettiva di innovatività e formazione, l'indicatore relativo al numero di visitatori giovani che hanno usufruito della guida a scopo educativo è distinto rispetto agli indicatori relativi alla prospettiva clienti, dal momento che il museo offre esperienze diversificate come da definizione ICOM, e tra queste il servizio di guida con fine formativo rivolto ai visitatori minori di 18 anni è specifico per i musei pubblici danesi.

I due indicatori riferiti al numero di pubblicazioni di ricerca, riflettono una delle cinque attività principali della missione dei musei pubblici danesi, ossia la ricerca, e rappresentano uno dei tre criteri proposto dal gruppo di lavoro già menzionato; si è deciso di distinguere tra il numero di pubblicazioni *peer-reviewed* e non *peer-reviewed* in modo da ottenere una maggiore comprensione della tipologia di pubblicazioni prodotte dai musei nel perseguimento dell'attività di ricerca. Infine, le spese borse di studio statali per progetti sono state incluse nella prospettiva di innovatività e formazione perché si riferisce ad una voce di spesa specifica per progetti collegati alle rispettive aree di competenza dei musei pubblici danesi riconosciuti dallo Stato.

Gli indicatori selezionati per il caso studio rispetto alla prospettiva della gestione interna, così come per gli indicatori derivati dalla letteratura, si focalizzano sulla collezione in quanto attività di perseguimento della missione. Su quattro indicatori scelti infatti tre sono dedicati a diversi aspetti gestionali della collezione, ossia i) il numero di acquisizioni in rapporto al numero di oggetti della collezione, in modo da avere una proporzione dell'impatto delle nuove acquisizioni riferite al 2022; ii) la percentuale di oggetti della collezione adatti alla divulgazione, che riflette le condizioni di conservazione, dunque si collega all'impegno di garantire che le collezioni museali siano conservate per i posteri; e iii) la percentuale di oggetti della collezione registrati come da obbligo ai sensi della legislazione danese.

Il quarto e ultimo indicatore della prospettiva della gestione interna è il numero di mostre, misura già impiegata da Bernardi e Marigonda (2009), che mira a riflettere la capacità organizzativa e gestionale del museo ed è collegata all'attività di divulgazione.

Infine, la prospettiva finanziaria rispecchia uno dei tre criteri previsti dalla proposta di riforma dei musei, ossia quello basato sulle entrate sulla capacità del museo di attrarre risorse finanziarie piuttosto che considerare misure di profitto che non è l'obiettivo primario per i musei. Infatti, sono stati selezionati due indicatori distinti per dimostrare la capacità del museo di attirare sostegno esterno, ossia il primo si riferisce alle sovvenzioni pubbliche, le quali includono fondi da Comuni, Regioni, Stato, enti pubblici, insieme a quelle dall'UE e dal Consiglio nordico, e il secondo indicatore misura le sovvenzioni private. Per quanto riguarda invece la capacità del museo di diversificare le fonti delle entrate, si sono scelti come indicatori sia il reddito da biglietti, che riflette la remuneratività delle attività principali del museo, sia il reddito da negozio e caffè, che rispecchia la gestione delle attività accessorie; come ultimo indicatore riferito alla prospettiva finanziaria si sono considerati gli altri redditi (dato dal reddito totale dedotto sia il reddito negozio caffè sia il reddito da biglietti) in rapporto alle altre spese (date dalle spese totali al netto delle spese da biglietti e delle spese da negozio e caffè).

La proposta di un tale insieme di indicatori per i musei pubblici danesi riconosciuti dallo Stato mira a fornire un esempio concreto di strumento di analisi della performance museale che tiene conto della specificità del caso studio, in grado di tradurre la missione istituzionale, come indicata dalla legislazione danese in indicatori misurabili a partire dai dati a disposizione, in modo da essere conformi ai processi di supervisione dei musei pubblici danesi previsti dal Ministero della cultura danese.

### 3.2.2 Analisi della performance dei musei danesi riconosciuti dallo Stato

Si sono considerati i 96 musei pubblici danesi riconosciuti dallo Stato e sono i medesimi musei elencati in Tabella 1.2 nel primo capitolo, ad esclusione di un solo museo, il Museo Skovgaard (*Skovgaard Museet*), di cui non erano disponibili tutti i dati necessari per essere confrontato con gli altri musei pubblici danesi.

Come si ha avuto modo di esplorare nella revisione della letteratura sulle applicazioni della BSC ai musei, quest'ultima metodologia si presta ad essere integrata ad altri metodi. Dal momento che la BSC consente di definire diversi indicatori per ogni prospettiva, per confrontare tra loro i musei pubblici danesi riconosciuti dallo Stato si rivela utile costruire un unico indicatore composito che consenta di aggregare l'informazione ottenuta dai diversi indicatori della BSC. Dato tale obiettivo, per ciascuna prospettiva della BSC, dopo aver definito gli indicatori BSC come nel paragrafo 3.2.1, si costruisce un indicatore composito della prospettiva relativa ad essi attraverso il metodo Simple Additive Weighting (SAW), ossia della media aritmetica ponderata. Infatti, applicata ad un problema decisionale, la media ponderata è un metodo per aggregare i valori ottenuti per i criteri di valutazione per ciascuna alternativa che permette di ottenere un punteggio numerico con cui individuare l'alternativa migliore. In questo caso studio si individuano quali siano i musei più performanti rispetto a ciascuna delle quattro prospettive della BSC in modo da fornire un quadro di base delle *best practices* già in atto nel settore museale danese. Per quanto riguarda l'impiego della media ponderata per l'analisi della performance museale, si aggregano i valori degli indicatori per ciascuna prospettiva della BSC e le alternative si riferiscono ai musei riconosciuti dallo Stato presi in analisi. In Appendice si riportano i valori degli indicatori della BSC ottenuti dai musei. Per ogni prospettiva BSC, si costruisce un indicatore composito dato dalla media ponderata dei valori degli indicatori di quella data prospettiva, in modo da ottenere un unico indice numerico associato ad ogni museo che può essere usato per confrontare la performance dei musei relativamente a quella data prospettiva.

Indicato con  $I_k(k = 1, \dots, n)$  il generico indicatore BSC di una data prospettiva, costruisce, per ogni prospettiva, l'indicatore composito dove  $w_k(k = 1, \dots, n)$  rappresentano i pesi associati agli indicatori  $I_k$ :

$$(1)$$

$$I = \frac{\sum_{k=1}^n w_k I_k}{\sum_{k=1}^n w_k}$$

L'applicazione del metodo della media ponderata richiede la normalizzazione dei dati, in modo che siano comparabili tra di loro; nel contesto di analisi di performance museale, si è scelto di applicare la tecnica di normalizzazione "somma dei valori" in cui si divide ciascun dato per la somma di tutti i dati, ottenendo un valore compreso tra 0 e 1, con somma dei valori uguale a 1. Occorre però essere consapevoli che l'impiego di un'altra tecnica, ad esempio, il "max dei valori" in cui si divide ciascun dato per il valore massimo dei dati, o altri metodi, potrebbe modificare il risultato finale. A tal proposito, Vafaei, Ribeiro e Camarinha-Matos (2022) affermano l'importanza di selezionare le tecniche di normalizzazione più adatte nei metodi Multi-Criteria Decision Making (MCDM), dato che l'impiego di tecniche di normalizzazione diverse possono portare ad un diverso ordinamento delle alternative, influenzando dunque sull'accuratezza dei risultati finali; infatti, le tecniche di normalizzazione vengono utilizzate nel processo di aggregazione nei metodi MCDM per fornire un insieme di dati "adimensionali" a partire da un insieme di dati misurati in unità di misura eterogenea. L'obiettivo del contributo di Vafaei, Ribeiro e Camarinha-Matos (2022) è quello di valutare le tecniche di normalizzazione e in tale ottica propongono di utilizzare il metodo della media ponderata per il confronto tra diverse tecniche di normalizzazione, tra cui la "somma dei valori" e il "max dei valori". In sintesi, gli autori sottolineano l'importanza di selezionare la tecnica di normalizzazione più adatta per migliorare l'accuratezza dell'implementazione dei metodi MCDM.

Tornando al caso studio dei musei pubblici danesi, in seguito alla normalizzazione dei dati, ciascun indicatore è stato normalizzato dividendo ogni elemento per la somma dei valori. Il metodo della media ponderata consente di calcolare uno *score*, ossia un indicatore complessivo associato ad ogni museo e ad ogni prospettiva BSC, calcolato mediante la formula (1). Quindi, per ogni museo  $i$  si calcolano quattro indicatori (*score*), uno per ogni prospettiva BSC.

Per la prospettiva clienti, indicato con  $\bar{C}_{ki}$  ( $k = 1, \dots, 5$ ) il valore normalizzato ottenuto dal museo  $i$  per l'indicatore  $C_k$ , dove gli indicatori  $C_k$  ( $k = 1, \dots, 5$ ) sono stati definiti nella Tabella 3.1, lo *score* per la prospettiva in questione è stato calcolato come:

$$C_i = \frac{\sum_{k=1}^5 w_k \bar{C}_{ki}}{\sum_{k=1}^5 w_k} \quad (2)$$

Si prosegue dunque analogamente per le altre prospettive; per la prospettiva di innovatività e formazione, il valore normalizzato per l'indicatore  $IF_k$  è indicato da  $\bar{IF}_{ki}$  ( $k = 1, \dots, 4$ ) e gli indicatori  $IF_k$  ( $k = 1, \dots, 4$ ) sono stati definiti nella Tabella 3.1. Pertanto, lo *score* per la prospettiva di innovatività e formazione è calcolato come:

$$IF_i = \frac{\sum_{k=1}^4 w_k \bar{IF}_{ki}}{\sum_{k=1}^4 w_k} \quad (3)$$

Per quanto riguarda la prospettiva di gestione interna,  $\bar{G}_{ki}$  ( $k = 1, \dots, 4$ ) indica il valore normalizzato per l'indicatore  $G_k$ ; gli indicatori  $G_k$  ( $k = 1, \dots, 4$ ) sono specificati nella Tabella 3.1; il calcolo dello *score* relativo alla prospettiva di gestione interna è dato da:

$$G_i = \frac{\sum_{k=1}^4 w_k \bar{G}_{ki}}{\sum_{k=1}^4 w_k} \quad (4)$$

Infine, per la prospettiva finanziaria, il valore normalizzato per l'indicatore  $F_k$  è indicato da  $\bar{F}_{ki}$  ( $k = 1, \dots, 5$ ) e gli indicatori  $F_k$  ( $k = 1, \dots, 5$ ) sono stati definiti nella Tabella 3.1. Lo *score* per la prospettiva finanziaria è calcolato come:

$$(5) \quad F_i = \frac{\sum_{k=1}^5 w_k \bar{F}_{ki}}{\sum_{k=1}^5 w_k}$$

Nel contesto di tale analisi, sono stati associati pesi uguali a somma 1 per ciascun indicatore considerato. A tal proposito, da notare che un contributo ulteriore all'analisi della performance museale potrebbe essere rappresentato dalla possibilità di conoscere le preferenze dei *decision makers* rispetto agli aspetti della performance che confluiscono negli indicatori relativi alle prospettive BSC in modo da incorporarle nel valore dei pesi per differenziarli rispetto a tali preferenze.

