

MONITORAGGIO MEDIA


Giovedì 11 Dicembre 2025



SIFA srl - Via G. Mameli, 11 – 20129 MILANO
+390243990431
help@sifasrl.com - www.sifasrl.com

Sommar io						
#	Data	Pag	Testata	Titolo	Rubrica	
1	10/12/2025	WEB	AGENZIA CULT.IT	MISURARE IL VALORE DELLA CULTURA: IL MODELLO INTEGRATO DI FONDAZIONE BRESCIA MUSEI	ACCADEMIA DI BELLE ARTI SANTA GIULIA	1

Misurare il valore della cultura: il modello integrato di Fondazione Brescia Musei

 agenziacult.it/letture-lente/patrimonio-quo-vadis/misurare-il-valore-della-cultura-il-modello-integrato-di-fondazione-brescia-musei/

- 10 Dicembre 2025 12:04
- [Francesca Bazoli](#), [Ginevra Garroni](#), [Stefano Karadjov](#)
- [Patrimonio Quo Vadis](#)
- Roma

La Relazione di Missione 2024 di Fondazione Brescia Musei propone un modello avanzato di misurazione del valore culturale basato su un approccio integrato, multidimensionale e sviluppato internamente. Giunta alla sua terza edizione, la Relazione nasce dall'esigenza di rendere visibile la complessità del lavoro dell'Istituzione e di restituire agli stakeholder un quadro trasparente dell'impatto culturale, sociale, economico e territoriale generato



MISURARE IL VALORE DELLA CULTURA: IL MODELLO INTEGRATO NELLA RELAZIONE DI MISSIONE 2024 DELL'ISTITUZIONE

Fondazione Brescia Musei è la principale Istituzione culturale della città di Brescia: gestisce quattro musei (Museo di Santa Giulia, Pinacoteca Tosio Martinengo, Museo del Risorgimento Leonessa d'Italia e Museo delle Armi Lugi Marzoli), un parco archeologico (Brixia. Parco archeologico di Brescia romana), due parchi pubblici (Parco delle sculture del Viridarium e Castello di Brescia) e un cinema d'essai (Nuovo Eden).

In un contesto in cui la cultura è chiamata a dimostrare in modo sempre più puntuale la propria rilevanza sociale, economica e civile, la **Relazione di Missione 2024** di Fondazione Brescia Musei rappresenta un passo significativo verso la costruzione di un modello avanzato di misurazione del valore culturale. Nata con l'obiettivo di documentare, analizzare e restituire il valore generato nel corso dell'anno precedente alla sua pubblicazione, la Relazione si configura come la **rendicontazione sociale** dell'Istituzione ed assolve, per mezzo di un metodo integrato e multidimensionale, a una triplice funzione: garantire un efficace strumento di *accountability* nei confronti di soci e stakeholder; offrire un quadro strutturato del posizionamento della Fondazione nel panorama culturale nazionale; favorire la **costruzione di consapevolezza interna**, rendendo visibili processi, interdipendenze e risultati talvolta non immediatamente percepibili all'interno di un'organizzazione complessa.



Livello di collaborazione e co-progettazione attivato da Fondazione Brescia Musei con enti, associazioni, fondazioni, istituti di ricerca e università, non solo come fruitori delle iniziative culturali, ma come veri e propri partner progettuali

Dunque non un mero esercizio di rendicontazione, ma un dispositivo strategico che mette in relazione attività, impatti e traiettorie evolutive, proponendo una cultura della valutazione fondata su rigore metodologico, trasparenza e responsabilità pubblica.

Giunta alla sua III edizione, la Relazione affonda le sue radici nelle riflessioni avviate già nel 2021, grazie all'accompagnamento di Pierluigi Sacco (Università di Chieti-Pescara) e al ciclo di incontri **Open Doors. Il museo partecipativo oggi**, che riunì a Brescia esperti internazionali sui temi della partecipazione culturale e dell'impatto dei musei sulle comunità. Da quel confronto si è consolidata l'esigenza di dotare la Fondazione di uno strumento capace di misurare e rendere visibile il proprio ruolo nel territorio, esigenza che nel 2025 ha trovato ulteriore sviluppo nell'**Assemblea ICOM Italia 2025**, organizzata a Brescia con il supporto di Brescia Musei e dedicata proprio agli indicatori di impatto sociale dell'attività museale sul territorio.

