

# Bilancio di missione e Piano di attività: la ricorsività tra rendicontazione e progetto

Michele **Lanzinger**

*direttore Muse – Consiglio direttivo ICOM*

## CONVEGNO NAZIONALE

Roma, 3 dicembre 2022



# La doppia funzione del rendicontare

---

## La doppia funzione del rendicontare:

- Funzione esterna di comunicazione ai sensi dell'accountability
- Funzione interna relativa alla gestione integrata

# Rendicontazione come funzione esterna

---

## **Rendicontazione come funzione esterna ai sensi di un compito di accountability nel confronto degli stakeholder.**

Andare oltre il dato amministrativo per dare comunicazione delle attività specifiche legate alla missione culturale dell'istituzione, la dimensione sociale, l'impegno per operare e promuovere secondo gli obiettivi di sviluppo sostenibile, di inclusione e partecipazione, ....

# Rendicontazione esterna per «restituire un senso» all'azione

**Il compito di dare «un senso» all'azione dell'istituzione si traduce nel rendicontare l'attività del museo relativamente a:**

- Aderenza alla Mission
- Corrispondenza a un programma strategico o a un mandato definito nel tempo
- Corrispondenza ad obiettivi tempificati, se precedentemente identificati
- Risorse allocate (**input**)
- Interventi realizzati, iniziative, mostre, cicli di conferenze, attività educative, ... (**output**)
- Risultati ottenuti in termini di impatto su contesti .. Educativi, di brand, di comportamento, di attivismo .... (**outcome**)

# Rendicontazione interna per orientare il management

---

**Se è utilizzata per mettere in rapporto gli esiti dell'attività precedente con la programmazione futura, la rendicontazione è uno strumento utile per orientare il management impegnato nella nuova programmazione.**

In altri termini, misurare la distanza tra quanto prefigurato o promesso e quanto effettivamente raggiunto nella precedente programmazione come criterio di valutazione per impostare la nuova programmazione.

Ciò genera un **processo ricorsivo** tra programmazione e verifiche fatte all'atto della rendicontazione operata in sede di predisposizione del bilancio sociale.

# Rendicontazione interna per orientare il management

---

**Se impostata sugli outcome e se per essi si trovano metriche comuni, il confronto può avvenire:**

- verticalmente, nel tempo all'interno di una stessa organizzazione
- orizzontalmente, tra programmi analoghi anche proposti da organizzazioni diverse

# Management by project

---

**La gestione per progetti come metodo per introdurre una metrica comune di descrizione per servire alla rendicontazione.**

Tutta l'attività caratteristica del museo è impostata su progetti singolarmente caratterizzati da dati quantitativamente espressi:

- Settore culturale di appartenenza, Ambito, Programma
- Titolo e Responsabile
- Risorse umane interne e Risorse umane esterne
- Costi
- Entrate
- ...

# Management by project

---

**La gestione per progetti come metodo per introdurre una metrica comune di descrizione per servire alla rendicontazione.**

Inoltre sono indicate aspettative «qualitative» relativamente agli impatti:

- obiettivi in termini di visitatori alla mostra o al singolo evento,
- coinvolgimento dell'associazionismo, degli attivisti, dei volontari,
- partecipazione alle iniziative di Citizen Science, ...
- esiti dei progetti di inclusione e accessibilità, ...
- .....

Indicatori utili nel rapporto ricorsivo tra programmazione e rendicontazione

---

# Piano di attività o «Libro mastro»: Programmi per il pubblico

**In formato tabellare, rispecchia l'organizzazione del museo e descrive il piano di attività dell'anno, progetto per progetto.**

## Settore Programmi per il pubblico

Ambito Accessibilità e inclusione:

- Programma accessibilità e inclusione (n. 12 progetti)
- Programma Pubblici e volontari (n. 5 progetti)
- Programma Citizen Science (n.6 progetti)

Ambito educazione e formazione:

- Programma educazione (n. 43 progetti)
- Programma formazione (n. 25 progetti)

Ambito eventi, mostre e programmi per il pubblico:

- Programma eventi culturali (n.40 progetti)
- Programma mostre (n.7 mostre)
- Programma nuovi linguaggi, nuovi media e audience engagement (n. 16 progetti)
- Programma Progetti speciali (n. 28 progetti)

# Piano di attività o «Libro mastro»: Ricerca

---

**Rispecchia l'organizzazione del museo e descrive il piano di attività dell'anno, progetto per progetto.**

## **Settore Ricerca**

- Ambito ambiente e paesaggio (n. 6 progetti)
- Ambito biologia della conservazione (n. 15 progetti)
- Ambito clima e biodiversità (n. 12)
- Ambito intersezionale Antropocene (n. 5 progetti)
- Ambito collezioni (n.2 progetti)
- Ambito editoria scientifica (n. 3 progetti)

# Scheda progetto: l'intersezione con la dimensione amministrativa

---

**La Scheda progetto definisce gli aspetti gestionali necessari per la gestione di ogni singolo progetto e costituisce il documento di contatto tra la gestione culturale e quella amministrativa del museo. Differentemente dal Libro mastro che è gestito dai responsabili dei dipartimenti «culturali», la scheda progetto è raccolta e gestita da un settore specifico dell'amministrazione.**

## **Voci della Scheda progetto.**

- Ambito, Programma, Titolo progetto
- Time line - cronoprogramma essenziale
- Teamwork descrizione del team interno ed esterno incaricato del progetto
- Partner di progetto: collaborazioni e partner finanziari
- Piano economico: riferimenti specifici e dati coerenti con la pianificazione finanziaria dell'ente
- Controlli su base trimestrale sull'andamento finanziario e delle risorse umane impiegate del singolo progetto

# Dal bilancio sociale al bilancio di missione

---

**2012** primo bilancio sociale

**2015 (dicembre)** Conferenza di Parigi e approvazione dell' Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

**2017** Primo bilancio di sostenibilità

**2021** Primo bilancio di Missione

**Il bilancio di Missione fa riferimento alle missioni riconosciute dal CdA del Museo come strategiche:**

- **Missione scientifica**
- **Missione educativa**
- **Missione sociale**
- **Missione economica**