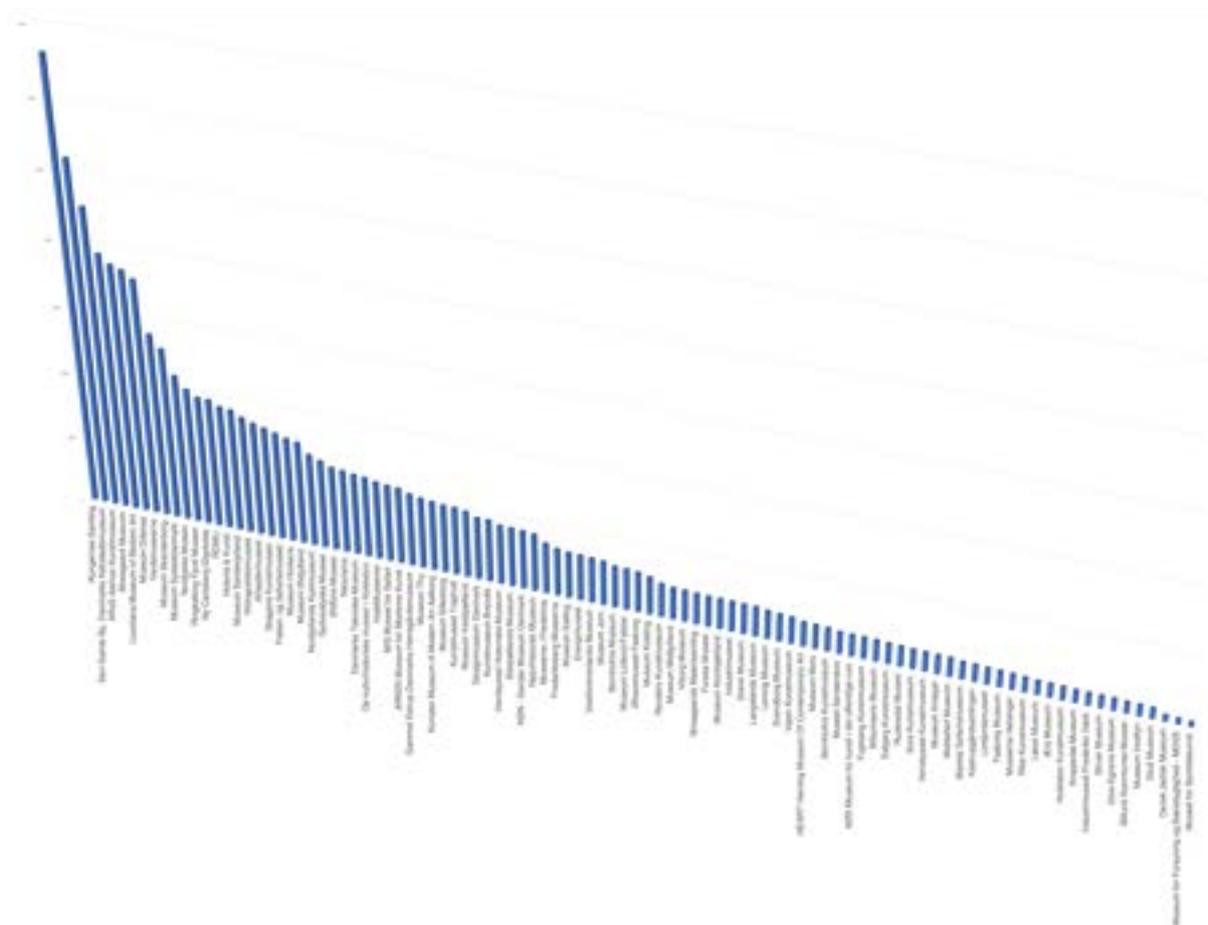
Infine, utilizzando i valori ottenuti dagli *score* si possono ordinare i musei per ogni prospettiva della BSC e ciò permette di individuare i musei che hanno ottenuto gli *score* più alti in ciascuna prospettiva.

Per quanto riguarda la prospettiva clienti, il museo che ha ottenuto i risultati migliori risulta il Museo della Collezione Reale Danese (*Kongernes Samling*) che fa parte dei musei di storia culturale ed è un'istituzione indipendente; tale risultato è di particolare interesse perché il museo si differenzia dagli altri musei riconosciuti dallo Stato considerato il legame con la casa reale come premessa per le attività del museo e ciò rappresenta di per sé una caratteristica peculiare all'interno di una monarchia parlamentare come la Danimarca. Infatti, tale aspetto è sottolineato nel contesto della più recente valutazione di qualità del Museo della Collezione Reale Danese da parte dell'Agenzia della Cultura e dei Palazzi nel 2022<sup>14</sup>, ossia lo stesso anno di riferimento dei dati presi in considerazione per l'analisi della performance museale tramite la BSC in questa sede. Il risultato del museo in tale occasione era stato ritenuto

---

<sup>14</sup> Ministero della cultura danese. Kvalitetsvurdering af Kongernes Samling 2022. [online] Disponibile su: <[https://slks.dk/fileadmin/user\\_upload/SLKS/Omraader/Kulturinstititioner/Museer/Tilsyn\\_med\\_museer/Kvalitetsvurderinger\\_2022/Kvalitetsvurdering\\_rapport\\_Kongernes\\_Samling\\_2022.pdf](https://slks.dk/fileadmin/user_upload/SLKS/Omraader/Kulturinstititioner/Museer/Tilsyn_med_museer/Kvalitetsvurderinger_2022/Kvalitetsvurdering_rapport_Kongernes_Samling_2022.pdf)> [Data di accesso: 15 gennaio 2024]

Figura 3.1: Valore dello *score*  $C_i$  per i musei pubblici danesi per la prospettiva clienti della BSC



soddisfacente, ciò significa che il museo soddisfa la maggior parte delle raccomandazioni, ma si segnala spazio di miglioramento per alcune attività; infatti l'indice in cui il Museo della Collezione Reale Danese ha ottenuto il miglior risultato rispetto agli altri musei fa riferimento soltanto ad una delle prospettive della BSC.

Si veda la Figura 3.1 per la visualizzazione grafica dell'ordinamento dei musei rispetto allo *score* ottenuto per la prospettiva dei clienti, da notare che il risultato del Museo della Collezione Reale Danese è significativamente maggiore rispetto anche al secondo museo all'ordinamento degli *score*. Ciò è coerente con le osservazioni incluse nella valutazione di qualità del museo da parte dell'Agenzia della Cultura e dei Palazzi, secondo cui il Museo della Collezione Reale Danese offre una vasta gamma di servizi ed eventi, tra cui concerti, cene storiche, conferenze, laboratori tematici, attività per famiglie, etc. e ha sviluppato la propria presenza digitale, ossia tutte le sedi del museo sono state dotate di una piattaforma di social media dedicata

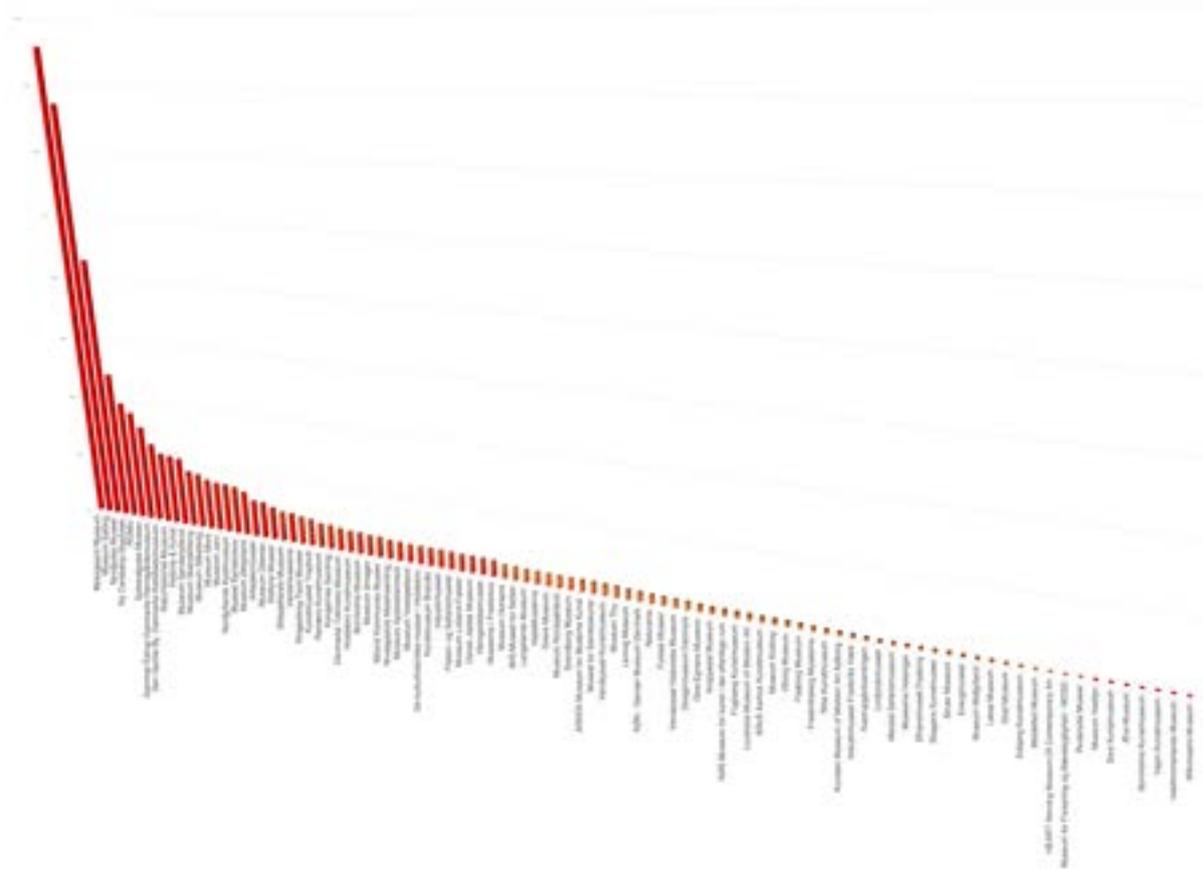
e, allo stesso tempo, sono stati migliorati i contenuti e la comunicazione sul sito web del museo, infatti il numero di visitatori sul sito web sono quadruplicati rispetto al 2019; inoltre il Museo della Collezione Reale Danese porta avanti indagini puntuali sul proprio pubblico per raccogliere informazioni sul comportamento dei visitatori. Per quanto riguarda il Museo della Collezione Reale Danese, l'Agenzia della Cultura e dei Palazzi dunque raccomanda che il museo elabori una strategia di comunicazione come parte della strategia futura per le attività complessive del museo, in modo da sottolineare l'importanza della comunicazione e della divulgazione in sinergia con le altre attività museali.