L'edizione 2024 della Relazione di Missione – alla quale si rimanda nella [versione integrale](#) – assume un significato particolare: è il primo resoconto completo dell'anno successivo alla Capitale italiana della Cultura e documenta l'evoluzione della vita dell'organizzazione oltre il forte cono mediatico sperimentato da Brescia nel 2023. Tra i progetti che hanno maggiormente segnato l'annualità spicca **la grande mostra sul Rinascimento bresciano**, accompagnata da un approfondito esercizio di **valutazione d'impatto** dell'esposizione – che di per sé potrebbe costituire già oggetto di originale pubblicazione – a conferma della crescente attenzione che Brescia Musei ripone nei confronti della misurazione dei grandi eventi culturali.

UN APPROCCIO INTEGRATO E MULTIDIMENSIONALE

La Relazione, ideata per restituire in modo strutturato il valore generato dalla Fondazione nel corso dell'anno di studio, adotta un **approccio integrato** che combina analisi qualitative e quantitative. In un contesto nazionale ancora privo di indicatori museali condivisi, Brescia Musei ha scelto di dotarsi di un **modello “proprietario” di misurazione**, ispirato ai principali framework europei per la valutazione dell'impatto culturale e sociale – dal modello **SoPHIA Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment** al framework **Cultural Heritage Counts for Europe** – e coerente con i target dell'**Agenda 2030**, adattandolo a un contesto museale complesso, caratterizzato da missioni multiple e dimensioni operative trasversali.

La scelta metodologica si fonda su tre principi chiave:

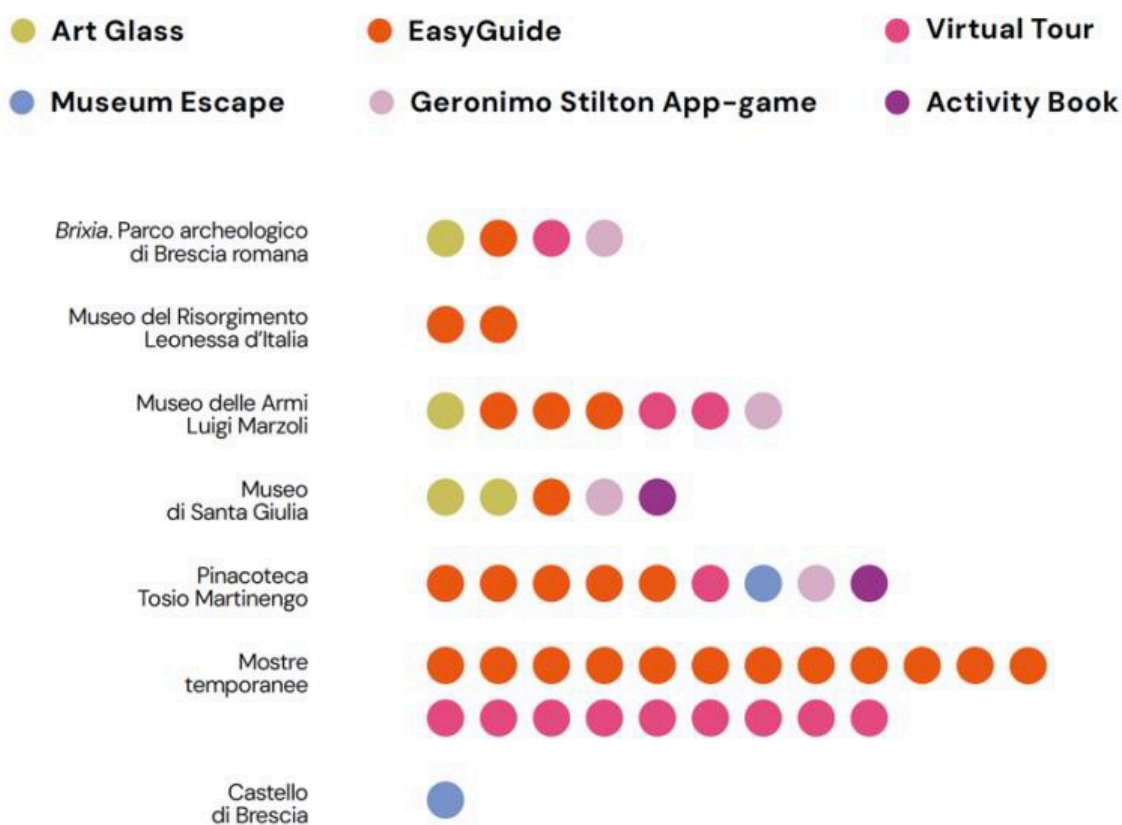
- **olisticità**: cogliere l'interdipendenza tra dimensioni culturali, sociali, economiche e territoriali;
- **dinamismo**: concepire la valutazione come esercizio in continua evoluzione, capace di orientare visione e scelte future;
- **accountability pubblica**: restituire con chiarezza e rigore il valore generato per la collettività e gli stakeholder.

