



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale

in Economia e
Gestione delle Arti e
delle attività
culturali

Tesi di Laurea

**L'organizzazione di eventi
all'interno degli spazi
museali.**

Un'analisi empirica.

Relatore

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

Laureanda

Maddalena Masotto

Matricola 859902

Anno Accademico

2019 / 2020

INDICE

INTRODUZIONE	3
---------------------------	---

CAPITOLO 1: PROJECT MANAGEMENT ED EVENTO CULTURALE

1.1. Evento culturale	7
1.1.1. Prodotto culturale	7
1.1.2. Evento come prodotto culturale.....	12
1.1.3. Caratteristiche di un evento culturale	15
1.2. Project management degli eventi culturali	18
1.3. Fasi della progettazione di un evento culturale.....	20
1.3.1. Ideazione.....	21
1.3.2. Attivazione	23
1.3.3. Pianificazione.....	24
1.3.4. Attuazione	28
1.3.5. Completamento	29
1.3.6. Valutazione	30
1.4. Eventi nei musei	31

CAPITOLO 2: IL MUSEO E LA RENDICONTAZIONE DELLE ATTIVITÀ

2.1 Azienda-museo	34
2.1.1. Storia e definizione di museo	34
2.1.2. Economicità dei musei	41
2.1.3. Accountability nei musei.....	47
2.2. Modello di bilancio dell' azienda-museo	49
2.2.1. Bilancio d'esercizio.....	49
2.2.2. Stato Patrimoniale.....	54
2.2.3. Conto Economico	57
2.2.4. Relazione sulla gestione	58
2.2.5. Rendiconto Finanziario e Nota Integrativa.....	60

CAPITOLO 3: IL VITTORIALE DEGLI ITALIANI

3.1. Nascita e descrizione del complesso museale	61
3.1.1. Gabriele D'Annunzio e Villa Cargnacco	61
3.1.2. Descrizione del Vittoriale degli Italiani	67

3.1.3. La Fondazione “Il Vittoriale degli Italiani”	78
3.2. Eventi e attività organizzati nel complesso museale	81
3.3. Organizzazione del Convegno internazionale di studi sull’impresa fiumana “Fiume 1919-2019. Un centenario europeo tra identità, memorie e prospettive.”	86
3.4. Analisi economico-finanziaria de Il Vittoriale degli Italiani	93
3.4.1. Dati di performance	93
3.4.2. Stato Patrimoniale	94
3.4.3. Conto Economico	96
3.4.4. Analisi di Bilancio	98
3.4.5. Relazione sulla Gestione	103
CAPITOLO 4: MUSEI CIVICI DI VERONA	
4.1. Nascita e descrizione del complesso museale	105
4.1.1. Nascita dei Musei Civici	105
4.1.2. Composizione dei Musei Civici	107
4.1.3. Castelvechio: da castello a museo.....	117
4.2. Eventi e attività organizzati nel complesso museale	122
4.3. Organizzazione della mostra “Antonio Balestra. Nel segno della grazia”	126
4.4. Analisi economico-finanziaria dei Musei Civici di Verona.....	134
4.4.1. Dati di performance	134
4.4.2. Conto Economico	137
4.4.3. Relazione sulla Gestione	140
CONCLUSIONI	143
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	149

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si propone di analizzare come avvenga il processo di organizzazione di eventi all'interno di spazi museali, con particolare attenzione all'aspetto economico dell'evento e della gestione museale. Sono quindi stati considerati due casi studio, la Fondazione il Vittoriale degli Italiani e i Musei Civici di Verona, come esempi di gestione e organizzazione di attività all'interno degli ambienti di un museo. La tesi si divide in quattro capitoli, i primi due dei quali sono incentrati sull'organizzazione degli eventi culturali e sulla rendicontazione delle attività delle aziende-museo in generale. Gli ulteriori due capitoli, invece, trattano nello specifico i due casi studio presi in esame, affrontando come tematiche la nascita e la composizione dei complessi museali, l'organizzazione di un evento avvenuto negli ultimi anni al loro interno e l'analisi del bilancio d'esercizio dei musei.

Partendo dunque da un approfondimento sul project management degli eventi culturali, nel primo capitolo si è dunque esaminato il concetto di "evento culturale", analizzandolo nella sua componente di prodotto culturale realizzato da un'azienda culturale. Mettendo in luce le caratteristiche che differenziano questo particolare tipo di prodotto da un qualsiasi prodotto commerciale, come per esempio l'assenza di un obiettivo economico, la nascita da un'esigenza creativa e l'esistenza di una forte componente emotiva legata all'esperienza soggettiva, è stato possibile osservare quali aspetti caratterizzino in maniera peculiare un evento culturale. L'aggettivo culturale, infatti, specifica un evento come un'attività in grado di migliorare lo sviluppo intellettuale e spirituale del pubblico, fornendo arricchimento culturale, antropologico ed educativo. Trattando poi il concetto di project management e il suo utilizzo nell'organizzazione di eventi culturali, si sono potute evincere e descrivere le differenti fasi di progettazione di questo particolare tipo di evento, dall'ideazione e l'attivazione del progetto al completamento e alla valutazione che avviene alla sua conclusione. Il primo capitolo si conclude con la spiegazione di quali tipi di eventi vengano organizzati all'interno degli spazi museali: ai soli eventi di natura culturale, strettamente legati alle attività di gestione caratteristica e all'allestimento di esposizioni permanenti e temporanee, si è arrivati, negli ultimi anni, alla possibilità di concedere alcuni ambienti dei musei anche per l'organizzazione di eventi privati.

Il secondo capitolo è invece incentrato sullo studio della rendicontazione delle attività del museo inteso nel senso di azienda-museo. Dopo una prima parte introduttiva sulla nascita e la storia del museo, viene spiegato cosa si intenda oggi con il termine “museo”. Vengono quindi elencate tutte le finalità e gli obiettivi che un museo si pone secondo la definizione data dall’ICOM e dal Codice dei beni culturali. Si affronta successivamente il tema della dimensione aziendale dei musei e il loro bisogno di sottostare al principio di economicità per poter perdurare nel tempo. L’analisi delle caratteristiche dell’azienda-museo mette in luce il fatto che un museo operi secondo le regole dell’economicità per avere la possibilità di realizzare i propri obiettivi e di soddisfare i bisogni dei diversi stakeholder coinvolti nella gestione. Viene dunque trattato il tema dei servizi aggiuntivi che vanno ad ampliare e completare l’esperienza della visita del museo, poiché la gestione accessoria risulta essere quell’insieme di attività che possiedono un vero e proprio fine commerciale. Le diverse aree che vanno a formare la struttura dell’ente, tra cui appunto quella accessoria, sono spiegate attraverso lo studio della catena del valore di un museo, che permette di dividere le attività tra quelle core, o essenziali, da quelle di supporto. Essendo il museo un’istituzione al servizio della società e quindi rivolta al pubblico è necessario che abbia una buona accountability, ovvero un buon livello di comunicazione delle performance aziendali e dello svolgimento di tutte le attività realizzate dal museo stesso. Più le informazioni saranno trasparenti e comprensibili, più aumenterà la fiducia di sostenitori, finanziatori e visitatori nei confronti del museo e della sua gestione. Un ottimo modo per rendere chiare le attività svolte e i risultati ottenuti è quello di produrre un documento chiamato bilancio d’esercizio, il quale contiene tutte le informazioni di tipo economico, finanziario e patrimoniale di un’azienda. La seconda parte del capitolo è infatti incentrata sulla spiegazione dell’utilità di questo documento e sui quattro prospetti che lo compongono, con particolare attenzione al Conto economico e allo Stato patrimoniale, che sono i due documenti che saranno poi analizzati nei due casi studio. È inoltre presente un commento alla Relazione sulla gestione, documento in forma discorsiva che viene allegato al bilancio per spiegare meglio la gestione aziendale e le attività svolte.

Il capitolo terzo tratta il primo dei due casi studio qui analizzati: la Fondazione il Vittoriale degli Italiani. Dopo un’iniziale introduzione sulla nascita e sulla composizione del complesso museale, viene fornito un breve chiarimento sulla natura di “Fondazione” della dimora dannunziana e sul passaggio da ente pubblico a privato avvenuto nel 2010. L’esame del caso studio prosegue quindi attraverso l’analisi delle attività e delle diverse

tipologie di eventi che possono essere realizzati all'interno del complesso museale, differenziando tra attività caratteristiche, collegate alla mission della Fondazione, ed eventi privati, aventi principalmente uno scopo commerciale. Un breve schema degli spazi dedicati al noleggio aiuta a comprendere quanto possa essere influente sulle entrate del museo l'affitto dei suoi ambienti. Segue poi l'analisi dell'organizzazione di un evento che ha avuto luogo nel 2019 presso il Vittoriale: il convegno internazionale di studi sull'impresa fiumana *"Fiume 1919-2019. Un centenario europeo tra identità, memorie e prospettive di ricerca."* Un'introduzione sul convegno precede un approfondimento sull'impresa di Fiume. Viene quindi presentata una breve spiegazione di come si è svolta l'organizzazione dell'evento e la spiegazione del programma delle tre giornate durante le quali si è svolto il convegno. Conclude il paragrafo un'analisi economica dell'evento, incentrata principalmente sui costi sostenuti dalla Fondazione data la natura gratuita dell'iniziativa. Chiude il capitolo sul Vittoriale un'analisi economico-finanziaria della Fondazione, relativa ad alcuni dati di performance ricavati dalle relazioni annuali pubblicate sul sito istituzionale e ai documenti presenti nel bilancio d'esercizio relativo al 2017 e al 2018. Sono stati presi in esame il Conto economico e lo Stato patrimoniale della Fondazione e, tramite una riclassificazione delle voci in essi contenute, è stato possibile procedere ad un'analisi del loro contenuto. È infine presente un breve riassunto dell'oggetto delle relazioni annuali. Il quarto ed ultimo capitolo è invece incentrato sull'analisi dei Musei Civici di Verona. La struttura del capitolo ricalca quella del precedente: la storia della nascita dei musei civici veronesi è seguita da una descrizione delle varie strutture che li compongono, con particolare attenzione al Museo di Castelvecchio e alla sua travagliata storia che da castello lo ha portato ad essere oggi il museo più importante della città scaligera. Anche qui viene fornita una rappresentazione delle tipologie di eventi che vengono organizzati all'interno degli spazi museali, con una distinzione tra eventi caratterizzanti e eventi accessori; due tabelle mettono in evidenza quali spazi siano disponibili al noleggio per eventi privati e quali per i matrimoni e le unioni civili. Segue quindi l'analisi di una mostra realizzata a Castelvecchio nel 2016: *"Antonio Balestra. Nel segno della grazia"*. Dopo una spiegazione della nascita di questa mostra, dall'idea alla realizzazione, e una breve presentazione dell'artista, segue un approfondimento sulle figure professionali che si sono rivelate necessarie per lo svolgimento dell'evento e sull'allestimento delle opere all'interno di Sala Boggian. Vengono inoltre analizzate la provenienza delle opere e le tempistiche di realizzazione.

Un commento a parte è stato realizzato per quanto riguarda le attività di comunicazione e promozione che sono state messe in atto per far conoscere la mostra ad un bacino d'utenza sempre più ampio e sulle sponsorizzazioni che l'esposizione ha ottenuto. A chiusura del paragrafo sulla mostra è stata inserita un'analisi economica dei ricavi e dei costi che i Musei Civici hanno dovuto sostenere. Come nel capitolo precedente lo studio si conclude con l'analisi economico-finanziaria del complesso museale suddivisa nell'esame dei dati di performance e del Conto economico. Conclude il capitolo un commento sulla relazione sulla missione, ovvero un'analisi delle relazioni annuali pubblicate dai musei sul loro sito.

CAPITOLO 1

PROJECT MANAGEMENT ED EVENTO CULTURALE

1.1. EVENTO CULTURALE

1.1.1. PRODOTTO CULTURALE

Quando si parla di progetti o eventi culturali ci si riferisce a dei prodotti culturali, ovvero quegli output che vengono realizzati da un'azienda culturale. Con questo termine si intende "l'ordine economico dell'istituto Impresa che svolga attività di rilievo culturale o, in altri termini, soddisfi un bisogno complesso dell'uomo come è quello di cultura."¹

Queste aziende si inseriscono all'interno di quella che viene definita Industria culturale, "costituita dall'insieme dei produttori di tutti i beni e di tutti gli eventi definiti culturali, considerati culturali dal comune sentire, fondato su un senso di appartenenza a una specifica civiltà."² Una definizione proposta dall'UNESCO nel 1982 risulta essere più esplicativa, in quanto fa rientrare all'interno di quest'espressione la produzione e la riproduzione di beni e servizi culturali, immagazzinati e distribuiti con criteri industriali e commerciali su larga scala, in conformità a strategie basate su considerazioni economiche piuttosto che su strategie concernenti lo sviluppo culturale delle società. Dal momento che un'industria di questo tipo contiene al suo interno una moltitudine di prodotti strutturalmente vari si può creare un elenco contenente la maggior parte dei settori che la compongono. All'interno di questo elenco vengono indicati prima i settori che producono e offrono la fruizione di oggetti materiali (opere chiamate anche visual arts) e successivamente quei settori che organizzano degli eventi rientranti nella categoria delle performing arts³:

Aree archeologiche e monumenti	Rassegne cinematografiche
Esposizioni museali	Editoria cartacea
Circuiti museali	Fumetti
Biblioteche	Animazione
Archivi	Radio

¹ MAGNANI G., *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2014, p.13

² RISPOLI M., BRUNETTI G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, 2009, pp. 17-18

³ RISPOLI M., BRUNETTI G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, 2009, pp. 30-33

Esposizioni temporanee	Televisione
Esposizioni nelle gallerie d'arte	Feste tradizionali
Eventi musicali dal vivo	Attività circensi
Musica riprodotta	Parchi a tema e parchi storici
Teatro d'opera e musica lirica	Convegni
Teatro di prosa	Collezionismo
Danza	Aste
Lecture di narrativa	Fiere antiquarie
Cinema	Fiere commerciali di tipo generale

Tabella 1.1: Elenco dei settori che compongono l'industria culturale

Le industrie di produzione culturale contengono al loro interno un insieme assai vasto di attività differenti, tuttavia, dalle definizioni che sono state fornite da alcuni studiosi, tra cui Towse, Hesmondalgh, Caves e Throsby, vengono evidenziati degli elementi comuni⁴ tra cui: il contenuto simbolico dell'output; la doppia natura del valore che i prodotti culturali generano (economico e culturale); il tipo di input e i caratteri del processo di produzione; il rilievo della proprietà intellettuale e delle problematiche connesse; il modo di produzione (industriale o artigianale) e le diverse nature delle organizzazioni culturali (pubblica-privata, profit-non profit).

Il termine Industria culturale venne coniato dai filosofi Horkheimer e Adorno nel 1947 e la sua trattazione all'interno dello scritto "Dialettica dell'illuminismo"⁵ mette in luce i fondamenti della filiera di produzione culturale: le imprese, il prodotto culturale e i fruitori di tale prodotto. Centrale dunque, all'interno di questo studio, è il concetto di *Prodotto culturale*.

Tuttavia, prima di esaminare nel dettaglio cosa si identifichi con questo termine è necessario soffermarsi sul concetto di patrimonio culturale, dal quale il prodotto culturale deriva.

La nozione di patrimonio culturale viene esplicitata all'interno della Convenzione dell'Aia promossa dall'UNESCO nel 1954 per la protezione dei Beni Culturali in caso di conflitto armato, dove viene inteso come "la somma dei beni culturali mobili ed immobili

⁴ RISPOLI M., BRUNETTI G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, 2009, pp. 61-62

⁵ ADORNO T.W., HORKHEIMER M., *Dialettica dell'illuminismo*, Einaudi Editore, Torino, 1947, p.130 e seguenti

considerati significativi per motivi di interesse storico, artistico o culturale.”⁶ Il patrimonio culturale si articola in tre categorie: patrimonio tangibile immobiliare, patrimonio tangibile mobiliare, patrimonio intangibile. Le prime due categorie si differenziano per avere o meno la caratteristica della trasportabilità. All’interno del patrimonio tangibile immobiliare sono contenuti i monumenti, i siti archeologici e altri tipi di edifici, mentre il patrimonio tangibile mobiliare contiene le opere di scultura e di pittura, fotografie e altri oggetti di differenti materiali. Il patrimonio culturale intangibile viene inteso “da un lato come la conoscenza, sedimentata, radicata e condivisa dai componenti di una comunità più o meno ampia delle tradizioni storiche, politiche, sociali, economiche, letterarie, filosofiche, religiose, scientifiche, ecc., dall’altro lato, come le relazioni fra diversi attori di un determinato ambiente che si sono sviluppate nel tempo in modo sempre più articolato. Entrambe, assieme, vanno a costituire un mix di conoscenze di esperienze di tipo immateriale che condizionano le scelte e i comportamenti degli attori del macrosettore culturale.”⁷ Esso comprende dunque le tradizioni e le espressioni orali, le arti dello spettacolo dal vivo, il cinema, i festival e altre iniziative dal vivo. È altresì possibile fornire un elenco dei caratteri del patrimonio culturale rilevanti a livello economico-gestionale che ne influenzano il contenuto e l’utilizzo⁸:

<p>Accessibilità;</p> <p>Contenuto economico;</p> <p>Degradabilità;</p> <p>Durata;</p> <p>Illimitatezza;</p> <p>Insostituibilità;</p>	<p>Irriproducibilità;</p> <p>Irrilevanza della rivalità;</p> <p>Non escludibilità;</p> <p>Unicità;</p> <p>Varietà;</p> <p>Fruizione.</p>
---	--

Tabella 1.2: Elenco dei caratteri del patrimonio culturale

⁶ ZAGATO L., PINTON S., GIAMPERETTI M., *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2018, p. 29

⁷ RISPOLI M., BRUNETTI G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, 2009, p. 23

⁸ RISPOLI M., BRUNETTI G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, 2009, pp. 25-26

Ogni prodotto culturale risente di alcune di queste caratteristiche dal momento che deriva dal patrimonio culturale soprattutto per il fatto che quest'ultimo sia accessibile e quindi fruibile.

Definire esattamente un prodotto culturale non è semplice, poiché si tratta di una realtà complessa ed articolata. Si potrebbe dunque partire da una definizione più ampia di prodotto, inteso come “ la risultante o l'output di un qualsiasi processo realizzato per essere ceduto da un'economia di produzione ad altre economie”⁹ o come quel bene tangibile o intangibile, derivante da un processo produttivo o creativo, che si determina come “l'insieme dei benefici che vengono percepiti dal consumatore.”¹⁰ Ogni consumatore sarà dunque disposto a pagare un determinato prezzo o a compiere un determinato sforzo per comprare un prodotto, dal quale trarrà un beneficio reale o immaginario, che in ogni caso sarà in grado di soddisfarlo. Si può notare che, in generale, ogni prodotto è composto da tre diversi componenti: il prodotto centrale (o l'oggetto stesso), i servizi ad esso connessi e il valore che il consumatore attribuisce al prodotto.¹¹

Dal concetto di prodotto generale si può quindi riuscire a comprendere cosa sia un prodotto culturale. Esso si differenzia dagli altri tipi di prodotto perché nasce in primis dall'esigenza di un artista di esprimere la propria creatività; pertanto se i prodotti commerciali sono creati specificatamente per soddisfare i bisogni e i desideri espressi dalla domanda, con l'obiettivo di creare profitto, i beni culturali non presentano lo stesso orientamento al mercato. Oltre a ciò, i prodotti culturali possiedono alcune caratteristiche specifiche:

« Un produit culturel peut être aussi la trace matérielle ou immatérielle d'un patrimoine. Qu'il intègre ou non du travail artistique dans son processus de production, le produit culturel présente des spécificités : complexité, unicité, durabilité, producteur de symbolisme, vecteur d'hédonisme et d'esthétisme, temporalité particulière. La complexité du produit culturel vient ensuite de sa faible fonctionnalité : sa valeur est avant tout intrinsèque et réside dans son contenu. Cette valeur repose sur des dimensions symboliques, hédonistes et esthétiques. Le produit culturel est défini par un fort degré d'abstraction : en conséquence, au-delà d'un certain mode d'utilisation, les potentialités de

⁹ MAGNANI G., *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2014, p. 93

¹⁰ COLBERT F., *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli Etas, 2016, p.29

¹¹ COLBERT F., *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli Etas, 2016, pp. 29-32

production de sens par le consommateur demeurent multiples. Enfin, le produit culturel apparaît complexe et multifacette, car il exige souvent du consommateur des connaissances particulières et son apprentissage repose sur l'acquisition de codes culturels. »¹²

Inoltre “a prescindere dal legame con un elemento tangibile, i prodotti culturali possono essere definiti come un’esperienza cognitiva secondo una proposta di senso e sono a tutti gli effetti dei servizi. I servizi mostrano, in generale, le seguenti caratteristiche: intangibilità, immaterialità dell’output, congiunzione spazio-temporale dei processi di produzione e consumo, non trasferibilità nel tempo e nello spazio, peculiarità e limitazioni nell’adozione di procedimenti di standardizzazione.”¹³

Un altro concetto alla base della nozione di prodotto culturale è quello di *oggetto culturale*¹⁴, inteso come un’espressione simbolica concreta che incorpora e trasmette, nelle più diverse forme materiali e immateriali, dei significati. Il significato connesso all’idea creativa trova realizzazione in un oggetto culturale che ne diviene la forma espressiva concreta e il supporto e/o veicolo di trasmissione e socializzazione. Un oggetto culturale, però, assume la veste di specifico prodotto culturale (con uno specifico valore economico) solo quando è collocato in un contesto di relazione in cui sono determinati gli attori, i significati, le risorse, i bisogni, cui corrispondono l’uso e/o l’esperienza offerti agli utilizzatori. Un prodotto di questo tipo individua, quindi, un’espressione culturale concreta diretta ad un pubblico, recettore di significati, ed è anche un’espressione simbolica portatrice di un significato complesso. I simboli, al contrario dei segni, evocano una varietà di significati che sono quindi soggetti ad una interpretazione. Fondamentale, al fine di questa analisi, è approfondire anche il concetto di *prodotto come medium di relazione tra attori*: “In questa impostazione, il prodotto, indipendentemente dalla sua forma materiale e/o immateriale, è ciò che consente di connettere i fini, gli obiettivi, le risorse, e le attività di ciascuno di essi (gli attori coinvolti). Elemento costitutivo del concetto di prodotto non è dunque la sua forma ma il ruolo che svolge.”¹⁵

La complessità di questi prodotti deriva dall’esistenza di una forte componente soggettiva ed emotiva, non quantificabile, legata all’esperienza vissuta dal pubblico che fruisce di tali

¹² BOURGEON-RENAULT D., *Marketing de l'art et de la culture*, Dunod, Paris, 2003, p.26

¹³ MAGNANI G., *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2014, pp. 93-95

¹⁴ RISPOLI M., BRUNETTI G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, 2009, pp.74-78

¹⁵ RISPOLI M., BRUNETTI G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, 2009, p.76

prodotti.¹⁶ Tutti questi elementi (che verranno successivamente chiariti in modo più completo) incidono sul livello di complessità che caratterizza la progettazione di un prodotto culturale da introdurre sul mercato.

1.1.2. EVENTO COME PRODOTTO CULTURALE

Per comprendere come un evento possa essere definito un prodotto culturale è bene iniziare cercando di dare una definizione di evento.

Un evento, definito come “avvenimento, caso, fatto determinante nei confronti di una situazione oggettiva o soggettiva”¹⁷, etimologicamente deriva dal latino *e-ventus*, participio del verbo *e-venire* che significa “accadere, riuscire” e presenta al suo interno il concetto di qualcosa che è in divenire. Un evento è dunque il risultato di un processo dinamico che prevede la partecipazione attiva degli attori che vi prendono parte. Al contempo però, il termine in questione, esprime un’idea di circostanza straordinaria: “Per evento si intende comunemente qualunque fenomeno, fatto, avvenimento nuovo ed esemplare in grado di suscitare interesse, manifestare una risonanza e un impatto notevoli su un ampio bacino di utenza.”¹⁸

Un evento può essere di diverse tipologie ma quelli su cui è bene concentrarsi ora sono quelli che rientrano nella categoria di “culturale”. L’aggettivo culturale caratterizza l’evento come un’attività atta allo sviluppo intellettuale e spirituale e che sia fonte di arricchimento culturale, antropologico ed educativo per i partecipanti. Quando si utilizza il termine culturale è bene ricordare la duplice declinazione a cui esso si presta: *sociale-antropologica* ed *artistica-alta*. Nel primo caso si parlerà di una qualsiasi manifestazione che comporti l’aggregazione di persone, che catalizzi interessi e l’attenzione di molti soggetti e che abbia contenuti svariati (alcuni esempi possono essere i festival, le sagre, le feste religiose). Quando invece si fa riferimento alla componente artistica-alta si considerano caratteristiche simili a quelle elencate precedentemente ma con la sostanziale differenza che esse vengano rivolte ad un pubblico meno ampio, poiché possiedono una predisposizione più elitaria (questi eventi sono per lo più legati alle arti visive, alle performance e ai festival cinematografici).¹⁹

¹⁶ COLBERT F., *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli Etas, 2016, p. 35

¹⁷ DEVOTO G., OLI G.C., *Dizionario della lingua italiana*, Le Monnier, Firenze, 1978, p.852

¹⁸ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, p.16

¹⁹ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, pp.19-20

All'interno della categoria degli eventi culturali sono inserite diverse tipologie di evento: mostre, concerti, vernissage, rassegne cinematografiche, festival musicali, festival della letteratura, ecc. Tutte queste varietà di evento presentano però degli elementi comuni, principale è il fatto di essere tutti degli strumenti di trasmissione e manifestazione della cultura di una società. "Gli eventi culturali sono oggi una delle maggiori espressioni della società, dal momento che costituiscono un valido strumento di comunicazione e produzione di senso della contemporaneità e danno luogo a segni e linguaggi di un orizzonte simbolico in continua evoluzione. Essi rappresentano, di fatto, un avvenimento sociale attraverso il quale una comunità ed un territorio possono esprimere la propria identità, l'essenza e sostanza di cui si compongono, e sono capaci di creare un legame tangibile tra la cultura, i simboli, i significati costruiti dalla comunità stessa e la realtà, la società nella sua conformazione, i tempi e i luoghi che li contraddistinguono. Ecco che gli eventi, in questo senso, costituiscono un terreno di interazione e relazione profonda, in cui si muovono contenuti culturali ma anche individui, contraddistinti dalle loro specifiche identità e background, che attivano continui processi di conoscenza e sanno creare un immaginario collettivo che le accomuna."²⁰

Nella prospettiva del mercato culturale, gli eventi culturali possiedono un notevole impatto sui consumatori, i quali sono costantemente alla ricerca di nuove esperienze che arricchiscano culturalmente ma che allo stesso tempo possano essere dei momenti di interazione sociale tra individui che condividono gli stessi valori e gli stessi interessi. La forte capacità comunicativa, l'unicità e l'irriproducibilità rendono questi eventi dei prodotti culturali molto efficaci per soddisfare la domanda e, allo stesso tempo, queste caratteristiche li rendono completamente differenti da tutti gli altri tipi di prodotti e rendono assai complessa la loro realizzazione e la loro analisi; considerando anche l'elevato fattore di rischio per gli enti organizzatori. Il rischio è legato soprattutto al fatto che gli eventi dal vivo siano degli avvenimenti unici e irripetibili e tra le caratteristiche ad essi insite sono presenti imprevedibilità, casualità e imponderabilità. Gli eventi culturali richiedono un ingente impiego iniziale di risorse economiche e non, che non sempre saranno poi in grado di generare profitti.

Un evento culturale può anche essere considerato come un *progetto* e quindi definito come: "attività non ripetitiva, finalizzata al raggiungimento di un obiettivo in un certo

²⁰ www.tafterjournal.it/2009/05/11/gli-eventi-culturali-come-incubatori-culturali-il-caso-di-mi-ami-musica-importante-a-milano/, visitato: agosto 2020

periodo di tempo, svolta utilizzando uno sforzo congiunto di un pool di risorse.”²¹ L'insieme di risorse che vengono impiegate per la realizzazione di un progetto comprende: persone, risorse fisico-tecniche (strumenti e mezzi a disposizione), risorse economiche e tempo. Da un punto di vista organizzativo le caratteristiche principali di questi progetti sono l'elevata partecipazione di persone e la presenza di professionalità e di specializzazioni diverse necessarie per la realizzazione dell'evento. Un'altra caratteristica importante è data dalla presenza di obiettivi di tipo innovativo, soprattutto di tipo socioculturale e artistico. “Altri aspetti singolari della dimensione progettuale dei progetti di spettacolo riguardano l'intangibilità ed indeterminatezza del cosiddetto prodotto finale, la difficoltà oggettiva cioè di pianificare con estrema esattezza il risultato definitivo, ma soprattutto l'unicità, l'irripetibilità dell'evento in quanto tale. (...) La presenza, nei progetti di spettacolo, di un evidente molteplicità di culture e di discipline, che è data non solo dai percorsi individuali delle persone che vi sono coinvolte, ma anche dai diversi modi di operare e procedere all'interno del processo produttivo.”²² È bene sottolineare che questo tipo di progetti si svolgono in una dimensione organizzativa più ampia, ovvero fanno riferimento ad un'organizzazione culturale di alto profilo (teatro, museo, ecc.), e nell'ambito di un programma di eventi (dimensione multi-project che esiste per esempio all'interno di un cartellone di una stagione lirico-sinfonica).²³

In generale, gli eventi culturali si dividono in tre categorie principali²⁴:

1. Eventi in cui si manifesta una *forte relazione tra soggetto ed oggetto*; un esempio può essere la mostra, nella quale il visitatore entra in stretto contatto con le opere d'arte esposte;
2. Eventi che stabiliscono *molteplici relazioni tra una moltitudine di soggetti*; è questo il caso del vernissage di una mostra, dove diversi soggetti come il critico, gli esperti, il curatore, i visitatori, gli sponsor partecipano non solo per conoscere il contenuto della mostra ma anche per creare delle relazioni e socializzare per creare nuovi contatti;

²¹ BAGLIERI E., BIFFI A., COFFETTI E., ONDOLI C., PECCHIARI N., PILATI M., *Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management*, Etas, 2000, p. 5-9

²² ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, pp.27-29

²³ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, p.29

²⁴ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, p. 18

3. Eventi in cui l'*attività performativa è predominante*; sono eventi che si basano sulla performance di artisti dal vivo, si parla quindi di un concerto, uno spettacolo di performing art o una rappresentazione teatrale.

Gli eventi culturali sono considerati come delle manifestazioni capaci di arricchire i partecipanti sia culturalmente che socialmente. Fondamentale è anche la loro capacità di trasmettere dei messaggi relativi all'identità e ai valori della comunità e della società che li concepisce e organizza. La singolarità che li differenzia dagli altri prodotti è l'aver il potere di influire su altri settori dell'economia, in particolar modo sul settore turistico e sull'immagine della città che li ospita. Una buona organizzazione di un evento culturale presuppone una consapevolezza esaustiva della domanda a cui si rivolge: conoscendo a fondo i bisogni e i desideri dei consumatori si è in grado di ideare e realizzare degli eventi che siano stimolanti ed interessanti e che siano anche in grado di attirare un bacino di utenti sempre maggiore, comprendendo anche coloro che magari inizialmente non erano interessati e non si sentivano coinvolti in questi specifici tipi di eventi.