Si veda invece la Figura 3.2 per la visualizzazione grafica dei risultati dei musei pubblici danesi rispetto alla prospettiva di innovatività e formazione dove i primi due musei, secondo l'ordinamento degli *score*, hanno ottenuto risultati significativamente maggiori degli altri musei; in particolare in confronto agli ultimi posti dell'ordinamento, dove la maggior parte dei musei ha ottenuto *score* bassi ma vicini tra loro. Per quanto riguarda la prospettiva di innovatività e formazione dunque il museo più performante è il Museo Moesgaard (*Moesgaard Museum*) che fa parte dei musei di storia culturale ed è un istituzione indipendente; nella sua ultima valutazione di qualità da parte dell'Agenzia della Cultura e dei Palazzi, il Museo Moesgaard ha ottenuto lo stesso risultato del Museo della Collezione Reale Danese, ossia soddisfacente, ma è stato sottoposto a tale valutazione meno recentemente. In occasione della valutazione nel 2019<sup>15</sup>, l'Agenzia della Cultura e dei Palazzi sottolinea che il Museo Moesgaard ha portato avanti uno sviluppo organizzativo, amministrativo ed edilizio e ciò ha posto nuove sfide all'organizzazione del museo e nella gestione delle risorse finanziarie e non. Gli indicatori afferenti alla prospettiva di innovatività e formazione fanno riferimento all'attività di ricerca dei musei ed è interessante notare come la valutazione di qualità mettesse in evidenza che tale attività per il Museo Moesgaard presentasse già risultati di alta qualità, considerata

---

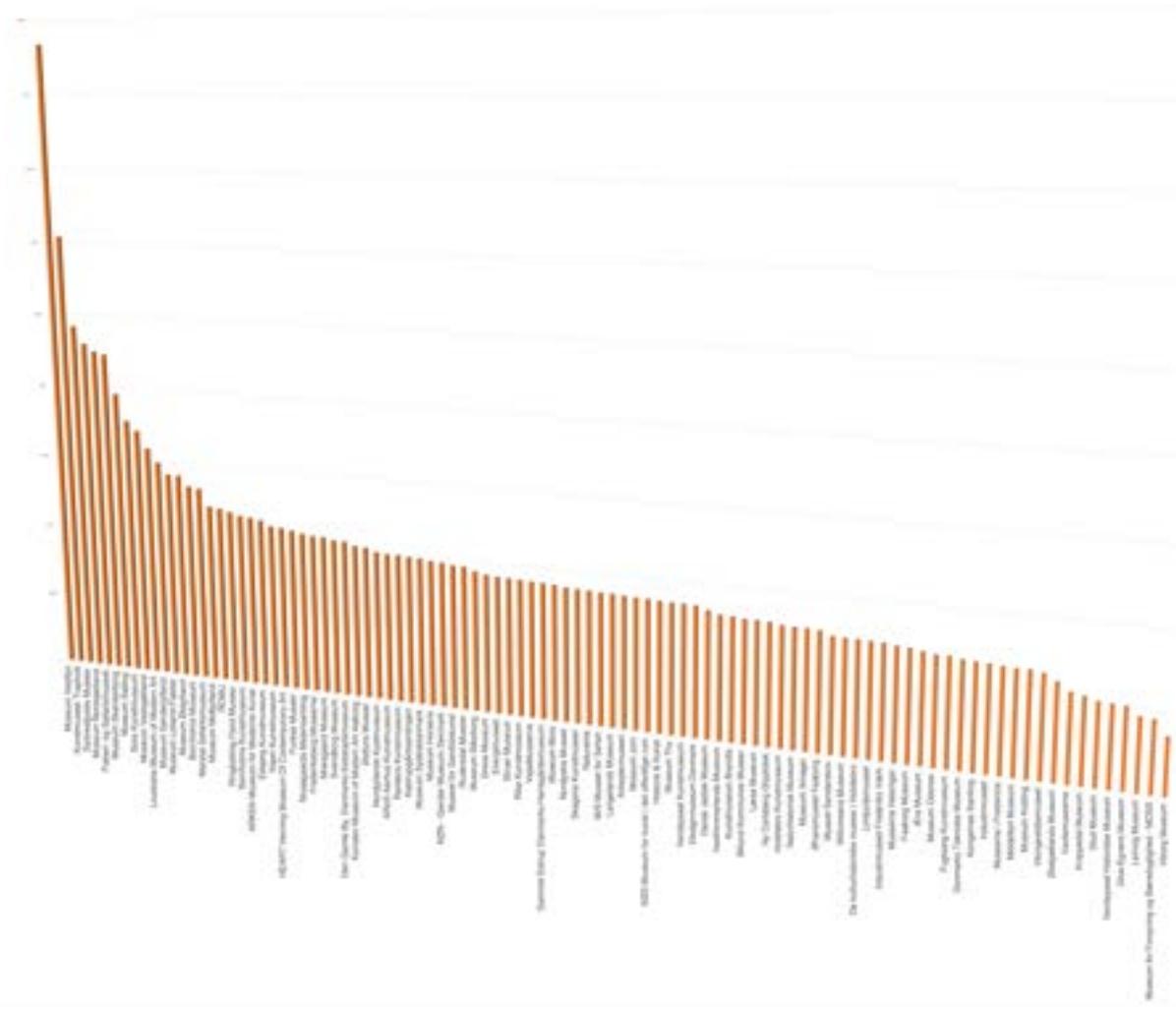
<sup>15</sup> Ministero della cultura danese. Kvalitetsvurdering af Moesgaard Museum 2019. [online] Disponibile su: <[https://slks.dk/fileadmin/user\\_upload/dokumenter/Museer/Kvalitetsvurdering\\_af\\_Moesgaard\\_Museum\\_2019.pdf](https://slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/Museer/Kvalitetsvurdering_af_Moesgaard_Museum_2019.pdf)> [Data di accesso: 15 gennaio 2024]

Figura 3.2 Valore dello *score*  $IF_i$  per i musei pubblici danesi per la prospettiva di innovatività e formazione della BSC



la stretta collaborazione con l'Università di Aarhus; il museo infatti, stabilendo questo genere di collaborazioni, partecipa a progetti di ricerca nazionali e internazionali e ciò si riflette nell'analisi della performance attraverso gli indicatori per la prospettiva della BSC in questione. D'altra parte, l'Agenzia della Cultura e dei Palazzi all'interno della valutazione di qualità del 2019, riconosce la crescita dell'attività di ricerca sia quantitativamente sia qualitativamente, ma allo stesso tempo raccomanda che il museo dia priorità a uno sforzo di ricerca più equilibrato all'interno delle diverse aree di competenza, piuttosto che limitarsi alle aree di interesse già sviluppate; tale osservazione è utile ad ulteriore integrazione dei risultati dell'analisi della performance museale tramite la BSC, che conferma lo sviluppo dell'attività di ricerca da parte del museo più performante rispetto alla prospettiva di innovatività e formazione.

Figura 3.3: Valore dello score  $G_i$  per i musei pubblici danesi per la prospettiva di gestione interna della BSC



In quanto alla prospettiva di gestione interna, l'ordinamento degli *score* ottenuti dai musei si presenta più omogeneo in confronto ai precedenti, com'è reso evidente dalla visualizzazione grafica in Figura 3.3. Ciò potrebbe derivare dalla scelta degli indicatori relativi alla prospettiva di gestione interna che, essendo direttamente collegati a doveri ai sensi dell'Atto Consolidato del Museo, la maggior parte dei musei vi adempie efficacemente, d'altra parte la missione come riportata da tale legislazione danese è stata il punto di partenza della costruzione degli indicatori per l'analisi della performance dei musei pubblici danesi tramite la BSC. Tuttavia, il museo più performante per la prospettiva in questione ha ad ogni modo ottenuto uno *score* significativamente più alto in confronto agli altri musei ed è il Museo di Vestfyn (*Museum Vestfyn*), anch'esso museo di storia culturale e dalla forma di