LA MAPPA DEL VALORE: SEI MACRO AREE PER LEGGERE L'IMPATTO CULTURALE

Il modello di misurazione per la valutazione del valore generato è frutto di una serie di *focus group* interni tra i settori in cui è organizzata Fondazione Brescia Musei: in tal modo è stato possibile identificare un centinaio di indicatori di valutazione circa l'avanzamento delle attività istituzionali, che sono mantenuti stabili anno su anno, qualora eventualmente non fossero perfezionati sia graficamente, sia concettualmente. Ciò ai fini di dare continuità alla lettura delle performance in modo dinamico e progressivo.

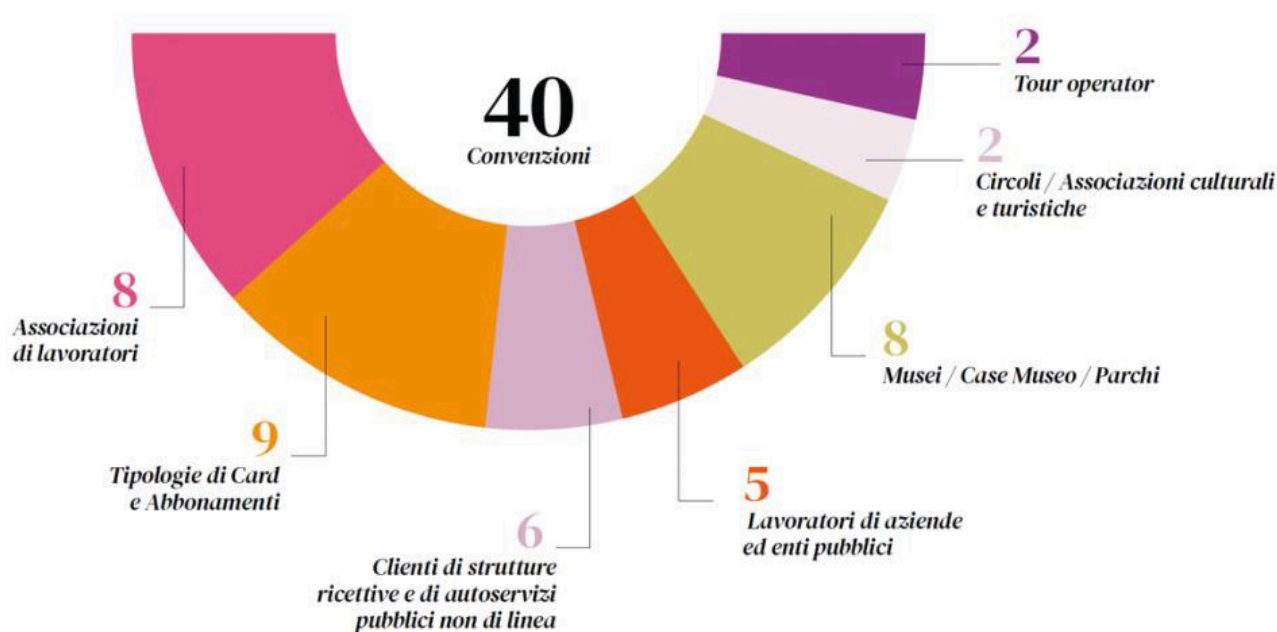
Questi indicatori confluiscono entro una mappa del valore più ampia, strutturata in **sei ambiti di indagine** interconnessi e articolati in sottodomini specifici.