1.1.3. CARATTERISTICHE DI UN EVENTO CULTURALE

Gli eventi culturali, in quanto appartenenti alla categoria più ampia dei progetti culturali, presentano delle caratteristiche specifiche che li differenziano da altri tipi di eventi.

Queste caratteristiche si dividono in due categorie: fattori intrinseci e fattori estrinseci.²⁵

I caratteri intrinseci sono:

1. **COMPLESSITÀ**: questa è una caratteristica tipica di tutti i prodotti culturali, essendo tutti contraddistinti dall'integrazione di componenti artistiche, organizzative, ma anche manageriali e finanziarie. I progetti culturali sono delle realtà dove si trovano a convivere determinanti qualitative (arte e cultura) con elementi quantitativi (economia e finanza).
2. **UNICITÀ**: l'unicità risulta essere un elemento costitutivo di ogni attività che si svolga secondo un progetto che non può essere standardizzabile e riproducibile in serie. Ogni volta che l'evento viene messo in scena è necessario rivedere e magari modificare l'intero processo. Anche se magari alcune parti possono risultare ripetitive e standardizzabili, in realtà, quando si parla di progetti dal vivo, è impossibile che il processo nel suo insieme non risulti unico ed irripetibile.

²⁵ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, pp.32-40

3. IRRIPETIBILITÁ: essendo unico, un evento risulta essere anche irripetibile. Di fatto, nessuna replica riproduce perfettamente l'originale. "L'evento, per definizione, non è mai seriale, riproducibile tout court, omologabile; se ne può fare un prototipo, si può riproporre nel tempo l'idea originaria o riproporre la formula, ma sempre nuovo risulterà il prodotto e non ripetibile sarà, chiaramente, il risultato, con tutte le luci e ombre che questo comporta."²⁶
4. TRASVERSALITÁ: un evento culturale risulta essere, quasi sempre, il frutto di molteplici contaminazioni relative a diversi ambiti. Dal momento che per realizzare un progetto culturale sono necessarie figure provenienti da differenti contesti, spesso accade che diverse visioni artistiche, culturali ed organizzative si scontrino e diano vita ad un confronto che porta inevitabilmente ad una revisione e ad una modifica del progetto iniziale. È quindi evidente, all'interno della progettazione di un evento di questo genere, una molteplicità di culture e discipline, data dai percorsi individuali dei soggetti coinvolti e dai loro diversi modi di operare e procedere nell'organizzazione.²⁷

Gli elementi estrinseci sono:

1. INTEGRAZIONE IN UN PROGRAMMA: un evento culturale acquista una valenza maggiore se inserito all'interno di un programma ragionato più ampio. Se il singolo evento rientra in una serie di eventi promossi da un'organizzazione che possiede una strategia culturale a lungo termine, esso assumerà una rilevanza superiore data dal filo conduttore che lo unisce agli altri eventi dell'organizzazione specifica e delle altre organizzazioni che si inseriscono ed operano nel medesimo ambito. "L'evento è quindi una parte dell'insieme di progetti legati dalla strategia elaborata dall'ente, frutto di una metodica d'intervento non episodica, ma espressione della mission dell'istituzione."²⁸
2. ORIZZONTE TEMPORALE: il singolo evento ha di per sé un orizzonte temporale limitato e quindi di breve termine, ma se viene inserito all'interno di una programmazione più ampia il suo orizzonte di tempo si allarga fino ad arrivare ad essere di medio-lungo termine. In questo modo gli aspetti del progetto (ovvero gli

²⁶ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, p.35-36

²⁷ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, p.29

²⁸ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, p.37

obiettivi, le attività, le risorse e i destinatari) non si esauriscono con l'evento particolare, ma costituiscono degli elementi comuni condivisi e ricorrenti con il resto degli eventi pensati e realizzati dall'ente culturale.

3. **MULTIREFERENZIALITÀ:** un evento culturale non rappresenta mai un'idea unica, ma diventa un'espressione di senso che presenta molteplici significati. Ogni spettatore attribuirà un significato differente all'evento, a seconda dalle aspettative proprie di ciascuno, dell'esperienza personale, della propria istruzione e preparazione culturale e da altre variabili soggettive.

CARATTERISTICHE DI UN PROGETTO CULTURALE	
CARATTERI INTRISECI	CARATTERI ESTRINSECI
<p><i>COMPLESSITÀ</i> <i>UNICITÀ</i> <i>IRRIPETIBILITÀ</i> <i>TRASVERSALITÀ</i></p>	<p><i>INTEGRAZIONE IN UN PROGRAMMA</i> <i>ORIZZONTE TEMPORALE</i> <i>MULTIREFERENZIALITÀ</i></p>

Tabella 1.3 : Schema riassuntivo delle caratteristiche di un progetto culturale

Il contesto in cui tutti questi elementi caratteristici degli eventi culturali si inseriscono, si contraddistingue per due fattori principali: le variabili incognite e i fattori di rischio.

Le variabili incognite sono legate indissolubilmente alla programmazione anticipata dell'evento. Molto spesso, dovendo organizzare l'evento con largo anticipo, è necessario dare per certi alcuni dettagli che in realtà sono solo ipotizzati o accordi non ancora completamente perfezionati. Si tratta principalmente di un problema legato alle sponsorizzazioni o ai costi che si dovranno sostenere.

I fattori di rischio sono invece legati a circostanze o avvenimenti impreveduti che possono accadere prima o durante l'evento stesso. Questi fattori sono particolarmente alti se si parla di progetti riguardanti le performing art, poiché è impossibile prevedere ciò che accadrà durante la performance prima che essa avvenga. Tuttavia, anche se si considerano degli eventi non concernenti le performing art, come per esempio una mostra temporanea, è sempre possibile che si avverino degli impreveduti burocratici, finanziari o di tempistiche.²⁹

²⁹ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, pp.32-33

Per concludere si può affermare che un evento culturale rientra all'interno della macrocategoria dei prodotti culturali, ma è caratterizzato da alcuni elementi che lo rendono un prodotto unico e molto complesso da organizzare e realizzare.

1.2. PROJECT MANAGEMENT DEGLI EVENTI CULTURALI

Come visto nel paragrafo precedente, la gestione e l'organizzazione di un evento culturale è radicalmente differente da quelle di un'attività commerciale; questo a causa sia della specificità del prodotto offerto, sia della particolarità della domanda a cui esso si rivolge. Nonostante la forte divergenza tra i due tipi di prodotto alcuni modelli di gestione economica, pensati in principio per essere utilizzati in altri settori, con il tempo si sono rivelati efficaci e applicabili anche nell'ambito artistico e culturale. Un caso è quello del Project Management che R.D. Archibald nel suo libro "Project Management" del 1994 descrive come "gestione sistemica di un'attività complessa, unica, con un inizio ed una fine predeterminate, che viene svolta con risorse organizzate, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo, per raggiungere degli obiettivi predefiniti, rispettando vincoli interdipendenti di costo, tempo e qualità." Il project management è visto come una filosofia manageriale che, utilizzando strumenti di pianificazione e di gestione, è in grado di raggiungere degli obiettivi e dei risultati innovativi. Può essere applicato ad ogni ambito organizzativo della propria vita, ma si rivela particolarmente efficace per la progettazione di eventi.³⁰

In generale è possibile elencare le principali caratteristiche del project management che sono: la temporaneità, la libertà di agire in un ambiente complesso e dinamico, la concentrazione su un singolo obiettivo, la fusione tra attività operative e direzionali, l'efficacia e la rapidità dei sistemi di comunicazione formale e informale al suo interno, lo snellimento di operazioni e procedure rispetto alle altre tipologie di struttura organizzativa, la scarsa formalizzazione dei comportamenti, il coordinamento per reciproco adattamento e lo spirito di corpo, l'interazione di culture e professionalità diverse e l'adattabilità al cambiamento ed all'innovazione.³¹

³⁰ BAGLIERI E., BIFFI A., COFFETTI E., ONDOLI C., PECCHIARI N., PILATI M., *Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management*, Etas, 2000, pp.2-3

³¹ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, pp.19-21

Il project management può inoltre essere definito secondo diverse prospettive, in relazione all'oggetto che, di volta in volta, viene messo a fuoco:³²

- a. Secondo un'*articolazione qualitativa*: il project management viene qui visto come la gestione di un'iniziativa temporanea per la produzione di un servizio unico. Si sottolineano le caratteristiche sia del processo che del progetto in sé.
- b. Secondo un'*articolazione processuale*: il project management viene descritto come un insieme di attività tra loro correlate e finalizzate alla creazione di prodotti e servizi unici. Secondo questa visione ci si focalizza sulle attività svolte e sui processi gestionali predisposti per la gestione dell'evento.
- c. Secondo un'*articolazione quantitativa*: il focus viene qui posto sul reperimento e la misurazione dell'insieme di risorse utili per realizzare il progetto. Viene quindi posta un'attenzione maggiore sulle risorse e in particolare sulla tipologia, l'entità e il loro utilizzo.
- d. Secondo un'*articolazione informativa*: profilo d'analisi del project management concentrato soprattutto sulla gestione delle informazioni che relazionano i membri del team con il sistema dei risultati e degli obiettivi stabiliti, seguendo specifici modelli di reporting. Il documento di report è quindi visto secondo le due dimensioni che lo compongono: può infatti essere considerato come un processo organizzativo o come uno strumento informativo.

Dal momento che "il project management è un sistema di regole e di strumenti che consentono di coordinare e controllare le attività di un progetto, il quale costituisce un processo di creazione di uno specifico risultato"³³, per realizzare un progetto artistico o culturale è necessario che alla base ci sia un'idea creativa e che il manager sia in grado di proporre un metodo efficiente per gestirla, realizzarla e successivamente anche promuoverla in modo adeguato e funzionante. ³⁴ La figura del project manager "è infatti nient'altro che il mezzo di pianificazione e controllo di progetti complessi; molto spesso, tra l'altro, il project management si presenta all'interno dell'industria culturale dotandosi di caratteristiche come la temporaneità, la realizzazione di un risultato unico e lo svolgimento di un lavoro progressivo. I vantaggi nell'affrontare un evento come un

³² FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, pp.13-16

³³ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, pp. 19-21

³⁴ DI LUCA A.M., *L'organizzazione di eventi culturali e la comunicazione nello spettacolo dal vivo*, Ministero per i beni e le attività culturali, Osservatorio dello spettacolo, 2007, pp.21-22

festival alla maniera di un progetto strutturato si rilevano nella determinazione di una visione globale degli obiettivi, delle idee e dei contenuti, dei processi produttivi e nell'identificazione dei diversi livelli di responsabilità da assegnare ai profili professionali coinvolti. Un ulteriore vantaggio risiede nella duttilità dell'adeguamento delle numerose variabili connesse alle lavorazioni di tipo artistico, favorendo il problem solving e il problem setting, vale a dire la generazione di idee e soluzioni di tipo organizzativo, di marketing e comunicazione, che vanno ad integrarsi in modo virtuoso nell'evento stesso. È per queste ragioni che il ruolo strettamente gestionale che può riguardare i progetti artistici risiede nella definizione operativa di un'identità necessaria all'impresa che definisce l'evento culturale.”³⁵

Quindi, il project management degli eventi culturali può essere definito come “un'attività sistematica di gestione di un progetto avente intrinseco contenuto artistico o culturale.”³⁶

Per gestire e organizzare un evento culturale è necessario tener presenti tre parametri primari che influenzano la riuscita o meno del prodotto finale³⁷:

1. *Dettagli specifici del progetto*: questi devono essere definiti e descritti chiaramente fin dal principio. In particolare, si parla degli obiettivi, i destinatari e gli investimenti e le risorse che verranno coinvolti prima, durante e dopo l'organizzazione dell'evento culturale.
2. *Data di consegna*: termine ultimo entro il quale il progetto deve essere terminato in modo tale da essere realizzato ma che possa anche soddisfare i clienti e gli stakeholders coinvolti nel progetto.
3. *Economicità del progetto*: ricerca del duplice equilibrio economico (riguardate quindi costi e ricavi) e finanziario (coerenza tra fabbisogni finanziari e fonti di copertura).

1.3. FASI DI PROGETTAZIONE DI UN EVENTO CULTURALE

Nel project management risulta di fondamentale importanza l'analisi e lo studio del ciclo di vita del prodotto che si propone. Anche quando si tratta di progetti culturali è possibile

³⁵ TAMBURINI C., *Eventi culturali e modelli di marketing. Alcuni esempi italiani*, Torino, 2015, pp.1-2

³⁶ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, p.25

³⁷ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, pp.25-27

notare un ciclo di vita del progetto, suddivisibile in fasi. Lo studio di queste fasi sarà utile per comprendere quanto importante sia l'aspetto economico-finanziario per l'organizzazione di un qualsiasi tipo di progetto culturale. Il ciclo di vita di questo tipo di evento, inteso come lo spazio temporale compreso tra la partenza e l'arrivo del progetto stesso, si può dividere in sei fasi³⁸:

1. Ideazione;
2. Attivazione;
3. Pianificazione;
4. Attuazione;
5. Completamento;
6. Valutazione.

Queste fasi, tuttavia, non si possono distinguere completamente l'una dall'altra. Essendo tutte interdipendenti tra di loro, è possibile che si sovrappongano: è infatti possibile che un elemento di pianificazione si manifesti già nella fase di ideazione o che nella fase esecutiva scaturiscano nuove idee che vadano a modificare l'idea iniziale. Ovviamente queste fasi presentano caratteristiche e problematiche differenti a seconda della tipologia di evento che si sta progettando.

1.3.1. IDEAZIONE

In questa prima fase viene elaborata l'idea creativa e vengono delineate le prime linee strategiche per il raggiungimento degli obiettivi proposti. L'ideazione del progetto "prende forma nella percezione individuale o collettiva; essa dipende tanto dalle capacità e sensibilità personali quanto dal contesto organizzativo e sociale che può favorire o sfavorire l'innovazione e la creatività."³⁹

L'ideazione di un progetto culturale deriva da un'esigenza primaria che può essere di quattro tipi:

- *Artistica.* Un artista propone un'idea, che può essere nata da una sua idea originale o dalla sua personale rielaborazione di un progetto artistico già esistente.

³⁸ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, pp. 30.31

³⁹ RISPOLI M., BRUNETTI G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, 2009, p.272

- *Produttiva.* In questo caso una struttura pubblica o privata decide di realizzare un progetto legato ad un artista o ad un'idea artistica di altri. Spesso è possibile che il direttore artistico o il responsabile della struttura incarichi un autore di creare appositamente un'opera inedita.
- *Di programmazione.* Nel caso di un'esigenza di programmazione si hanno delle strutture, pubbliche o private, che presentano uno o più spettacoli già prodotti. L'idea artistica è qui costituita dal criterio e dalle linee guida che indirizzano la scelta degli spettacoli da inserire all'interno del cartellone.
- *Di politiche pubbliche.* In questo caso il progetto artistico nasce dall'implementazione e all'attuazione di politiche delle Amministrazioni pubbliche.⁴⁰

Fondamentale, durante questa fase, è mettere in chiaro fin dal principio il risultato che si vuole ottenere e quindi gli obiettivi che si intendono raggiungere al termine dell'evento. "Gli obiettivi di fondo costituiscono la ragione profonda che ha generato l'idea e la realizzazione del progetto. Gli obiettivi di un progetto sostenuto da un'organizzazione culturale discendono direttamente dalla mission dell'istituto."⁴¹ Con il termine mission si intende lo scopo ultimo dell'azienda, il motivo per cui essa esiste ed è anche ciò che la contraddistingue dalle altre aziende che operano nello stesso campo.

Un altro elemento essenziale da considerare durante questa fase è l'analisi dei destinatari a cui ci si rivolge. Si parla quindi di stakeholder, ovvero quelle persone o strutture organizzative attivamente coinvolte nel progetto o i cui interessi possono subire conseguenze dall'esecuzione o dal completamento del progetto. È opportuno ricordare che i progetti culturali sono caratterizzati da una dimensione multi-stakeholder; per coloro che organizzano e gestiscono questi progetti è necessario prevedere l'esistenza di forme di interazione, di coordinamento e di comunicazione tra numerosi tipi di stakeholder. La moltitudine di persone che possiedono degli interessi legati ad un singolo progetto culturale è una conseguenza diretta del fatto che un evento culturale o artistico prevede sempre degli effetti positivi su tutto l'ambiente di riferimento. Nella fase di ideazione sarà dunque indispensabile compiere una mappatura degli stakeholder, la

⁴⁰ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, pp.36

⁴¹ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, p.44

quale permette di identificare e distinguere gli attori primari e quelli secondari (a seconda del loro interesse nella realizzazione del progetto, del loro livello di interazione e della loro influenza sul progetto), così che i gestori del progetto possano rapportarsi e comunicare in modo differente a seconda del ruolo che il singolo stakeholder svolge all'interno del progetto.⁴²

Un ulteriore passaggio necessario durante la fase ideativa è quello di compiere un'analisi del contesto competitivo, detta anche analisi SWOT. L'analisi SWOT andrà ad analizzare i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) del progetto stesso e le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) legate all'ambiente esterno in cui il progetto si inserisce.⁴³

1.3.2. ATTIVAZIONE

Durante la fase di attivazione "si valuta la fattibilità del progetto, ovvero la sua realizzabilità dal punto di vista organizzativo, tecnico, economico-finanziario e di marketing e commercializzazione del progetto, e si cerca di capire quanto esso sia realistico ed attuabile con le risorse, i mezzi e le capacità disponibili o da reperire."⁴⁴

Vengono definiti singolarmente gli elementi caratterizzanti l'evento, esaminando soprattutto le possibilità riguardanti la location, i finanziamenti, gli artisti disponibili e le attrezzature.

Questa fase produrrà, infine, un documento che descriverà in modo completo il progetto e che conterrà tutti i fattori principali che lo caratterizzano. Questo documento è chiamato *Progetto esecutivo* e conterrà al suo interno: Il titolo del progetto e il responsabile, gli obiettivi e i destinatari, il contenuto del progetto e la sua durata, i soggetti coinvolti e le risorse da impiegare, le attività da svolgere, i risultati attesi e il budget economico e quello finanziario.⁴⁵

⁴² RISPOLI M., BRUNETTI G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, 2009, pp.277-278

⁴³ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, p.41

⁴⁴ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, p.44

⁴⁵ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, p.58

Questo documento sarà importante sia a livello interno che esterno all'organizzazione. Aiuterà la comunicazione con gli stakeholder e sarà la base su cui sviluppare successivamente il processo di pianificazione.⁴⁶

1.3.3. PIANIFICAZIONE

In questa fase tutti gli elementi che comporranno l'evento vengono organizzati in piani di lavoro specifici. Vengono qui dettagliate le attività e le singole azioni operative, i tempi e le risorse richieste, il piano economico-finanziario e le modalità di controllo.

La prima cosa da fare nella fase di pianificazione è dunque la programmazione vera e propria dell'evento. Sarà quindi necessario stabilire quattro aspetti fondamentali:

1. *Luogo.* Affinché uno spazio venga considerato consono per ospitare l'evento artistico deve soddisfare alcuni criteri specifici. Questi sono la funzionalità, l'economicità, l'opportunità (legata ai vantaggi diretti o indiretti derivanti dalla scelta di un luogo rispetto ad un altro), la capienza, l'immagine, la disponibilità e la compatibilità.
2. *Periodo.* Per determinare quale sia il periodo più adatto per il debutto del progetto culturale organizzato è necessario considerare la permanenza dello spettacolo negli spazi che lo ospitano, i tempi di preparazione ed esecuzione del progetto, la disponibilità effettiva dei realizzatori coinvolti, la concomitanza con altri progetti o festività.
3. *Contesto.* Con contesto si intende l'ambito già organizzato da altri all'interno del quale si inserisce l'evento. Si può trattare di una manifestazione più ampia o di un festival.
4. *Sinergie e interlocutori.* Quando si comincia a programmare un evento è utile iniziare ad analizzare gli interlocutori a cui ci si rivolge, occorre comprendere chi può essere vantaggioso a livello strategico o politico coinvolgere all'interno del progetto. Ovviamente ogni partner porterà con sé dei benefici per il progetto ma anche, inevitabilmente, aumenterà il numero dei vincoli e delle persone con potere decisionale e quindi aumenterà la possibilità di nascita di conflitti interni.⁴⁷

⁴⁶ RISPOLI M., BRUNETTI G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, 2009, p.272

⁴⁷ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, pp.62-66

Dal momento che un'attività ha maggiori probabilità di riuscire se prima della sua realizzazione viene svolta una previsione di cosa andrà fatto, come e in quali tempi e costi, di seguito verranno esplicate alcune metodologie utili per pianificare e programmare al meglio un progetto.

Per prima cosa è bene prevedere le attività che consentiranno di realizzare il progetto stesso, ponendosi delle domande su *cosa* deve essere fatto e sul *perché* ciò deve essere fatto. Vanno poi elencate tutte le attività da svolgere: queste attività sono definite *operative*, e di ognuna di essa dovranno essere individuati gli obiettivi e le specificità.⁴⁸ Ad ogni attività operativa si dovranno allocare le risorse necessarie, che potranno essere principalmente di due tipi: umane e materiali. Le risorse umane possono essere di diverse tipologie: artistiche, amministrative, tecniche, amministrative, di consulenza e collaborazione. Esse si distinguono inoltre in risorse interne (lavoratori a tempo indeterminato e determinato) ed esterne (relative al progetto specifico). Parlando invece di risorse materiali ci si riferisce in particolare ai mezzi, strumenti o attrezzature che possono avere un utilizzo immediato o diluito nel tempo attraverso gli investimenti pluriannuali.

A questo punto verranno create delle schede di attività con i dettagli sulle risorse impiegate e i relativi costi, questi documenti sono chiamati budget delle attività.⁴⁹ Successivamente sarà possibile pianificare i ruoli e le gerarchie del personale, così da poter distribuire le responsabilità e il controllo di tutte le attività e delle risorse ad esse relative. Quando si redige un budget è necessario sottostare a sei principi di formulazione fondamentali:

1. *Principio di chiarezza.* Il budget deve essere un documento chiaro e comprensibile per tutti;
2. *Principio di accuratezza.* I costi devono essere calcolati considerando dati realistici;
3. *Principio della prudenza.* Devono essere inserite delle stime prudenziali dei costi e ricavi che non sono certi, tenendo anche conto degli imprevisti che si potrebbero manifestare;

⁴⁸ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, p. 68

⁴⁹ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, pp. 59-60

4. *Principio dell'operatività.* Un budget deve avere dei margini operativi ragionevoli e flessibili;
5. *Principio del collegamento finanziario.* Essendoci una stretta relazione tra le previsioni economiche e le nozioni del piano finanziario, è necessario considerare l'interdipendenza tra le due realtà;
6. *Principio della responsabilità.* Coloro che gestiscono il budget sono responsabili anche delle previsioni di spesa che riguardano vari settori (come ad esempio la comunicazione, l'ufficio stampa, la logistica, ecc.).⁵⁰

Il budget, detto anche bilancio preventivo, in generale può essere di due tipi: economico o finanziario.

Il *budget economico* definisce i costi e i ricavi connessi all'evento, dando così modo di prevedere in modo dettagliato le risorse economiche necessarie per la realizzazione del progetto.⁵¹ Questo documento è inteso dunque come il processo formale attraverso il quale sono definiti gli obiettivi aziendali, l'impiego e l'allocazione delle risorse. All'interno del budget economico vengono inserite sia le componenti positive che quelle negative. Le componenti positive corrispondono ai *ricavi* che la produzione riesce ad ottenere, sono solitamente legati alla vendita dei biglietti e alle sponsorizzazioni. Le componenti negative sono i *costi* che gli organizzatori dell'evento si trovano a dover sostenere. Queste due componenti possono essere classificate secondo la loro allocazione e secondo il loro comportamento. Se si considera la loro allocazione esse si dividono in costi/ricavi diretti (originati dallo spettacolo stesso) o indiretti (derivanti dal funzionamento della struttura che organizza l'evento, quindi non direttamente riferiti al progetto specifico). A livello di comportamento si dividono in fissi o variabili. I costi/ricavi fissi sono quelli che restano stabili indipendentemente dal numero di attività che vengono realizzate; si tratta, ad esempio, della scenografia o dei costumi. I costi/ricavi variabili sono invece quelli che aumentano o diminuiscono proporzionalmente rispetto all'incremento o diminuzione delle attività legate all'evento; alcuni esempi possono essere i costi legati al personale di sala o agli interpreti strutturati.⁵²

⁵⁰ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, pp. 83-84

⁵¹ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, p.83

⁵² FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, pp.116-122

All'interno del *budget finanziario* vengono invece inseriti i valori di natura finanziaria. Lo scopo di questo documento è quello di "prevedere il fabbisogno di denaro del progetto per far fronte ai diversi impegni economici e pianificare i pagamenti e gli incassi. Esso individua quindi i flussi finanziari (cash flow previsionale) di entrata e di uscita monetaria, coordinandone modalità e tempi."⁵³ Convergono qui i fabbisogni di investimento e le coperture finanziarie, per questo motivo il budget finanziario risulta essere il documento più utile dell'intero processo di budgeting del progetto, "poiché rappresenta la fattibilità concreta dell'insieme dei progetti e la sostenibilità, nel futuro, dell'intera struttura aziendale."⁵⁴ Strutturalmente, il piano finanziario si può suddividere in due parti. La prima parte concerne il piano degli andamenti di cassa e contiene al suo interno la pianificazione articolata e dettagliata dei movimenti di cassa distinti per ogni causale. La seconda parte, invece, tratta il piano del fabbisogno finanziario e il riepilogo delle fonti e degli impieghi, vengono qui raggruppate per categorie omogenee le voci di uscita (impieghi) e di entrata monetaria (fonti) per poter determinare a priori l'effettivo bisogno di denaro da reperire per far funzionare il progetto.⁵⁵

L'ultimo aspetto della fase di pianificazione è composto dalle operazioni di controllo. Per compiere una buona verifica è utile seguire alcune tecniche tipiche del project management, tra cui: *l'identificazione dei punti di controllo*, cioè la previsione di cosa potrebbe andare male durante la realizzazione dell'evento e la proposta di possibili alternative; *la misurazione degli scostamenti dei tempi*; *l'individuazione delle pietre miliari*, utili ad individuare i punti determinanti per il successo del progetto, ovvero i traguardi intermedi che possano offrire una sintesi del progresso dell'organizzazione dell'evento; *delle verifiche periodiche (check up)* del lavoro che permettono di monitorare l'esecuzione delle attività e, se necessario, risolvere problemi operativi; *la misurazione degli scostamenti dei costi/ricavi e il controllo del budget e dell'andamento del cash flow*.⁵⁶

⁵³ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, p.99

⁵⁴ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, p.111

⁵⁵ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, pp.99-100

⁵⁶ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, pp. 103-106

1.3.4. ATTUAZIONE

Nella fase di attuazione si arriva al momento della realizzazione ed esecuzione dell'evento stesso.⁵⁷ Affinché il progetto si compia rispettando il più possibile tutto ciò che si è preventivato nelle fasi precedenti, è indispensabile amministrare diligentemente diversi aspetti del progetto. Gli elementi più importanti sono quelli che riguardano l'organizzazione, l'aspetto economico-finanziario, gli accordi, l'amministrazione, gli aspetti logistici, la comunicazione e la commercializzazione.⁵⁸

Per quanto riguarda la gestione organizzativa, ci si riferisce a quelle operazioni che riguardano il lavoro di produzione artistica, le modalità di svolgimento dell'evento (che riguardano l'articolazione dell'evento vero e proprio e le modalità di partecipazione del pubblico) e le problematiche riguardanti la scelta e l'utilizzo dello spazio dove l'evento avrà luogo.

La gestione economico-finanziaria si occupa di come finanziare il progetto, partendo dalle previsioni economiche inserite all'interno del budget e analizzando i ricavi derivati da finanziamenti pubblici e privati, dalla vendita dei biglietti e dalla distribuzione dello spettacolo stesso. A questo punto va analizzato anche un modo per assicurare al progetto la liquidità necessaria alla sua realizzazione, grazie anche alla giusta gestione dei finanziamenti.

Riferendosi alla gestione degli accordi si parla soprattutto della definizione dell'impostazione giuridico-formale del progetto. È infatti necessario indicare fin dalle prime fasi di progettazione il soggetto titolare della responsabilità legale annessa all'esecuzione dell'evento; la persona scelta sarà "responsabile dal punto di vista amministrativo, civilistico, penale e fiscale degli atti e delle obbligazioni connesse all'evento e conseguentemente intrattiene rapporti operativi, contrattuali, economici con terzi. Tale soggetto sarà prevalentemente una persona giuridica, meno frequentemente una persona fisica, oppure potrebbe trattarsi anche della stessa amministrazione pubblica (...) o la struttura proponente il progetto stesso."⁵⁹ Vengono qui gestiti i contratti

⁵⁷ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016, p.43

⁵⁸ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, pp. 113-269

⁵⁹ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, p.153

con gli artisti, quelli di appalto o fornitura di beni e servizi e quelli con i partner. Vengono inoltre trattate le pratiche inerenti i diritti legati all'evento.

La gestione amministrativa concerne invece gli aspetti contabili, fiscali, assicurativi, previdenziali ed assistenziali. Dal momento che l'ente organizzatore intrattiene delle relazioni con dei partner è necessario gestire adeguatamente tutte le operazioni di tipo amministrativo derivanti dall'esecuzione del progetto e legate ai rapporti contrattuali ed economici con soggetti terzi. Vengono qui trattate le licenze, i permessi e le autorizzazioni e tutti gli aspetti relativi alla SIAE.

Parlando della gestione degli aspetti logistici si fa riferimento alle attività di spostamento e sistemazione di persone e materiali, necessari alla realizzazione dell'evento, considerando anche quei servizi primari connessi alla permanenza in un determinato luogo.

La gestione della comunicazione comprende quelle attività tipiche del marketing dello spettacolo. Si parla in particolare della promozione, la pubblicità, l'immagine dell'evento, il rapporto con gli organi di informazione, le relazioni esterne, le pubblicazioni e il merchandising. Gli scopi principali di queste attività sono quelli di divulgare all'esterno il contenuto del progetto e di garantire un ritorno di immagine positivo per tutti coloro che sono coinvolti nell'organizzazione dell'evento.

La gestione commerciale si riferisce ai risvolti commerciali che l'evento culturale può avere. Si tratta di un aspetto che può essere previsto come parte integrante del progetto o come conseguenza del suo successo. Solitamente gli aspetti commerciali che possono nascere sono quelli legati alla fruizione dello spettacolo, alla vendita dello spettacolo, alla vendita ed utilizzo economico dei diritti oppure alla effettuazione di prestazioni e servizi accessori.

1.3.5. COMPLETAMENTO

Spesso si considera concluso uno spettacolo nel momento in cui si chiude il sipario o quando termina l'evento, in realtà dal punto di vista organizzativo la fase di conclusione di un progetto richiede lo svolgimento di alcune operazioni di completamento. In particolare, è utile analizzare tre attività che necessariamente vanno svolte al termine di

questo: la chiusura dello spettacolo, la raccolta della documentazione e le chiusure amministrative.⁶⁰

La chiusura dello spettacolo consiste nello smontaggio dell'allestimento scenico e di tutte le attrezzature e i materiali utilizzati durante l'evento. Successivamente sarà necessario procedere con la pulizia degli spazi e abbandono del luogo.