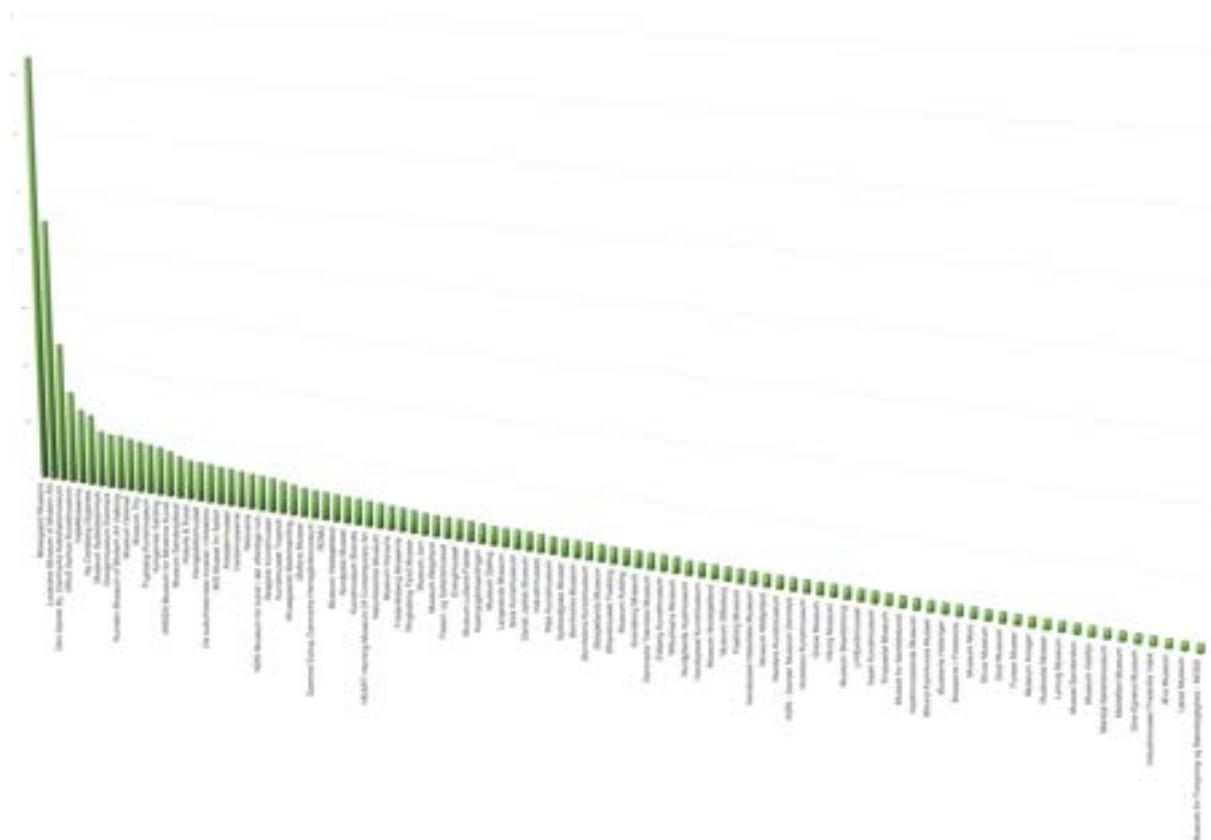
proprietà come istituzione indipendente. Come per il Museo Moesgaard, l'Agencia della Cultura e dei Palazzi ha svolto la valutazione di qualità del Museo di Vestfyn nel 2019<sup>16</sup> dove si afferma che il risultato del museo è soddisfacente. Per quanto riguarda l'aspetto della gestione, in occasione di tale valutazione, l'Agencia della Cultura e dei Palazzi ha sottolineato che il Museo di Vestfyn appare come un'organizzazione unitaria e coerente, dove è delineata una strategia i cui obiettivi collegati sono in gran parte realizzati, grazie ad un processo di monitoraggio dei progressi ottenuti a cadenza annuale; inoltre il Museo di Vestfyn aveva appena apportato una modifica al proprio statuto rispetto alla formazione del consiglio di amministrazione. A tal proposito, all'interno della relazione della valutazione di qualità del museo, l'Agencia della Cultura e dei Palazzi aveva incluso la raccomandazione di specificare le competenze richieste ai membri del consiglio di amministrazione in relazione al futuro sviluppo del museo, allo stesso tempo si riconosceva il ruolo e l'impatto del Museo di Vestfyn sul territorio e si raccomandava di considerare la stipulazione di un accordo con il comune di appartenenza.

Infine, la prospettiva finanziaria presenta un andamento degli *score* dei musei pubblici danesi presi in esame simile alla prospettiva di innovatività e formazione, dove i primi musei rispetto a tale ordinamento hanno ottenuto risultati significativamente maggiori degli altri musei, soprattutto in confronto ai musei agli ultimi posti che hanno ottenuto *score* bassi e simili tra loro (si veda Figura 3.4). Ciò è di particolare rilevanza considerando che il museo più performante per la prospettiva finanziaria sia lo stesso museo che ha ottenuto il migliore score per la prospettiva di innovatività e formazione, ossia il Museo Moesgaard. Come già fatto presente, la valutazione di qualità più recente del Museo Moesgaard risale al 2019, tuttavia può rappresentare un punto di partenza per individuare tendenze sulla gestione delle risorse finanziarie da parte del museo; l'Agencia della Cultura e dei Palazzi, in occasione della valutazione di qualità del 2019, già evidenziava che il

---

<sup>16</sup> Ministero della cultura danese. Kvalitetsvurdering af Museum Vestfyn 2019. [online] Disponibile su: <[https://slks.dk/fileadmin/user\\_upload/SLKS/Tilskud/Museer/Kvalitetsvurderinger/Kvalitetsvurdering\\_Museum\\_Vestfyn\\_2019.pdf](https://slks.dk/fileadmin/user_upload/SLKS/Tilskud/Museer/Kvalitetsvurderinger/Kvalitetsvurdering_Museum_Vestfyn_2019.pdf)> [Data di accesso: 15 gennaio 2024]

Figura 3.4: Valore dello score  $F_i$  per i musei pubblici danesi per la prospettiva finanziaria della BSC



Museo Moesgaard disponeva di entrate significative, ma soprattutto dipendenti da sovvenzioni pubbliche e dai ricavi da biglietti, pertanto la relazione includeva la raccomandazione al Museo Moesgaard di consolidare la gestione delle risorse finanziarie e diversificare le fonti di entrata. Dato il risultato ottenuto dal Museo Moesgaard rispetto all'analisi della performance riferita alla prospettiva finanziaria i cui indicatori sono stati scelti in modo da riflettere la capacità dei musei di attirare sostegno esterno e, allo stesso tempo, di diversificare le proprie fonti di entrata, è possibile dunque supporre che il museo abbia seguito le raccomandazioni da parte dell'Agenzia della Cultura e dei Palazzi, in modo da conseguire una gestione efficiente delle proprie risorse finanziarie.

Come si è già visto, i risultati sopra descritti sono stati ottenuti tramite la tecnica di normalizzazione "somma dei valori" in cui si divide ciascun dato per la somma di tutti i dati. Si è pensato di calcolare gli score anche impiegando la tecnica del "max dei valori" in cui si divide ciascun dato per il valore massimo dei dati e di

confrontare i risultati: i) per la prospettiva clienti, il Museo della Collezione Reale Danese mantiene la sua posizione al primo posto così come i musei al secondo e al terzo restano invariati, mentre alcune modifiche si verificano nelle posizioni successive; ii) per la prospettiva di innovatività e formazione, il Museo Moesgaard si conferma il più performante, con modifiche minori nelle posizioni subito successive; iii) per la prospettiva di gestione interna, il Museo Vestfyn scende dal primo al secondo posto, mentre il Museo Skanderborg sale al primo posto dal sesto e anche in questo caso si registrano variazioni nelle posizioni successive; iv) per la prospettiva finanziaria, il Museo Moesgaard scambia il primo posto con il Museo d'arte moderna Louisiana che si trovava in seconda posizione, ma il museo al terzo posto resta invariato e anche in questo caso vi sono modifiche nelle posizioni successive.

Tale confronto ha consentito di verificare le variazioni dell'ordinamento dei musei in base alla tecnica di normalizzazione scelta ed è interessante notare che su quattro prospettive due musei ottengono lo stesso risultato, ossia il Museo della Collezione Reale Danese Museo e il Museo Moesgaard rispettivamente per la prospettiva clienti e di innovatività e formazione confermano di ottenere lo *score* più alto, mentre per le altre due prospettive di gestione interna e finanziaria, i musei che erano al primo posto, rispettivamente il Museo Vestfyn e il Museo Moesgaard, scendono soltanto di una posizione ottenendo il secondo *score* più alto.

In sintesi, l'integrazione del metodo della media ponderata all'analisi della performance museale tramite la metodologia BSC, ha reso possibile l'individuazione di tre musei più performanti per ciascuna prospettiva: il Museo della Collezione Reale Danese per la prospettiva dei clienti, il Museo Moesgaard sia per la prospettiva di innovatività e formazione sia per quella finanziaria, e il Museo di Vestfyn per la prospettiva della gestione interna. Ciò consente dunque di mettere in evidenza le *best practices* per ciascuna prospettiva della BSC tra i 96 musei pubblici danesi presi in esame, con dati aggiornati al 2022; pertanto non si esige una performance di alto livello rispetto a tutte le dimensioni analizzate, ma si fornisce un quadro di base per ottenere un riconoscimento appropriato rispetto alle singole dimensioni con cui si

valuta la performance, quindi un generico museo potrebbe aver ottenuto buoni risultati nella prospettiva clienti senza necessariamente dover ottenere risultati altrettanto notevoli in quella della gestione interna. Tale analisi di performance museale trova riscontro in uno dei modelli di sovvenzione proposti dal gruppo di lavoro al Ministero della cultura danese, ossia il modello a blocchi, il quale consente fino a dodici livelli diversi di sovvenzione in modo da stabilire una correlazione tra il livello della performance dei musei e le sovvenzioni statali assegnate in base a requisiti differenziati. I risultati ottenuti da questo studio potrebbero rappresentare uno spunto di riflessione in vista della futura riforma museale in Danimarca.

## CONCLUSIONI

Questa tesi ha approfondito l'uso della metodologia BSC per l'analisi della performance museale, in particolare è stata investigata l'implementazione pratica di tale metodologia al caso studio dei musei pubblici danesi riconosciuti dallo Stato. Data la crescente competitività in un panorama culturale in continua evoluzione, il tema dell'analisi della performance ormai rappresenta un'esigenza per il settore museale, dove i musei sono chiamati a rendere conto dei propri risultati e dunque necessitano di strumenti per misurare e gestire l'attività di monitoraggio della performance museale. Allo stesso tempo, è importante che gli strumenti di valutazione della performance consentano di tenere in considerazione le specifiche caratteristiche del settore. Infatti, gli strumenti di analisi della performance che impiegano misure esclusivamente economico-finanziarie risultano inadeguati per il settore museale dato che per i musei il profitto non è l'obiettivo primario, anche se rappresenta il sostegno alla missione istituzionale, dato che le risorse economico-finanziarie e la loro gestione supportano le attività del museo.