Valorizzazione: area di misurazione del valore generato dall'attività di restauro, dai prestiti, dalla ricerca scientifica, dall'innovazione dei percorsi espositivi, dall'archiviazione e catalogazione, dalla produzione editoriale, dagli incontri pubblici e dell'arricchimento delle collezioni mediante nuove acquisizioni. A titolo di esempio, per quanto riguarda questa macro area, si estrapola l'indicatore collegato alla ponderazione dell'innovazione degli spazi museali, ovvero l'ampliamento della fruizione delle collezioni attraverso l'impiego del digitale.



Sei digital device sono attivi nei siti museali bresciani: dagli Art Glass ai Virtual Tour, dall'App Game alle EasyGuide, nonché due attività esperienziali – Museum Escape e Activity Book – dedicate ai più giovani

Governance: area di misurazione della qualità di gestione e dell'approccio strategico orientato alla valorizzazione delle relazioni istituzionali, dello sviluppo delle risorse umane, del *welfare*, delle collaborazioni e dei processi di co-progettazione. Per quanto riguarda quest'area, sono censite numero e tipologia delle convenzioni di bigliettazione attivate nei musei, distinte tra associazioni di lavoratori, tour operator, lavoratori di enti pubblici, luoghi di cultura, circoli, associazioni culturali e strutture ricettive.



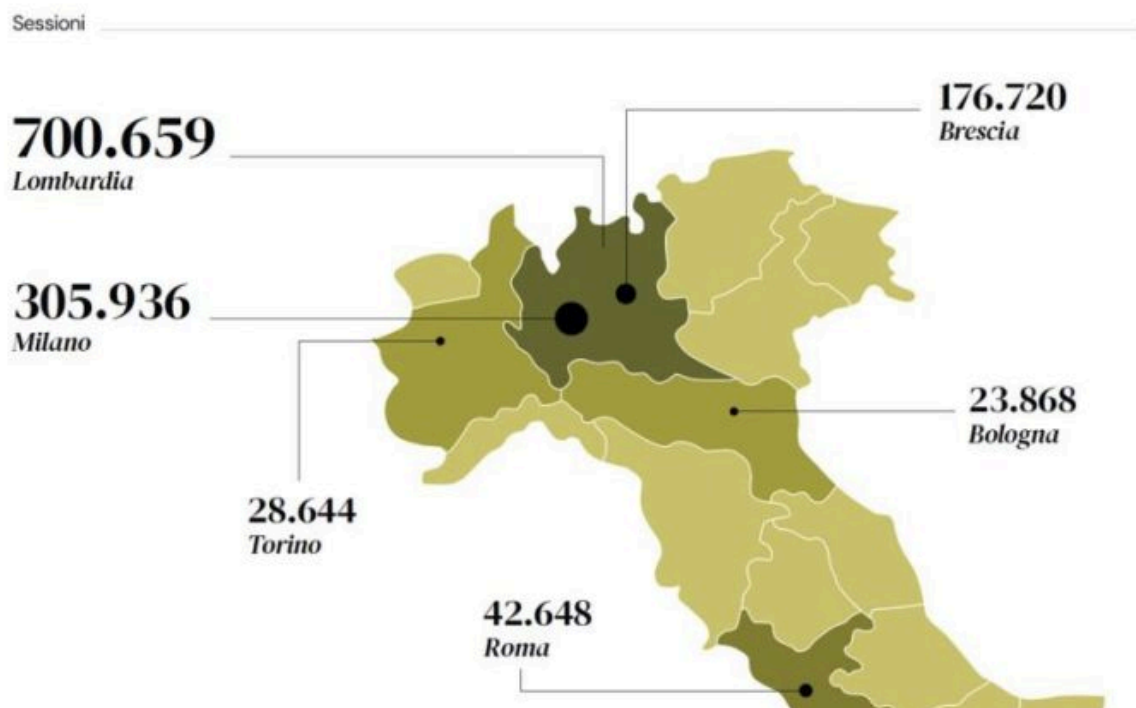
Le convenzioni attivate esprimono la rete di relazioni istituzionali e territoriali che Fondazione Brescia Musei ha intrecciato per rendere il patrimonio accessibile a un pubblico sempre più ampio