Si procederà poi con la raccolta della documentazione necessaria per la chiusura del progetto. I materiali recuperati saranno poi archiviati e saranno utili soprattutto per la rendicontazione che dovrà essere presentata ai finanziatori. Dovranno essere raccolti anche tutti i materiali pubblicitari e promozionali, ma anche tutti i documenti utilizzati durante l'evento, come ad esempio le brochure o i manifesti. Per procedere successivamente alla rassegna stampa verranno anche raccolti tutti gli articoli e gli annunci che hanno parlato dell'evento.

Si conclude poi la fase di attivazione con le chiusure amministrative, riguardanti il pagamento di fornitori, collaboratori, personale artistico e tecnico e l'ultimazione degli adempimenti fiscali e assicurativi. Dopo aver raccolto tutti i documenti fiscali e contabili si potrà procedere con la rendicontazione per la liquidazione dei finanziamenti pubblici e il bilancio consuntivo del progetto. La redazione del bilancio consuntivo è fondamentale per mettere in luce il risultato economico del progetto, capire quindi se c'è stato un pareggio di bilancio, una perdita o un utile (profitto), e per evidenziare quali voci si sono discostate dal budget preventivo. Sarà parimenti utile svolgere una verifica finanziaria per constatare se il piano finanziario è stato rispettato e con quali scostamenti.

1.3.6. VALUTAZIONE

Al termine dell'evento si procederà con una valutazione finale dello svolgimento e sull'esito del progetto. Vengono quindi compiute una verifica all'interno del team organizzativo, compiuta solitamente tramite una discussione collettiva che miri ad analizzare il lavoro svolto e una verifica con la struttura organizzatrice committente e con i partner coinvolti nell'evento, analisi che verterà soprattutto sui risultati raggiunti basati sui dati oggettivi raccolti nelle rendicontazioni. Viene a questo punto redatto un documento chiamato *report finale* con all'interno l'elenco degli indicatori di verifica che

⁶⁰ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, pp.273-278

permettono di analizzare gli obiettivi raggiunti. “Gli scopi di questa verifica consistono nel considerare se gli obiettivi iniziali sono stati raggiunti, in che modo ed a che prezzo e nel creare soprattutto le premesse per una continuità di rapporti rivolti a nuovi progetti.”⁶¹ Verrà inoltre valutata la risposta del pubblico e la reazione della critica.

1.4. EVENTI NEGLI SPAZI MUSEALI

Un museo compie, all'interno dei suoi spazi, una moltitudine di attività di carattere differente che, insieme, contribuiscono alla realizzazione del suo scopo di promozione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale dell'umanità. Se il museo come istituzione era nato con il principale e unico scopo di raccogliere in un unico luogo tutti gli esemplari più identificativi di un particolare movimento artistico o periodo storico per poterli mostrare ad un pubblico sempre più vasto, con il passare degli anni a questa finalità se ne sono aggiunte di nuove (come per esempio la conservazione delle opere e la partecipazione attiva nella formazione dei visitatori). In questo modo il museo ha ottenuto un ruolo centrale nella creazione della cultura dell'umanità.

Tra le finalità di un museo (che verranno meglio trattate nel prossimo capitolo) sono presenti anche la comunicazione e l'esposizione degli oggetti che esso conserva, per questo motivo tra le attività principali che questa istituzione organizza rientra la realizzazione di esposizioni. Queste esposizioni possono essere di due tipi:

1. *Permanenti.* Viene presentato al pubblico in maniera fissa e stabile la collezione del museo nella sua forma completa o, come accade più spesso, attraverso una selezione delle opere più significative;
2. *Temporanee.* Viene presentato al pubblico, per un periodo limitato, un gruppo di opere e oggetti di proprietà del museo o presi in prestito da altri enti e istituzioni.⁶²

L'allestimento della collezione permanente e di mostre temporanee fa parte di quelle attività inserite all'interno della *gestione caratteristica* di un museo, poiché rientrano tra le operazioni pertinenti ai suoi scopi istituzionali. Con il tempo, però, per soddisfare i bisogni dei visitatori legati all'obiettivo museale di educazione, il semplice organizzare mostre temporanee si è rivelato insufficiente. Nel 1993 all'interno dei musei italiani

⁶¹ ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015, p.280

⁶² MARINI CLARELLI M.V., *Il museo nel mondo contemporaneo, la teoria e la prassi*, Carocci Editore, Roma, 2011, p.127

vengono inseriti tra le prestazioni offerte dai musei i cosiddetti “servizi aggiuntivi” che comprendono: attività di informazione e di accoglienza del pubblico, biglietteria, servizi di guida, assistenza didattica, centri di incontro, organizzazione di mostre, manifestazioni culturali e iniziative promozionali, servizio editoriale, negozi museali, vendita in e-commerce, servizi di caffetteria e ristorazione. Questa categoria di servizi viene però inserita tra le attività tipiche della *gestione accessoria*, caratterizzate dall’aver una finalità principalmente economica. “L’aspetto che qui interessa è l’etica del rapporto che si stabilisce con il pubblico quando il servizio è reso anche in una prospettiva commerciale. Trattandosi di attività che incidono non solo sul comfort della visita ma anche sull’immagine del museo che il pubblico ne ricava, mantenere l’equilibrio è difficile perché le aree a pagamento che si trovano ormai in tutti i musei non si limitano a essere semplici servizi per i visitatori ma interagiscono con essi immergendoli in un’ambigua circolarità tra le sue opere e le sue riverberazioni consumistiche.”⁶³

Negli ultimi anni, poi, si è diffusa anche la possibilità di concedere alcuni spazi del museo per organizzare degli eventi privati. A seconda della struttura architettonica dell’edificio che ospita il museo esiste l’eventualità di adibire alcuni ambienti museali per eventi fuori dall’amministrazione ordinaria e quotidiana del museo. Se inizialmente in questi luoghi si tenevano solamente eventi promossi dai musei stessi e di natura culturale, come per esempio conferenze e rassegne stampa, concerti, performance, inaugurazioni di mostre, successivamente si è iniziato a concedere questi spazi anche ad enti e soggetti privati. L’ambiente museale è quindi diventato sfondo di eventi di natura prettamente commerciale come conferenze private, presentazioni, lanci di prodotti, feste, cocktail, cene e visite guidate in esclusiva.

Questa possibilità di affittare degli spazi museali per eventi privati ha dato vita ad una grande questione etica. Ci si interroga, infatti, sul fatto se sia giusto o meno trasformare un luogo di cultura che ha come finalità primarie quelle di tutelare e valorizzare il patrimonio artistico e culturale dell’umanità in uno spazio di svago e di diletto di soggetti privati, solamente per ottenere un ritorno economico. Un museo può essere considerato come un’azienda-museo, che, in quanto tale, necessita di mantenere un equilibrio economico per poter perdurare nel tempo. Tuttavia, esso, per definizione, è un’istituzione

⁶³ MARINI CLARELLI M.V., *Il museo nel mondo contemporaneo, la teoria e la prassi*, Carocci Editore, Roma, 2011, pp.83-84

senza scopo di lucro, perciò non può operare con il solo scopo di guadagnare denaro, ha altresì bisogno di entrate monetarie per poter fronteggiare le enormi uscite che la conservazione, il restauro, la promozione, la comunicazione e la valorizzazione del patrimonio culturale richiedono. Quando uno spazio museale viene dato in affitto ad un privato vengono ovviamente messi dei limiti all'uso e al tipo di attività che possono avere luogo in quegli ambienti. Sono infatti vietate tutte quelle attività che possono danneggiare o nuocere agli spazi museali o alle opere contenute in essi; inoltre le richieste di organizzare eventi che potrebbero ledere l'immagine e la reputazione dell'istituzione vengono categoricamente scartate e rifiutate. Il fine commerciale però non risulta essere il solo motivo per cui vengono noleggiate alcune aree dei musei: stipulando dei contratti con soggetti terzi il museo ha la possibilità di creare delle relazioni durature di partnership. Inoltre, la collaborazione con aziende e soggetti che abbiano una rilevanza sul piano culturale permette di associare il loro nome a quello dell'istituzione museale ottenendo così anche un'utilità a livello sociale.

È bene ricordare che nella quasi totalità dei casi l'affitto degli spazi museali a privati viene concesso solamente negli orari in cui il museo è chiuso al pubblico, per non ledere il diritto di ogni visitatore di usufruire e di godere della visita degli stessi spazi.

CAPITOLO 2

IL MUSEO E LA RENDICONTAZIONE DELLE ATTIVITÀ

2.1. AZIENDA-MUSEO

2.1.1. STORIA E DEFINIZIONE DI MUSEO

Il termine museo deriva dal greco antico *museion*, che letteralmente significa “luogo sacro alle muse”, figlie di Zeus e protettrici delle arti e delle scienze. Nell’antica Grecia, però, il *museion* era un luogo di riunione e di dibattito gestito dai filosofi, totalmente indipendente dalla politica o da altre istituzioni. Questa autonomia si perse quando il re d’Egitto Tolomeo I Soter istituì il primo vero museo, rendendo il *museion* un istituto enciclopedico collegato alla Biblioteca di Alessandria. In questo modo il *museion* acquista i caratteri di luogo dell’intellettualità di stato e diventa un’istituzione pubblica alle dirette dipendenze del re. Nell’antichità l’idea di museo era quindi vista come scuola e centro umanistico consacrato allo studio e all’erudizione. Per arrivare alle prime forme di museo simili a come lo intendiamo noi oggi bisogna attendere la metà del Cinquecento, quando nel nord Europa nascono le *Wunderkammer*, tradotto dal tedesco come “stanze delle meraviglie”, che contenevano al loro interno (a scopo di studio o di diletto) i più disparati esemplari del mondo vegetale e animale (*naturalia*) e opere d’arte e manufatti (*artificialia*) particolari per la loro originalità e unicità. Queste stanze appartenevano a collezionisti o ricchi ereditieri e la vista delle sue meraviglie era consentita solamente ad un “élite” ristretta di persone. Alla fine di questo secolo si diffondono anche le gallerie, stanze rettangolari a pianta allungata con soffitti a botte e decorate da affreschi e stucchi. Questi locali, ispirati ai portici e ai passaggi coperti delle antiche ville suburbane romane, rappresentano gli antenati per antonomasia dei musei moderni dal punto di vista architettonico. Fu infine nel Settecento che nacque il concetto di museo come lo intendiamo oggi. Questa nascita fu resa possibile dall’avvento della Rivoluzione Francese e dalle conquiste napoleoniche, che permisero di trasformare le collezioni private in patrimonio pubblico, grazie anche alla comparsa della figura dell’intellettuale borghese. “Il museo comincia a esistere quando i fenomeni sociali, politici ed economici si incrociano

con le vicende del collezionismo e si sviluppa una sensibilità umanistica e scientifica rivolta alla conservazione di un patrimonio culturale nazionale.”⁶⁴ Fu infatti la dottrina illuministica promossa dall'*Encyclopédie* di Diderot e D'Alambert che permise di concepire il museo come un edificio di pubblica utilità consacrato alle lettere, alle scienze e alle arti, avente una funzione prevalentemente didattica ed educativa. Prendono così vita le prime istituzioni museali. Gli ideali illuministici costituiscono il contorno di questo importante passaggio e pongono le basi per una diffusione e legittimazione del museo pubblico, portatore di una missione di educazione. Grazie appunto allo scoppio della Rivoluzione Francese vennero confiscati all'aristocrazia una moltitudine di palazzi e, per la prima volta nella storia, l'accesso venne consentito anche al semplice cittadino che poté, al pari delle classi più agiate, godere di opere d'arte e altri oggetti preziosi contenuti all'interno di quegli edifici sfarzosi. “L'atto di rendere accessibili i palazzi reali trasferì al popolo un privilegio fino ad allora riservato a pochi, facendo del museo una delle forme attraverso le quali i cittadini esercitano il diritto di cultura. Il museo moderno è dunque un'istituzione che si è costituita come il risultato di una vasta operazione di sradicamento dell'antico privilegio del possesso dell'arte e del patrimonio culturale e scientifico. La destinazione pubblica del museo costituisce quindi il segno del processo di democratizzazione della società occidentale.”⁶⁵ Dal Settecento in poi la tutela del patrimonio culturale diviene di centrale interesse per i governi e gli stati, che vedono nel patrimonio artistico e culturale della nazione uno strumento di potere perché rappresenta la storia e la conoscenza di una società. Gli oggetti contenuti nei musei vengono spogliati delle loro qualità d'uso e investiti di un valore simbolico e universale che li rende unici e inalienabili. Nell'Ottocento, con i primi scavi archeologici sistematici, viene scoperto un nuovo tipo di materiale per il collezionismo e nascono i primi musei specializzati in archeologia. Tutte le altre tipologie di museo nasceranno ufficialmente più tardi, databili, in genere, dalla metà del secolo scorso in poi. ⁶⁶ All'inizio del Novecento, però, i musei vedono un periodo di decadenza: da un lato era venuta meno la natura ideologica che sosteneva i grandi musei statali che avevano caratterizzato il secolo precedente; dall'altro era finito il loro ruolo di strumento utile all'ascesa della borghesia. A seguito della Seconda Guerra Mondiale e delle razzie naziste del patrimonio culturale,

⁶⁴ CRICONIA A., *L'architettura dei musei*, Carocci Editore, Roma, 2011, p.17

⁶⁵ CRICONIA A., *L'architettura dei musei*, Carocci Editore, Roma, 2011, p. 18

⁶⁶ CHIRIELEISON C., *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè editore, Milano, 2002, p.3

nei musei sopravvive solo la funzione di conservazione e tutela, che determina però un progressivo isolamento dei musei e li rende istituzioni chiuse e autoreferenziali. Si tende progressivamente ad ignorare sempre di più il pubblico e le sue esigenze, fino a tornare a far prevalere un concetto di cultura elitario.⁶⁷ Sarà solamente nella seconda metà del Ventunesimo secolo che si potranno intravedere i primi segnali di un cambiamento di mentalità, quando, dopo il fallimento delle istanze nazionalistiche ed espansionistiche, alcuni intellettuali iniziano a porsi il problema di trovare una nuova mission per i musei. Negli anni Ottanta avviene un nuovo mutamento fondamentale: le scuole, i turisti e le masse entrano all'interno dei musei, riaprendo questa istituzione ad un pubblico più ampio e diversificato. Infine, negli anni Novanta si pone maggiore attenzione alla valorizzazione del patrimonio, poiché ci si rende finalmente conto delle esternalità positive⁶⁸ che una migliore gestione culturale produce sulla società.⁶⁹ "L'elemento indispensabile affinché si possa parlare di museo, dunque, sono gli oggetti e le opere in esso conservati: un museo è dove esiste una raccolta di oggetti da conservare: senza oggetti non esiste un museo. Le attività cosiddette museali, culturali e di supporto col pubblico sono una conseguenza che potrebbe anche non verificarsi. (...) La collezione tuttavia è un elemento necessario ma non sufficiente. Nell'ideale di museo la sua funzione e la sua identità sono strettamente legati con la cultura e l'ambiente di cui sono espressione, in un divenire dinamico e progettuale che genera e trasforma cultura, creando un ponte ideale tra passato e futuro."⁷⁰ Nel tempo il concetto di *museo moderno*, inteso come luogo di studio per cultori e amanti dell'arte, ha subito un'evoluzione dando vita al cosiddetto *museo contemporaneo*, che è diventato un vero e proprio evento mediatico trasformandosi in un'attrazione turistica rivolta ad un pubblico generico di utenti. Alla fine del Novecento è nato un interesse sempre più diffuso per i musei e i luoghi espositivi, tanto che in tutta Europa e negli Stati Uniti ogni città importante desiderava avere un suo museo. Convenzionalmente nel 1977, anno di inaugurazione del Centre Pompidou a Parigi, si comincia a parlare di *super-musei*, caratterizzati da nuovi spazi

⁶⁷ CHIRIELEISON C., *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè editore, Milano, 2002, pp. 59-70

⁶⁸ Un'esternalità si manifesta quando l'attività di produzione o di consumo di un soggetto influenza, negativamente o positivamente, il benessere di un altro soggetto, senza che chi ha subito tali conseguenze riceva una compensazione (nel caso di impatto negativo) o paghi un prezzo (nel caso di impatto positivo) pari al costo o al beneficio sopportato/ricevuto.

⁶⁹ CHIRIELEISON C., *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè editore, Milano, 2002, pp.71- 76

⁷⁰ CHIRIELEISON C., *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè editore, Milano, 2002, pp.5-6

architettonici, spesso realizzati da architetti di fama mondiale, e dall'aumento di luoghi dedicati ad attività accessorie.⁷¹

Ma cosa si intende oggi con il termine "museo"? L'ICOM⁷² definisce un museo come:

*"Un'istituzione permanente non-profit al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che acquisisca, ricerchi, comunichi ed esponga, a scopo di studio, formazione o svago, evidenze materiali dell'umanità e del suo ambiente."*⁷³

Un museo nasce quindi dall'esigenza dell'uomo di raccogliere degli oggetti con lo scopo di lasciare ai posteri la testimonianza di sé, oppure dalla necessità di ricostruire le proprie origini e la storia. Analizzando questa definizione è necessario chiarire innanzitutto cosa si intende con il concetto di istituzione non-profit. Un'istituzione è un fattore che opera in corrispondenza delle caratteristiche strutturali della società, inserendosi nell'ambito delle norme o delle consuetudini, ciò "implica il fatto che un museo sia un organismo dotato di compiti e scopi definiti."⁷⁴ L'istituzionalizzazione dei musei è dovuta alla loro rilevanza pubblica, al bisogno di essere regolamentati e al riconoscimento sociale che implica il rendere pubblicamente conto delle scelte operate e delle attività svolte. Con la dicitura non profit si intende invece un "soggetto istituzionale previsto dalla normativa nazionale competente i cui redditi siano destinati esclusivamente a beneficio dell'organismo stesso, al conseguimento dei suoi obiettivi e al suo funzionamento"⁷⁵, escludendo dunque lo scopo di ottenere dei profitti.

⁷¹ CRICONIA A., *L'architettura dei musei*, Carocci Editore, Roma, 2011, pp.13-25

⁷² ICOM – International Council of Museums è l'organizzazione internazionale dei musei e dei professionisti museali impegnata a preservare, ad assicurare la continuità e a comunicare il valore del patrimonio culturale e naturale mondiale, attuale e futuro, materiale e immateriale. ICOM è associato all'UNESCO e gode dello status di organismo consultivo presso il Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite (<http://www.icom-italia.org/icom/>)

⁷³ MARINI CLARELLI M.V., *Il museo nel mondo contemporaneo, la teoria e la prassi*, Carocci Editore, Roma, 2011, p.47

⁷⁴ MARINI CLARELLI M.V., *Il museo nel mondo contemporaneo, la teoria e la prassi*, Carocci Editore, Roma, 2011, p.49

⁷⁵ MARINI CLARELLI M.V., *Il museo nel mondo contemporaneo, la teoria e la prassi*, Carocci Editore, Roma, 2011, p.52

Sempre all'interno della definizione di museo data dall'ICOM vengono messe in luce anche la mission, le attività e gli obiettivi di un museo⁷⁶, che verranno ora meglio esaminate.

Con mission di un'azienda si intende innanzitutto "la ragion d'essere dell'azienda; non si tratta di una scelta in senso stretto bensì di un processo di riconoscimento di certe caratteristiche intrinseche all'azienda culturale che ne condizioneranno l'operato."⁷⁷ Ogni azienda definisce e formalizza quindi un documento chiamato *mission statement* (o statuto) all'interno del quale vengono sintetizzati i valori e l'identità stessa dell'azienda, così da poterli condividere e rendere chiari ai diversi soggetti che lavorano intorno ad essa. "Ogni museo deve avere uno statuto scritto o un altro documento che ne definisca chiaramente lo status giuridico, la missione e la natura permanente di organismo senza fini di lucro, in conformità con la legislazione nazionale in materia. L'amministrazione responsabile di un museo deve redigere e rendere pubblici le finalità, gli obiettivi e le politiche del museo, nonché il ruolo e la composizione dell'amministrazione responsabile stessa."⁷⁸ Il mission statement deve dunque contenere al suo interno⁷⁹: il campo di azione e di attività, lo scopo generale e le finalità particolari, gli utenti generici e quelli specifici, le risorse centrali e distintive, i valori dell'istituzione.

In un museo la mission si articola secondo due finalità principali:

1. *Ricerca e conservazione* delle testimonianze materiali e immateriali dell'umanità;
2. *Esposizione e comunicazione* delle opere facenti parte della collezione permanente o sviluppo di mostre temporanee.

Viene poi fatta una distinzione tra le attività primarie (o finalistiche) di un museo e quelle strumentali. Nelle attività primarie rientrano:

1. *Tutela*: ovvero ogni attività diretta a riconoscere, conservare e proteggere i beni culturali e ambientali;
2. *Valorizzazione*: realizzata attraverso quelle attività volte a migliorare le condizioni di conoscenza e conservazione dei beni culturali e ambientali e a incrementarne la fruizione.

⁷⁶ FERRARESE P., *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2017, pp.12-15

⁷⁷ MAGNANI G., *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2014, p.40-41

⁷⁸ "Codice di deontologia professionale dell'ICOM", paragrafo 2.2.

⁷⁹ MAGNANI G., *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2014, pp.40-42

Le attività strumentali, ovvero quelle azioni operative che il museo svolge per conseguire i suoi obiettivi, comprendono invece:

1. *Acquisizione*: azione svolta con lo scopo di aumentare il patrimonio artistico-culturale del museo;
2. *Catalogazione*: operazione indirizzata alla costruzione di un elenco ordinato del materiale in possesso del museo, con all'interno l'identificazione e la descrizione di ogni opera;
3. *Restauro*: insieme di azioni aventi lo scopo di reintegrare le parti compromesse o deteriorate di un oggetto, così da assicurarne la conservazione.
4. *Esposizione*: "la funzione espositiva riguarda la selezione degli oggetti e il loro allestimento in mostre, la politica delle mostre temporanee e permanenti, la gestione dei depositi e la ricerca di un appropriato approccio all'esposizione."⁸⁰
5. *Comunicazione*: lavoro di promozione e informazione del prodotto museale verso l'esterno.

ATTIVITÀ PRIMARIE	ATTIVITÀ STRUMENTALI
Tutela Valorizzazione	Acquisizione Catalogazione Restauro Esposizione Comunicazione

Tabella 2.1.: Schema riassuntivo delle attività svolte da un museo

Gli obiettivi che un museo si prefigge sono⁸¹:

1. *Studio*: questo fine è legato al fatto che lo studio sia un diritto della collettività, tutta la collezione appartenente al museo deve essere messa a disposizione per gli studiosi ed esperti nel settore, così come anche le competenze del personale specializzato che lavora negli spazi museali;
2. *Educazione*: l'offerta educativa di un museo si rivolge soprattutto ad un pubblico in età scolare, ma più in generale è un obiettivo a cui il museo punta poiché si indirizza alla singola persona nella sua dimensione di continua maturazione

⁸⁰ CANDELA G., SCORCU A.E., *Economia delle arti*, Zanichelli, Bologna, 2004, p.152

⁸¹ MARINI CLARELLI M.V., *Il museo nel mondo contemporaneo, la teoria e la prassi*, Carocci Editore, Roma, 2011, pp.64-67

individuale e sociale. Il fine di educare è rivolto a tutti coloro che trovano nelle collezioni museali un ambiente stimolante per la propria crescita personale.

3. *Diletto*: nel campo del diletto rientrano sia il piacere soggettivo che il suo socializzarsi nel gusto, nella moda, negli stili di vita. “Il diletto è rivolto a tutti coloro che, visitando le collezioni e mostre temporanee, traggono motivi di divertimento, ricreazione, passatempo, di gratificazione per il fatto di poter sperimentare una particolare prossimità dell’arte, della storia e della cultura.”⁸²

È bene notare come le due classi di attività qualificanti (primarie e strumentali) siano orientate verso l’oggetto, mentre i tre obiettivi (studio, educazione e diletto) siano invece orientati verso il pubblico.

Oltre alla definizione proposta dall’ICOM può essere interessante analizzare anche quella scritta nell’articolo 10 del Codice dei beni culturali e del paesaggio che recita:

*“un museo è un’istituzione permanente destinata alla pubblica fruizione, e che espleta un pubblico servizio, che acquisisce, conserva, ordina e espone beni culturali per finalità di educazione e di studio.”*⁸³

Appaiono dunque evidenti alcune differenze con quella proposta dal consiglio internazionale dei musei:

- Viene qui omesso il riferimento all’assenza dello scopo di lucro, perché inclusa nell’idea di istituzione;
- La nozione di “pubblico servizio” sostituisce quella di “servizio della società”;
- Viene inserita la locuzione “beni culturali” per collegare il museo al codice dei beni culturali;
- Non si menziona il compito di studio o di ricerca;
- Si omette lo scopo di diletto, perché compreso in quello di fruizione.

Analizzando la storia e la definizione di museo viene sottolineato soprattutto il lato culturale ed umanistico di questa istituzione, tuttavia è necessario considerare anche l’altro lato della gestione museale, ovvero quello economico.

⁸² FERRARESE P., *Modelli di rendicontazione dell’attività museale*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2017, p.15

⁸³ MARINI CLARELLI M.V., *Il museo nel mondo contemporaneo, la teoria e la prassi*, Carocci Editore, Roma, 2011, p.48

2.1.2. ECONOMICITÀ DEI MUSEI

Negli ultimi anni si è diffusa l'idea che un museo debba operare come un'azienda culturale; questo è dovuto a vari fattori tra cui: l'aumento significativo del numero di musei, l'espansione delle esternalità positive, la proliferazione delle reti museali, la diffusione dell'innovazione tecnologica, lo sviluppo di strategie di marketing culturale e la riduzione della quota di finanziamento pubblico al settore. Ma, se in generale un'azienda viene definita come "l'organizzazione economica, appartenente ad un ente e destinata a durare nel tempo, nell'ambito della quale, in modo coordinato, si procaccia, si produce e si consuma ricchezza al fine di soddisfare dei bisogni"⁸⁴, nel caso dell'azienda-museo il concetto di azienda non è da considerare come ente che opera secondo le regole del mercato per puntare alla massimizzazione del profitto (idea propria della teoria economica classica), bensì come ente che applica i principi dell'economia aziendale per un corretto funzionamento dell'istituto. Si parla quindi di aziendalizzazione del museo, dove con il concetto di azienda si intende la dimensione economica di un istituto, esprime ovvero l'espressione del profilo gestionale e contabile dell'organizzazione. Per realizzare i fini dell'istituto ogni ente deve porre in atto una serie di operazioni gestionali e rispettare una serie di vincoli. Il principio guida del management è il *principio di economicità*, secondo il quale un'azienda dovrebbe mirare a conseguire:

1. *Una triplice e simultanea serie di equilibri* (prospettiva contabile): economico-patrimoniale (basato sulla sostenibilità degli impieghi delle risorse e degli investimenti necessari), economico-reddituale (basato sul pareggio tra costi e ricavi) e finanziario-monetario (basato sulla coerenza tra fabbisogni finanziari e fonti di copertura);
2. *Un efficiente impiego delle risorse e un efficace attività di governo e d'azione* (prospettiva gestionale);

⁸⁴ VELARDO M., *Corso di economia aziendale. L'azienda: gestione e contabilità*, Casa editrice Tramontana Cetim, Milano, 1987, p.12

3. Un consolidamento dell'autonomia e della durabilità dell'azienda (dimensione temporale).⁸⁵

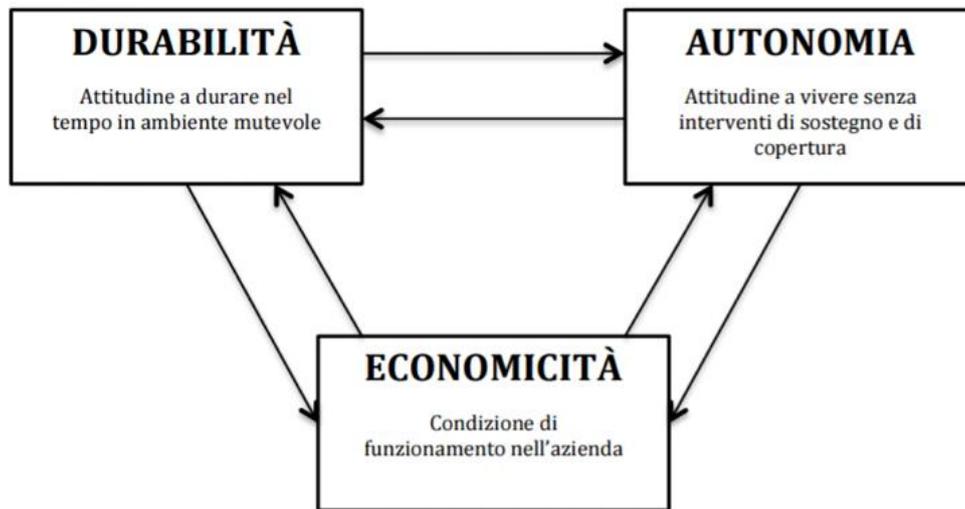


Figura 2.1: Schema del rapporto tra economicità, durabilità ed autonomia.

Dal momento che un'attività economica si esprime nella produzione, nello scambio e nel consumo di beni economici con lo scopo di soddisfare i bisogni delle persone, risulta chiaro che un museo, producendo dei servizi offerti al pubblico per appagare il suo bisogno culturale, esercita anch'esso un'attività economica. Un'azienda è una delle forme istituzionali presenti nella società volta al soddisfacimento dei bisogni umani attraverso un'attività economica basata, come detto, sulla produzione, lo scambio e il consumo.⁸⁶ Alla base dell'economicità vi sono i caratteri di *durabilità* e di *autonomia* dell'istituto. L'azienda deve essere duratura, deve cioè svolgersi secondo condizioni di vita e di funzionamento tali da consentire di durare nel tempo in un ambiente mutevole. Non è però sufficiente che l'azienda sia continua e duratura, occorre anche che faccia sistematico ricorso a interventi di sostegno o di copertura delle perdite da parte di altri istituti. L'*autonomia* è anch'essa una condizione necessaria affinché i fini generali dell'istituto possano essere perseguiti facendo affidamento sulle proprie forze.