La BSC si rivela uno strumento adatto ad analizzare la performance museale data la versatilità che ne caratterizza l'approccio multidimensionale e, di conseguenza, consente di concentrarsi su diverse dimensioni della performance, attraverso la costruzione di indicatori specifici che traducano in obiettivi misurabili la missione dell'istituzione museale. Dalla revisione della letteratura sull'evoluzione e sulle applicazioni della BSC nel settore culturale e in particolare museale, si è evidenziato come l'impiego di tale strumento necessiti della definizione della missione istituzionale e come ciò contribuisca a stabilire indicatori chiave per consentire il monitoraggio e l'analisi della performance dei musei. Tuttavia, dato il quadro concettuale della metodologia, questa può essere difficile da implementare nella pratica perché la traduzione della missione istituzionale in strategia operativa può presentarsi come criticità.

Ciò può essere descritto come il paradosso della BSC che, in quanto strumento di analisi, ha il potenziale di migliorare la performance, ma per realizzare tale potenziale deve essere efficacemente implementata (si veda Tawse e Tabesh, 2022).

Si è evidenziato come la BSC dunque presenti la maggiore criticità nella definizione degli obiettivi strategici e, di conseguenza degli indicatori, a fronte del grande vantaggio che la caratterizza, ossia la versatilità; in particolare, la costruzione di un insieme di indicatori che traduca la missione istituzionale e rifletta le specificità del caso studio in esame può infatti rivelarsi la fase più complessa. Inoltre occorre tenere conto dei dati a disposizione per la misurazione della performance museale che richiedono a loro volta processi di raccolta e di organizzazione che possono costituire un'ulteriore criticità. Pertanto, la revisione della letteratura sulle applicazioni della BSC al settore culturale, rivela che raramente tale strumento sia stato impiegato per valutare nella pratica la performance di istituzioni culturali, nonostante i vantaggi che rappresenta.

Questo lavoro ha rappresentato un esempio concreto di applicazione della BSC per l'analisi della performance di un gruppo di 96 musei riconosciuti dallo Stato danese, i quali dunque sono tutti destinatari di sovvenzioni statali e sottoposti ai medesimi oneri in base alla legislazione danese. Le caratteristiche specifiche dei musei pubblici danesi analizzati hanno permesso di costruire un insieme di indicatori in base alle quattro prospettive tradizionali della BSC, quella dei clienti, dell'innovatività e della formazione, della gestione interna, e la prospettiva finanziaria. Inoltre, tramite il metodo della media ponderata, si è calcolato un indice di sintesi degli indicatori BSC per ciascuna prospettiva e sulla base di questo si è ottenuto un ordinamento dei musei in base ai risultati di performance ottenuti per ciascuna dimensione di valutazione. I risultati hanno consentito di individuare i musei che hanno ottenuto i risultati migliori rispetto ad ognuna delle quattro prospettive BSC e di presentare un quadro di base delle *best practices* già in atto nel settore museale pubblico danese; si è rilevato che il Museo Moesgaard risulta il museo più performante rispetto a ben due prospettive, sia in quella di innovatività e formazione sia in quella finanziaria, invece

per quanto riguarda le prospettive clienti e gestione interna, i musei che hanno ottenuto il punteggio maggiore sono stati rispettivamente il Museo della Collezione Reale Danese e il Museo di Vestfyn.

Lo studio in questione ha escluso i musei di proprietà statale e tutti i musei non riconosciuti dallo Stato danese, in quanto tali musei non hanno l'obbligo di partecipare ai processi di raccolta dei dati. Sarebbe interessante, qualora ci fosse la possibilità di ottenere i dati, di confrontare la performance anche di queste tipologie di musei. Sarebbe poi interessante utilizzare i risultati ottenuti da tale studio in sinergia con i processi di valutazione sia qualitativa sia quantitativa già in atto nel settore museale danese. Infine, sarebbe interessante considerare il tema della sostenibilità nei musei come da definizione ICOM incorporando le istanze sociali, etiche ed ecologiche tramite la SBSC in modo da confrontare i musei pubblici danesi anche sulla base delle azioni perseguite dai musei in tema sostenibilità. Come osservazione conclusiva, si nota come, indipendentemente dagli strumenti che si scelgono per l'analisi della performance museale, i modelli di valutazione della performance che si costruiscono devono essere concepiti in funzione della missione istituzionale che il museo deve perseguire per essere al servizio della propria comunità di riferimento.

## APPENDICE

Tabella A.1: Musei pubblici danesi riconosciuti dallo Stato e valori degli indicatori della prospettiva clienti con dati dell' Agenzia della Cultura e di Statistics Denmark aggiornati al 2022

Nome museo	C1 Numero visitatori (over 18)	C2 Numero visitatori giovani (under 18) non a scopo educativo	C3 Numero visitatori giovani (under 18) a scopo educativo	C4 Numero visite al sito web	C5 Ore di apertura
Æro Museum	13677	1595	88	23737	1898
Arbejdermuseet	117636	17847	20649	305059	2500
ARKEN Museum for Moderne Kunst	102348	9973	7841	393359	2400
ARoS Aarhus Kunstmuseum	514332	72667	42767	585610	2978
Billund Kommunes Museer	12009	3284	640	8500	859
Bornholms Kunstmuseum	34376	2940	1985	40302	1847
Bornholms Museum	59425	3731	2114	71512	4635
Danmarks Tekniske Museum	59561	16331	12642	295091	2066
Dansk Jødisk Museum	6635	379	76	32400	480
De kulturhistoriske museer i Holstebro	99175	22185	7014	144600	4430
Den Gamle By, Danmarks Købstadsmuseum	479807	85833	33954	1721134	1799
Designmuseum Danmark	148447	9218	3324	305271	1350
Energimuseet	29523	7381	8914	108367	1272
Esbjerg Kunstmuseum	10696	699	3011	25021	2154
Faaborg Museum	23828	1276	1040	36900	1425
Fiskeri- og Søfartsmuseet	125566	45851	9831	167052	2422
Frederiksberg Museerne	28018	1493	2039	370000	3820
Fuglsang Kunstmuseum	24376	1945	2205	58739	1594
Furesø Museer	34213	3536	4680	51133	1657
Gammel Estrup Danmarks Herregårdsmuseum	97888	18743	4980	337860	2003
Give-Egnens Museum	8582	1146	970	11214	1465
Glud Museum	9121	1784	543	10000	1172
Greve Museum	20401	4029	3975	36347	2506
HEART Herning Museum Of Contemporary Art	32750	3074	1677	83157	1681
Historie & Kunst	139242	11892	12827	682913	5320
Holstebro Kunstmuseum	11017	2357	0	48056	1458
Industrimuseet	27036	4200	4810	41000	1785
Industrimuseet Frederiks Værk	24336	2140	745	13676	800
Kastrupgårdsanlingen	15192	1655	1428	58551	1392
KØN - Gender Museum Denmark	42972	720	12007	222223	2170
Kongernes Samling	691521	89276	5803	3682170	6761
KØS Museum for kunst i det offentlige rum	28322	245	1832	84841	1770
Kroppedal Museum	5886	982	1139	29097	1352
Kunsten Museum of Modern Art Aalborg	95960	9579	7584	281363	2682
Kunstmuseet Trapholt	110682	10600	6483	266826	2369
Kunstmuseum Brandts	113748	11640	6099	161000	2300
Læsø Museum	12801	1116	660	12003	1924
Langelands Museum	74533	6204	1619	0	1860
Lemvig Museum	8211	701	711	185127	3348
Limfjordsmuseet	22143	4188	1597	11041	903
Louisiana Museum of Modern Art	612992	61763	12680	913174	2884
M/S Museet for Søfart	93262	21050	5915	346026	1946
Marstal Søfartsmuseum	18937	2522	1215	5100	1960
Middelfart Museum	25871	2397	1140	57811	1429
Moesgaard Museum	393639	61718	26648	613154	8784
Museerne Helsingør	9487	1199	4081	3000	480

Nome museo	C1 Numero visitatori (over 18)	C2 Numero visitatori giovani (under 18) non a scopo educativo	C3 Numero visitatori giovani (under 18) a scopo educativo	C4 Numero visite al sito web	C5 Ore di apertura
Museerne i Fredericia	8927	618	4609	601482	816
Museet for Samtidskunst	7678	239	65	22476	256
Museet Sønderkov	10072	1802	155	208629	1442
Museum Amager	17742	2191	4463	13521	416
Museum for Forsyning og Bæredygtighed - MOSS	2302	266	40	19133	680
Museum Horsens	92504	15629	12876	377282	5497
Museum Jørn	38362	3582	4161	272881	2155
Museum Kolding	16744	930	4010	44200	5271
Museum Lolland-Falster	41552	6286	2615	79689	4220
Museum Midtjylland	24346	2953	2070	69639	3853
Museum Mors	25008	4665	1179	10000	2852
Museum Nordsjælland	15911	2768	1212	76000	4258
Museum Odense	352680	69230	27541	433638	7439
Museum Østjylland	304355	13204	4627	46207	7340
Museum Salling	55653	9051	3881	32000	4102
Museum Silkeborg	35902	5254	7111	462579	3412
Museum Skanderborg	26905	1265	6491	2592190	4687
Museum Sønderjylland	134459	14364	10558	93448	14051
Museum Sydøstdanmark	259774	67440	7479	225000	8605
Museum Thy	81262	18814	3641	290000	3579
Museum Vestfyn	6941	823	38	11868	1932
Museum Vestsjælland	52625	6717	4393	85594	8822
Naturama	78971	31512	9122	131503	2384
Naturhistorisk Museum	49623	20026	5650	128823	2112
Nivaagaards Malerisamling	53163	1967	1058	146630	2322
Nordjyllands Kystmuseum	126463	35820	4303	175684	4324
Nordjyske Museer	103154	14276	8102	287347	19993
Ny Carlsberg Glyptotek	449147	22138	3443	382167	2385
Øhavsmuseet Faaborg	52403	13648	1594	49000	2833
Østfyns Museer	115916	13033	4395	268734	6786
Østsjællands Museum	53292	8528	8483	70223	4257
Randers Kunstmuseum	31709	5405	4162	93264	1801
Ribe Kunstmuseum	16024	743	1104	23938	1668
Ringkøbing Fjord Museer	187816	60341	3476	175619	7093
ROMU	97602	17150	17669	353619	8353
Rudersdal Museer	8596	1967	1809	24517	2564
Skagens Kunstmuseer	166661	13007	13886	365519	4476
Sorø Kunstmuseum	14560	1077	2260	50000	1800
Struer Museum	14039	978	229	25442	1572
Svønderborg Museum	49419	4374	2108	48000	1704
Sydvestjyske Museer	134535	33684	10978	138588	
Vardemuseerne	310624	91634	0	346000	19661
Vejen Kunstmuseum	12098	803	3912	185777	787
VejleMuseerne	117369	8471	3305	238251	7524
Vendsyssel Historiske Museum	68253	13623	4276	39142	5466
Vendsyssel Kunstmuseum	14002	1378	2067	51694	1786
Vesthimmerlands Museum	15229	2144	3426	399333	2270
Viborg Museum	14379	1565	1186	80000	4841
Vikingskibsmuseet	159761	29755	8581	597771	2276
Willumsens Museum	17942	1463	1977	48535	2186