Sostenibilità economica: gli indicatori di questa macro area sono finalizzati a misurare l'equilibrio finanziario, la diversificazione delle fonti di ricavo e il rapporto tra valore e costo generato. L'indice di misurazione del costo per fruitore è, ad esempio, la ratio tra il costo della produzione e il numero di visitatori annui. Questa illustrazione consente di dimostrare come, pur adottando una valutazione olistica supportata da molteplici indicatori, sia strategico individuare indici quantitativi da monitorare nel tempo.



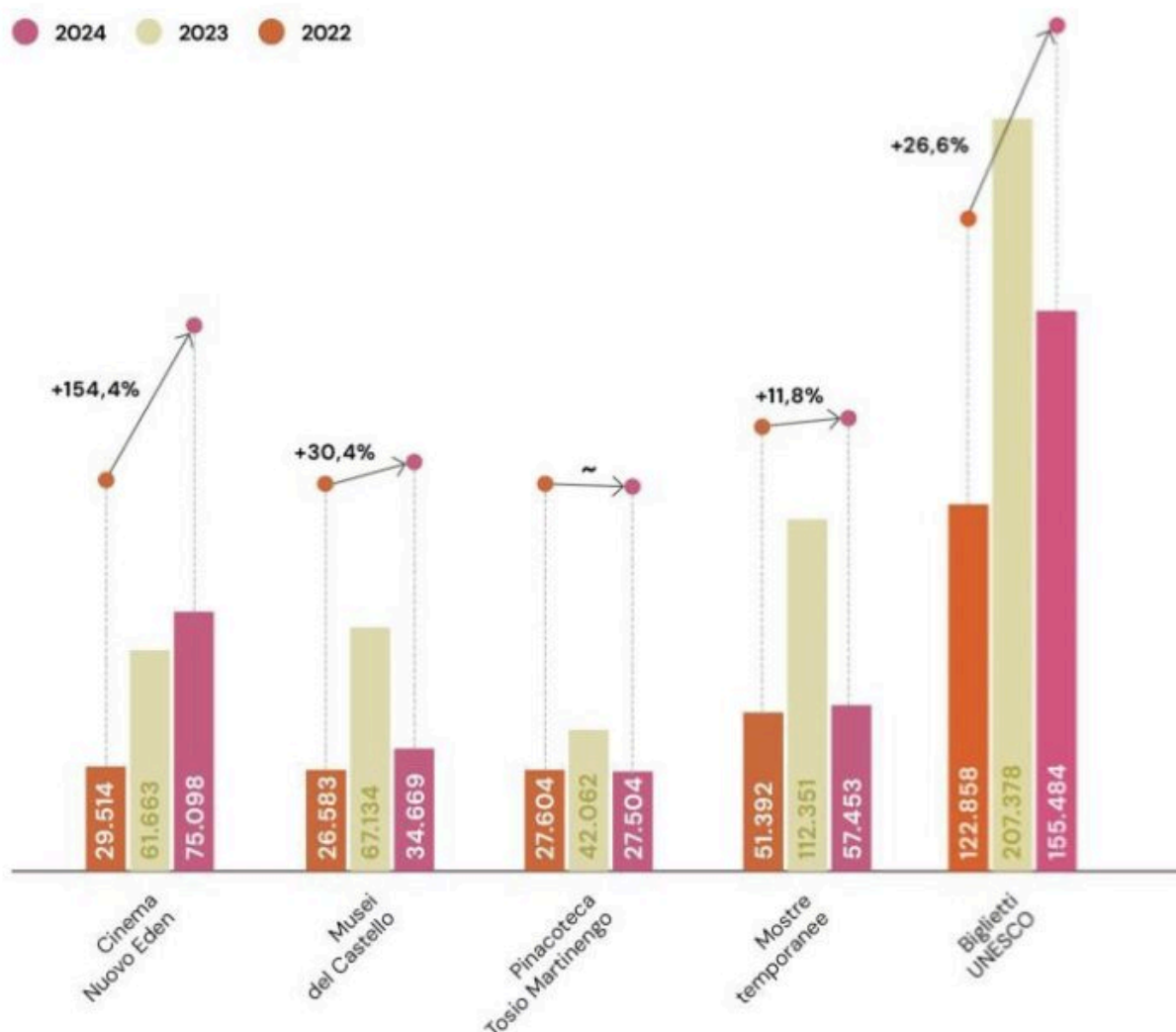
Il costo per utente si assesta intorno ai 30 euro, benché nel 2023, anno di Capitale italiana della Cultura, il numero totale di visitatori – molto più elevato della media – ha prodotto un ribasso artificiale di circa il 20%