Se l'aziendalizzazione è una condizione che permette ai musei di raggiungere i propri fini e scopi, quando la gestione economica viene amministrata correttamente essi hanno la possibilità di continuare ad esistere e di realizzare un continuo rafforzamento

⁸⁵ FERRARESE P., *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2017, pp.24-25

⁸⁶ CHIRIELEISON C., *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè editore, Milano, 2002, pp. 6-9

dell'istituzione e quindi una migliore capacità nel raggiungere gli obiettivi per cui è retta.⁸⁷ “L'economicità si configura quindi come una condizione di funzionamento che permette alle aziende di durare nel tempo in ambiente mutevole e di vivere senza interventi sistematici di sostegno, condizioni queste necessarie per il perseguimento dei fini istituzionali.”⁸⁸ L'economicità, per le aziende di interesse pubblico e senza fini di lucro, si può definire anche come la capacità di soddisfare nel tempo i bisogni degli stakeholder anche grazie a un'equilibrata situazione economica e finanziaria e al livello di efficacia ed efficienza. All'interno di un museo la pluralità degli stakeholder e degli obiettivi impone uno sforzo di sintesi che non si limita alla definizione e alla condivisione della mission, bensì significa sapere coinvolgere costantemente e in modo sempre nuovo i diversi portatori di interesse. È possibile dividere gli stakeholder coinvolti in un museo tra primari e secondari.⁸⁹

Stakeholder primari	Stakeholder secondari
Visitatori	Commercianti
Finanziatori	Ristoratori
Personale	Albergatori
Fornitori	Aziende di trasporto
Pubblica amministrazione	Società di parcheggi
Agenzie di turismo	Cittadinanza in senso lato comprese generazioni future

Tabella 2.2.: Schema degli stakeholder di un museo

Analizzando da un punto di vista economico la struttura di aziende artistiche e culturali, si può notare come la maggioranza di queste aziende possieda un'ingente capitale patrimoniale e sia invece carente dal lato finanziario e reddituale. Il patrimonio in possesso della maggior parte delle aziende culturali “si compone di elementi materiali e immateriali che possono essere acquisiti sul mercato, ricevuti in donazione o in custodia, oppure essere condizioni materiali o immateriali endogene, ossia prodotte all'interno

⁸⁷ CHIRIELEISON C., *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè editore, Milano, 2002, pp.17-32

⁸⁸ DUBINI P., *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano, 1999, pp.152

⁸⁹ MAGNANI G., *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2014, pp.31-32

dell'azienda stessa.”⁹⁰ La difficoltà, per le aziende culturali ed artistiche, di raggiungere un equilibrio reddituale è in parte dovuta ad un fenomeno denominato “*sindrome dei costi*”, teorizzata da due economisti americani, Baumol e Bowen, nel 1966. Secondo questa teoria il settore artistico, in particolare quello delle performing arts, è caratterizzato da un aumento dei costi medi di produzione superiore al tasso medio di inflazione. Questo non avviene per le aziende di produzione industriale, dove la tecnologia produttiva ha permesso un incremento nella realizzazione dei beni.⁹¹ Dal punto di vista economico è bene notare anche il fatto che, per le aziende culturali e artistiche, il semplice aumento dei servizi resi non riesce a migliorare la situazione economico-finanziaria e l'efficacia. I servizi caratterizzanti le aziende culturali spesso vengono ceduti sul mercato a prezzi non concorrenziali o addirittura gratuitamente, fatto che determina una discrepanza tra i costi, sempre in aumento, e i ricavi che risultano essere inadeguati e incapaci di coprire le uscite dell'azienda.⁹²

Tra gli aspetti economico-aziendali di un museo si possono citare l'autonomia gestionale, il controllo della gestione, la misurazione della performance attraverso degli indicatori, la valorizzazione delle eccellenze, gli standard di qualità, il marketing, la comunicazione, le esternalizzazioni di alcuni servizi collaterali (ad esempio il ristorante e il bookshop). Nel 1993 in Italia vengono infatti aggiunti dei servizi a pagamento nati con l'intenzione di completare la visita all'interno del museo: in particolare si parla dei servizi di editoria, vendita di oggettistica e souvenir, caffetteria, gestione degli aspetti organizzativi delle mostre, attività dei gruppi.⁹³ Le aziende culturali sono quindi note per contenere al loro interno una doppia combinazione economica: devono essere in grado di gestire l'erogazione del servizio che le identifica, ovvero le attività di studio e di esposizione, ma devono anche saper controllare le attività collaterali.⁹⁴ “La gestione accessoria commerciale rappresenta l'insieme di combinazioni economiche svolte da un'organizzazione non profit, aventi per oggetto attività commerciale (merchandising, vendita servizi vari, ecc.). Tale gestione è attivata al fine di garantire un contributo positivo alla formazione del reddito. Il confine che separa la gestione accessoria da quella

⁹⁰ DUBINI P., *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano, 1999, p. 159

⁹¹ DUBINI P., *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano, 1999, p.153-154

⁹² MAGNANI G., *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2014, p.25

⁹³ MARINI CLARELLI M.V., *Il museo nel mondo contemporaneo, la teoria e la prassi*, Carocci Editore, Roma, 2011, pp.78-83

⁹⁴ MAGNANI G., *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2014, pp.21-22

istituzionale è determinato dalle finalità e dall'oggetto sociale esplicitati nell'atto costitutivo o nello statuto e in tali casi, soprattutto per le conseguenze fiscali, dalla norma."⁹⁵ Per meglio comprendere le combinazioni economiche che esistono e si influenzano all'interno di un museo è utile analizzare la sua *catena del valore*, ovvero il modello che permette di descrivere la struttura di una organizzazione come un insieme limitato di processi. Nella catena del valore di un museo vengono individuate le seguenti aree⁹⁶:

1. *Museale*: dove sono individuati i processi che fanno capo alla gestione caratteristica del museo (conservazione, esposizione e divulgazione).
2. *Collaterale*: nelle quali rientrano i processi riguardanti una parte della cosiddetta gestione commerciale (convegni, seminari ecc.).
3. *Accessoria*: attività intese come i processi legati ai servizi volti a migliorare la fruizione del museo (bookshop, guardaroba, merchandising, caffetteria, ecc.).
4. *Di supporto*: Tra le attività di supporto si collocano invece le attività legate alla funzione finanziaria, amministrativa e di controllo.

Seguendo le teorie di Michael Porter⁹⁷ si possono distinguere, tra le attività appena elencate, quelle core e quelle di supporto.⁹⁸

Tra le *attività core* si individuano la progettazione culturale, la conservazione e lo studio delle opere, la pubblicazione e l'esposizione, l'estensione della fruizione e le operazioni commerciali connesse all'attività espositiva e pubblicitaria.

Quando si parla di *progettazione culturale* ci si riferisce a quel complesso di azioni volte a definire operativamente l'identità del museo e declinarne la mission. Rientrano in questa categoria azioni come la raccolta di collezioni e opere e la predisposizione degli allestimenti. L'attività di *conservazione e studio delle opere* e delle collezioni è l'anima stessa del museo. La conservazione include quelle operazioni volte al mantenimento delle opere presenti nel museo. Questa attività inizia con l'inventariazione, ovvero la registrazione della presenza di un'opera nel museo, continua con le attività di analisi dei

⁹⁵ MAGNANI G., *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2014, p.23

⁹⁶ MAGNANI G., *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2014, p.100

⁹⁷ Micheal Porter è un accademico ed economista statunitense, noto per essere uno dei maggiori contribuenti della teoria della strategia manageriale. Cercò soprattutto di determinare come un'azienda possa costruirsi un vantaggio competitivo rispetto i suoi concorrenti nel settore.

⁹⁸ MAGNANI G., *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2014, pp.100-109

rischi, manutenzione, definizione di piani di protezione per la sicurezza delle opere e l'implementazione di un sistema di controllo rischi. In questa categoria di operazioni rientrano anche il controllo e la gestione dei depositi e delle gallerie espositive, nonché la definizione degli interventi di restauro con il coordinamento dei rapporti con il laboratorio. Connessa alla conservazione si trova l'attività di studio e ricerca. Essa prevede l'impegno del personale scientifico del museo che svolgono oltre all'attività di continuo aggiornamento, uno studio diretto sulle opere interne ed esterne e si occupano anche della produzione del catalogo del museo. Segue poi l'attività di *esposizione e pubblicazione*, che è il completamento ideale delle funzioni essenziali del museo. Con la messa in mostra delle opere e la pubblicazione del catalogo si soddisfa il bisogno di comunicazione dei risultati delle attività scientifiche e si assolve alla funzione di pubblica utilità del museo stesso. Tra le attività catalogate con la perifrasi "*attività volte ad estendere la fruizione*" si ritrovano le acquisizioni temporanee, l'organizzazione di mostre, la gestione e l'organizzazione di visite speciali. Non sono attività essenziali ma possono migliorare la fruizione da parte del visitatore oltre che generare flussi finanziari positivi. Queste non vanno confuse con le attività *commerciali*, che comprendono i cosiddetti servizi aggiuntivi a pagamento.

Tra le *attività di supporto* vengono inserite la governance, la pianificazione, la gestione patrimoniale, l'amministrazione, il marketing, la comunicazione e il fundraising e la gestione delle risorse umane e dei volontari.

Le attività di supporto sono quelle operazioni che consentono all'azienda di funzionare e di realizzare tutti i processi tipici o caratteristici dell'azienda. Nella *governance*⁹⁹ di un museo rientreranno la definizione di assetto istituzionale¹⁰⁰ e la connessa gestione dei rapporti istituzionali, sia di carattere politico che tecnico-culturale. Nell'attività di *pianificazione* viene inserita la definizione degli obiettivi strategici e del progetto museologico. Quest'ultimo rappresenta logicamente un indizio della scelta della forma giuridica da adottare, la quale costituisce il veicolo giuridico per il raggiungimento di lungo tempo che dà corpo alla mission del museo. All'interno della pianificazione rientrano anche le scelte strategiche di diversificazione, internazionalizzazione e di

⁹⁹ La governance è intesa come la modalità d'esercizio del governo economico, ovvero delle attività di controllo dell'azienda.

¹⁰⁰ Assetto istituzionale definito da Ferrarese come "la configurazione dei soggetti per i quali l'azienda è istituita e retta."

integrazione verticale. Con *gestione patrimoniale* (non sempre presente all'interno dei musei) si fa riferimento a quelle operazioni volte all'impiego delle liquidità in eccedenza che viene investita in attività circolanti o in investimenti di capitale fisso e al loro disinvestimento. L'attività di *amministrazione* è forse quella più complessa e articolata tra quelle di supporto: essa è fondamentale e include diverse tipologie di operazioni. Oltre all'attività di amministrazione intesa in senso stretto, non si possono trascurare gli aspetti più amministrativi della gestione dell'IT¹⁰¹: la gestione degli edifici e dei sistemi di sicurezza sono fondamentali nella vita di un museo. Le attività di sviluppo comprendono anche la gestione delle operazioni di *marketing, comunicazione e fundraising*. La *gestione di risorse e umane e volontari* prevede soprattutto attività di predisposizione contratti e gestione ordinaria dei cartellini.

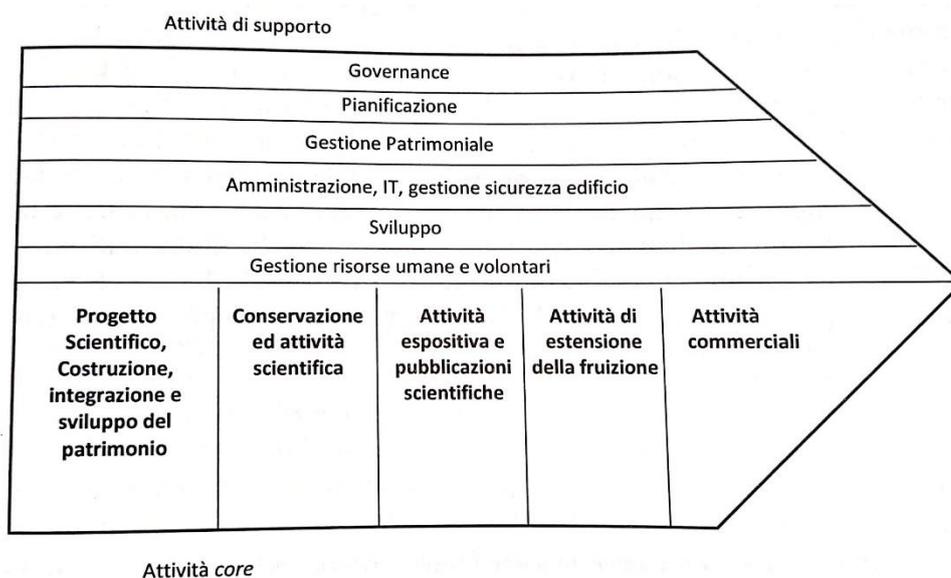


Figura 2.2.: Rappresentazione della catena di valore di un museo. MAGNANI G., Le aziende culturali, p. 102

2.1.3. ACCOUNTABILITY NEI MUSEI

Come già accennato precedentemente, un museo è un'istituzione al servizio della società che si rivolge ad un pubblico. La rilevanza pubblica di un museo crea la necessità che quest'ultimo ha di essere regolamentato e soprattutto di ottenere un riconoscimento sociale: è dunque fondamentale che un museo renda pubblicamente conto delle scelte effettuate e delle attività svolte. Non è più sufficiente per un museo raccogliere,

¹⁰¹ La gestione dei servizi IT è una disciplina che si occupa di pianificare, progettare e gestire i sistemi di information technology (IT) di un'organizzazione.

conservare, studiare ed esporre le opere e le collezioni, è anche necessario comunicarle, renderle fruibili, identificare e soddisfare le necessità e i bisogni del pubblico. Questa esigenza di trasmettere e divulgare le iniziative intraprese dall'istituzione è legata in particolar modo al bisogno di ottenere il consenso da parte di tutti coloro che possiedono degli interessi all'interno del museo. Infatti "il consenso deve provenire dal complesso degli stakeholder che così, dimostrando di apprezzare le decisioni assunte e le modalità di attuazione, esprimono piena fiducia nelle capacità scientifico-culturali, nel rispetto delle regole e nell'onestà degli organi direttivi."¹⁰² Va dunque ricercata una legittimazione sia all'interno, rafforzando valori che sappiano aggregare il personale, sia all'esterno, conquistando sempre più la fiducia dei vari interlocutori. Assume quindi un'essenziale rilevanza l'accountability, intesa come "il dovere e la responsabilità informativa nei confronti dei soggetti interessati"¹⁰³, secondo la quale il museo ha l'obbligo di rendere comprensibile e verificabile la maniera in cui si è svolta l'attività e qual è stata la responsabilità assunta nei confronti dei vari stakeholder che compongono la collettività a cui l'istituzione fa riferimento. Da un lato si dovrà dunque fornire una spiegazione esaustiva e comprensibile dell'utilizzo fatto delle risorse e della produzione dei risultati, dall'altro sarà però anche necessario tenere conto delle esigenze e delle segnalazioni fatte dai soggetti coinvolti, così da poter dar vita ad un circolo virtuoso di scambi reciproci con l'obiettivo di sviluppare dei rapporti duraturi di collaborazione e confronto con i diversi soggetti implicati nelle decisioni da intraprendere. In questo senso può essere utile per un museo attivare un processo di rendicontazione nei confronti di propri interlocutori allo scopo di dimostrare, documentare, giustificare in maniera trasparente e veritiera i risultati del proprio operato, le modalità attuate e gli effetti generati: "Un contributo rilevante per curare e rafforzare la rete di rapporti che ruotano attorno al museo può provenire dall'attuazione e dal perfezionamento di un sistema di rendicontazione puntuale e trasparente e di un correlato processo di comunicazione."¹⁰⁴

Negli ultimi anni è stato riscontrato un miglioramento nella capacità dei musei di attirare sostenitori, visitatori e finanziatori legato ad una comunicazione più trasparente delle performance aziendali intraprese. Quindi, più un'istituzione museale opera seguendo

¹⁰² SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, FrancoAngeli, Milano, 2015, pp. 54-55

¹⁰³ SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, FrancoAngeli, Milano, 2015, p.55

¹⁰⁴ SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, FrancoAngeli, Milano, 2015, pp.53-56

livelli elevati di efficacia ed efficienza, più aumenta la fiducia che riesce a riscuotere dagli interlocutori a cui si rivolge: “un monitoraggio costante e adeguato dell’efficienza e dell’efficacia dell’operare di tali organizzazioni è infatti un presupposto fondamentale per impostare strategie e politiche che possano realisticamente mirare ad un miglioramento dei risultati. Nella maggior parte dei casi, inoltre, i musei assorbono risorse pubbliche, per le quali è necessario garantire il miglior impiego possibile.”¹⁰⁵ È dunque necessario, per un museo, disporre di strumenti di misurazione delle performance idonei ed adeguati alla complessità che un’istituzione di questo tipo si trova ad affrontare quotidianamente. Ogni museo, in base alle proprie caratteristiche, dovrebbe essere in grado di definire una propria metodologia nella misurazione dei risultati ottenuti, cercando comunque di seguire alcune direttive generali per evitare che la differenza di misurazione tra un’istituzione e l’altra sia più ridotta possibile.

In conclusione, le considerazioni qui riportate chiariscono il concetto di accountability in relazione sia al dovere e alla responsabilità di comunicare le attività e le decisioni intraprese, sia alla necessità di rendicontare tutti i differenti aspetti della performance di un museo. Ciò permette di evidenziare i risultati ottenuti nei confronti delle finalità istituzionali e degli equilibri economici, patrimoniali e finanziari.¹⁰⁶

Per poter comprendere l’andamento economico, finanziario e patrimoniale di un’azienda bisogna analizzare il bilancio d’esercizio prodotto a preventivo e a consuntivo nel corso dell’anno. Nel paragrafo seguente si procederà con la spiegazione e l’analisi di questo documento.

2.2. MODELLO DI BILANCIO DELL’AZIENDA-MUSEO

2.2.1. IL BILANCIO D’ESERCIZIO

In generale “il bilancio di esercizio rappresenta un fondamentale strumento di comunicazione tra un’azienda e soggetti interni ed esterni alla stessa, interessati a conoscerne le dinamiche economiche e finanziarie. Esso ha per oggetto prevalentemente dati e informazioni di tipo economico e finanziario, che nel complesso rivelano lo “stato

¹⁰⁵ CHIRIELEISON C., *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè editore, Milano, 2002, pp.387-388

¹⁰⁶ SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, FrancoAngeli, Milano, 2015, p.56

di salute” dell’azienda stessa.”¹⁰⁷ Il bilancio è quindi un documento in grado di collegare due dimensioni: quella reale-passata e quella ideale-futura. Lo scopo di questo strumento contabile non è dunque quello di dare un risultato esatto da leggere in senso statico e definitivo, ma esso si pone come mezzo per accertare le posizioni di equilibrio ottenute durante un periodo definito per effetto della gestione. “La primaria finalità del bilancio è quella conoscitiva delle operazioni di gestione concluse nell’esercizio e di quelle ancora in corso, della dimensione del capitale impiegato e raccolto e delle variazioni intervenute nelle grandezze finanziarie dell’azienda.”¹⁰⁸ Tuttavia il bilancio d’esercizio di un’azienda riconosce il suo più grande limite all’interno della sua più grande potenzialità: il riferimento a valori monetari costituisce una fonte essenziale per l’interpretazione dell’evoluzione aziendale (fornisce infatti la possibilità di comparare fatti differenti della gestione come acquisti, finanziamenti, rimanenze di magazzino, ecc.), ma allo stesso tempo rappresenta un limite poiché molti aspetti della gestione non sono esprimibili in termini strettamente numerici.¹⁰⁹

La funzione principale del bilancio è dunque quella di *mettere in evidenza il reddito*, inteso come la variazione della ricchezza a causa della gestione aziendale, convertendo la dinamica in cifre e le cifre in andamento. Tuttavia, a questa funzione se ne aggiungono altre:

- *Bilancio come rendiconto*. Questo documento viene anche utilizzato come strumento informativo per permettere ai proprietari di un’azienda di valutare l’operato di coloro che svolgono concretamente le mansioni di governo quotidiane.
- *Bilancio come strumento interno di controllo*. Il bilancio possiede anche un contenuto conoscitivo per tutti i soggetti che partecipano alle decisioni aziendali.
- *Bilancio come strumento informativo per lettori esterni*. Ad oggi gli interessi di un’azienda sono condivisi non solo dai soggetti interni coinvolti direttamente nelle azioni aziendali, ma anche da soggetti esterni (in particolare investitori, clienti e fornitori e in generale tutti gli stakeholder dell’azienda).¹¹⁰

¹⁰⁷ ALLEGRINI M., GIANNETTI R., LATTANZI N., LAZZINI S., (a cura di), *Elementi di bilancio e di management. Il bilancio di esercizio. Principi, schemi e criteri di valutazione*. Vol.1, G.Giappichelli Editore, Torino, 2014, p.1

¹⁰⁸ FERRARESE P., *Modelli di rendicontazione dell’attività museale*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2017, p.61

¹⁰⁹ QUAGLI A., *Bilancio di esercizio e principi contabili*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017, p.3-4

¹¹⁰ QUAGLI A., *Bilancio di esercizio e principi contabili*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017, pp.5-10

Affinché un bilancio possa perseguire le sue finalità di interesse pubblico e possa così essere compreso da tutti coloro che sono interessati alla gestione aziendale deve essere in grado di garantire: l'attendibilità e l'affidabilità delle informazioni, l'imparzialità e la comparabilità dell'informazione, la trasparenza e la continuità nei criteri di redazione seguiti, l'unicità del bilancio d'esercizio. Un bilancio dovrebbe essere unico e rispondere contestualmente ad esigenze esterne ed interne, rappresentando in un solo documento l'insieme di tutti gli elementi conoscitivi.¹¹¹

È inoltre importante citare la cosiddetta *clausola generale del bilancio* (presente all'art. 2423, comma 2, del Codice civile), la quale afferma " il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio."¹¹²

Rispetto all'orizzonte temporale al quale il bilancio è orientato esiste una distinzione tra il *bilancio preventivo*, redatto prima dello svolgersi dell'esercizio, nel quale si cercano di prevedere e programmare le dinamiche future dell'azienda con lo scopo di fornire delle linee guida, e il *bilancio consuntivo*, compilato a posteriori, ovvero dopo l'effettuazione delle operazioni aziendali, e avente lo scopo di controllare e verificare quanto era stato espresso nel bilancio preventivo.

Il Codice civile italiano dedica alla stesura del bilancio aziendale gli articoli 2423 e 2423 bis, e specifica come sia un dovere degli amministratori della società quello di redigerlo. Successivamente descrive la struttura che tale documento deve possedere e la sua composizione fatta da quattro prospetti:

1. *Conto Economico*. Sintetizza l'intera dinamica reddituale dell'esercizio trascorso consentendo di calcolare il reddito di esercizio dopo aver fornito distinta evidenza a classi di ricavi e di costi;
2. *Stato Patrimoniale*. Espone, alla data della chiusura dell'esercizio, le attività e le passività, le prime per condizioni di utilità per il futuro, le seconde come finanziamenti da parte di terzi e come patrimonio netto della gestione;

¹¹¹ALLEGRI M., GIANNETTI R., LATTANZI N., LAZZINI S., (a cura di), *Elementi di bilancio e di management. Il bilancio di esercizio. Principi, schemi e criteri di valutazione*. Vol.1, G.Giappichelli Editore, Torino, 2014, p.28-29

¹¹² QUAGLI A., *Bilancio di esercizio e principi contabili*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017, p.23

3. *Rendiconto Finanziario*. Sintetizza i flussi di entrate e uscite di liquidità delle tre gestioni (operativa, investimenti, finanziamenti), ed evidenzia la variazione complessiva delle disponibilità liquide avvenuta nell'esercizio;
4. *Nota Integrativa*. Ha soprattutto la funzione di commentare i dati contenuti nei suddetti prospetti, per capirne la composizione analitica, le variazioni subite da un esercizio all'altro, le problematiche valutative.¹¹³

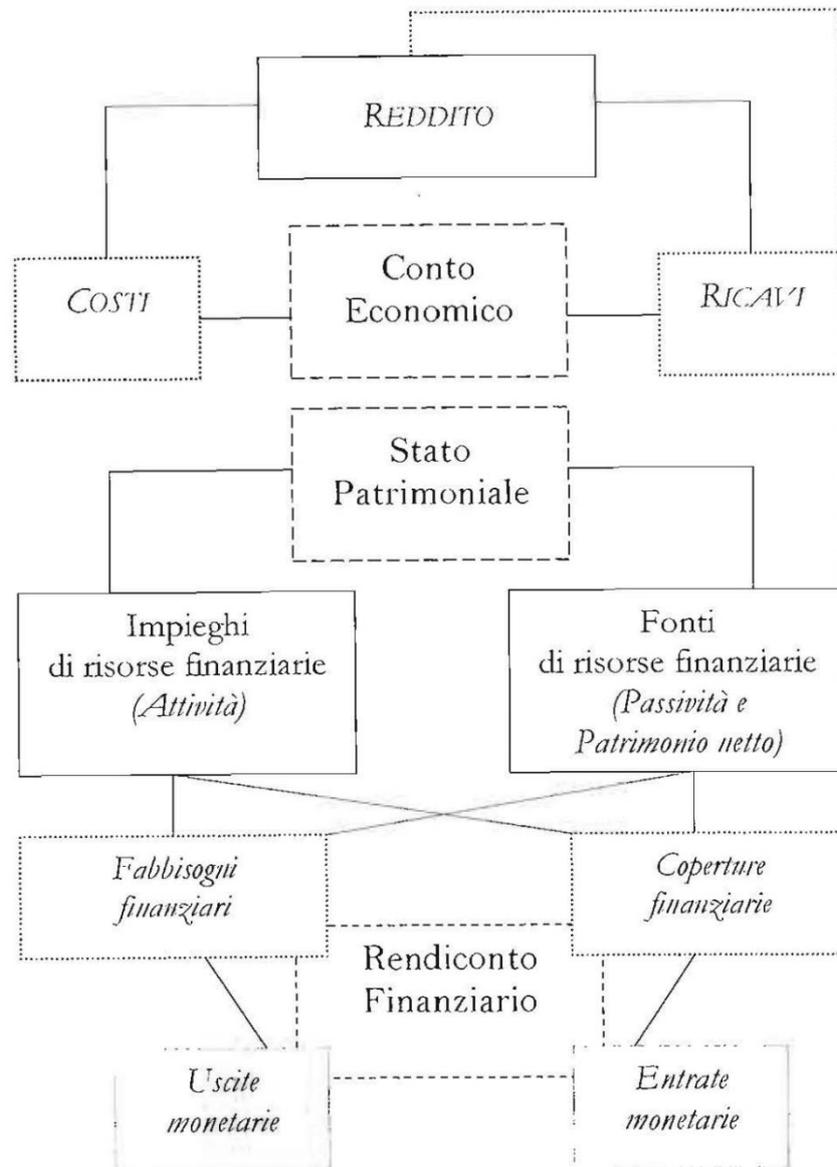


Figura 2.3.: Rappresentazione dei prospetti numerici del modello di bilancio. FERRARESE P., Modelli di rendicontazione dell'attività museale, p.64

È inoltre presente un ulteriore documento (previsto dall'articolo 2428) che deve essere allegato al bilancio, la *Relazione sulla Gestione*, con il quale gli amministratori spiegano in

¹¹³ QUAGLI A., *Bilancio di esercizio e principi contabili*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017, p.23

forma più discorsiva la gestione aziendale e le prospettive future.¹¹⁴ Questa relazione non si limita a descrivere la gestione aziendale, ma propone dei confronti di benchmarking¹¹⁵ con istituti simili a cui associa un'analisi dei risultati raggiunti e i rischi che si potrebbero incontrare in futuro, così da fornire una completa accountability sull'attività presente e futura.

I primi tre documenti sono degli schemi numerici che descrivono i dati di sintesi provenienti dalla contabilità generale e forniscono quindi un prospetto esaustivo e di carattere quali-quantitativo che li integrano e sono utili per dare una visione più ampia ed esauriente del quadro contabile completo dell'andamento dell'azienda. Questi sono accompagnati da altri due documenti. Solitamente il fine di un'azienda è quello di perdurare economicamente, di ottenere quindi un equilibrio tra i ricavi scaturiti dalla vendita di beni e servizi e i costi legati ai fattori produttivi impiegati nel processo produttivi: in questo senso, il bilancio è il documento che permette di accertare se l'azienda si stia avvicinando o meno al raggiungimento del fine per la quale è stata costituita.¹¹⁶ Quando però si tratta di un'azienda-museo la questione è più complessa. Un museo mira al consolidamento dell'autonomia e della durabilità nel tempo per poter così adempiere ai suoi doveri e scopi istituzionali, ma non può essere trattata come un qualsiasi altro tipo di azienda che abbia un fine ultimo di tipo commerciale. Nonostante un'azienda-museo sia caratterizzata da determinate peculiarità a livello di attività gestionale e produttiva, per questa specifica tipologia di azienda non esiste un modello unitario di riferimento per la stesura del bilancio d'esercizio. Il problema principale è la mancanza di un apparato normativo apposito per le istituzioni museali a cui si possa fare riferimento a livello nazionale.

Si procederà ora con una spiegazione più dettagliata dei documenti solitamente contenuti all'interno di un bilancio d'esercizio di un museo: Conto economico, Stato patrimoniale e Relazione sulla gestione.

¹¹⁴ QUAGLI A., *Bilancio di esercizio e principi contabili*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017, p.57

¹¹⁵ Il Benchmarking è un metodo di valutazione delle competenze di un'organizzazione basato sul confronto con le aziende migliori della categoria, che vengono usate come parametro di riferimento (benchmark) quale che sia il settore di appartenenza.

¹¹⁶ ALLEGRINI M., GIANNETTI R., LATTANZI N., LAZZINI S., (a cura di), *Elementi di bilancio e di management. Il bilancio di esercizio. Principi, schemi e criteri di valutazione*. Vol.1, G.Giappichelli Editore, Torino, 2014, p. 23

2.2.2. STATO PATRIMONIALE

“Lo Stato Patrimoniale espone le consistenze economico-patrimoniali a disposizione dell’impresa a seguito dei cicli economici che non sono giunti a completamento al termine di un esercizio e che, pertanto, potranno essere utilizzate in quello futuro. Esso evidenzia, infatti, il cosiddetto capitale di funzionamento dell’azienda.”¹¹⁷ In altre parole lo stato patrimoniale rappresenta il patrimonio attivo e passivo di cui è dotata l’azienda. Le attività di un’azienda sono costituite dagli *impieghi di denaro* e da *altre risorse finanziarie* in:

- Immobilizzazioni immateriali (diritti, beni immateriali, costi per servizi con utilità pluriennale);
- Immobilizzazioni materiali (beni materiali ad uso durevole);
- Immobilizzazioni finanziarie (attività finanziarie destinate a essere utilizzate per un periodo ultrannuale);
- Rimanenze in magazzino di materie prime e prodotti finiti;
- Crediti verso clienti e altri soggetti;
- Attività finanziarie non immobilizzate, destinate ad essere utilizzate per un periodo inferiore a dodici mesi;
- Ratei attivi (quote di ricavo già maturate economicamente che non hanno ancora avuto manifestazione finanziaria, relazionate a tipi di ricavo che maturano con il decorso del tempo);
- Risconti attivi (quote di costi che hanno già avuto manifestazione finanziaria e che non sono ancora maturati economicamente, per tipologie di costo che maturano con il decorso del tempo);
- Disponibilità liquide (cassa, disponibilità bancarie o su postali).