Tabella A.2: Musei pubblici danesi riconosciuti dallo Stato e valori degli indicatori della prospettiva di innovatività e formazione con dati dell'Agenzia della Cultura e di Statistics Denmark aggiornati al 2022

Nome museo	I1 Spese borse di studio statali per progetti	I2 Numero pubblicazioni di ricerca non peer-reviewed	I3 Numero pubblicazioni di ricerca peer-reviewed	I4 Numero visitatori giovani (under 18) che hanno usufruito della guida a fini educativi
Æro Museum	0	0	0	0
Arbejdermuseet	0	4	1	113
ARKEN Museum for Moderne Kunst	0	1	3	8
ARoS Aarhus Kunstmuseum	0	0	1	15
Billund Kommunes Museer	0	6	1	2
Bornholms Kunstmuseum	0	0	0	0
Bornholms Museum	0	0	8	15
Danmarks Tekniske Museum	0	0	0	110
Dansk Jødisk Museum	0	0	6	13
De kulturhistoriske museer i Holstebro	0	0	7	7
Den Gamle By, Danmarks Købstadsmuseum	0	22	5	29
Designmuseum Danmark	0	1	1	12
Energimuseet	0	0	0	10
Esbjerg Kunstmuseum	0	0	0	5
Faaborg Museum	0	0	2	1
Fiskeri- og Søfartsmuseet	0	1	6	2
Frederiksberg Museerne	0	0	1	8
Fuglsang Kunstmuseum	0	2	0	0
Furesø Museer	0	0	2	17
Gammel Estrup Danmarks Herregårdsmuseum	0	31	2	18
Givø-Egnens Museum	0	0	2	10
Glud Museum	0	0	0	7
Greve Museum	0	4	0	0
HEART Herning Museum Of Contemporary Art	0	0	0	2
Historie & Kunst	0	8	18	35
Holstebro Kunstmuseum	0	1	1	79
Industrimuseet	197549	0	0	6
Industrimuseet Frederiks Værk	0	1	0	2
Kastrupgårdsanlingen	0	1	0	0
KØN - Gender Museum Denmark	0	0	4	0
Kongernes Samling	0	4	3	26
KØS Museum for kunst i det offentlige rum	0	0	2	7
Kroppedal Museum	0	2	0	2
Kunsten Museum of Modern Art Aalborg	0	0	1	7
Kunstmuseet Trapholt	0	3	8	0
Kunstmuseum Brandts	24626	1	5	5
Læsø Museum	0	0	0	8
Langelands Museum	0	3	1	5
Lemvig Museum	0	0	4	2
Limfjordsmuseet	0	0	1	0
Louisiana Museum of Modern Art	0	0	2	5
M/S Museet for Søfart	0	2	2	13
Marstal Søfartsmuseum	0	0	1	0

Nome museo	I1 Spese borse di studio statali per progetti	I2 Numero pubblicazioni di ricerca non peer-reviewed	I3 Numero pubblicazioni di ricerca peer-reviewed	I4 Numero visitatori giovani (under 18) che hanno usufruito della guida a fini educativi
Middelfart Museum	0	0	0	4
Moesgaard Museum	4032955	0	62	30
Museerne Helsingør	0	0	1	0
Museerne i Fredericia	0	3	3	0
Museet for Samtidskunst	0	3	1	0
Museet Sønderkov	0	9	7	30
Museum Amager	0	3	1	45
Museum for Forsyning og Bæredygtighed - MOSS	0	0	0	2
Museum Horsens	0	3	0	22
Museum Jørn	0	0	4	200
Museum Kolding	0	1	1	0
Museum Lolland-Falster	0	2	4	7
Museum Midtjylland	0	0	0	9
Museum Mors	518674	0	4	1
Museum Nordsjælland	0	0	5	1
Museum Odense	0	0	12	46
Museum Østjylland	0	13	2	11
Museum Salling	0	0	4	2029
Museum Silkeborg	226241	9	2	33
Museum Skanderborg	0	13	4	54
Museum Sønderjylland	0	9	18	14
Museum Sydøstdanmark	0	0	7	12
Museum Thy	0	1	3	4
Museum Vestfyn	0	0	0	1
Museum Vestsjælland	0	0	4	41
Naturama	0	1	2	5
Naturhistorisk Museum	0	15	10	30
Nivaagaards Malerisamling	0	0	8	2
Nordjyllands Kystmuseum	0	16	1	3
Nordjyske Museer	3224331	0	1	22
Ny Carlsberg Glyptotek	1410842	6	7	15
Øhavsmuseet Faaborg	0	0	1	0
Østfyns Museer	0	8	2	25
Østsjællands Museum	0	3	9	3
Randers Kunstmuseum	0	4	1	50
Ribe Kunstmuseum	0	1	0	4
Ringkøbing Fjord Museer	0	0	0	137
ROMU	0	32	8	50
Rudersdal Museer	0	0	0	2
Skagens Kunstmuseer	0	0	1	0
Sorø Kunstmuseum	0	0	0	1
Struer Museum	0	0	1	0
Svendborg Museum	0	2	2	5
Sydvestjyske Museer	0	7	25	174
Vardemuseerne	0	4	7	11
Vejen Kunstmuseum	0	0	0	0
VejleMuseerne	0	1	4	0
Vendsyssel Historiske Museum	0	0	2	16
Vendsyssel Kunstmuseum	0	0	0	53
Vesthimmerlands Museum	0	0	0	0
Viborg Museum	0	1	1	0
Vikingskibsmuseet	0	1	2	43
Willumsens Museum	0	0	0	0

Tabella A.3: Elenco musei pubblici danesi e valori relativi per gli indicatori della prospettiva di gestione interna della BSC dalla raccolta dati dell’Agenzia della Cultura e di Statistics Denmark aggiornati al 2022

Nome museo	G1 Percentuale oggetti adatti alla divulgazione	G2 Numero mostre	G3 Numero oggetti acquisiti diviso il numero totale di oggetti nella collezione	G4 Percentuale collezione del museo registrata
<i>Ærø Museum</i>	63	3	0,00293783	99
<i>Arbejdermuseet</i>	50	5	0,01036134	90
<i>ARKEN Museum for Moderne Kunst</i>	98	5	0,014675052	100
<i>ARoS Aarhus Kunstmuseum</i>	88	7	0,001203949	100
<i>Billund Kommunes Museer</i>	85	4	0,000117935	99
<i>Bornholms Kunstmuseum</i>	90	9	0,004679626	99
<i>Bornholms Museum</i>	60	4	0,037608066	95
<i>Danmarks Tekniske Museum</i>	30	4	0,005741304	99
<i>Dansk Jødisk Museum</i>	99	2	0,004813183	100
<i>De kulturhistoriske museer i Holstebro</i>	43	4	0,006121564	100
<i>Den Gamle By, Danmarks Købstadsmuseum</i>	50	9	0,006996109	100
<i>Designmuseum Danmark</i>	97	4	0,000459559	100
<i>Energimuseet</i>	95	1	0,013890362	98
<i>Esbjerg Kunstmuseum</i>	98	7	0,008108108	98
<i>Faaborg Museum</i>	23	4	0,009708738	98
<i>Fiskeri- og Søfartsmuseet</i>	51	1	0,100541621	100
<i>Frederiksberg Museerne</i>	76	12	0,000968367	48
<i>Fuglsang Kunstmuseum</i>	52	3	0,004560426	100
<i>Furesø Museer</i>	81	5	0,015572592	95
<i>Gammel Estrup Danmarks Herregårdsmuseum</i>	70	3	0,012568306	98
<i>Give-Egnens Museum</i>	50	1	0,0000833	100
<i>Glud Museum</i>	41	1	0,002725158	100
<i>Greve Museum</i>	65	4	0,012113803	95
<i>HEART Herning Museum Of Contemporary Art</i>	93	5	0,012833676	100
<i>Historie &amp; Kunst</i>	57,4	5	0,006679357	99
<i>Holstebro Kunstmuseum</i>	90	3	0,001159196	99
<i>Industrimuseet</i>	50	3	0,004599212	95
<i>Industrimuseet Frederiks Værk</i>	93	2	0,000974976	99
<i>Kastrupgårdsanlingen</i>	99	5	0,004777762	99
<i>KØN - Gender Museum Denmark</i>	99	5	0,004048338	98
<i>Kongernes Samling</i>	48	3	0,004566673	99
<i>KØS Museum for kunst i det offentlige rum</i>	79	6	0,000619035	89
<i>Kroppedal Museum</i>	20	3	0,003325108	95
<i>Kunsten Museum of Modern Art Aalborg</i>	38,7	10	0,00505689	99,9
<i>Kunstmuseet Trapholt</i>	90	4	0,128684498	98
<i>Kunstmuseum Brandts</i>	90,8	4	0,000193274	93
<i>Læsø Museum</i>	99	2	0,003335557	98
<i>Langelands Museum</i>	62	7	0,000177305	100
<i>Lemvig Museum</i>	37	1	0,000284715	98
<i>Limfjordsmuseet</i>	96	2	0,000301386	100
<i>Louisiana Museum of Modern Art</i>	99	9	0,026873498	100
<i>M/S Museet for Søfart</i>	80	4	0,006280663	95
<i>Marstal Søfartsmuseum</i>	94	3	0,031904009	99
<i>Middelfart Museum</i>	64	3	0,000616001	96,5
<i>Moesgaard Museum</i>	50	8	0,011132278	99
<i>Museerne Helsingør</i>	92	2	0,000644684	99
<i>Museerne i Fredericia</i>	70	3	0	93
<i>Museet for Samtidskunst</i>	83	3	0,012987013	99