Identità: la macro area mira a riconoscere il posizionamento e la reputazione dell'Istituzione attraverso una serie di risultanze connesse alla copertura mediatica, all'impatto dei social media, del mail marketing, del sito web e al *reach*, inteso come estensione della rete di contatti. Ad esempio pertiene la distribuzione geografica dell'oltre milione di sessioni di navigazione totali mappate, a fronte dei circa 550.000 utenti unici registrati dal portale.



Distribuzione delle sessioni di navigazione registrate in Italia, per offrire una lettura regionale e un focus sulle città target più significative

Empowerment: riunisce indicatori finalizzati a misurare il processo di crescita, autodeterminazione e rafforzamento del senso di appartenenza alla comunità dei visitatori, attraverso la fruizione museale ed espositiva. Naturalmente, ai fini della valutazione dell'impatto, è determinante indagare l'andamento dei flussi nelle diverse sedi museali, adottando un approccio basato sulla variazione, anziché su valori assoluti, per interpretarne in modo più accurato l'avanzamento tendenziale.



Emerge, al netto dell'eccezionale performance del 2023, come gli indicatori tendenziali di Fondazione Brescia Musei mantengano andamento positivo nel triennio

Territorio: macro area composta da un insieme di indicatori concepiti per valutare il livello di coesione, partecipazione e valorizzazione delle risorse del contesto urbano, provinciale e regionale, quale elemento di integrazione tra la missione culturale della Fondazione e le istanze di responsabilità sociale nel territorio.

In particolare, il rapporto tra gli eventi aperti al pubblico e il numero di iniziative *private* ospitate negli spazi gestiti da Fondazione Brescia Musei (attività organizzate rigorosamente in orario di chiusura dei musei, rispettando la predominante fruizione pubblica degli spazi).



Brescia Musei, con gli spazi gestiti e valorizzati, rappresenta un luogo di presidio e conservazione del patrimonio, oltre che di valorizzazione, accoglienza e apertura alla “comunità di patrimonio”

La struttura divisa in macro aree e indicatori consente all’ente di restituire agli stakeholder sia le attività realizzate, sia quali effetti esse generino, con particolare riguardo alla verifica delle missioni istituzionali dell’organizzazione.

INDICATORI NON COMPETITIVI: DATI COME STRUMENTI DI COMPRENSIONE SISTEMICA

L’impianto valutativo introdotto nella Relazione di Missione di Brescia Musei esclude intenzionalmente logiche di natura competitiva o classificatoria. Non si ricorre a punteggi, *ranking* o *performance score*: nel campo della cultura tali meccanismi non solo rischiano di ridurre la complessità, ma possono generare letture distorsive rispetto alla natura pubblica e relazionale dell’azione culturale. In questa prospettiva, i dati non sono intesi come isolata misura di efficienza, bensì come dispositivi interpretativi capaci di illuminare connessioni, processi e impatti che acquisiscono senso esclusivamente se osservati in modo relazionale, dinamico ed olistico.