Le passività sono invece costituite da:

- *Debiti di finanziamento*, originati da operazioni che rientrano nel ciclo operativo e da operazioni finanziarie volte a procurare la provvista di disponibilità liquide;
- *Fondi per rischi ed oneri*, legati ad eventi futuri per i quali è incerta l’effettiva esistenza o i tempi e l’entità relativa;

¹¹⁷ ALLEGRINI M., GIANNETTI R., LATTANZI N., LAZZINI S., (a cura di), *Elementi di bilancio e di management. Il bilancio di esercizio. Principi, schemi e criteri di valutazione*. Vol.1, G.Giappichelli Editore, Torino, 2014, p. 37

- *Ratei passivi* (quote di costo già maturate economicamente che non hanno avuto manifestazione finanziaria, per tipologie di costo che maturano con il decorso del tempo);
- *Risconti passivi* (quote di ricavi che hanno già avuto manifestazione finanziaria e che non sono ancora maturate economicamente).

“Il patrimonio netto è costituito dalla differenza tra le attività e passività e rappresenta un valore astratto di pertinenza dei soci dell’azienda. È un valore astratto perché non trova necessariamente corrispondenza in una o più specifiche voci dell’attivo, bensì risulta dalla mera differenza tra il valore complessivo dell’attivo e di quello del passivo. Conseguentemente, il suo valore risulta strettamente dipendente dai criteri di valutazione utilizzati nella stima dei valori dell’attivo e del passivo.”¹¹⁸ Nella tabella 2.4. viene proposta una struttura di sintesi dello Stato Patrimoniale civilistico.

¹¹⁸ ALLEGRINI M., GIANNETTI R., LATTANZI N., LAZZINI S., (a cura di), *Elementi di bilancio e di management. Il bilancio di esercizio. Principi, schemi e criteri di valutazione*. Vol.1, G.Giappichelli Editore, Torino, 2014, p.4

STATO PATRIMONIALE	
ATTIVO	
A) CREDITI VERSO SOCI	
B) IMMOBILIZZAZIONI	
1) Immateriali	
2) Materiali	
3) Finanziarie	
C) ATTIVO CIRCOLANTE	
1) Rimanenze	
2) Crediti	
3) Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	
4) Disponibilità liquide	
D) RATEI E RISCONTI	
TOTALE ATTIVITÀ	
PASSIVO	
A) PARTIMONIO NETTO	
1) Capitale	
2) Riserva da sovrapprezzo delle azioni	
3-4-5-) Riserva da rivalutazione legale e statutaria	
6) Altre riserve	
7) Riserve per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi	
8) Utili (perdite) portate a nuovo	
9) Utili (perdite) d'esercizio	
10) Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio	
B) FONDI PER RISCHI E ONERI	
C) TFR SUBORDINATO	
D) DEBITI	
E) RATEI E RISCONTI	
TOTALE PASSIVITÀ	

Tabella 2.4: Struttura di sintesi dello Stato Patrimoniale civilistico

2.2.3. CONTO ECONOMICO

Il Conto Economico consente di giungere alla determinazione del risultato di periodo come contrapposizione dei ricavi e dei costi di competenza opportunamente aggregati in classi.¹¹⁹ Questo documento contiene quindi le risorse economico-redдитuali acquisite dall'azienda (ricavi o proventi) e quelle consumate (costi o oneri). Per quanto riguarda i musei parlando di ricavi ci si riferisce ai ricavi provenienti principalmente dalla vendita di biglietti di ingresso e dalle sponsorizzazioni, mentre i proventi comprendono le liberalità e le quote associative. I ricavi e i costi vengono inseriti all'interno del conto economico secondo il *principio di competenza economica*, ovvero a prescindere dal momento esatto in cui si sono verificati gli incassi e i pagamenti, "mentre l'aspetto rilevante per il loro riconoscimento è costituito dallo svolgimento delle operazioni che determinano l'insorgenza degli stessi."¹²⁰ Dal momento che si segue questo principio il conto economico non corrisponde ad una semplice differenza tra entrate e uscite (il flusso di cassa sarà invece oggetto del rendiconto finanziario) e può essere considerato come una grandezza astratta che non può corrispondere ad un preciso elemento del passivo o dell'attivo. Una volta individuati i costi e i ricavi dell'esercizio si seguirà poi con il calcolo del reddito, dato dalla differenza tra i primi e i secondi. Questo esprime la capacità o meno dell'azienda di durare nel tempo e di raggiungere un equilibrio economico.

Il Conto economico viene proposto secondo una forma scalare con risultati economici parziali, ottenuti dal confronto fra ricavi e costi d'esercizio raggruppati in quattro classi omogenee. Il valore della produzione contiene tutti i componenti positivi di reddito provenienti dalla gestione caratteristica e accessoria. Nei costi della produzione vengono invece inserite tutte le voci di costo riguardanti la gestione caratteristica e accessoria. All'interno dei proventi e oneri finanziari sono invece presenti tutti i componenti di reddito derivanti da operazioni di tipo finanziario. Nelle rettifiche di valore di attività finanziarie vengono inserite le rivalutazioni e le svalutazioni di partecipazioni, di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni e di titoli dell'attivo

¹¹⁹ ALLEGRINI M., GIANNETTI R., LATTANZI N., LAZZINI S., (a cura di), *Elementi di bilancio e di management. Il bilancio di esercizio. Principi, schemi e criteri di valutazione*. Vol.1, G.Giappichelli Editore, Torino, 2014, p.37

¹²⁰ ALLEGRINI M., GIANNETTI R., LATTANZI N., LAZZINI S., (a cura di), *Elementi di bilancio e di management. Il bilancio di esercizio. Principi, schemi e criteri di valutazione*. Vol.1, G.Giappichelli Editore, Torino, 2014, p.7

circolante. Di seguito verrà proposto uno schema della struttura del conto economico civilistico:

CONTO ECONOMICO
A) VALORE DELLA PRODUZIONE
B) COSTI DELLA PRODUZIONE
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE
Risultato prima delle imposte (A - B ± C ± D)
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO
Utile/perdita dell'esercizio

Tabella 2.3.: Struttura di sintesi del Conto Economico civilistico

2.2.4. RELAZIONE SULLA GESTIONE

Uno degli allegati più importanti del bilancio è la relazione sulla gestione, la quale contiene un'analisi sulla situazione della società, sull'andamento e sul risultato economico della gestione. Questo documento è interessante poiché "assume un fondamentale ruolo informativo nell'illustrare la gestione aziendale, collegando i risultati di bilancio alla più generale strategia di azienda."¹²¹ La sua stesura è regolamentata dall'articolo 2428 del Codice civile e dovrebbe contenere principalmente informazioni riguardanti:

- *Le attività di ricerca e sviluppo;*
- *I rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime;*
- *Il numero e il valore nominale delle azioni proprie e delle azioni o quote di società controllanti possedute, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della parte di capitale corrispondente;*
- *Il numero e il valore nominale delle azioni proprie o delle azioni o quote di società controllanti acquistate e vendute nell'esercizio, con l'indicazione della parte di capitale corrispondente e dei motivi delle operazioni effettuate;*
- *I fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio;*
- *L'evoluzione prevedibile della gestione;*

¹²¹ QUAGLI A., *Bilancio di esercizio e principi contabili*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017, p.92

- In relazione all'uso di *strumenti finanziari*, gli obiettivi e le politiche in materia di *gestione del rischio finanziario* e l'esposizione della società al *rischio di prezzo*, al *rischio di credito*, al *rischio di liquidità* e al *rischio di variazione dei flussi finanziari*;
- L'elenco delle *sedi secondarie* della società.¹²²

Secondo il Codice civile, la relazione sulla gestione non deve limitarsi a contenere solo informazioni di tipo qualitativo, ma deve riportare anche i costi, i ricavi e gli investimenti dell'azienda, infatti al comma 1 afferma che "il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta."¹²³ Inoltre, per aumentare l'utilità del documento, gli indicatori vengono spesso messi a confronto con quelli degli esercizi precedenti, così da sottolineare un eventuale miglioramento o peggioramento della gestione.

In riferimento alla realtà museale però è forse più appropriato parlare di *Relazione sulla missione*, documento derivante dalla Relazione sulla gestione che però, a differenza di quest'ultimo, è arricchito da informazioni quali-quantitative che illustrano i risultati dell'azienda-museo e l'attinenza alla missione istituzionale delle attività svolte. Prendendo spunto dalle proposte formulate dall'Agenzia per le Onlus¹²⁴ per la stesura del bilancio delle aziende del terzo settore¹²⁵ sarebbe consono aggiungere anche informazioni riguardanti: la missione, l'identità dell'ente e le attività istituzionali e strumentali; i soggetti primariamente interessati (stakeholder); il sistema di governance

¹²² ALLEGRINI M., GIANNETTI R., LATTANZI N., LAZZINI S., (a cura di), *Elementi di bilancio e di management. Il bilancio di esercizio. Principi, schemi e criteri di valutazione*. Vol.1, G.Giappichelli Editore, Torino, 2014, p.67

¹²³ FERRARESE P., *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2017, p.84

¹²⁴ Nota come **Agenzia per il terzo settore**, era un organismo governativo di diritto pubblico operante sotto la vigilanza della Presidenza del Consiglio dei ministri, cui era tenuta a inviare una relazione annuale sull'attività svolta. Operativa fino al 2012, agiva con lo scopo di controllare che venisse realizzata una corretta osservanza della disciplina legislativa concernente le organizzazioni appartenenti al terzo settore.

¹²⁵ L'espressione **terzo settore** identifica quegli enti che operano e si collocano in determinati settori, ma non sono riconducibili né agli enti pubblici, né agli enti commerciali. Generalmente si tratta di soggetti organizzativi che, senza scopo di lucro, perseguono finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale promuovendo e realizzando attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi.

e le principali collaborazioni.¹²⁶ “La relazione sulla missione tratterà le linee della strategia futura, dei progetti pianificati, dei programmi in fase di definizione; farà emergere la rete di rapporti con gli attuali e i potenziali sostenitori dell’attività; disegnerà l’evoluzione del settore artistico-culturale in cui si muove il museo.”¹²⁷

2.2.5. RENDICONTO FINANZIARIO E NOTA INTEGRATIVA

Come già accennato sono inoltre presenti, all’interno di un bilancio d’esercizio, altri due documenti, il Rendiconto finanziario e la Nota integrativa, che verranno ora brevemente illustrati. Essi, tuttavia, non saranno oggetto di ulteriori analisi, non essendo presenti nei casi studio trattati in seguito.

Il Rendiconto finanziario rappresenta le entrate, le uscite e il flusso di cassa, inteso come la differenza tra le prime e le seconde. Spesso il concetto di flusso finanziario è legato alle uscite e alle entrate di disponibilità liquide e può essere un efficace indicatore delle capacità dell’azienda di: autofinanziare una parte dei propri finanziamenti, essere solvibili rispetto ai creditori e di remunerare i propri soci.¹²⁸ Questo documento illustra la dinamica monetaria d’azienda, mettendo a confronto i valori di due stati patrimoniali e le variazioni reddituali ed esprime i flussi monetari suddivisi nelle aree dell’attività reddituale, di investimento e finanziamento.

La Nota integrativa ha invece il ruolo di corredare la valenza informativa dei prospetti numerici, in particolare Conto economico e Stato patrimoniale, con delle informazioni atte a spiegare l’adozione di certi comportamenti contabili o di alcuni criteri di valutazione e a chiarire alcune voci così da esplicitarne il contenuto. Questo documento ha quindi lo scopo di illustrare, integrare e rendere più chiari i documenti numerici del bilancio.¹²⁹

¹²⁶ FERRARESE P., *Modelli di rendicontazione dell’attività museale*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2017, p.85

¹²⁷ FERRARESE P., *Modelli di rendicontazione dell’attività museale*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2017, p.85-86

¹²⁸ ALLEGRINI M., GIANNETTI R., LATTANZI N., LAZZINI S., (a cura di), *Elementi di bilancio e di management. Il bilancio di esercizio. Principi, schemi e criteri di valutazione*. Vol.1, G.Giappichelli Editore, Torino, 2014, pp. 9-11

¹²⁹ ALLEGRINI M., GIANNETTI R., LATTANZI N., LAZZINI S., (a cura di), *Elementi di bilancio e di management. Il bilancio di esercizio. Principi, schemi e criteri di valutazione*. Vol.1, G.Giappichelli Editore, Torino, 2014, pp. 37-38

CAPITOLO 3

IL VITTORIALE DEGLI ITALIANI

3.1. NASCITA E DESCRIZIONE DEL COMPLESSO MUSEALE

3.1.1. GABRIELE D'ANNUNZIO E VILLA CARGNACCO

“IO HO QUEL CHE HO DONATO” questo è il motto che si legge sopra la fontana posta all'ingresso a doppio arco che introduce il visitatore all'interno del complesso monumentale denominato il *Vittoriale degli Italiani*. Composto dalla casa-museo e dagli altri edifici e giardini che fecero da sfondo agli ultimi anni di vita di Gabriele d'Annunzio, oggi il Vittoriale è diventato un monumento aperto al pubblico visitato solo nel 2019 da 279.328 persone.¹³⁰

Gabriele d'Annunzio fu uno scrittore, poeta, drammaturgo, militare, politico, giornalista e patriota italiano nato a Pescara nel 1863 e morto a Gardone Riviera nel 1938. Conosciuto come “il Vate” occupò una posizione preminente nella letteratura e nella politica italiane della sua epoca. Egli “fu, prima di ogni altro artista, un personaggio pubblico; perché la sua immagine fu frutto di una costruzione continua, di un'esistenza vissuta sotto gli occhi di tutti; perché seppe esibire, primo divo della modernità, le sue esperienze sentimentali e i suoi costumi di vita; ma soprattutto, perché la sua avventura fu il canto maledetto e prezioso di un'Italia catturata dall'inscindibile binomio del testo e del gesto.”¹³¹ D'Annunzio fu in grado di incarnare alla perfezione il ruolo dell'intellettuale di fine XIX secolo e di interpretare i nuovi miti del progresso, della mondanità, dell'effimero che caratterizzarono l'inizio del XX secolo. La sua figura divenne presto centrale nel mondo della letteratura grazie alla sua abilità nel gestire la propria immagine, attraverso tutti i mezzi che l'industria culturale dell'epoca metteva a sua disposizione. Il suo esordio nell'ambiente letterario italiano è segnato da una vincente strategia pubblicitaria che, subito dopo la pubblicazione del suo primo libro, lo vede protagonista della falsa notizia della sua morte. Questa trovata pubblicitaria porta la sua opera all'attenzione dei critici

¹³⁰ Dato presente nel report annuale del 2019, pubblicato sul sito istituzionale della Fondazione

¹³¹ GUERRI G.B., *D'Annunzio. L'amante guerriero*, Mondadori, Milano, 2008, p.4

letterari e gli consente di farsi conoscere anche dal grande pubblico.¹³² D'Annunzio "fece sempre della propria vita un azzardo, prendendola d'assalto, impastato com'era di sensazioni, aspirazioni, contraddizioni insanabili e incontenibili. Mai pago, raramente contento di sé, nonostante le apparenze; senza mai requie, in agguato di ciò che ogni giorno, ogni ora potevano offrirgli. Di fronte a un rifiuto si comprimeva come una molla pronta a scattare, dacché solo la sfida lo eccitava. Fatto per divorare l'esistenza con i sensi e con la penna, indifferente al prezzo da pagare per sé e per gli altri, attirava l'attenzione, se non sempre il rispetto, alla stregua dei fenomeni della natura, che si sviluppano fuori di qualunque codice morale."¹³³ Le teorie alla base della sua poetica e più in generale della sua vita, sono le stesse che dominavano gli ambienti artistici e letterari della sua epoca: estetismo, culto della bellezza, superiorità dell'arte. Dell'estetismo fece proprio un ideale di vita. In una delle sue opere più celebri, *Il Piacere*, egli scrive: "*Bisogna fare della propria vita, come si fa un'opera d'arte. Bisogna che la vita d'uomo d'intelletto sia opera di lui. La superiorità vera è tutta qui.*"¹³⁴ Il mito dell'esteta, già presente in altri artisti come Oscar Wilde, implicava una visione aristocratica della vita che si ritrova tanto nelle opere dannunziane quanto nel suo modo di vivere. Il poeta aveva l'aspirazione di vivere la vita come un'opera d'arte, poiché considerava l'arte come una dimensione superiore ad ogni altra esperienza umana.¹³⁵ Un altro mito fondamentale per comprendere il pensiero di d'Annunzio è quello del superuomo, un concetto influenzato dal pensiero filosofico di Nietzsche che concedeva una dimensione di privilegio agli uomini straordinari, ai quali tutto era lecito, anche andare al di là di ogni limite sociale e morale imposto agli uomini comuni. Questa ideologia portò il poeta ad uscire dalla dimensione artistica per sconfinare anche in quella politica¹³⁶ (da qui nascerà infatti il binomio poeta-soldato).

Fu nel 1919 che d'Annunzio raggiunse l'apice nell'edificazione del proprio mito personale e politico con la cosiddetta *Impresa fiumana*. Nel settembre di quell'anno decise di guidare, insieme ad alcuni patrioti, una spedizione con lo scopo di annettere la città di Fiume al Regno d'Italia (all'epoca contesa con il Regno di Serbi, Croati e Sloveni), basandosi sul concetto da lui stesso coniato di "vittoria mutilata", termine che indicava l'insufficiente e ingiusta ricompensa territoriale data all'Italia durante la conferenza di

¹³² BOLOGNA C., ROCCHI P., *Rosa fresca aulentissima*, Loescher Editore, Torino, 2014, p.449

¹³³ SERRA M., *L'Imaginifico, vita di Gabriele d'Annunzio*, Neri Pozza Editore, Vicenza, 2019, p.8

¹³⁴ D'ANNUNZIO G., *Il Piacere*, Mondadori, Milano, 1982, p.108

¹³⁵ BOLOGNA C., ROCCHI P., *Rosa fresca aulentissima*, Loescher Editore, Torino, 2014, p.449

¹³⁶ BOLOGNA C., ROCCHI P., *Rosa fresca aulentissima*, Loescher Editore, Torino, 2014, p.451

Versailles. L'esperienza durò solamente 16 mesi e terminò con l'intervento del governo italiano che sgomberò la città dai compagni dannunziani e proclamò lo Stato libero di Fiume. Con la delusione per l'epilogo dell'esperienza giunse anche il declino del mito d'annunziano del poeta-soldato e d'Annunzio si ritrovò stanco e sfiduciato, di colpo si sentì vecchio e bisognoso di "silenzio dopo tanto rumore e di pace dopo tanta guerra"¹³⁷. Le uniche alternative che gli restavano a disposizione erano o stabilirsi definitivamente a Venezia nel suo appartamento sul Canal Grande o tornare in Francia nello chalet di Archachon dove aveva vissuto prima della guerra. "I silenzi invernali della laguna, al confronto con la ribalta confusione della "città della vita", gli parvero insostenibili e tediosi. Era alla ricerca di un luogo d'esilio. (...) Era ancora assetato di novità, ma voleva allontanarsi dell'affannoso commercio del consorzio umano e dalla vile Italia che non aveva seguito i suoi sogni. (...) Poi chiese ai collaboratori più fidati di trovargli una dimora"¹³⁸, e fu infine l'amico Tom Antongini a trovargli un luogo adatto al suo bisogno di solitudine e riposo: Villa Cargnacco, vicino a Gardone Riviera sul lato bresciano del lago di Garda. Quella che presto sarebbe diventata la nuova dimora del poeta era dai più nota con il nome di Villa Cargnacco poiché sorgeva sull'incrocio degli assi che conducevano a quella che un tempo era una contrada del comune di Gardone Riviera, nota come Cargnacco. Dal 1921 al 1938, grazie all'aiuto dell'architetto Gian Carlo Maroni, d'Annunzio trasformò radicalmente la villa e tutta la zona circostante, ribattezzando il complesso di edifici, vie, teatro all'aperto, piazze e corsi d'acqua con il nome di *Vittoriale degli Italiani*.

"Prima della trasfigurazione dannunziana però, le poche testimonianze storiche rimandano ad una atmosfera agreste, di altre epoche, e ad edifici con funzioni e forme modeste, destinate a scopi per lo più agricoli. Ciò che compone oggi il Vittoriale è infatti il frutto di progetti e opere avvenute in diversi anni, mentre l'unico elemento originario esistente è proprio l'abitazione del Poeta, nota come "Prioria". L'immobile deve il suo nome dannunziano alla semplicità delle sue forme, soprattutto se confrontata con le numerose ville della zona, quasi a sembrare la casa di un prete di campagna."¹³⁹ Quello che oggi è conosciuto come uno dei complessi museali più importanti del XX secolo, in principio non era altro che una villa settecentesca disabitata da ormai sei anni ed

¹³⁷ GUERRI G.B., *D'Annunzio. L'amante guerriero*, Mondadori, Milano, 2008, p.266

¹³⁸ GUERRI G.B., *D'Annunzio. L'amante guerriero*, Mondadori, Milano, 2008, p.265

¹³⁹ GAETANELLI E., *Il Vittoriale degli Italiani, Progettare nel Bastione*, Memoriale Alberto Folonari, Relazione tecnica, Gardone Riviera, 2016, p.6

appartenuta allo storico dell'arte austriaco Henrich Thode, che allo scoppio della guerra dovette fuggire lasciando la casa intatta e completa della sua collezione di oltre seimila libri e di altri beni di valore, come il pianoforte a coda appartenuto a Franz Liszt.¹⁴⁰ Nonostante l'edificio fosse ben lontano dallo sfarzo e dalla ricchezza che avevano sempre caratterizzato tutte le dimore in cui aveva alloggiato precedentemente il Vate, venne scelto da d'Annunzio senza indugi, poiché ritenuto perfetto per soddisfare la sua ricerca di pace (fece infatti subito collocare sul portone d'ingresso una targa con la frase latina *Silentium et clausura*) e perché gli ricordava Villa Capponcina (la villa fiorentina dove il poeta aveva vissuto dal 1898 al 1910 e che era stata la culla della storia d'amore con l'attrice Eleonora Duse). Villa Cargnacco, a seguito della fuga del proprietario, era stata sequestrata dallo Stato italiano come risarcimento dei danni di guerra e inizialmente doveva essere solamente una sistemazione provvisoria per d'Annunzio. Il contratto d'affitto venne stipulato per la durata di un anno, ma la pubblicazione di due decreti nei mesi successivi fecero cambiare progetti al poeta: il decreto del Ministro dell'Industria e del Commercio del 7 febbraio 1921 disponeva l'accertamento e la liberazione delle piccole proprietà confiscate ai tedeschi, mentre il decreto del 10 aprile 1921 dettava le norme per la devoluzione al Demanio dello stato dei beni mobili e immobili appartenenti ai sudditi della Germania e dell'antico impero d'Austria. Per paura di perdere la proprietà in favore della vedova Thode (Henrich Thode era deceduto nel 1920 a Copenaghen e la proprietà era passata alla moglie), decise di affrettare le trattative e di procedere all'acquisto del complesso. Dopo una lunga e contesa trattativa presso il Ministero dell'Industria e del Commercio, fu infine il 31 ottobre 1921 che Gabriele d'Annunzio poté finalmente procedere con l'acquisto della casa, dei beni mobili custoditi all'interno e di due ettari di terreno per la somma di 130.000 lire.¹⁴¹

Al nucleo originale e centrale della Prioria, la residenza privata che il poeta realizzò ristrutturando gli interni della villa preesistente, si aggiunsero negli anni tutte le zone circostanti appartenenti all'antica frazione di Cargnacco, fino a creare un complesso di quasi nove ettari "costruito a memoria della «vita inimitabile» del poeta-soldato e delle imprese degli italiani durante la Grande Guerra, la «Santa Fabbrica» del Vittoriale rappresenta lo spirito di appartenenza nazionale e indica i modelli estetici della tradizione italiana. Mito nella costruzione di una figura poetica ed eroica straordinaria, capace di

¹⁴⁰ GUERRI G.B., *D'Annunzio. L'amante guerriero*, Mondadori, Milano, 2008, p.266

¹⁴¹ www.vittoriale.it, visitato: agosto 2020

concepire un'immagine unica modellata sull'uomo-poeta, uomo-aviatore, uomo-marinaio, uomo-comandante, uomo-eroe, D'Annunzio ricerca con strategia affinata un consenso di massa verso valori etici ed estetici riconoscibili e validi per tutti. La stessa vita di D'Annunzio è un'opera d'arte, un'esperienza estetica che si traduce nel suo vissuto, già ripreso in chiave letteraria dai protagonisti delle sue produzioni.”¹⁴² Si può quindi affermare che Il Vittoriale degli Italiani sia diventato con gli anni, oltre che la dimora del poeta durante i suoi ultimi anni di vita, anche l'espressione visibile del suo pensiero poetico e dei suoi ideali di vita. “È opinione comune che il Vittoriale sia la Casa Museo che d'Annunzio intese allestire per narcisistica memoria di sé negli anni del tramonto”¹⁴³ infatti “capita spesso che i luoghi nei quali è trascorsa la vita di un poeta, o di un letterato in genere, arrivino a coincidere con la sua opera, a esserne parte integrante.”¹⁴⁴

Il 22 dicembre 1923 venne redatto da Gabriele d'Annunzio l'atto di donazione del Vittoriale al popolo italiano, che si concluse con un'affermazione del poeta volta a sottolineare la stretta relazione che intercorreva tra l'artista e la sua abitazione: “*Tutto qui è dunque una forma della mia mente, un aspetto della mia anima, una prova del mio fervore. Come la morte darà la mia salma all'Italia amata, così mi sia concesso preservare il meglio della mia vita in questa offerta all'Italia amata*”.¹⁴⁵ La stipula dell'atto che dichiara la donazione del Vittoriale allo Stato, garantisce il finanziamento da parte dello stato italiano necessario alla sua costruzione: prende così avvio la Fabbrica, subito definita come “Santa” da d'Annunzio stesso, con a capo l'architetto Gian Carlo Maroni. Due anni dopo, nel 1925, l'edificio venne dichiarato monumento nazionale a memoria della vita inimitabile di d'Annunzio e delle imprese del popolo italiano durante la Prima guerra mondiale¹⁴⁶ e nel 1937 il Decreto Regio nr. 1447 costituisce la Fondazione “Il Vittoriale degli Italiani”.

¹⁴² PESANDO A.B., *L'estetica oltre le avanguardie: Gabriele d'Annunzio e il Vittoriale*, Utet, 2015, p.1

¹⁴³ TERRAROLI V., *Il Vittoriale. Percorsi simbolici e collezioni d'arte di Gabriele d'Annunzio*, Skira Editore, Milano, 2001, p. 5

¹⁴⁴ TERRAROLI V., *Il Vittoriale. Percorsi simbolici e collezioni d'arte di Gabriele d'Annunzio*, Skira Editore, Milano, 2001, p. 3

¹⁴⁵ www.vittoriale.it, visitato: agosto 2020

¹⁴⁶ BERTOLI G., BONERA M., CODINI A., *Esperienza di visita museale e Cultural Heritage: un'indagine su “Il Vittoriale degli Italiani”*, Editoriale Scientifica, 2016, p.9



Figura 3.1: Veduta aerea del complesso del Vittoriale degli Italiani.

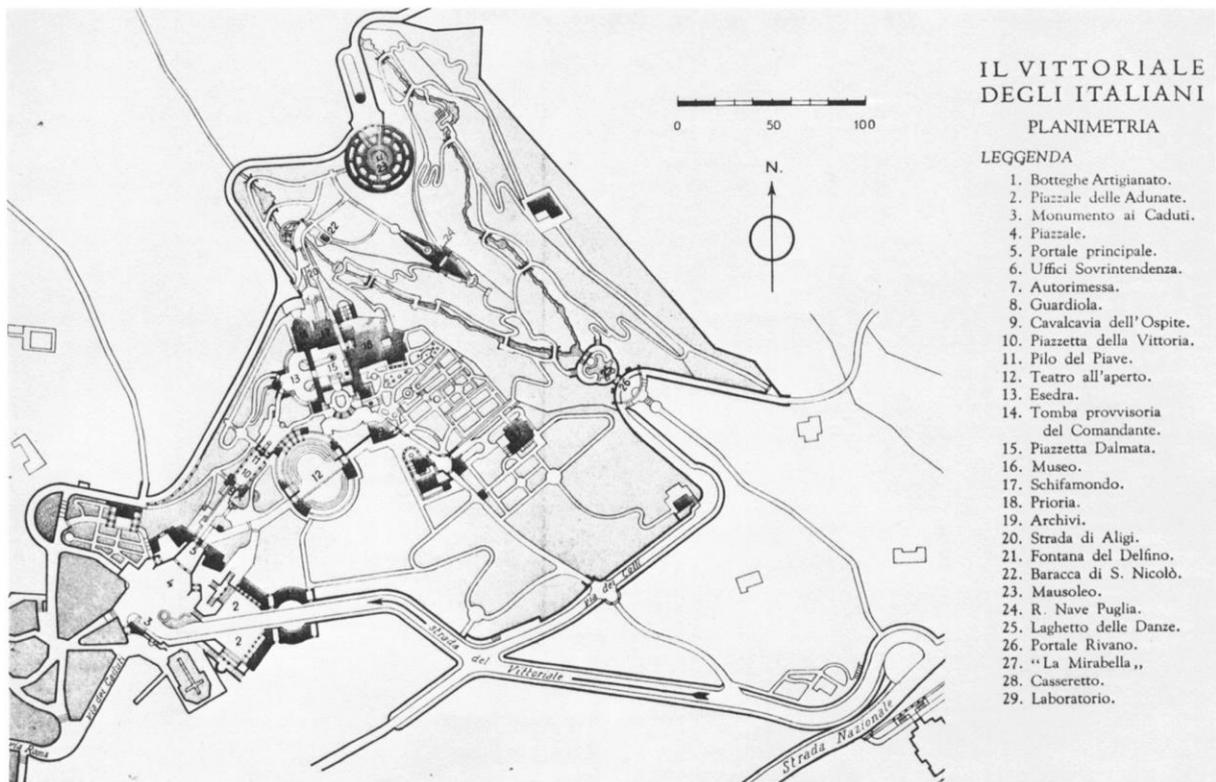


Figura 3.2: Planimetria de Il Vittoriale degli Italiani.

3.1.2. DESCRIZIONE DEL VITTORIALE DEGLI ITALIANI

Il complesso museale del Vittoriale si estende per nove ettari sulle colline di Gardone Riviera, con una magnifica vista panoramica sul lago di Garda. “D’Annunzio riporta sulle rive del Garda la sua versione di «villa palladiana» concepita in un complesso di edifici-simbolo (la Prioria, la nave Puglia, il Mausoleo degli Eroi, lo Schifamondo, il Museo della Guerra ecc.) alternati ritmicamente con piazze, giardini, boschi e colline «sacri» impreziositi da architetture e oggetti-simbolo (statue, pili, massi, proiettili, bombe, iscrizioni, lapidi ...) che assumono un ruolo ieratico, evocativo, venerabile e inviolabile.”¹⁴⁷

INGRESSO

L’ingresso del Vittoriale è costituito da un portale a due arcate al cui centro è posta, in una nicchia, una fontana, sulla quale è stato scritto un passo del Libro segreto di Gabriele d’Annunzio che recita: *“Dentro da questa triplice cerchia di mura, ove tradotto è già in pietre vive quel libro religioso ch’io mi pensai preposto ai riti della patria e dei vincitori latini chiamato Il Vittoriale.”* A sormontare la fontana si trova un elmo da fante, tra due cornucopie, posto a proteggere lo stemma del Principe di Montenevoso (titolo conferito al poeta nel 1924). Un timpano con il motto dannunziano *“Io ho quel che ho donato”* suggella l’entrata al complesso.¹⁴⁸ Dalle arcate si snodano due percorsi: uno conduce alla prioria e successivamente alla nave militare Puglia e al mausoleo; l’altro porta ai giardini e al frutteto.