Nome museo	G1 Percentuale oggetti adatti alla divulgazione	G2 Numero mostre	G3 Numero oggetti acquisiti diviso il numero totale di oggetti nella collezione	G4 Percentuale collezione del museo registrata
<i>Museet Sønderkov</i>	45	3	0,009586186	96
<i>Museum Amager</i>	89	3	0,00118859	99
<i>Museum for Forsyning og Bæredygtighed - MOSS</i>	20	2	0,000193356	100
<i>Museum Horsens</i>	74	5	0,009729914	98,5
<i>Museum Jørn</i>	90	7	0,002233333	44
<i>Museum Kolding</i>	40,2	4	0,003035327	95
<i>Museum Lolland-Falster</i>	40	5	0,043244486	95
<i>Museum Midtjylland</i>	20	7	0,029312434	98
<i>Museum Mors</i>	76	5	0,00465704	99
<i>Museum Nordsjælland</i>	60	6	0,087386141	91
<i>Museum Odense</i>	70	2	0,003744893	100
<i>Museum Østjylland</i>	75	7	0,02855002	98
<i>Museum Salling</i>	84	9	0,052032301	97
<i>Museum Silkeborg</i>	81	6	0,002752201	99
<i>Museum Skanderborg</i>	97	29	0,002805249	99
<i>Museum Sønderjylland</i>	76	14	0,011981187	94
<i>Museum Sydøstdanmark</i>	20	6	0,019342474	98
<i>Museum Thy</i>	50	7	0,002060927	99
<i>Museum Vestfyn</i>	85	1	0,214668381	98
<i>Museum Vestsjælland</i>	50	15	0,02687836	95
<i>Naturama</i>	99	5	0	90
<i>Naturhistorisk Museum</i>	80	1	0,009290343	100
<i>Nivaagaards Malerisanling</i>	100	3	0,015873016	100
<i>Nordjyllands Kystmuseum</i>	80	8	0,000457018	99
<i>Nordjyske Museer</i>	60	3	0,013995516	98
<i>Ny Carlsberg Glyptotek</i>	85	4	0,00060584	95
<i>Øhavsmuseet Faaborg</i>	75	1	0,010102816	100
<i>Østfyns Museer</i>	40	10	0,004589873	99
<i>Østsjællands Museum</i>	75	2	0,000692308	80
<i>Randers Kunstmuseum</i>	92	6	0,003402132	100
<i>Ribe Kunstmuseum</i>	73	4	0,008831522	100
<i>Ringkøbing Fjord Museer</i>	70	4	0,026327053	95
<i>ROMU</i>	45	10	0,014084163	97
<i>Rudersdal Museer</i>	89	6	0,003651331	90
<i>Skagens Kunstmuseer</i>	25	2	0,025236953	95
<i>Sorø Kunstmuseum</i>	87	5	0,052735924	99
<i>Struer Museum</i>	80	4	0,007803953	98
<i>Sønderborg Museum</i>	30	12	0,002359551	99
<i>Sydvestjyske Museer</i>	75	5	0,092704506	100
<i>Vardemuseerne</i>	15	4	0,001973684	97
<i>Vejen Kunstmuseum</i>	99,9	2	0,021	99
<i>VejleMuseerne</i>	45	5	0,011963043	99
<i>Vendsyssel Historiske Museum</i>	15	3	0,002206405	99
<i>Vendsyssel Kunstmuseum</i>	95	3	0,004602762	97
<i>Vesthimmerlands Museum</i>	60	2	0,012634548	98
<i>Viborg Museum</i>	10	0	0,003251456	99
<i>Vikingskibsmuseet</i>	75	2	0	100
<i>Willumsens Museum</i>	70	4	0,000258498	99

Tabella A.4: Musei pubblici danesi riconosciuti dallo Stato e valori degli indicatori della prospettiva finanziaria con dati dell'Agenzia della Cultura e di Statistics Denmark aggiornati al 2022

Nome museo	F1 Sovvenzioni pubbliche (Comuni, Regioni, Stato, enti pubblici, UE e Consiglio nordico)	F2 Sovvenzioni private	F3 Reddito da negozio e caffè	F4 Reddito da biglietti	F5 Altri redditi/ spese
Æro Museum	2931492	101000	272234	4.400	0,970387168
Arbejdermuseet	9878807	14105426	5367625	-	0,95811988
ARKEN Museum for Moderne Kunst	32548676	4729938	10382941	-	1,254336435
ARoS Aarhus Kunstmuseum	33220829	16089797	32486106	15.989	1,065920051
Billund Kommunes Museer	6134287	0	65298	40.000	1,010554384
Bornholms Kunstmuseum	4136884	1897263	2134392	101.726	1,070939482
Bornholms Museum	7466336	2269743	2840554	-	0,905412904
Danmarks Tekniske Museum	6826018	3120292	1003526	-	1,055683282
Dansk Jødisk Museum	8584402	2826058	178523	-	1,66435256
De kulturhistoriske museer i Holstebro	13565310	1158505	2925073	878.641	1,014669979
Den Gamle By, Danmarks Købstadsmuseum	39263958	51432519	33032099	-	0,889790975
Designmuseum Danmark	15849998	26139408	3660487	-	1,262353236
Energimuseet	2663508	8044171	1143206	-	1,133413787
Esbjerg Kunstmuseum	6845980	4183636	31099	-	1,051793507
Faaborg Museum	4789091	1832254	517183	5.513	1,209213003
Fiskeri- og Søfartsmuseet	12002000	564000	4421000	-	1,168494468
Frederiksberg Museerne	10143039	5315437	1564546	-	1,454840944
Fuglsang Kunstmuseum	6273743	5970696	2558053	1.294.436	1,046026033
Furesø Museer	5788291	222125	37452	-	1,026064432
Gammel Estrup Danmarks Herregårdsmuseum	5931864	13264067	1000288	-	0,962881408
Give-Egnens Museum	3236992	422237	84014	-	1,012179971
Glud Museum	6877912	0	58798	-	1,000226884
Greve Museum	8444671	290000	539044	-	1,058063605
HEART Herning Museum Of Contemporary Art	10450366	8142771	1161523	25.000	1,189027082
Historie & Kunst	36758677	9375031	1221268	3.033	1,133214067
Holstebro Kunstmuseum	5600016	1338000	80674	-	1,228199741
Industrimuseet	4331649	5702650	332076	-	1,27944382
Industrimuseet Frederiks Værk	3297893	252548	287478	-	0,988612295
Kastrupgårdsamlingen	6459930	295000	97248	372.133	1,18038261
KØN - Gender Museum Denmark	5217592	1180467	889116	-	1,091965364
Kongernes Samling	22421075	12528981	8748565	-	1,34464894
KØS Museum for kunst i det offentlige rum	7878170	570874	323482	1.004.144	1,115812532
Kroppedal Museum	8834437	56030	60215	-	1,02567966
Kunsten Museum of Modern Art Aalborg	18598655	18913564	8893898	-	1,22361233
Kunstmuseet Trapholt	8962709	12990581	2142810	-	1,213478667
Kunstmuseum Brandts	12539024	2019578	1252400	395.000	1,00262561
Læsø Museum	3270391	208121	112995	-	0,968980398
Langelands Museum	4510046	664	1075762	377.578	0,985863786
Lemvig Museum	3394070	966891	114108	-	1,003738822
Limfjordsmuseet	5085145	1591209	94664	-	1,07980042
Louisiana Museum of Modern Art	32930375	27055190	127296628	759.968	1,039985017
M/S Museet for Søfart	9101433	13561401	5945319	-	1,034948155
Marstal Søfartsmuseum	2317562	691538	471219	-	0,98323947
Middelfart Museum	3948319	97283	149902	-	1,012401615
Moesgaard Museum	36443223	2250873	24956662	16.420.658	1,139760442
Museerne Helsingør	7108616	127504	96613	-	1,026900748