Gli indicatori garantiscono una lettura euristica e narrativa: servono a disvelare la qualità e l’intensità delle relazioni territoriali, la capacità di attivare processi collaborativi e partecipativi, il grado di coinvolgimento e responsabilizzazione dei pubblici, nonché la solidità e resilienza dell’assetto economico-istituzionale della Fondazione. Particolare attenzione è stata posta agli strumenti di ascolto e restituzione da parte dei visitatori, ai segnali reputazionali provenienti dall’ecosistema culturale e mediatico, e ai processi di generazione autonoma di risorse, oggi imprescindibili per garantire sostenibilità nel lungo periodo.

Ne emerge un quadro nel quale la dimensione quantitativa non sostituisce quella qualitativa, ma la accompagna e la struttura, fornendo un lessico condiviso e verificabile per descrivere fenomeni complessi. La cultura, per sua natura plurale e relazionale, non può essere

compresa in indicatori univoci; tuttavia, la costruzione di metriche coerenti consente di trasformare l'esperienza istituzionale in conoscenza pubblica, utile tanto ai decisori quanto ai professionisti e alla comunità scientifica.

EVIDENZE E PROSPETTIVE

I dati raccolti nella Relazione 2024 evidenziano la solidità e la crescita del modello gestionale della Fondazione, caratterizzato da:

- un **rafforzamento del ruolo pubblico e civico** della cultura;
- un **incremento delle collaborazioni e dei processi partecipativi**;
- un **assetto economico stabile**, fondato su un virtuoso equilibrio tra risorse pubbliche, sostegno privato e generazione autonoma di valore;
- una crescente attenzione alla **valutazione qualitativa dell'esperienza culturale** e al coinvolgimento dei pubblici.

Il modello proposto è stato pensato per rispondere allo scopo, alla missione e alla visione di Fondazione Brescia Musei, ma costituisce anche una piattaforma evolutiva: uno strumento operativo capace di orientare *policy* interne, contribuire alle relazioni con il proprio territorio grazie alla misurazione dell'impatto culturale complessivo prodotto e contribuire al dibattito nazionale sulla misurazione del valore culturale, in particolare in ambito museale.

In un momento in cui il settore culturale è impegnato in una transizione verso modelli di sostenibilità orientati all'impatto, l'esperienza di Fondazione Brescia Musei offre un contributo metodologico e operativo, utile sia per tutti gli enti del vasto sistema musei, archivi, biblioteche che hanno a cuore gli obiettivi di servizio al territorio, sia ad istituzioni per loro natura orientate maggiormente alla misurazione delle performance economiche, che intendano intraprendere un medesimo percorso traendo ispirazione dal modello qui illustrato.

Misurare la cultura non significa semplificarla, ma renderla visibile, riconoscibile e pienamente parte dei processi di sviluppo umano, sociale ed economico. È un atto politico e culturale al tempo stesso: una forma di responsabilità verso il presente e di investimento nel futuro.

ABSTRACT

The 2024 Mission Report of Fondazione Brescia Musei presents an advanced model for measuring cultural value, based on an integrated, multidimensional, and internally developed approach. Now in its third edition, the Report stems from the need to make the Institution's work visible in all its complexity and to provide stakeholders with a transparent overview of the cultural, social, economic, and territorial impact it generates. The model draws on major European frameworks for assessing cultural impact – including SoPHIA and Cultural Heritage Counts for Europe – and is organized into six macro-areas (Enhancement, Governance, Economic Sustainability, Identity, Empowerment, Territory), each structured