ANFITEATRO E PIAZZETTA DALMATA

Superate le arcate d’ingresso, presa la strada che conduce alla Prioria, si incontra il teatro all’aperto, costruito dall’architetto Gian Carlo Maroni ispirandosi al Teatro Grande di Pompei. L’anfiteatro si affaccia sul lago, fornendo agli spettacoli qui rappresentati uno sfondo naturale mozzafiato. Era chiamato da d’Annunzio “Parlaggio” e oggi può ospitare fino a millecinquecento spettatori.

¹⁴⁷ PESANDO A.B., *L'estetica oltre le avanguardie: Gabriele d'Annunzio e il Vittoriale*, Utet, 2015, p.1

¹⁴⁸ GUERRI G.B., *Il Vittoriale degli italiani. Guida alla visita*, Silvana Editoriale, Milano, 2015, pp.19-22

Continuando per la via si giunge alla piazzetta Dalmata, che prende il nome dal pila con la Vergine di Dalmazia. Su questa piazza si affacciano la Prioria, lo Schifamondo, le torri degli archivi e il tempietto della Vittoria.



Figura 3.3: Anfiteatro durante una serata del festival Tener-a-mente.



Figura 3.4: Piazzetta Dalmata



Figura 3.5: Ingresso de Il Vittoriale degli Italiani.

PRIORIA

La Prioria, la casa-museo del poeta, rappresenta uno degli edifici più emblematici per comprendere a fondo il modo di vivere del Vate. “Gabriele aggiunse alla facciata dell’edificio una serie di emblemi, statue e bassorilievi per celebrare la sua vita inimitabile come in una via crucis iconografica. I viali che conducevano all’entrata furono arricchiti quasi ogni giorno da cimeli che eternavano le imprese belliche rendendole non più soltanto il patrimonio di un eroe, ma quello di un’intera comunità che vi si poteva specchiare.”¹⁴⁹ Già dall’entrata è possibile notare la presenza di simbologie e schemi di retorica dannunziana. La scalinata composta da sette gradini, numero che rimanda alle Virtù e ai Vizi capitali, conduce a due anticamere: una riservata alle visite ufficiali e poco gradite (chiamata Stanza del mascheraio, per i versi scritti sopra allo specchio e composti dal poeta stesso in occasione della visita di Mussolini del 1925 “*Al visitatore. Teco porti lo specchio di Narciso? Questo è piombato vetro, o mascheraio. Aggiusta le tue maschere al tuo viso ma pensa che sei vetro contro acciaio*”), l’altra (chiamata Oratorio dalmata) per gli amici e gli ospiti attesi e benvenuti, che conduceva agli ambienti più intimi dell’edificio. La casa è composta da trentasei locali, compresi corridoi e pianerottoli, tutti disposti e arredati con molta attenzione e precisione, seguendo una commistione di stili ed epoche differenti. Sulle pareti sono ovunque presenti citazioni delle opere e dei motti composti da d’Annunzio,¹⁵⁰ volti a condurre l’ospite in un turbinio di emozioni e differenti gradi della conoscenza. Ciascuna camera prevede differenti livelli d’interpretazione: dalla sensibilità intelligibile e simbolica dell’ambiente, alla percezione dell’oggetto in particolare e il suo legame iconografico ed evocativo.¹⁵¹ Ogni stanza permette al visitatore di entrare nella mente e nei costumi del poeta, in parte anche grazie all’atmosfera tenebrosa e cupa creata dai tendaggi pesanti che coprivano tutte le finestre (principalmente dovuti alla fotofobia causata da una ferita all’occhio riportata in un incidente aereo nel 1916, ma che contribuiscono a creare un’ambiente mistico). Per citare alcuni esempi di quanto ogni locale sia impregnato di retorica dannunziana: per entrare nell’Officina, ovvero lo studio del poeta, è necessario chinarsi sotto un architrave con l’insegna latina “*hoc opus hic labor est*”, frase con cui viene ammonito Enea nell’ Eneide quando scende nell’Ade; nella Sala delle reliquie sono raccolte immagini e simboli di

¹⁴⁹ GUERRI G.B., *D’Annunzio. L’amante guerriero*, Mondadori, Milano, 2008, pp. 284-85

¹⁵⁰ GUERRI G.B., *D’Annunzio. L’amante guerriero*, Mondadori, Milano, 2008, p. 285

¹⁵¹ PESANDO A.B., *L’estetica oltre le avanguardie: Gabriele d’Annunzio e il Vittoriale*, Utet, 2015, p.1

molteplici fedi, dalla piramide simbolo delle religioni orientali al volante spezzato del motoscafo che sir Henry Sergrave guidò nel 1930 nel tentativo di superare un record di velocità, simbolo della sfida dell'uomo a superare i limiti imposti dalla natura.

"The first impression one receives is one of claustrophobia. Everything is too small and too cramped. Even where architecture becomes a little more generous and expansive, the space which it provides is immediately filled up with hundreds of miscellaneous objects whose relationships are undecipherable. The windows in almost all the rooms are false windows and do not look out into the landscape. They are merely lighted by bulbs to simulate daylight and the effect is very much that described by Huysmans in "A Rebours": insidiously erotic, cruel, a trifle mad but the madness is so consistent, or to speak in aesthetic terms, so stylistically coherent, that it becomes a superior logic to which one cannot help but submit by making gradual, almost imperceptible concessions until finally one is trapped by a perverse but effective logic."¹⁵²



Figura 3.6: Facciata della Prioria

¹⁵² LICHT F., *The Vittoriale degli Italiani*, Articolo all'interno di "Journal of the Society of Architectural Historians, Vol. 41, No. 4", University of California Press, 1982, p.6



Figura 3.7: L'Officina



Figura 3.8: Stanza delle reliquie



Figura 3.9: Bagno blu



Figura 3.10: Stanza della Cheli

SCHIFAMONDO

A lato della Prioria si trova un altro edificio denominato Schifamondo, che era destinato a diventare la nuova residenza di d'Annunzio ma che il poeta non vide mai realizzato. Concepito come se fosse l'interno di un transatlantico, con finestre ad oblò e corridoi alti e stretti, oggi ospita al suo interno il *Museo d'Annunzio eroe* (spazio museale realizzato dall'ambasciatore Antonio Benedetto Spada e dedicato ai cimeli e alle reliquie di guerra del poeta e del popolo italiano durante la Grande Guerra)¹⁵³ e l'*auditorium*. Quest'ultimo possiede una capienza di duecento persone e sul soffitto è stato appeso l'aereo *Ansaldo S.V.A.* celebre per il volo su Vienna che il Vate compì nel 1918 lanciando dei volantini con l'annuncio della vittoria italiana. Oltre ad essere la sede di convegni, conferenze, concerti e manifestazioni, l'Auditorium ospita al piano superiore l'*Omaggio a d'Annunzio*, una

¹⁵³ GUERRI G.B., *Il Vittoriale degli italiani. Guida alla visita*, Silvana Editoriale, Milano, 2015, p.108

mostra di opere permanenti e itineranti di artisti contemporanei comprendenti anche due mostre fotografiche sulla vita del poeta e sulla costruzione del Vittoriale.¹⁵⁴

REGIA NAVE PUGLIA

All'interno del parco del Vittoriale è possibile visitare anche la Regia Nave Puglia. L'ariete torpediniere Puglia apparteneva alla Regia Marina e venne donato a Gabriele d'Annunzio nel 1923 in ricordo della morte del capitano Tommaso Gulli, che lo comandò durante la Prima Guerra Mondiale. Dopo averla fatta giungere smontata al Vittoriale su venti vagoni ferroviari, venne rimontata con la prua simbolicamente rivolta verso l'Adriatico. Al centro della prua venne posta una scultura in bronzo di Renato Brozzi, chiamata *Vittoria angolare* e all'interno della stiva è stato costruito un museo di bordo con alcuni modelli di navi da guerra.¹⁵⁵

LAGHETTO DELLE DANZE

Dalla nave puglia è possibile seguire due differenti sentieri che portano a due rivi gemelli denominati rivo dell' Acqua pazza e rivo dell'Acqua savia, entrambi contenuti in due vallette con lo stesso nome dei due corsi d'acqua ricche di cascatelle e vegetazione. I due ruscelli convogliano nel Laghetto delle danze: un piccolo specchio d'acqua a forma di violino, creato artificialmente dal Vate e dal suo architetto Maroni per accogliere spettacoli musicali e di danza. D'Annunzio stesso descrive nella sua ultima opera *Libro segreto* il laghetto con queste parole "*Il vento e l'acqua nel mio giardino alternano o contrappongono due melodie. Ogni nota delle foglie e delle goccioline mi tocca in tal parte di me dove non giunge la musica degli strumenti, ma 'con una volontà di musica'. Mi tocca dove vuol toccarmi: mi commove come vuole commovermi: con una esattezza e con una sapienza che m'è quasi insegnamento di composizione.*"¹⁵⁶

¹⁵⁴ GUERRI G.B., *Il Vittoriale degli italiani. Guida alla visita*, Silvana Editoriale, Milano, 2015, p.109

¹⁵⁵ GUERRI G.B., *Il Vittoriale degli italiani. Guida alla visita*, Silvana Editoriale, Milano, 2015, p. 51

¹⁵⁶ www.vittoriale.it, visitato: agosto 2020



Figura 3.11: Auditorium con aereo Ansaldo S.V.A.



Figura 3.12: Prua della Nave Puglia.



Figura 3.13: Laghetto delle danze.

MUSEO D'ANNUNZIO SEGRETO

Nella zona del sotto-teatro è stato realizzato nel 2010 un nuovo spazio espositivo chiamato “d’Annunzio segreto” contenente molti oggetti che fino ad allora erano stati rinchiusi in armadi o cassetti all’interno della casa e che il grande pubblico non aveva potuto osservare fino ad allora. Sono quindi visibili le vesti di d’Annunzio, le sue scarpe e la sua biancheria.¹⁵⁷ Si vedono anche gli abiti che il poeta aveva fatto confezionare per le sue innumerevoli donne e amanti, i gioielli, i collari dei suoi amati cani e anche il vasellame da tavola.¹⁵⁸

MAUSOLEO E MAS 96

La parte alta del Vittoriale è occupata dal mausoleo: concepito sul modello dei sepolcri a tumulo romani, oggi svolge la funzione di tomba per Gabriele d’Annunzio e i suoi fedeli compagni fiumani. Vicino al mausoleo si trova l’hangar con il motto dannunziano *Memento Audere Semper* che contiene al suo interno il MAS 96, il motoscafo antisommersibile che il poeta aveva utilizzato durante la Beffa di Buccari (incursione militare realizzata contro le navi austro-ungariche nella baia di Buccari nel 1918). D’Annunzio continuò ad utilizzare il motoscafo per intrattenere i suoi ospiti e fare delle escursioni sul lago.¹⁵⁹

LIMONAIA

Dalla Prioria è possibile accedere ai giardini e alla limonaia. Attraversando un piccolo ingresso, a destra della casa del Vate, si accede ad un ambiente ricco di fiori e di testimonianze artistiche e storiche: statue, fontane, cimeli di guerra e molto altro arricchiscono questa parte del complesso del Vittoriale degli Italiani. La limonaia è composta da gradini di terreno che formano delle terrazze di agrumi ed è qua e là decorata da statue del Settecento.¹⁶⁰

¹⁵⁷ Per un approfondimento sul guardaroba di Gabriele d’Annunzio si veda “*Gabriele d’Annunzio ed il suo guardaroba magnificissimo. Abiti e documenti dalla Fondazione de Il Vittoriale degli Italiani*” a cura di Patrizia Lo Cicero, QuiEdit, 2016

¹⁵⁸ GUERRI G.B., *Il Vittoriale degli italiani. Guida alla visita*, Silvana Editoriale, Milano, 2015, p.22

¹⁵⁹ GUERRI G.B., *Il Vittoriale degli italiani. Guida alla visita*, Silvana Editoriale, Milano, 2015, pp.45-50

¹⁶⁰ www.vittoriale.it, visitato: agosto 2020

PORTICO DEL PARENTE

Luogo posto davanti ai giardini della Prioria utilizzato dal poeta come zona conviviale all'aperto. È dedicato a Michelangelo, artista a cui d'Annunzio si sentiva particolarmente legato perché accomunati dal genio. L'ambiente è arricchito da numerose opere: vi si trovano affreschi di Guido Marussing, un calco in gesso del Torso del Belvedere e un busto di Michelangelo, opera di Napoleone Martinuzzi, che omaggiano l'artista cinquecentesco.¹⁶¹



Figura 3.14: Entrata dell'hangar e MAS 96



Figura 3.15: Mausoleo



Figura 3.16: Canile



Figura 3.17: Portico del parente



Figura 3.18: Limonaia

¹⁶¹ www.vittoriale.it, visitato: agosto 2020

LOGGIATI

I loggiati collegano lo Schifamondo con la Prioria. Sono delle terrazze coperte che si affacciano da un lato sul lago e dall'altra sulla piazzetta antistante la casa del poeta. Nella parte centrale è presente una veranda chiusa decorata con vetrate in stile liberty.¹⁶²

MUSEO L'AUTOMOBILE È FEMMINA

Inaugurato nel 2017 il museo "L'automobile è femmina" è una chiara testimonianza della passione di d'Annunzio per le macchine, simbolo di velocità, modernità e progresso. Nelle sale sono presenti due auto appartenute al poeta e una Bentley RType del dopoguerra appartenuta a Vittorio De Sica. All'interno si possono ammirare la FIAT Tipo 4 con la quale d'Annunzio entrò a Fiume e l'Isotta Fraschini Tipo 8B, ultima automobile utilizzata dal Vate mentre era in vita. Il museo è inoltre arricchito da fotografie e video con immagini d'epoca. Il nome dello spazio espositivo ha origine da una lettera scritta da d'Annunzio e indirizzata al senatore Giovanni Agnelli: *"Mio caro Senatore, in questo momento ritorno dal campo di Desenzano con la Sua macchina che mi sembra risolvere la questione del sesso già dibattuta. L'Automobile è femmina. Questa ha la grazia, la snellezza, la vivacità d'una seduttrice; ha, inoltre, una virtù ignota alle donne: la perfetta obbedienza. Ma, per conto, delle donne ha la disinvolta levità nel superare ogni scabrezza. Inclinata pregratur."*¹⁶³

GIARDINO DELLE VITTORIE

Riaperto nel 2015, questo giardino è caratterizzato dai nuovi cipressi piantati recentemente e dalla meravigliosa vista sul lago. Anch'esso viene oggi utilizzato come spazio per il noleggio per eventi da parte di enti pubblici o privati.

¹⁶² www.vittoriale.it, visitato: agosto 2020

¹⁶³ www.vittoriale.it, visitato: agosto 2020



Figura 3.19: Loggiato con vista sul lago



Figura 3.20: Isotta Fraschini tipo 8B



Figura 3.21: Giardino delle vittorie

3.1.3. LA FONDAZIONE “IL VITTORIALE DEGLI ITALIANI”

Per comprendere che tipo di museo sia diventato oggi il Vittoriale degli Italiani è necessario raccontare cosa avvenne al complesso in termini legali.

Come già accennato in precedenza Gabriele d’Annunzio, pochi anni dopo l’acquisizione del terreno e degli edifici ivi presenti, decise di donare la sua dimora e il terreno circostante allo Stato italiano, attraverso un atto di donazione datato 1923 e poi perfezionato nel 1930. All’interno di questo atto il poeta dichiara e chiarisce i suoi intenti nei confronti del Vittoriale:

“ Io ho quel che ho donato. Io donai allo stato le case e le terre da me possedute nel comune di Gardone sul Garda [. . .] così anche donai tutte le mie suppellettili interamente, senza eccettuarne veruna: e non soltanto quelle già collocate nelle mie case ma pur quelle che di anno in anno io vado scegliendo e disponendo e catalogando [. . .] Io vivo e lavoro, e faccio musica, nella solitudine del Vittoriale donato; e dedico alle mie mura l’assiduo amore che mi lega alle pagine de’ miei nuovi libri [. . .] Non soltanto ogni mia casa da me arredata [. . .] non soltanto ogni stanza da me studiosamente composta, ma ogni oggetto da me scelto e raccolto nelle diverse età della mia vita fu sempre per me un modo di espressione, fu sempre per me di rivelazione spirituale, come un de’ miei poemi, come un de’ miei drammi, come un qualunque mio atto politico e militare, come una qualunque mia testimonianza di diritta e invitta fede. Per ciò m’ardisco io d’offrire al popolo italiano tutto quel che mi rimane, e tutto quel che da oggi io sia per acquistare e per aumentare col mio rinnovato lavoro: non pingue retaggio di ricchezza inerte ma nudo retaggio di immortale spirito [. . .] io son venuto a chiudere la mia tristezza e il mio silenzio in questa vecchia casa colonica, non tanto per umiliarmi quanto per porre a più difficile prova la mia virtù di creazione e trasfigurazione. Tutto infatti è qui da me creato o trasfigurato. Tutto qui mostra le impronte del mio stile, nel senso che io voglio dare allo stile. Il mio amore d’Italia, il mio culto delle memorie, la mia aspirazione all’eroismo, il mio presentimento della Patria futura si manifestano qui in ogni ricerca di linea, in ogni accordo o disaccordo di colori. Non qui risanguinano le reliquie della nostra guerra? E non qui parlano o cantano le pietre superstiti delle città gloriose? Ogni rottame aspro è qui incastonato come una gemma rara. La grande prova tragica della nave ‘Puglia’ è posta in onore e in luce sul poggio [. . .] E qui non a impolverarsi ma a vivere son collocati i miei libri di studio, in così grande numero e di tanto pregio che superano forse ogni altra biblioteca di ricercatore e di ritrovatore solitario. Tutto è qui dunque una forma della mia mente, un aspetto della mia anima, una prova del mio fervore. Come la morte darà la mia salma all’Italia amata così mi sia concesso preservare il meglio

*della mia vita in questa offerta all'Italia amata. Ma da poco la mia salma ha già la sua arca sul colle denominato Mastio [. . .] Anche da poco ho fondato il Teatro aperto, e ordinato le scuole, le botteghe, le officine a rimembrare e rinnovare le tradizioni italiane delle arti minori. Batto il ferro, soffio il vetro, incido le pietre dure, stampo i legni con un torchietto [. . .], colorisco le stoffe, intaglio l'osso e il bosso, interpreto i ricettari di Caterina Sforza sottilizzo i profumi."*¹⁶⁴

La donazione fu successivamente perfezionata con l'atto del 6 novembre 1930 (Numero di pubblicazione 1841. REGIO DECRETO - LEGGE 6 novembre 1930, n. 1518. Anno IX) e il decreto del 28 maggio 1925 (n. 1050) dichiarò il Vittoriale monumento nazionale. Più di dieci anni dopo un decreto elesse il Vittoriale a Fondazione amministrata da un Presidente e da un Consiglio nominati dal Capo dello Stato (decreto del 17 luglio 1937, n. 1447). Tuttavia, solamente il Regio Decreto nr. 1447 del 7 Luglio 1937 costituì ufficialmente la Fondazione "Il Vittoriale degli Italiani" con sede in Gardone Riviera.¹⁶⁵

In seguito alla Seconda Guerra Mondiale, nel giugno del 1945 venne nominato un Commissario straordinario che potesse risolvere i problemi che si erano andati a creare nei difficili anni del conflitto mondiale (problemi soprattutto di carattere amministrativo, culturale e tecnico) e che avevano creato una profonda crisi all'interno della Fondazione. Si decise quindi di apportare delle modifiche a livello amministrativo e la prima grande novità fu quella di aprire il parco alle visite pubbliche, operazione che avvenne nel 1946. In questo modo la Fondazione riuscì, in pochi anni, a diventare economicamente indipendente, risolvendo così il grande problema amministrativo che si era creato negli anni complicati della guerra. Nel 1974 divenne presidente della Fondazione Giuseppe Longo, il quale dovette affrontare il fatto, che con il tempo, gli incassi provenienti dall'ingresso al parco non erano più sufficienti a coprire tutte le spese di manutenzione e conservazione dell'intero complesso monumentale. Il nuovo presidente si concentrò assiduamente per aprire anche la Prioria al pubblico e fu così che il 5 maggio 1975 il ministero dei Beni Culturali (istituto che all'epoca aveva la tutela della Fondazione) approvò l'apertura ufficiale ai visitatori della casa-museo del Vate. Da quel momento la Fondazione si occupò di promuovere l'eredità lasciata da d'Annunzio, come ente pubblico; come infatti affermò anche Longo stesso: "Il Vittoriale è un bene pubblico, un bene

¹⁶⁴ GAZZETTA UFFICIALE, *Donazione da parte di Gabriele d'Annunzio fu Francesco, al Demanio dello Stato*, 1923, p.3275

¹⁶⁵ MARIANO E., *Cronaca di dieci anni*, in "Quaderni dannunziani", I. 1955, p.33

culturale che ci è stato affidato dallo Stato, in base alla legge istitutiva, per essere messo a disposizione del pubblico." ¹⁶⁶

Un altro cambiamento fondamentale nella storia del Vittoriale degli Italiani avvenne con la presidenza della dottoressa Annamaria Andreoli, la quale fornì le linee guida per trasformare la Fondazione da ente pubblico a privato. Un ente pubblico si individua basandosi, in particolare, sul regime giuridico, ovvero l'insieme di norme e principi che regolano l'attività e l'esistenza, e sull'inserimento nella struttura amministrativa pubblica. È quindi necessario che un ente pubblico abbia un fine di interesse pubblico e che sia sottoposto ad un controllo pubblico (solitamente il controllo viene attribuito ad organi dello Stato stesso), anche per il fatto che viene speso denaro pubblico. Dopo un'iniziale esplosione di enti pubblici, negli anni Settanta lo Stato cominciò a rendersi conto che molti di questi dovevano essere eliminati poiché costituivano solamente una enorme dispendio di denaro.¹⁶⁷ Decisiva comunque per il Vittoriale fu la normativa "taglia-enti" del 2008 finalizzata a riordinare secondo criteri di economicità e semplificazione la gestione pubblica dei molteplici enti presenti nel panorama italiano. Fu così che con il Decreto del Presidente della Repubblica del 13 ottobre 2009 n.180 il Vittoriale degli Italiani divenne una *Fondazione con personalità giuridica di diritto privato, vigilata dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali*. Il suddetto decreto contiene al suo interno il Regolamento recante la privatizzazione della Fondazione, a norma dell'articolo 2, comma 634, della legge 24 dicembre 2007, n. 244., e all'articolo 1 riporta: "1. L'ente pubblico «Fondazione Il Vittoriale degli Italiani», di seguito denominato: «Ente», con sede in Gardone Riviera, è trasformato in fondazione di diritto privato, di seguito denominata: «Fondazione», a decorrere dal 1° gennaio 2010. 2. La Fondazione ha personalità giuridica di diritto privato ed è disciplinata, per quanto non espressamente previsto dal presente decreto, dal Codice civile e dalle disposizioni di attuazione del codice medesimo. 3. La vigilanza sulla Fondazione è esercitata dal Ministero per i beni e le attività culturali. 4. La Fondazione «Il Vittoriale degli Italiani» non è ammessa al contributo ordinario annuale dello Stato di cui all'articolo 1 della legge 17 ottobre 1996, n. 534." Successivamente, all'articolo 5, viene specificato che la Fondazione si finanzia esclusivamente con entrate proprie, senza pesare

¹⁶⁶ LONGO G., *Quel po' che si è fatto*, in "Quaderni del Vittoriale", 1. Febbraio 1977, pp.5-9

¹⁶⁷ GIANNINI M.S., *Istituzioni di diritto amministrativo*, Giuffrè Editore, Milano, 1981, pp.153-154

sulla finanza pubblica.¹⁶⁸ A partire dal 1° Gennaio 2010 iniziò così la "privatizzazione" del Vittoriale; ultimo atto del complesso processo di trasformazione giuridica dell'organismo di gestione dell'ultima residenza dannunziana, avviato dalla presidente Annamaria Andreoli e portato a compimento dal suo successore, Giordano Bruno Guerri (attuale presidente del Vittoriale degli Italiani).

3.2. EVENTI E ATTIVITÀ ORGANIZZATI NEL COMPLESSO MUSEALE

All'interno degli spazi del Vittoriale degli Italiani vengono organizzate diverse tipologie di attività, in linea con lo statuto della Fondazione che dichiara:

La fondazione non ha fine di lucro e persegue le seguenti attività:

- 1. Conservare alla memoria degli italiani, nonché valorizzare, nella sua consistenza attuale e nei suoi sviluppi futuri, "Il Vittoriale degli Italiani", dichiarato "monumento nazionale" (...);*
- 2. Valorizzare, promuovere e diffondere, in Italia e all'estero, anche in coordinamento con gli istituti scolastici, la conoscenza dell'opera di Gabriele d'Annunzio, mediante edizioni, rappresentazioni, volgarizzazioni e commenti, studi e lettura, corsi di divulgazione e di specializzazione ed ogni altro modo che oggi o in futuro si ravvisasse atto allo scopo;*
- 3. Concorrere con opportune iniziative artistiche e culturali, in collaborazione con le Autorità locali, allo sviluppo e valorizzazione della Regione del Garda;*
- 4. Curare in via esclusiva qualsiasi utilizzazione economica dell'opera di Gabriele d'Annunzio, diversa da quella protetta dal diritto d'autore;*
- 5. Esercitare la più rigorosa vigilanza per la tutela del nome e dell'immagine di Gabriele d'Annunzio.¹⁶⁹*

Da queste premesse si procederà ora con una descrizione degli eventi che hanno caratterizzato la gestione della Fondazione nel corso degli ultimi cinque anni, con

¹⁶⁸ GAZZETTA UFFICIALE, *Donazione da parte di Gabriele d'Annunzio fu Francesco, al Demanio dello Stato*, 1923, pp.5-6

¹⁶⁹ Lo statuto della Fondazione Il Vittoriale degli Italiani è consultabile sul sito istituzionale all'indirizzo: <https://web.vittoriale.it/wp-content/uploads/2017/01/STATUTO-2014-registrato-15.10.14.pdf>

particolare attenzione alle iniziative organizzate nelle zone disponibili al noleggio all'interno del complesso.

Un'importante distinzione da fare è quella tra le attività inerenti alla gestione caratteristica del museo, in linea quindi con la mission principale della Fondazione, da quelle legate alla gestione accessoria, aventi dunque come scopo il perseguimento di finalità commerciali ed economiche. Le attività organizzate dell'Ufficio Mostre sono quelle che rientrano nella categoria di eventi caratteristici, perché strettamente collegati alle finalità artistiche e culturali che qualificano la Fondazione. In particolare, si tratta dell'organizzazione di:

- *Mostre temporanee.* Il Vittoriale, oltre a collaborare alla realizzazione di mostre delocalizzate, come per esempio *“Luxus lo stupore della bellezza”* organizzata presso Palazzo Reale a Milano nel 2018 o *“1927. Il ritorno in Italia”* realizzata a Firenze presso il Museo Salvatore Ferragamo nel 2017, si occupa anche di promuovere delle mostre all'interno dei suoi spazi. Per queste iniziative vengono utilizzati soprattutto Villa Mirabella, all'interno della quale si può rammentare la mostra *“Magnifiche Presenze”* del 2017, e lo spazio espositivo del Museo d'Annunzio Segreto dove nel 2018 ha avuto luogo la mostra *“Odorarium Mirabilis Gabriele d'Annunzio”*;
- *Inaugurazione di opere d'arte contemporanea.* Sono infatti presenti all'interno di tutto il complesso museale e soprattutto nel parco molte opere d'arte contemporanea di artisti emergenti. Ogni anno il numero delle opere presenti nel Vittoriale aumenta e per celebrare queste iniziative vengono organizzate delle inaugurazioni aperte al pubblico e spesso inserite all'interno di giornate speciali.
- *Attività di didattica per i giovani.* Come da statuto la Fondazione Il Vittoriale degli Italiani si impegna a valorizzare, promuovere e diffondere la conoscenza dell'opera di Gabriele d'Annunzio, mediante rappresentazioni, studi, letture e corsi di divulgazione. Negli ultimi anni sono stati concretizzati alcuni progetti didattici interessanti tra cui si può citare *“Progetto Vittoriale naturalmente – un parco inimitabile”* (anno scolastico 2016/2017) e *“D'Annunzio aviatore: il volo metafora dell'elevazione spirituale nella figura dell'eroe”* (anno scolastico 2017/2018);

- *Tener-a-mente*, festival nato nel 2011 che ospita ogni anno star internazionali della musica, teatro, danza e che si svolge all'interno dell'Anfiteatro del Vittoriale degli Italiani e nel parco;
- *Visite guidate della Prioria*;
- *Giornate speciali*, organizzate durante tutto l'anno con l'intento di presentare al pubblico le iniziative proposte dalla Fondazione. La caratteristica di queste giornate è quella di avere tutte come titolo un passo estrapolato da un'opera di d'Annunzio, tra quelle organizzate negli ultimi anni si possono citare "*Ho cercato l'armonia*", "*Il mio ritorno fu festeggiato*" e ancora "*Allora allora gemuto dal frutto*";
- *Consegna del premio Il Vittoriale*. Istituito nel 2011, ogni anno questo premio viene consegnato a figure di rilevanza nazionale che si siano distinte nel loro ambito di interesse. Nel 2017 il premio è stato consegnato a Piero Angela, mentre nel 2018 è stato il turno di Samantha Cristoforetti, infine, nel 2019 è stato insignito del premio il regista Marco Bellocchio.
- *Convegni e conferenze*.

Gli eventi privati, organizzati dall'ufficio Progetti Speciali, sono legati principalmente alla gestione di:

- *Matrimoni e unioni civili*, la possibilità di organizzare dei matrimoni all'interno degli spazi del complesso museale dannunziano è stata inaugurata nel 2018 con la celebrazione del matrimonio tra il bisnipote di Gabriele d'Annunzio, Federico d'Annunzio, e la pianista Giulia Mazzoni;
- *Noleggi*, il Vittoriale mette a disposizione per eventi e iniziative private alcune zone del parco e della casa del poeta.

Concedendo gli ambienti museali per l'organizzazione di eventi privati la Fondazione si apre a ricevere proposte dall'esterno per realizzare delle iniziative caratterizzate dal fatto di non essere aperti al pubblico, ma solo agli invitati del soggetto privato che ha chiesto la concessione degli spazi. Questi particolari eventi si svolgono, solitamente, negli orari di chiusura al pubblico del museo, in particolar modo quindi la sera. La peculiarità di queste iniziative è il fatto di creare un rapporto di scambio per cui il museo concede i luoghi e la competenza del personale in cambio di una controprestazione monetaria che per la Fondazione costituisce un importante introito. Grazie ai contratti stipulati con soggetti

terzi il museo è in grado di creare delle partnership o altre forme di collaborazione che possono portare visibilità ad entrambe le parti coinvolte.