Nome museo	F1 Sovvenzioni pubbliche (Comuni, Regioni, Stato, enti pubblici, UE e Consiglio nordico)	F2 Sovvenzioni private	F3 Reddito da negozio e caffè	F4 Reddito da biglietti	F5 Altri redditi/ spese
Museerne i Fredericia	6988000	255000	19300	-	1,011295202
Museet for Samtidskunst	4708261	613527	0	-	1,276018533
Museet Sønderkov	5970784	70713	115769	-	0,973820078
Museum Amager	5299904	177030	400028	-	0,981236907
Museum for Forsyning og Bæredygtighed - MOSS	3196258	370505	27013	-	0,950426276
Museum Horsens	26640010	2356250	467799	-	1,048092634
Museum Jørn	6888103	4149001	3644433	-	1,163158351
Museum Kolding	14716070	650000	901358	-	1,02405686
Museum Lolland-Falster	14251023	4271545	783174	-	1,021666368
Museum Midtjylland	9225373	808838	306661	-	0,998561791
Museum Mors	5022973	239972	412607	17.431	1,012498032
Museum Nordsjælland	12511600	285023	174828	-	1,026100483
Museum Odense	52589233	8882243	5583993	-	1,060338294
Museum Østjylland	22191619	1887500	470986	-	1,022782095
Museum Salling	16954052	1732916	1212335	-	0,987621513
Museum Silkeborg	9055627	891306	539013	-	1,088903286
Museum Skanderborg	9354928	0	557770	-	1,021512586
Museum Sønderjylland	49658449	5908408	2214388	-	1,003337905
Museum Sydøstdanmark	24868717	4355600	8486335	879.930	0,979660219
Museum Thy	8210074	28900004	1128013	-	1,3689819
Museum Vestfyn	5344074	175950	64575	-	1,00747018
Museum Vestsjælland	28469809	3484874	1002776	7.219	0,999736705
Naturama	13480586	88270	2772515	802.000	0,960012317
Naturhistorisk Museum	12854886	6213022	2879950	-	0,921313723
Nivaagaards Malerisamling	5698224	6830146	5226134	-	1,761263648
Nordjyllands Kystmuseum	12805636	303695	400085	-	0,979789776
Nordjyske Museer	23910033	0	2135170	209.800	1,014667309
Ny Carlsberg Glyptotek	28083503	31742369	6740470	-	1,097613931
Øhavsmuseet Faaborg	6660828	3929296	288504	-	1,162078405
Østfyns Museer	17934000	2786000	6799000	-	0,915904273
Østsjællands Museum	7516003	2111042	1049384	-	1,363160585
Randers Kunstmuseum	5424770	1838390	138206	-	1,141977372
Ribe Kunstmuseum	4772268	4816728	265058	-	1,295496371
Ringkøbing Fjord Museer	11467662	74363	7151091	-	0,907359885
ROMU	23220902	4302301	2578754	-	1,017076583
Rudersdal Museer	5796843	27250	180694	-	1,003481553
Skagens Kunstmuseer	8391326	10394676	6325580	-	1,04557227
Sorø Kunstmuseum	4839466	5265974	902531	-	1,277473188
Struer Museum	5884355	450278	350458	-	0,937658996
Svendborg Museum	5232818	5243304	230574	-	0,952191093
Sydvestjyske Museer	13918136	1336536	1190107	-	1,022412307
Vardemuseerne	12848929	6518567	7946390	165.492	0,871431239
Vejen Kunstmuseum	7689521	307610	462688	6.600	0,997830285
VejleMuseerne	23143705	0	707590	2.555.840	1,064873374
Vendsyssel Historiske Museum	11144635	0	377038	-	1,08642242
Vendsyssel Kunstmuseum	5640675	2480752	292956	-	1,128037439
Vesthimmerlands Museum	5908717	863393	232006	-	0,986854741
Viborg Museum	9047083	698000	158452	-	1,001891554
Vikingskibsmuseet	15729821	4152694	12432960	66.216	0,900225226
Willumsens Museum	4875993	1038250	549380	156.538	1,160788566

## ABSTRACT

La tesi si propone da un lato di investigare l'utilizzo della metodologia Balanced Scorecard (BSC) come strumento di analisi della performance di organizzazioni culturali aventi quale missione la diffusione della cultura e una gestione oculata delle risorse economico-finanziarie e d'altro lato, di applicare l'approccio BSC ai musei pubblici danesi.

Inizialmente, la tesi approfondisce il sistema museale danese, con particolare attenzione al ruolo svolto dagli istituti museali nell'ambito culturale nazionale e internazionale, focalizzandosi sui musei danesi statali e quelli sovvenzionati dallo Stato.

Successivamente, si introduce la metodologia BSC e, attraverso una revisione della letteratura, si analizzano l'evoluzione e le caratteristiche del metodo per quanto riguarda l'applicazione specifica alle organizzazioni no profit e quelle culturali. Inoltre, vengono presentati alcuni casi studio, analizzati in letteratura, che illustrano l'implementazione della metodologia BSC ad istituzioni museali.

Nel capitolo finale della tesi si costruisce un sistema di indicatori, per ciascuna prospettiva BSC, che viene poi utilizzata per l'analisi della performance dei musei pubblici danesi.

## BIBLIOGRAFIA

Aronsson, P. & Elgenius, G. (2011). Building National Museums in Europe 1750-2010. Conference proceedings from EuNaMus, European National Museums: Identity Politics, the Uses of the Past and the European Citizen, Bologna 28-30 April 2011. EuNaMus Report No 1. Linköping University.

Basso A., Casarin F., Funari S. (2018). How well is the museum performing? A joint use of DEA and BSC to measure the performance of museum. *Omega*, Vol. 81, pp. 67-84.

Basso A., Funari S., (2020a). A three-system approach that integrates DEA, BSC, and AHP for museum evaluation. *Decisions in Economics and Finance*, 43, pp. 413–441.

Basso, A., Funari S. (2020b). DEA-BSC and Diamond Performance to Support Museum Management. *Mathematics* 2020, 8, 1402, pp. 1-20.

Bernardi, B. & Marigonda, P. (2009). Lanciare la BSC nei musei: come le “figurine” migliorano la performance. In: Rispoli, M. & Brunetti, G. *Economia e management delle aziende di produzione culturale*.

Bhattacharya, A., Mohapatra, P., Kumar, V., Dey, P. K., Brady, M., Tiwari, M. K., & Nudurupati, S. S. (2014). Green supply chain performance measurement using fuzzy ANP-based BSC: A collaborative decision-making approach. *Production Planning & Control*, 25(8), pp. 698–714.

Boorsma, M. & Chiaravalloti, F. (2010). Arts marketing performance: An artistic-mission-led approach to evaluation. *The journal of arts management, law and society*, 40(4), pp. 297-317.

Chiaravalloti, F., & M. Piber.(2011). Ethical implications of methodological settings in arts management research: The case of performance evaluation. *Journal of Arts Management, Law, and Society* 41(4), pp. 240-66.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The SBSC - linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), pp. 269–284.

Funder, L. M. A., Kristensen, T. M., & Nørsgkov, V. (2019). *Classical Heritage and European Identities: Introducing the Danish Case in Classical Heritage and European Identities. The Imagined Geographies of Danish Classicism*. New York: Routledge, pp. 1-19.

Hjorth-Andersen, C. (2004). *The Danish Museum System*. Discussion Paper. Copenhagen: Institute of Economics. University of Copenhagen. Disponibile su: <<https://www.economics.ku.dk/research/publications/wp/2004/0434.pdf>> [Data di accesso: 1 ottobre 2023].

Holdgaard, N. & Ekelund Simonsen, C. (2011) Attitudes towards and conceptions of digital technologies and media in Danish museums. *MedieKultur*, 50, pp. 100-118.

Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), pp. 177–191.

Ilie, C., (2022) Assessing the performances of a Cultural Institution through Non-Financial Key Performance Indicators. *Acta Universitatis Danubius: Oeconomic*. Vol. 18, No. 5, pp. 94-107.

Jensen, C. K. (2022). Museerne har brug for en mere fair tilskudsfordeling – men opgaveudredning bør komme først. [online]. Organisationen Danske Museer. Disponibile su: <<https://www.dkmuseer.dk/nyheder/museerne-har-brug-for-en-mere-fair-tilskudsfordeling-men-opgaveudredning-boer-komme-foerst/>> [Data di accesso: 1 ottobre 2023].

Jensen, C. K. (2023). Finanslov 2024: 300 mio. kr. til museumsreform. [online]. Organisationen Danske Museer. Disponibile su: <<https://www.dkmuseer.dk/nyheder/finanslov-2024-300-mio-kr-til-museumsreform/>> [Data di accesso: 21 dicembre 2023].

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992), *The BSC - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review.

Kaplan, R.S. (2001), *Strategic performance measurement and management in Nonprofit organizations*, in *Nonprofit management and leadership*, Vol. 11, No. 3, pp. 353-370.

Krogh Jensen, S. (2019) *What a curator needs to know – the development of professional museum work and the skills required in Danish museums 1964–2018*, *Museum Management and Curatorship*, 34:5, pp. 468-485.

Levitt, P. (2015). *Artifacts and Allegiances: How Museums Put the Nation and the World on Display*. University of California Press.

Macdonald, S. (2003). *Museums, National, Postnational and Transcultural Identities*. *Museum and Society*, 1(1), pp. 1-16.

Marcon, G. (2004). La gestione del museo in un'ottica strategica: l'approccio della balanced scorecard. In: Sibilio Parri, B. Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo.

Mio, C., Costantini A. & Panfilo S. (2021), "Performance measurement tools for sustainability business: A systematic literature review on the SBSC use.". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 29 No. 2. pp. 367–384.

Pinna, G. (2005). Patrimonio culturale, musei e il codice dei beni culturali. In: Cassanelli, R., Pinna, G., (a cura di) 2005. *Lo stato aculturale. Intorno al Codice dei Beni Culturali*. Milano: Jaca Book. pp. 41-69.

Plaček, M., Půček, M. J., & Šilhánková, V. (2017) New trends in the strategic management of museums in the Czech Republic, *Museum Management and Curatorship*, 32:4, pp. 302-318.

Sandberg, A. (2022) Enorme forskelle i statstilskud til danske museer: Ishøj-museum får 14 gange mere end Fyns største kunstmuseum. [online]. Disponibile su: <<https://www.tv2fyn.dk/fyn/enorme-forskelle-i-statstilskud-til-danske-museer-ishoej-museum-faar-14-gange-mere-end-fyns-stoerste-kunstmuseum>> [Data di accesso: 1 ottobre 2023].

Sawhill, J. & Williamson, D. (2001) "Measuring what matters in nonprofits". *The McKissey Quarterly*. No. 2. pp. 98-107.

Schmeltz, L., & Kjeldsen, A. K. (2016). What's in a museum's name? A study of name changes among Danish museums. *Nordisk Museologi*, 2, pp. 20-39.

Speckbecker, G. (2003). The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. Vol. 13, No. 3. pp. 267-281.

Suárez-Gargallo C. & Zaragoza-Sáez P. (2023). A comprehensive bibliometric study of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*. 97(9).

Tawse A. & Tabesh P. (2022), Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, Vol. 66, pp. 123-132.

Vafaei N., Ribeiro R. A. & Camarinha-Matos L. M. (2022) Assessing Normalization Techniques for Simple Additive Weighting Method. *Procedia Computer Science* 199. pp. 1229-1236.

Zorloni A. (2012), "Designing a strategic framework to assess museum activities", *International Journal of Art Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 31-47.

Wei T. L., Davey H., Coy D., (2008) "A disclosure index to measure the quality of annual reporting by museums in New Zealand and the UK", *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 9 No. 1, pp. 29-51.

Weinstein L., Bukovinsky D. (2009). Use of the BSC and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts and Culture Not-for-Profits. *International Journal of Arts Management*, WINTER 2009, Vol. 11, No. 2 (WINTER 2009), pp. 42-55.