around stable indicators that remain comparable over time. The methodology rejects competitive logics, instead adopting an interpretive framework designed to capture the relationships, processes, and complex phenomena that shape the public role of museums. Quantitative data are complemented by qualitative analyses, within a system that prioritizes systemic and dynamic readings of the impact produced. The 2024 edition carries particular significance as it documents the first year following the Italian Capital of Culture designation, illustrating both the evolution of the Foundation's activities and the in-depth impact assessment of the major exhibition on the Brescian Renaissance. The document highlights the strengthening of the Foundation's civic and cultural role, an increase in collaborations, economic stability supported by a balanced mix of resources, and growing attention to audience experience. The Report thus emerges as a tool for governance, organizational learning, and strategic positioning, contributing to the national debate on measuring cultural value and offering a replicable model for other institutions engaged in the transition toward impact-oriented evaluation systems.

Francesca Bazoli. È socia fondatrice di Studium 19.12 Avvocata cassazionista, è abilitata all'esercizio della professione forense e iscritta all'ordine degli Avvocati di Brescia dall'anno 1994. Maturità classica e laurea presso l'Università Cattolica di Milano, si occupa prevalentemente di contenzioso e consulenza di diritto civile, commerciale, societario, fallimentare e della crisi d'impresa, in materia bancaria e di Governance, di operazioni straordinarie e di M&A. È consulente di associazioni di categoria e si occupa altresì di diritto di famiglia. Promotrice di progetti culturali, dal 2018 è Presidente e Consigliere di Amministrazione di Fondazione Brescia Musei. Ricopre incarichi amministrativi in enti senza scopo di lucro quali, tra gli altri, la Cooperativa cattolico-democratica di Cultura, la Fondazione Banca San Paolo di Brescia e l'Accademia Cattolica di Brescia, di cui è Presidente dal 2010. È altresì Presidente dell'Editrice Morcelliana.

Ginevra Garroni (Milano, 1998) è Marketing & Communication Manager di Fondazione Brescia Musei, dove gestisce le strategie di comunicazione e marketing culturale per la valorizzazione delle collezioni permanenti, delle mostre temporanee e dei progetti espositivi e istituzionali dei Musei Civici bresciani. Dal 2022 ha seguito la promozione di oltre venti mostre e numerosi progetti culturali, contribuendo alla definizione dell'identità comunicativa della Fondazione nel contesto di Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023. Nel 2024 ha curato la redazione della Relazione di Missione di Fondazione Brescia Musei, proseguendo il lavoro di affinamento del modello di rendicontazione sociale e del sistema di indicatori adottato dall'istituzione. Si è laureata in Beni Culturali presso l'Università degli Studi di Milano e ha conseguito la laurea magistrale in Arte, valorizzazione e mercato presso l'Università IULM, completando successivamente un percorso executive in "Gestione dei patrimoni artistico-culturali e delle collezioni corporate" presso Gallerie d'Italia Academy.

Stefano Karadjov, direttore di Fondazione Brescia Musei dal 2019, è docente a contratto di Progettazione, produzione e comunicazione artistica e culturale all'Università IULM (Milano) e di Promozione e valorizzazione internazionali del territorio all'Università Cattolica (sede di Brescia). È consigliere di Federculture dal 2021 e di Icom Lombardia dal 2022. In precedenza, direttore progetti e sviluppo di Civita Tre Venezie (2015-19), ha curato il programma culturale del Carnevale di Venezia (2011-19), la gestione operativa e finanziaria delle mostre delle Gallerie dell'Accademia di Venezia (2016-2018), la direzione contenuti e il controllo di gestione del Padiglione Zero a Expo Milano 2015 (2012-15). È stato consulente editoriale e per la produzione delle mostre di Codice Edizioni, Confindustria Firenze, Gruppo 24 Ore Cultura e Marsilio Editori. Consigliere della Fondazione Ugo Da Como di Lonato (BS), siede nel Comitato tecnico-scientifico dell'Accademia di Belle Arti Santa Giulia (Brescia) e fa parte del Comitato scientifico della collana "Musei e museologia del presente" di Pacini Editore (Pisa).

[Clicca qui e leggi gli altri articoli della sezione "PATRIMONIO QUO VADIS" di LETTURE LENTE](#)

© AgenziaCULT - Riproduzione riservata