Il fine principale per cui un museo concede gli spazi per eventi privati è quello commerciale ed economico, ma allo stesso tempo queste iniziative risultano essere utili anche a livello sociale e promozionale, poiché permettono di associare il nome dell'istituto museale a quello di aziende e soggetti conosciuti a livello internazionale sul piano culturale o innovativo.

Il costo del noleggio dei luoghi della dimora dannunziana e del suo parco comprende, oltre al costo di affitto, anche il servizio di pulizia del luogo prima e dopo il noleggio, la possibilità di fare dei sopralluoghi precedenti l'evento, l'assistenza tecnica con personale predisposto dalla Fondazione dal momento dell'allestimento allo smontaggio, la polizza di responsabilità civile, una visita libera al parco del Vittoriale e una seconda opzione in caso di pioggia. Il prezzo complessivo dipende tuttavia anche dal tipo di evento che viene organizzato, dalla sua durata, dal numero di invitati e dal periodo in cui esso si svolge.

Concedere gli ambienti museali per eventi privati costituisce spesso una decisione delicata, in quanto il museo ha il dovere di assicurarsi che il luogo venga sempre rispettato per ciò che costituisce e per ciò che rappresenta a livello storico e artistico, preservando sempre le finalità dell'istituto. Vengono infatti rifiutate proposte che non siano compatibili con le esigenze e i vincoli imposti dalla Fondazione e iniziative che possano andare contro gli scopi istituzionali o possano danneggiare l'immagine del museo.

Per aiutare i soggetti terzi nella scelta dello spazio più adatto per l'organizzazione del proprio evento la Fondazione mette a disposizione sul sito istituzionale¹⁷⁰ una pagina contenente tutte le informazioni riguardanti i noleggi e una brochure con le planimetrie e le specifiche di tutte le location disponibili.

¹⁷⁰ www.vittoriale.it, visitato: agosto 2020

CARATTERISTICHE SPAZI PER NOLEGGIO	
LOCATION	CARATTERISTICHE
VILLA MIRABELLA	Camminamento agevole, linea energia 9 kW, possibilità allestimento catering e tensostruttura
MUSEO D'ANNUNZIO SEGRETO	Camminamento agevole, linea energia provvisoriale 15 kW, allestimento catering
GIARDINO DI CASA CAMA	Camminamento agevole, linea energia provvisoriale 6 kW, possibilità allestimento catering e tensostruttura
GIARDINO DELLE VITTORIE	Camminamento agevole, linea energia 9 kW, possibilità allestimento catering
TERRAZZA DI SCHIFAMONDO	Camminamento agevole, linea energia provvisoriale dai 9 ai 15 kW, possibilità allestimento catering
LAGHETTO DELLE DANZE	Linea energia da predisporre, possibilità allestimento catering
REGIA NAVE PUGLIA	Camminamento agevole, linea energia 9 kW, possibilità allestimento catering
PORTICO DEL PARENTE	Camminamento agevole, linea energia provvisoriale dai 9 ai 15 kW, possibilità allestimento catering
MUSEO L'AUTOMOBILE È FEMMINA	Camminamento agevole, linea energia 9 kW, possibilità allestimento catering e tensostruttura
CANILE	Camminamento agevole, linea energia 9 kW, possibilità allestimento catering e tensostruttura
ANFITEATRO	Camminamento agevole, linea elettrica, otto quinte e quattro piattaforme, possibilità allestimento catering e tensostruttura

LOGGIATI	Camminamento agevole, linea energia 9 kW, possibilità allestimento catering
AUDITORIUM	Camminamento agevole, linea energia 15 kW, impianti luci, audio e video, possibilità allestimento catering
LIMONAIA	Camminamento agevole, linea energia 5 kW, possibilità allestimento catering e tensostruttura

Tabella 3.1: Schema degli spazi per il noleggio e relative caratteristiche

Di questi ambienti solo alcuni sono dal 2020 disponibili anche per la celebrazione di matrimoni e unioni civili. Grazie alla stipula di una convenzione con il Comune di Gardone Riviera è infatti possibile affittare la Regia Nave Puglia, la Limonaia, il Laghetto delle danze, l'Anfiteatro, l'Auditorium e i Loggiati per celebrare matrimoni. Il costo della celebrazione presso il Vittoriale è pari a 2.500,00/3.000,00 euro: di cui 1.000,00 euro devono essere versati al Comune di Gardone Riviera – a titolo di rimborso spese – e 1.500,00 (se la celebrazione viene effettuata dal lunedì al venerdì)/ 2.000,00 euro (in caso in cui il matrimonio avvenga nel fine settimana o nei giorni festivi) devono invece essere versati al Vittoriale degli Italiani.

3.3. ORGANIZZAZIONE DEL CONVEGNO INTERNAZIONALE DI STUDI SULL'IMPRESA FIUMANA "FIUME 1919-2019. UN CENTENARIO EUROPEO TRA IDENTITÀ, MEMORIE E PROSPETTIVE"

In occasione del centenario dell'impresa fiumana, il Vittoriale degli Italiani ha deciso di organizzare e promuovere un Convegno internazionale di studi che ha avuto luogo dal 5 al 7 settembre 2019 con lo scopo di realizzare un bilancio sullo stato delle ricerche in materia e per suggerire nuove idee di analisi. La Fondazione ospita ogni anno un convegno legato a tematiche relative alle opere e alla vita inimitabile di Gabriele d'Annunzio e, approfittando del centenario dell'impresa di Fiume avvenuta nel 1919, nel 2019 ha deciso di dedicare l'iniziativa alla riscoperta del movimento politico chiamato "fiumanesimo" di cui il poeta fu capo e Comandante. Inoltre, questo incontro aveva lo scopo di promuovere

lo scambio tra ricercatori italiani e croati, nella speranza di sostenere un nuovo filone di studi sul Novecento attraverso una lente internazionale ed europea.

Il convegno è stato suddiviso in tre giornate, durante le quali storici, ricercatori e giovani studiosi hanno affrontato l'influenza dell'Impresa di Fiume sulla politica italiana e sulla memoria pubblica e, attraverso un approccio comparato tra storiografia italiana e croata, hanno analizzato la vicenda storica secondo una prospettiva europea. A chiusura dell'evento è stato realizzato un bilancio storiografico a cura del Presidente del Vittoriale Giordano Bruno Guerri e degli storici Ernesto Galli della Loggia, Alessandro Barbero, Francesco Perfetti, Stefano Bruno Galli e Maurizio Serra.



CONVEGNO INTERNAZIONALE DI
STUDI SULL'IMPRESA FIUMANA



Con il patrocinio di:



Figura 3.22: Locandina del Convegno internazionale di studi sull'impresa fiumana

Premesse storiche

L'impresa di Fiume fu un episodio del periodo interbellico, durato dal 1919 al 1921. La fine della Prima guerra mondiale portò con sé la dissoluzione dell'impero asburgico, che venne suddiviso secondo il Patto di Londra. Questa divisione diede però vita ad alcuni problemi geografici, in quanto stabiliva che la Dalmazia settentrionale fosse annessa all'Italia e che Fiume (Rijeka) fosse invece assegnata alla Croazia; tuttavia i dalmati erano una popolazione prevalentemente slava e i fiumani si sentivano italiani. Fu dunque facile per d'Annunzio far nascere il mito della "vittoria mutilata", poiché a Fiume già nell'ottobre del 1918 era nato un consiglio nazionale che desiderava l'annessione all'Italia. "È in quelle settimane di fine 1918 che matura in lui l'idea coltivata da sempre, e cioè che le azioni potessero più delle trattative. Occorreva prendere iniziative concrete, meglio se estranee alle logiche parlamentari della vecchia Europa e al di fuori della legalità"¹⁷¹, così decise di scrivere la *Lettera ai Dalmati*, un testo di dichiarata sfida alle potenze mondiali che ostacolavano le richieste dei rappresentanti italiani alla Conferenza di Versailles. Il suo

¹⁷¹ GUERRI G.B., *D'Annunzio. L'amante guerriero*, Mondadori, Milano, 2008, p.220

richiamo patriottico fu seguito da tutti coloro i quali desideravano prolungare l'esaltazione della guerra e che erano incapaci di riadattarsi alla quotidianità della pace. Grande risonanza ebbe anche tra le file degli arditi e dei futuristi e "ancora una volta Gabriele diventava, in questo coacervo di energie, il sacerdote di una religione della patria, mistica e popolare insieme. Molti gli credevano quando diceva che era possibile far rivivere le glorie della romanità e rivendicare la grandezza italiana. Il suo eroismo in guerra aveva colmato l'abisso fra masse e intellettuali, e lo aveva reso attendibile più di qualsiasi uomo politico, perché alla politica aveva portato anche la spiritualità e l'eroismo che mancavano agli uomini di governo."¹⁷² Ebbe quindi inizio un massiccio reclutamento di volontari, formati principalmente da ex combattenti, e nel frattempo a Fiume il capitano degli arditi Host-Venturi aveva costituito una Legione Fiumana per risolvere la questione con la forza. Mentre in Italia d'Annunzio continuava a pronunciare discorsi sulla necessità di intervenire a Fiume, la situazione nella città croata cominciava a precipitare e venne creato un vero e proprio esercito di volontari pronto a difendere l'appartenenza della città all'Italia. Fu però solamente il 12 settembre 1919 che finalmente il Vate raggiunse Fiume, a capo di una legione di duemilacinquecento uomini. L'entrata fu tranquilla e d'Annunzio venne subito dichiarato Governatore e poté prendere possesso del Palazzo del Governo. Tuttavia, l'impresa non ebbe gli effetti da lui desiderati, poiché ebbe sì risonanza mondiale, ma non cambiò le posizioni delle altre grandi potenze. Il governo di Nitti non cadde e si discostò dall'iniziativa del poeta per rientrare nelle grazie delle potenze vincitrici della guerra che a Versailles stavano ancora contrattando per creare una nuova Europa. Fiume venne occupata secondo le direttive del generale Badoglio e d'Annunzio cominciò a temere per la sua impresa, tanto che scrisse anche a Mussolini per aumentare il suo sostegno. Fiume divenne comunque la *città della vita*, come la definì lo stesso d'Annunzio, dove tutto era lecito e dove poteva nascere una nuova generazione in grado di creare un nuovo mondo. L'occupazione da parte del governo italiano però cominciò a far sorgere problemi di tipo economico e le riserve di cibo iniziarono a scarseggiare. D'Annunzio creò due uffici, l'Ufficio Colpi di Mano e l'Ufficio Falsi, incaricati di razzare carichi e navi e di contraffare i documenti utili alle razzie, per cercare di arginare il problema. Tuttavia, il 23 novembre dovette accettare di discutere una soluzione con Badoglio, il quale propose un "modus vivendi", ovvero la proclamazione di Fiume a città

¹⁷² GUERRI G.B., *D'Annunzio. L'amante guerriero*, Mondadori, Milano, 2008, p. 221

libera, presidiata da truppe italiane, e la garanzia di non compromettere una possibile annessione allo Stato italiano. L'accordo venne approvato dal Consiglio nazionale di Fiume con 48 voti favorevoli e 6 contrari. Quando la popolazione seppe del patto si diffuse un gran malcontento e il Vate indisse un plebiscito popolare sull'esito della trattativa (decisione che svelava la posizione ostile del poeta nei confronti dell'accordo). Quando però, all'apertura delle schede, cominciò a risultare evidente che avrebbe vinto il sì, si scatenò un putiferio che portò all'annullamento della votazione e dell'accordo. Lo scontento aveva però iniziato a dilagare e molti lasciarono la città facendo ritorno a casa. Seguirono alcuni mesi in cui a Fiume, nonostante la carenza di cibo, si continuò a festeggiare per le dimissioni di Nitti e l'instabilità del governo italiano e d'Annunzio, insieme a Alceste De Ambris (capo di Gabinetto di Comando di Fiume), ultimò la *Carta del Carnaro*, la costituzione che garantiva alla città un governo democratico e rivoluzionario, che verrà promulgata l'8 settembre 1920. Nacque così il 24 agosto 1920 il nuovo stato libero di Fiume chiamato "Reggenza italiana del Carnaro". Ma l'inizio della fine dell'esperienza fiumana venne sancita il 12 novembre 1920, quando il governo italiano firmò il *Trattato di Rapallo*, risolvendo con il governo jugoslavo il problema adriatico: Fiume divenne ufficialmente una città indipendente (che nel 1924 passerà all'Italia, ma verrà poi ceduta allo stato jugoslavo a seguito della sconfitta del Fascismo nella Seconda guerra mondiale). Il trattato venne accolto con favore da tutti i personaggi di spicco nella politica italiana e dalla popolazione fiumana, ma non da d'Annunzio che si trovò solo a combattere questa battaglia ormai persa. Il 20 dicembre il poeta ricevette un ultimatum che lo intimava a lasciare la città, ma, a seguito del suo rifiuto, le truppe invasero la città fiumana e cominciarono a bombardarla. Il 28 dicembre il Consiglio di Reggenza si riunì e quasi all'unanimità votò per la resa immediata, portando il poeta a rassegnare le dimissioni. Il 31 dicembre venne infine firmato il patto che portò alla fine dell'avventura fiumana durata sedici mesi.

Organizzazione

Per organizzare il convegno è stato necessario dar inizio ai preparativi circa sei mesi prima della data fissata per l'inizio dell'evento. Era innanzitutto necessario avere abbastanza tempo per poter contattare i vari relatori e pensare ad eventuali sostituzioni in caso questi non avessero potuto o voluto partecipare. Sono quindi stati allestiti due uffici di segreteria: una segreteria scientifica ed una segreteria organizzativa. La segreteria scientifica è stata adibita alla gestione delle relazioni con i mediatori e i relatori

ed era inoltre incaricata di prendere le decisioni sugli argomenti da trattare durante i dibattiti. La segreteria organizzativa, invece, si è occupata della gestione dei trasporti e degli alloggi dei relatori e dei mediatori e di tutti gli altri aspetti organizzativi dell'evento, tra cui la coordinazione dell'assistenza tecnica, del fotografo e dell'addetto alla realizzazione del video del convegno. Un'altra attività di cui la segreteria organizzativa si è dovuta occupare è stata quella di contattare dei traduttori. Trattandosi di un convegno internazionale erano presenti relatori provenienti da differenti paesi e di lingue diverse. Si è inoltre occupata dell'organizzazione dell'inaugurazione della mostra tenutasi il 5 settembre, al termine degli interventi mattutini, e della realizzazione dello spettacolo che ha avuto luogo il 7 settembre a chiusura dell'interno convegno.

L'evento era indirizzato soprattutto a studiosi, ricercatori e docenti interessati all'argomento, anche se essendo gratuito e aperto al pubblico chiunque aveva la possibilità di assistervi. L'ufficio stampa del Vittoriale si è quindi occupato di promuovere il convegno attraverso i consueti canali di comunicazione, tra cui i social media e la newsletter, e soprattutto tramite un comunicato stampa pubblicato sui più importanti giornali della zona.

Gli atti del convegno, ovvero la pubblicazione accademica contenente il resoconto dell'evento, sono stati pubblicati nel 2020 a cura della Fondazione il Vittoriale degli Italiani e del direttore Giordano Bruno Guerri e sono andati ad arricchire gli archivi della dimora dannunziana che ad oggi conserva la più vasta raccolta di fonti riguardanti la storia dell'impresa fiumana.

Svolgimento

Il convegno si è svolto nelle giornate del 5-6-7 settembre 2019 e ogni giornata era divisa in due parti: una la mattina dalle 10.00 alle 13.00 e una nel pomeriggio dalle 15.00 alle 18.00, ognuna avente differenti temi e differenti relatori.

I temi trattati riguardavano in particolare:

- L'identità di Fiume e le vicende storiche ed economiche che hanno caratterizzato l'esperienza dannunziana;
- La vita durante la ribellione, dall'esercito all'infanzia nella Fiume dannunziana;
- Il ruolo dei letterati e degli artisti nella gestione della città e nella stesura della Carta del Carnaro;

- L'eco dell'impresa e i coinvolgimenti politici, trattando argomenti come la Massoneria, il rapporto con Mussolini e il capitalismo italiano.
- La memoria dell'impresa, uno spaccato su quello che è rimasto dall'esperienza fiumana
- Un bilancio storiografico sull'impresa e il procedere dello studio sull'argomento.

Hanno inoltre avuto luogo due eventi supplementari, il 5 settembre si è svolta l'inaugurazione della mostra *"La Città inquieta e diversa"* al Cavalcavia in Piazzetta Dalmata e il 7 settembre, a conclusione dell'evento è stato rappresentato lo spettacolo *"Il Piacere"* con Debora Caprioglio al Laghetto delle Danze.

Analisi economica

Nel procedere nell'analisi economica del convegno internazionale di studi sull'impresa fiumana è necessario anzitutto sottolineare il fatto che gli eventi realizzati dalla Fondazione il Vittoriale degli Italiani *sono sempre a titolo gratuito*, per questo motivo non sono presenti dei ricavi specifici dell'evento. Gli unici *ricavi* che la Fondazione ha ricevuto per l'organizzazione del convegno sono i 1.400 € ricevuti come contributo da parte del Mibact, acronimo del Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo.

Può invece essere più interessante analizzare i *costi* che il Vittoriale ha dovuto sostenere per organizzare il convegno. In totale i costi che la Fondazione ha dovuto coprire sono stati pari a 38.605 €, anche se alcune voci, come la segreteria e l'ufficio stampa, sono costi fissi annuali che la Fondazione deve sostenere indipendentemente dall'evento. Nella tabella 3.2. viene quindi presentata una sintesi dei costi e dei proventi relativi al convegno.

Dalla tabella si può notare come la spesa più gravosa sia stata quella relativa agli alloggi dei relatori e dei mediatori poiché risulta essere stata pari al 33% del totale dei costi sostenuti. Altre voci molto influenti sono state quelle inerenti alle spese di vitto per i relatori e mediatori (pari al 16,5%) e alle spese di viaggio degli stessi (pari al 9%). Segue poi il costo degli interpreti che essendo di 2.263 € risulta essere il 5,9% del costo totale del convegno. Altre due spese hanno influito sull'alto costo dell'evento, ovvero l'ufficio stampa e la segreteria, tuttavia, come già accennato, queste sono spese fisse che la Fondazione sostiene annualmente indifferentemente dal numero di eventi che organizza. Seguono poi altre piccole spese, comprese tra l'1% e il 4% della spesa totale, che vanno a completare il totale dei costi per il convegno.

Descrizione costi	Totale €	% sul totale
Ospitalità relatori	12.616	33%
GHF	1.013	8%
Hotel Savoy	11.163	92%
Vitto relatori	6.365	16,5 %
Catering il Gelso	4.800	75%
Taverna del Borgo	1.205	19%
Napo agli Ulivi	360	6%
Spese di viaggio	3.600	9%
MM Rovizzi	1.390	39%
Molinari	305	8%
Altre spese	1.906	53%
Servizio fotografico	602	1,5%
Segreteria organizzativa e scientifica	5.000	13%
Ufficio stampa	5.000	13%
Traduzione	2.263	5,9%
Assistenza tecnica	1.000	2,6%
Video convegno	610	1,5%
Altri costi	1.549	4%
Allestimento Born to Rent	793	51%
Fiorista	756	49%
TOTALE COSTI	38.605	100%

Descrizione ricavi	Totale €	% sul totale
Contributo Mibact	1.400 (lordi)	3,6%

Tabella 3.2: Schema dei costi e delle entrate relative alla mostra "Antonio Balestra. Nel segno della grazia"

3.4. ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DE

IL VITTORIALE DEGLI ITALIANI

3.4.1. DATI DI PERFORMANCE

I primi dati da analizzare per comprendere l'andamento della Fondazione il Vittoriale degli Italiani negli ultimi anni sono i dati di performance. Questi vengono rilasciati annualmente all'interno della relazione di fine anno contenente tutte le iniziative e le attività proposte e realizzate dal museo.

	2017	2018	2019	$\Delta\%$ 2017-2018	$\Delta\%$ 2018-2019
N° Visitatori	258.555	265.146	279.328	2,5%	5,3%
N° Giornate speciali	9	12	10	33,3%	-16,7%
N° Pubblicazioni	3	7	3	133,3%	-133,3%
N° Mostre	2	4	3	100%	-25%
N° Collaborazioni con mostre esterne	6	4	8	-33,3%	100%
N° Didattica	2	6	1	200%	-83,3%
N° Acquisizioni biblioteca	340	68	137	-80%	101,5%
N° Utenti biblioteca	190	107	131	-43,7%	22,4%

Tabella 3.3: Dati di performance relativi al Vittoriale degli Italiani, annualità 2017, 2018 e 2019 a confronto

Di questi dati è possibile fare un'analisi sugli ultimi tre anni di gestione, ovvero il 2017, il 2018 e il 2019. Grande rilevanza risulta avere la variazione del numero totale di visitatori che sono stati all'interno del complesso museale durante l'anno, registrando ogni anno un aumento significativo: se nel 2017 i visitatori erano pari a 258.555, nel 2018 si è registrato un aumento del 2,5% arrivando ad un totale di 265.146 turisti. L'anno successivo si è potuta contare una crescita ancora maggiore della quantità di persone entrate negli spazi della cittadella dannunziana, arrivando a contare ben 279.328 visitatori, con un aumento del 5,3% rispetto all'anno precedente.

Gli altri dati riportati non offrono invece una visione chiara della performance generale del museo, essendo negli anni discontinui e altalenanti. Non è possibile notare un continuo aumento o una diminuzione progressiva del numero di giornate speciali e mostre organizzate all'interno degli spazi museali, o di pubblicazioni e di collaborazioni con

mostre esterne, anche se, in generale, nel 2019 si nota una diminuzione di quasi tutte le voci (escluse le collaborazioni con mostre esterne).

Per quanto riguarda invece i dati economici è possibile fare un confronto tra i ricavi e i costi del 2017 e quelli del 2018 (che verranno esaminati in dettaglio nei paragrafi seguenti):

	2017	2018	Δ% 2017-2018
Ricavi da attività tipica	2.614.764	2.624.790	0,4%
Altri ricavi e proventi	770.570	927.320	20,3%
RICAVI TOTALI	3.385.333	3.552.110	4,9%
Costi di produzione	2.366.787	2.806.933	18,6%
Costi finanziari	28.770	30.496	6%
Altri costi	531.927	440.424	-17,2%
COSTI TOTALI	2.927.483	3.277.853	12%
DIFFERENZA RICAVI/COSTI	457.850	274.257	-40%

Tabella 2.4: Costi e ricavi de Il Vittoriale degli Italiani, annualità 2017 e 2018 a confronto

Da questa analisi si può notare un aumento dal 2017 al 2018 sia nella somma dei ricavi totali che in quella dei costi, rispettivamente pari al 4,9% e al 12%.

Con riferimento ai ricavi si può notare una lieve crescita dello 0,4% nei ricavi derivanti dalle attività tipiche del museo, mentre il dislivello positivo tra gli altri ricavi e proventi ha subito un forte aumento pari al 20,3%.

Per quanto riguarda i costi si possono vedere un aumento dei costi di produzione e di quelli finanziari, mentre la voci altri costi ha subito un calo del 17,2%.

In generale comunque nel 2018 si registra una crescita in tutte le voci analizzate tranne “altri costi” e la differenza tra ricavi e costi, che nell’ultimo anno ha avuto una diminuzione del 40%.

3.4.2. STATO PATRIMONIALE

L’analisi dello Stato Patrimoniale della Fondazione il Vittoriale degli Italiani è utile per comprendere come è stato investito il denaro delle attività e da dove derivano i soldi compresi nelle passività, ovvero quali sono le fonti finanziarie a disposizione e come sono stati impiegati i capitali ricavati. In altre parole “lo Stato Patrimoniale rappresenta la

puntuale definizione, a una data definita, della situazione del Patrimonio dell'ente, inteso nel duplice significato di capitale investito (attività) e di fonti acquisite (passività e patrimonio netto), cioè le coperture finanziarie utilizzate per far fronte agli impieghi.”¹⁷³

STATO PATRIMONIALE		
ATTIVO	2018	2017
B) IMMOBILIZZAZIONI	15.713.468	15.025.690
I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	881.639	276.895
II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI E INVESTIMENTI	14.448.423	14.349.146
III) ALTRI INVESTIMENTI	383.406	399.649
C) ATTIVO CIRCOLANTE	1.042.975	1.037.576
I) RIMANENZE PRODOTTI FINITI E MERCI	1.866	1.944
II) CREDITI	352.463	231.189
III) ATTIVITÀ FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	950	1.030
IV) DISPONIBILITÀ LIQUIDE	687.696	803.413
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI	67.069	64.332
TOTALE ATTIVITÀ	16.823.512	16.127.598
PASSIVO		
A) PATRIMONIO NETTO	15.252.409	14.761.352
I) PATRIMONIO INDISPONIBILE	12.002.840	12.002.840
II) PATRIMONIO LIBERO	3.249.570	2.758.513
C) TFR SUBORDINATO	461.732	437.844
D) ALTRE PASSIVITÀ	460.533	740.110
E) RATEI E RISCONTI PASSIVI	648.838	188.292
TOTALE PASSIVITÀ	16.823.512	16.127.598

Tabella 3.5: Stato Patrimoniale della Fondazione il Vittoriale degli Italiani, annualità 2017 e 2018 a confronto

Per quanto riguarda le attività, i tre aggregati principali sono: *le immobilizzazioni*, che si distinguono in materiali, immateriali e altri investimenti (tra le immobilizzazioni

¹⁷³ FERRARESE P., *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2017, p.66

immateriali rientrano principalmente i lavori di manutenzione e i diritti su immagini. Fanno invece parte delle immobilizzazioni materiali i terreni e i fabbricati, i beni mobili della Prioria, quelli ricevuti per donazione e quelli acquistati direttamente e le immobilizzazioni patrimoniali di funzionamento, nella voce “altri investimenti” viene inserita la “Polizza INA Assitalia a copertura TFR dipendenti”); *l'attivo circolante* che è composto dalla somma di rimanenze e prodotti finiti e merci, crediti (suddivisi in crediti entro e oltre l'esercizio successivo), attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni (formate da il Time Deposit della Banca Valsabbina e i Titoli azionari della stessa banca), le disponibilità liquide, composte dai contributi della Banca Valsabbina, dalla Carta di credito e dalla Cassa; *i ratei e risconti attivi*.

Le passività sono invece formate dal *patrimonio netto*, suddiviso in patrimonio indisponibile (composto dal fondo di dotazione permanente ex riconoscimento personalità giuridica e dal patrimonio ex lascito d'Annunzio) e patrimonio libero (inteso come la somma dei beni in dotazione da privati e dagli avanzi di gestione di esercizi precedenti); il *TFR subordinato*; le *altre passività* (in questa voce vengono inserite sia le passività entro l'esercizio successivo che quelle oltre l'esercizio successivo); *i ratei e risconti passivi*.

3.4.3. CONTO ECONOMICO GESTIONALE

La Fondazione, all'interno dei suoi bilanci, utilizza il termine “Rendiconto Gestionale” (come indicato dall'Agenzia per le Onlus) con riferimento al documento economico presente all'interno del bilancio d'esercizio ma, come si è già visto nel capitolo precedente, quando si parla di un azienda-museo sarebbe più opportuno riferirsi ad un Conto Economico Gestionale. Questo documento risulta essere una sintesi tra il Conto economico civilistico e il Rendiconto gestionale dell'Agenzia, poiché un museo possiede al suo interno elementi tipici sia delle aziende che degli enti non profit.

CONTO ECONOMICO GESTIONALE				
	2018	%	2017	
A) PROVENTI DA ATTIVITÀ TIPICA	2.624.790	73,9%	2.614.764	77,2%
B) PROVENTI DA CONTRIBUTI	484.222	13,6%	194.593	5,7%
C) PROVENTI DA ATTIVITÀ DI GESTIONE DEL PATRIMONIO	411.156	11,5%	387.635	11,4%
D) PROVENTI FINANZIARI	260	0,2%	1.473	0,2%
E) ALTRI RICAVI E PROVENTI	31.682	0,8%	186.870	5,5%
TOTALE PROVENTI	3.552.110	100%	3.385.333	100%
A) ONERI DA ATTIVITÀ TIPICA	2.806.933	85,6%	2.366.787	80,8%
B) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	78	0,1%	637	0,3%
C) ONERI DI SUPPORTO GENERALE E DI GESTIONE	305.304	9,3%	318.414	10,8%
D) ONERI FINANZIARI	30.496	0,9%	28.770	0,9%
E) ONERI TRIBUTARI	135.042	4,1%	212.876	7,2%
TOTALE ONERI	3.277.853	100%	2.927.483	100%
AVANZO DI GESTIONE	274.257		457.850	

Tabella 3.6: Conto Economico della Fondazione il Vittoriale degli Italiani, annualità 2017 e 2018 a confronto

In dettaglio, i *proventi* sono composti da:

PROVENTI DA ATTIVITÀ TIPICA	
Ingressi al Vittoriale e Museo	Proventi per vendite varie
PROVENTI DA CONTRIBUTI	
Contributi Regione Lombardia	Contributi vari
PROVENTI DA ATTIVITÀ DI GESTIONE DEL PATRIMONIO	
Affitti immobili	Ricavi per concessione uso locali
Diritti d'autore 10%	Proventi da Royalties
PROVENTI FINANZIARI	
Interessi attivi	Interessi attivi diversi
Dividenti Banca Valsabbina	
ALTRI RICAVI E PROVENTI	
Rimborsi vari	Sopravvenienze attive e Plusvalenze
Arrotondamenti attivi	Proventi da prestazioni promozionali

Tabella 3.7: Dettaglio voci dei Proventi de Il Vittoriale degli Italiani

Gli *oneri da attività tipica* sono invece formati da: costi e spese per beni di consumo e servizi; costi per godimento beni di terzi; costi per il personale e assimilati; ammortamenti e svalutazioni.

Dalla sintesi proposta si può dunque notare come tra i ricavi quelli più ingenti siano quelli provenienti dalle attività considerate tipiche per la Fondazione, nel 2018 sono infatti il 73,9% dei ricavi totali, mentre nel 2017 essi sono pari al 77,2% dei ricavi annuali. Per quanto riguarda invece i costi, si può vedere come siano proprio i costi tipici ad avere la maggiore incidenza sul totale degli oneri sostenuti annualmente. Nel 2018 si conta che gli oneri da attività tipica siano stati pari all' 85,6% del totale, mentre nel 2017 sono stati l'80,8% degli oneri totali.

3.4.4. ANALISI DI BILANCIO

Per operare un'analisi di bilancio utile ed efficace bisogna procedere alla riclassificazione dei documenti di bilancio appena presentati. Riclassificare un bilancio significa rielaborare i documenti in esso contenuti identificando un criterio omogeneo e funzionale in grado di far emergere indici e aggregati significativi per avere un'idea generale sulla gestione e sulla situazione economico-finanziaria dell'azienda.

Analisi Stato Patrimoniale

La riclassificazione dello stato patrimoniale può avvenire secondo due criteri: il criterio finanziario e quello funzionale. Se il criterio funzionale permette di classificare le voci a seconda che appartengano o meno alla gestione caratteristica, il criterio finanziario riordina le voci secondo il loro grado di liquidità. Per l'analisi dello Stato Patrimoniale del Vittoriale degli Italiani si è deciso di procedere seguendo la riclassificazione secondo il criterio finanziario. Le attività e le passività sono quindi state suddivise sulla base del loro grado di liquidità, ovvero secondo la loro attitudine a trasformarsi in cassa nel breve o nel lungo periodo. Gli impegni sono quindi stati ripartiti in relazione al tempo loro necessario per diventare liquidi in riferimento all'esercizio esaminato, le fonti sono invece divise a seconda del tempo che impiegheranno ad estinguersi.

Nell'*attivo* sono state individuate due macro-voci, le immobilizzazioni e l'attivo circolante. Le immobilizzazioni comprendono le immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie (le quali contengono la polizza a copertura del TFR dei dipendenti e i crediti

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO SECONDO IL CRITERIO FINANZIARIO				
ATTIVO	2018	%	2017	%
1) ATTIVO IMMOBILIZZATO	15.715.289	93,5%	15.032.499	93,2%
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	881.639	5,6%	276.895	1,8%
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	14.448.423	92%	14.349.146	95,4%
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	385.227	2,4%	406.459	2,8%
Polizza INA Assitalia a copertura TRF dipendenti	383.406	99,5%	399.649	98,3%
Crediti oltre l'esercizio successivo	1.821	0,5%	6.810	1,7%
2) ATTIVO CORRENTE	1.108.223	6,5%	1.095.098	6,7%
RIMANENZE	68.935	6,2%	66.276	6%
Rimanenze prodotti finiti e merci	1.866	2,7%	1.944	2,9%
Ratei e risconti attivi	67.069	97,3%	64.332	97,1%
ALTRI CREDITI	350.642	31,6%	224.379	20,4%
Crediti entro l'esercizio successivo	350.642	100%	224.379	100%
ATTIVITÀ CHE NON COSTITUISCONO IMMOBILIZZAZIONI	950	0,2%	1.030	0,3%
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	687.696	62%	803.413	73,3%
3) TOTALE IMPEGHI (1+2)	16.823.512	100%	16.127.598	100%

PASSIVO	2018	%	2017	%
4) PATRIMONIO NETTO	15.252.409	90,8%	14.761.352	91,4%
Capitale proprio	13.406.847	79,7%	13.190.047	81,7%
Riserve	1.571.306	9,5%	1.113.456	6,9%
Avanzo d'esercizio	274.257	1,6%	457.850	2,8%
5) PASSIVITÀ CONSOLIDATE	584.705	3,4%	537.275	3,3%
TFR subordinato	461.732	79%	437.844	81%
Passività oltre l'esercizio successivo	122.973	21%	99.431	19%
6) PASSIVITÀ CORRENTI	986.398	5,8%	828.970	5,3%
Risconti passivi	648.838	66%	188.292	22,7%
Passività entro l'esercizio successivo	337.560	34%	640.679	77,3%
7) TOTALE FONTI (7+8+9)	16.823.512	100%	16.127.598	100%

Tabella 3.8: Schema dello Stato Patrimoniale de il Vittoriale degli Italiani Riclassificato secondo il criterio finanziario

oltre l'esercizio successivo) e sono quelle attività non correnti, che diventeranno liquide oltre i 12 mesi. L'attivo circolante (ovvero quelle attività che sono correnti e che verranno trasformate in liquidità entro i 12 mesi) è invece composto dalla somma di rimanenze, altri crediti (ovvero i crediti entro l'esercizio successivo), attività che non costituiscono immobilizzazioni e disponibilità liquide.

All'interno del *passivo* sono invece presenti tre voci che sommate andranno a formare il totale delle fonti. In dettaglio si tratta di: patrimonio netto, passività consolidate (formate dal TFR subordinato e dalle passività oltre l'esercizio successivo) e passività correnti (composte dai risconti passivi e dalle passività entro l'esercizio successivo).

La somma di *capitale proprio* (composto dal fondo di dotazione permanente ex riconoscimento personalità giuridica, dal patrimonio ex lascito d'Annunzio e dai beni in dotazione da privati), *riserve* (cioè gli avanzi di gestione degli esercizi precedenti) e *avanzo di gestione*, andrà a creare il Patrimonio netto, ovvero la consistenza del patrimonio di proprietà dell'ente.

Analisi Conto Economico

Il conto economico riclassificato secondo il costo complessivo del venduto consiste nel suddividere le voci in base all'area gestionale di appartenenza, ricavando così dei margini intermedi che permettono un'analisi dei costi e dei ricavi più dettagliata.

Vieni qui proposta una suddivisione dei costi e dei ricavi secondo quattro aree:

1. Gestione tipica;
2. Gestione atipica;
3. Area finanziaria;
4. Area straordinaria.

Viene inoltre individuato il *marginale lordo sulle vendite*, che è dato dalla differenza tra i ricavi tipici e il costo del venduto, ovvero la differenza tra gli oneri tipici e la variazione delle rimanenze. A questo margine viene successivamente sottratta la somma degli oneri amministrativi e commerciali, così da ottenere il *reddito operativo della gestione caratteristica*. Al reddito prima delle imposte (formato dalla somma di tutti i risultati delle diverse aree analizzate) vengono infine sottratti gli oneri tributari, che in questo caso

sono formati dall'Irap e l'Ires dell'esercizio corrente, ricavando così il *risultato netto* (pari all'avanzo di gestione).

Una delle voci che più interessa per un'analisi di bilancio di un museo è quella dei ricavi derivanti dalle attività tipiche o caratteristiche. I ricavi tipici della Fondazione il Vittoriale degli Italiani, in particolare, sono dati da: proventi da ingressi al Vittoriale e Museo, proventi per vendite varie, contributi Regione Lombardia e contributi vari. Tra queste, la voce che maggiormente influisce sui ricavi totali del museo è quella dei "proventi da ingressi al Vittoriale e Museo" che nel 2018 costituiva l'84% dei ricavi totali, mentre nel 2017 era addirittura il 92% dei ricavi annuali dalla gestione tipica.

Le categorie che però contengono al loro interno la maggior parte delle voci di bilancio sono quelle degli "oneri tipici" e degli "oneri amministrativi". Tra i costi della gestione tipica quelli che più gravano sulle finanze del Vittoriale sono i salari e gli stipendi del personale e la quota destinata all'INPS. Tra gli oneri amministrativi i più ingenti sono risultati invece essere le consulenze e l'Iva indetraibile.

Dal momento che non è stato possibile visionare una nota integrativa che spiegasse meglio alcune diciture, si è dovuto suddividere le voci in base alla natura del costo. Nel dettaglio, tra gli oneri commerciali si è deciso di inserire le seguenti voci:

- Viaggi e trasferte;
- Spese per ristoranti ed alberghi;
- Costi per autoveicoli;
- Carburanti c/acquisti;
- Spese/servizi per trasporti;
- Canoni di noleggio autovetture;
- Ammortamento diritti su immagini;
- Spese varie autista.

Nei ricavi atipici o patrimoniali si trovano invece: Affitti immobili; Ricavi per concessione uso locali; Diritti d'autore 10% e Proventi da Royalties.

I costi atipici sono invece costituiti solamente dalla voce "manutenzione immobili civili" poiché è stata considerata una voce patrimoniale che costituisce per la Fondazione un onere non rientrante nella gestione caratteristica.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO A COSTO COMPLESSIVO DEL VENDUTO				
	2018	%	2017	%
1) RICAVI DA GESTIONE TIPICA	3.109.012	100%	2.809.357	100%
Proventi da attività tipica	2.624.790	84%	2.614.764	93%
Proventi da contributi	484.222	16%	194.593	7%
2) ONERI DA GESTIONE TIPICA	2.436.027	-78%	1.998.173	-71%
3) COSTO DEL VENDUTO ¹⁷⁴	2.435.949	-78%	1.997.536	-71%
4) MARGINE LORDO SULLE VENDITE (1-3)	673.063	21,6%	811.821	29%
5) ONERI AMMINISTRATIVI	604.696	-19%	626.138	22%
6) ONERI COMMERCIALI	29.392	-0,9%	41.919	-1,5%
7) REDDITO OPERATIVO GESTIONE CARATTERISTICA (4-5-6)	38.975	1,2%	143.764	5%
8) RICAVI DA GESTIONE ATIPICA	411.156	13%	387.635	14%
9) ONERI DA GESTIONE ATIPICA	5.896	-0,1%	0	-0%
10) RISULTATO DELLA GESTIONE ATIPICA (8-9)	405.260	13%	387.635	14%
11) RICAVI FINANZIARI	260	0,0%	1.473	0,0%
12) ONERI FINANZIARI	30.496	-0,9%	28.770	-1%
13) RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA (11-12)	-30.236	-0,9%	-27.297	0,9%
14) RICAVI STRAORDINARI	31.682	1%	186.870	7%
15) ONERI STRAORDINARI	36.303	-1%	19.608	-0,6%
16) RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA (14-15)	-4.621	-0,1%	167.262	6%
17) REDDITO PRIMA DELLE IMPOSTE (7+10+13+16)	409.299	13%	670.726	24%
18) ONERI TRIBUTARI	135.042	-4,3%	212.876	-7,5%
19) RISULTATO NETTO (17-18)	274.257	8,8%	457.850	16%

Tabella 3.9: Schema del Conto Economico de Il Vittoriale degli Italiani riclassificato secondo il costo complessivo del venduto

Nei costi e ricavi straordinari sono state inserite delle voci ritenute generiche e poco chiare, in mancanza appunto della nota integrativa che spieghi meglio la natura di questi costi o ricavi. Nei costi straordinari rientrano le “Sopravvenienze passive”, mentre nei

¹⁷⁴ Il costo del venduto è dato dagli oneri della gestione tipica meno la variazione delle rimanenze che era pari a 78€ nel 2018 e a 637€ nel 2017.

ricavi straordinari sono state inseriti i rimborsi vari, le sopravvenienze attive e Plusvalenze, gli arrotondamenti attivi e i proventi da prestazioni promozionali.

3.4.5. RELAZIONE SULLA MISSIONE

Il Vittoriale degli Italiani propone ogni anno una relazione, sintetica ma esplicativa, sulle attività svolte dalla Fondazione. La relazione inizia con un'introduzione riepilogativa a cura del Presidente Giordano Bruno Guerri, nella quale vengono sottolineati anche i dati numerici relativi ai visitatori. Negli ultimi anni è presente un paragrafo inerente al *progetto Riconquista*, nato per rendere il Vittoriale completamente recuperato e accessibile al pubblico entro il 2021.

Segue poi una sezione riguardante i numerosi *finanziamenti e riconoscimenti* che la Fondazione ha ricevuto nel corso dell'anno analizzato e un elenco di tutte le *giornate speciali* organizzate negli spazi museali e del parco circostante. Di particolare rilievo negli ultimi anni è stata la consegna del premio "Genio Vagante", il riconoscimento nasce dalla necessità di mettere nella giusta luce un fenomeno spesso malinteso: "i cervelli non fuggono, corrono, è bene incoraggiarli, seguirli.", e del Premio del Vittoriale, che ogni anno viene consegnato a personalità di spicco nella cultura italiana.

Una sezione a parte merita l'analisi dei *prodotti* realizzati da e con la collaborazione della Fondazione. Segue poi una delucidazione sulle *pubblicazioni* alle quali il personale e gli archivi del Vittoriale hanno contribuito.

Importante è anche la spiegazione delle attività svolte presso la *Biblioteca dannunziana e gli archivi*. Si parla quindi del numero di studiosi che all'anno hanno frequentato questi luoghi e del numero delle acquisizioni fatte. Grande rilievo possiedono anche le donazioni che ogni anno la Fondazione riceve.

Per quanto riguarda l'attenzione e l'interesse all'arte contemporanea che il Vittoriale dimostra ogni anno, sono presenti degli approfondimenti sulle *opere d'arte contemporanea* donate alla Fondazione per rendere omaggio a Gabriele d'Annunzio e sulle *mostre* realizzate dalla Fondazione stessa o alle quali ha partecipato. Sono inoltre citate le *fiere* a cui il Vittoriale ha preso parte durante l'anno.

Nelle ultime pagine della relazione viene affrontato il tema della *didattica museale* e della partecipazione attiva della Fondazione nell'ambito scolastico e universitario. I progetti

che più interessano le attività del complesso museale sono quelle dell'alternanza scuola-lavoro, dei tirocini curriculari universitari e del Servizio Civile Nazionale.

Per finire vengono fatte delle sintesi delle attività e dei risultati ottenuti dal *Festival del Vittoriale Tener-a-mente e da Garda Musei*, associazione culturale nata nel 2015 come rete territoriale del Garda che opera nell'ambito della cultura, dell'arte, della natura, del turismo.

CAPITOLO 4

MUSEI CIVICI DI VERONA

4.1. NASCITA E DESCRIZIONE DEL COMPLESSO MUSEALE

4.1.1. NASCITA DEI MUSEI CIVICI

La storia dei Musei Civici di Verona inizia con la necessità di conservare il patrimonio mobile della città che, in seguito alla campagna napoleonica in Italia, era minacciato da spoliazioni vandaliche da parte dell'occupazione francese. Fu nel 1806 che il direttore dell'Accademia di Pittura e Scultura, Saverio Dalla Rosa, chiese al Viceré d'Italia di creare una galleria comunale che contenesse tutte le migliori opere d'arte diffuse sul territorio veronese. Solamente quattro anni dopo, nel 1810, venne nominata una commissione di cittadini incaricati di selezionare le opere più significative che sarebbero poi andate a formare la galleria comunale veronese. Vennero dunque scelti 463 dipinti appartenenti allo Stato, ma l'istituzione della galleria trovò l'opposizione del Demanio che promosse una silenziosa ma efficace dispersione delle opere in tutta Italia. Fu così che il 6 ottobre 1812, anno di inaugurazione della pinacoteca veronese presso la sala del palazzo del Consiglio (Loggia di Fra' Giocondo), vennero assegnate alla galleria solamente 197 opere. Successivamente però, con la caduta del regime napoleonico, il Potestà della città poté chiedere la restituzione dei pezzi d'arte confiscati dai francesi durante l'occupazione e il 15 marzo 1816 questi vennero finalmente restituiti. Tuttavia, l'elenco che il Potestà aveva fornito alle alte cariche francesi non risultò essere completo, poiché molti antichi proprietari delle opere non rivendicarono il loro diritto di proprietà, e così molti dipinti e sculture non poterono fare ritorno alla loro dimora d'origine.

Nel frattempo, però nacque un ulteriore problema: trovare il luogo adatto a contenere definitivamente i dipinti della Pinacoteca municipale. La sala del Consiglio non era adatta a contenere un grande numero di dipinti e le modifiche strutturali apportate alla stanza non permisero comunque di collocare adeguatamente tutte le opere della Pinacoteca, così che molte di queste vennero sfollate nei depositi di alcune chiese cittadine. La questione dello spazio espositivo per le opere della Galleria veronese sembrò trovare una soluzione nel 1833, quando il conte Alessandro Pompei nel testamento decretò che "pur lasciando l'usufrutto a vita di tutti i suoi beni alla moglie, destinava il proprio palazzo in Verona e la

villa di Illasi in dono alla Casa imperiale d'Austria, a patto che, in deroga alle vigenti norme di polizia sanitaria, venisse concesso il permesso di seppellire i membri della famiglia nella cappella della villa; altrimenti il palazzo di città sarebbe stato legato al Comune di Verona non però per farne caserma, ma per usarlo civilmente o per ponervi monumenti di belle arti, gallerie, ecc.”¹⁷⁵ L'imperatore austriaco rifiutò il dono e i palazzi passarono direttamente al Comune di Verona, che, per poterne usufruire concretamente, avrebbe dovuto attendere che si estinguesse ogni ramo della famiglia del conte Pompei. Nell'attesa che ciò avvenisse si decise di adattare allo scopo di luogo conservativo per le opere della pinacoteca veronese il vecchio palazzo municipale della Gran Guardia in Bra, che però nel 1848 tornò a ricoprire un ruolo prettamente militare a causa di alcuni eventi politici. Intanto molti collezionisti e ereditieri lasciarono al Comune di Verona un ingente numero di beni culturali che trovarono riparo nella Biblioteca pubblica di San Sebastiano, nel Palazzo Canossa sul Corso e nel Museo Lapidario (il quale si limitava a contenere solamente lapidi antiche e medievali). Nel 1854 il Comune riuscì infine ad entrare in possesso delle collezioni e del palazzo appartenuti al conte Pompei e decise di spostare all'interno della dimora del conte tutte le raccolte di opere di proprietà del Comune e la collezione della Pinacoteca. “Pertanto, iniziarono i lavori di adattamento del palazzo e gradatamente vi si trasportarono tutti gli oggetti d'arte e d'antichità di proprietà comunale, che – come si è visto – erano distribuiti in varie sedi. (...) Ben presto, però, ci si accorse che lo spazio disponibile era limitato, anche perché in palazzo Pompei avevano trovato sede l'Accademia di Pittura e Scultura e la Società di Belle Arti. Inoltre, continuavano ad affluire doni di privati di notevole importanza.”¹⁷⁶ Per sopperire al problema dello spazio nel 1858 venne acquisita una casa adiacente Palazzo Pompei che venne adeguatamente sistemata. Nel 1861 il Museo civico di Verona venne ufficialmente aperto al pubblico e durante tutto il XIX secolo registrò un flusso ininterrotto di donazioni. L'ampliamento dei possedimenti del Museo civico continuò per diversi anni: nel 1923 vennero acquisiti l'area archeologica del Teatro romano e tutti gli oggetti della collezione archeologica vennero portati nel Convento di San Gerolamo; tra il 1923 e il 1926 venne

¹⁷⁵ MARCHINI G.P., *Le istituzioni museali e accademie*, all'interno di “Cultura e vita civile a Verona. Uomini e istituzioni dall'epoca carolingia al Risorgimento”, Linotipia veronese di Alfio Fiorini per Banca Popolare di Verona, Verona, 1979, p.537

¹⁷⁶ MARCHINI G.P., *Le istituzioni museali e accademie*, all'interno di “Cultura e vita civile a Verona. Uomini e istituzioni dall'epoca carolingia al Risorgimento”, Linotipia veronese di Alfio Fiorini per Banca Popolare di Verona, Verona, 1979, p.541

attuato un restauro radicale di Castelvecchio, che divenne la sede delle collezioni d'arte medievale e moderna; nel 1938 la Galleria d'arte moderna e il museo del Risorgimento vennero sistemati all'interno di Palazzo Forti; Palazzo Pompei venne adibito a sede delle raccolte di storia naturale e di paleontologia. Successivamente, nel 1972, venne inaugurato anche il Museo degli Affreschi restaurati presso l'auditorium di S. Francesco alla tomba di Giulietta, intitolato al grande storico dell'arte Giovan Battista Cavalcaselle, con annesso laboratorio di restauro.¹⁷⁷

4.1.2. COMPOSIZIONE DEI MUSEI CIVICI

Come cita la Carta dei servizi¹⁷⁸ dei Musei Civici di Verona: "Il Sistema Museale del Comune di Verona si configura come un museo multiplo, composto dai musei di proprietà civica, dipendenti da un'unica Direzione che ha sede presso il Museo di Castelvecchio." Su un piano giuridico, quindi, i Musei civici sono alle dipendenze del Comune di Verona e le loro attività sono inserite all'interno dei bilanci del comune veronese. La missione che i Musei Civici si prefiggono di seguire nel compimento delle loro attività è la seguente:

"A partire dalla definizione di "museo" formulata dall' ICOM la Direzione dei Musei Civici di Verona indirizza le proprie azioni, in ordine alla sua natura civica, alle categorie di oggetti di pertinenza e agli ambiti disciplinari di riferimento, con particolare riguardo alla storia e alla cultura della città di Verona, dalle origini fino alla contemporaneità, ed ai suoi rapporti con altri centri artistici e culturali nazionali e internazionali."

Inoltre, secondo la Direttiva del Presidente del Consiglio dei ministri del 27 gennaio 1994, i Musei Civici di Verona si impegnano a seguire i principi fondamentali in essa enunciati.

Questi principi comprendono:

- *Uguaglianza e imparzialità*: tutti gli utenti hanno diritto di accedere alle medesime condizioni ai servizi offerti dai Musei Civici, i quali devono garantire parità di trattamento, imparzialità e obiettività;

¹⁷⁷ MARCHINI G.P., *Le istituzioni museali e accademie*, all'interno di "Cultura e vita civile a Verona. Uomini e istituzioni dall'epoca carolingia al Risorgimento", Linotipia veronese di Alfio Fiorini per Banca Popolare di Verona, Verona, 1979, pp.532-544

¹⁷⁸ La *Carta dei Servizi* è il documento con il quale le istituzioni, sia pubbliche sia private, presentano e rendono pubblici i propri servizi e ne definiscono obiettivi e vincoli di fronte ai cittadini.

- *Continuità*: l'erogazione dei servizi deve essere continua, regolare e senza interruzioni;
- *Partecipazione*: la partecipazione dell'utente alla prestazione del servizio pubblico deve essere garantita per tutelare il diritto alla sua corretta erogazione;
- *Efficacia ed efficienza*: i musei si impegnano costantemente per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi, perseguendo l'adozione delle soluzioni tecnologiche e delle procedure più funzionali al conseguimento di tale obiettivo.

I Musei Civici di Verona sono composti da tredici strutture tra Musei e Monumenti:

- Anfiteatro Arena
- Museo Lapidario Maffeiano
- Museo Archeologico al Teatro Romano
- Museo di Castelvecchio
- Museo degli Affreschi G.B. Cavalcaselle alla Tomba di Giulietta
- Casa di Giulietta
- Galleria d'Arte Moderna "Achille Forti"
- Museo di Storia Naturale
- Arche Scaligere
- Chiesa di San Giorgetto
- Chiesa di San Domenico
- Quadreria Loggia del Consiglio al Palazzo della Prefettura
- Cappella dei Notai presso Palazzo della Ragione

Si procederà ora con un'analisi di alcune di queste strutture, seguite da un approfondimento sul Museo di Castelvecchio.

ANFITEATRO ARENA

Risalente al I secolo d.C. l'Arena è il terzo anfiteatro romano per grandezza giunto fino a noi, ed è sicuramente anche il meglio conservato, nonostante nel 1183 un terremoto abbia distrutto il triplice ordine di arcate sovrapposte che lo circondavano interamente. Nel corso della sua storia l'Arena fu utilizzata per diversi scopi: da sfondo per combattimenti tra gladiatori e cacce ad animali feroci in epoca romana a cava di pietra per la costruzione delle mura cittadine nel 500 a.C., da scenografia per spettacoli teatrali e balletti a zona di atterraggio di mongolfiere. Ma fu solamente nel 1913 che finalmente l'Arena trovò il suo

definitivo ruolo, diventando sede di rappresentazioni liriche: oggi infatti accoglie ogni anno oltre 600.000 spettatori, costituendo la più grande stagione lirica all'aperto del mondo, grazie anche alla sua impareggiabile acustica, alla grandiosità delle scenografie e al golfo mistico che ospita ben 150 musicisti. All'interno, l'Arena si divide tra la parte centrale, che accoglieva gli spettacoli, e la cavea a gradinate per il pubblico, suddivisa un tempo in settori orizzontali tramite dei camminamenti e sormontata da un porticato con un tetto.¹⁷⁹



Figura 4.1. Anfiteatro Arena

MUSEO LAPIDARIO MAFFEIANO

Il Museo Lapidario Maffeiano nasce per volontà del marchese Scipione Maffei, vissuto dal 1675 al 1755 ed importante erudito e studioso veronese. Il marchese decise di fondare il primo Museo Pubblico della città poiché “a suscitare in lui un interesse concreto per la museologia sarebbe stato il ritrovamento nel Veronese di alcune antiche iscrizioni verso il 1714 e la conseguente preoccupazione di conservarle a dovere.”¹⁸⁰ Il *Museum Veronense*, letteralmente il museo della città di Verona, nacque nel cortile dell'Accademia Filarmonica, luogo che conteneva già dal XVII secolo numerose iscrizioni appartenute a collezionisti privati veronesi. La collezione del museo nacque da oltre trent'anni di lavoro

¹⁷⁹ www.museomaffeiano.comune.verona.it, visitato: agosto 2020

¹⁸⁰ MARCHINI G.P., *Le istituzioni museali e accademie*, all'interno di “Cultura e vita civile a Verona. Uomini e istituzioni dall'epoca carolingia al Risorgimento”, Linotipia veronese di Alfio Fiorini per Banca Popolare di Verona, Verona, 1979, p.519

e ricerca di Maffei, durante i quali egli raccolse un grande numero di iscrizioni ed affidò all'architetto e pittore veronese Alessandro Pompei la costruzione di un luogo adatto alla loro esposizione e conservazione, fermamente convinto del fatto che ciò che è di utile al pubblico dovesse essere reso di dominio pubblico.

“Il museo lapidario fu il primo museo pubblico sorto in Italia con precisi intenti conservativi e didattici. Il Maffeiano non rappresenta, naturalmente, la prima raccolta pubblica formatasi in Italia e nella Repubblica Veneta: ma, fino a tutto il secolo XVII, il carattere pubblico di tali raccolte si limitò al fatto che collezioni originariamente private vennero donate a pubbliche istituzioni o aperte alle comunità. Il lapidario veronese, invece, è il primo museo, in Italia e in Europa, realizzato su iniziativa di un ente pubblico, quale l'Accademia Filarmonica, costituito e organizzato esclusivamente al servizio del pubblico. Il Maffei, nella sua attività di raccoglitore di epigrafi antiche, non appare più come un tradizionale collezionista, ma come un vero *curator*, ossia come un museologo che allestisce una raccolta non per sé, ma a “beneficio pubblico”, in funzione di quelli che il Maffei riteneva compiti peculiari di una raccolta epigrafica, vale a dire la conservazione de materiale lapidario e la promozione degli studi intorno ad esso.”¹⁸¹ L'attuale sistemazione del Museo, secondo l'ordinamento di Lanfranco Franzoni, rispecchia solo in



Figura 4.2. Cortile del Museo lapidario Maffeiano

¹⁸¹ MARCHINI G.P., *Le istituzioni museali e accademie*, all'interno di “Cultura e vita civile a Verona. Uomini e istituzioni dall'epoca carolingia al Risorgimento”, Linotipia veronese di Alfio Fiorini per Banca Popolare di Verona, Verona, 1979, p.529

parte quella originaria di Maffei per la consistente riduzione degli spazi nel cortile e la costruzione di tre piani sopra il portico, avvenute nel XX secolo. L'allestimento si deve all'architetto Arrigo Rudi ed è stato inaugurato nel 1982.¹⁸²

MUSEO ARCHEOLOGICO AL TEATRO ROMANO

Il Museo è situato nelle sale del convento di San Girolamo costruito nel XV secolo dai Gesuati, monaci appartenenti a una congregazione fondata da Giovanni Colombini da Siena nel 1367. In esso sono raccolti vasi, mosaici, sculture, oggetti in vetro ed utensili provenienti da diverse necropoli, iscrizioni sacre e sepolcrali, parti dell'acquedotto romano tracciato sul ponte Postumio e antichi elementi che formavano le preziose ed elaborate decorazioni del Teatro Romano, posto sotto il convento.



Figura 4.3: Vista dalla gradinata del Teatro Romano del convento sede del Museo Archeologico

L'antico Teatro Romano di Verona, sottostante il museo archeologico, risale al I secolo a.C. e si trova sulla sinistra del fiume Adige, dove costituiva una perfetta conclusione monumentale del reticolato urbano. Durante il medioevo il teatro venne danneggiato da inondazioni e terremoti, ed infine fu sepolto da case e conventi, costruiti riciclandone le antiche mura. Gli scavi per recuperarlo iniziarono nell'Ottocento con l'opera di Andrea Monga, un commerciante che acquisì e fece demolire gli edifici sovrastanti. I lavori archeologici sono proseguiti fino al 1970 con la scoperta della galleria sotto il proscenio, ma è quasi un secolo che la zona è tornata ad essere un fulcro della vita culturale di

¹⁸² www.museomaffeiانو.comune.verona.it, visitato: agosto 2020

Verona, infatti ogni estate il Teatro Romano ospita un festival dedicato al teatro shakespeariano, figlio dell'immortale amore di Giulietta e Romeo, e molti altri spettacoli di tutti i tipi.¹⁸³

CASA DI GIULIETTA

Il Museo Casa di Giulietta ha sede in un severo edificio medioevale di impianto duecentesco, la cui facciata in mattoni a vista è ingentilita da eleganti finestre trilobate, dove forse sin dal XIII secolo risiedeva la famiglia Dal Cappello, che dà il nome alla via e il cui emblema è scolpito in un rilievo nella chiave di volta dell'arco interno del cortile dell'edificio. Con il tempo crebbe sempre di più la credenza popolare che identificava questa casa come la dimora della famiglia di Giulietta Capuleti, protagonista della tragedia Shakespeariana "Romeo e Giulietta", tanto che nel 1907 il Comune di Verona decise di acquisire una parte del complesso. Superato il cancello che dà sulla strada si entra in un piccolo giardinetto dove è possibile contemplare una statua bronzea raffigurante Giulietta e il famoso balcone da cui, secondo la tradizione, la ragazza si affacciava per parlare con il suo amato Romeo. Disposta su vari piani la casa offre una verosimile ricostruzione delle tipiche dimore signorili venete del XIV secolo, valorizzata da una numerosa scelta di ceramiche medioevali. Grazie all'opera di restauro degli interni realizzata nel 1935 da



Figura 4.4: Cortile della casa di Giulietta con statua bronzea e balcone

¹⁸³ www.museoarcheologico.comune.verona.it, visitato: agosto 2020

Antonio Avena è possibile anche ammirare la raffinata eleganza degli affreschi che impreziosivano le pareti.¹⁸⁴

CAPPELLA DEI NOTAI PRESSO PALAZZO DELLA RAGIONE

Palazzo della Ragione è un maestoso edificio a pianta quadrangolare con cortile interno. Edificato nel XII secolo per accogliere le nuove magistrature del Comune, incorporando vari edifici preesistenti, e dotato di quattro torri angolari difensive, oggi il palazzo è sede della Galleria d'arte moderna "Achille Forti", ma di particolare importanza è la Cappella dei Notai, collocata al primo piano della Torre della Masseria. La costruzione di questa cappella venne commissionata dal Collegio dei Notai nel 1408 ed è dedicata a due santi: San Zeno, il Patrono della città di Verona, e Daniele, il Patrono dei Notai. La struttura è a pianta quadrangolare, ed è composta da quattro locali che comunicano tra loro e presentano delle volte a vela imbastite su degli archi gotici. Tre di questi ambienti sono ampiamente decorati con straordinari dipinti a muro, su tela, nonché adornati da intagli lignei artistici che ne impreziosiscono ancor di più l'aspetto. L'arredo più antico risalente al Quattrocento non è sopravvissuto a causa di diversi crolli della struttura e agli incendi che si sono susseguiti nel corso dei secoli nel Palazzo. Oggi è possibile ammirare la decorazione realizzata tra la fine del 1600 e l'inizio del 1700 e restaurata poi a seguito dell'incendio del 1723. Per l'opera di restauro e decorazione, vennero contattati quelli che erano considerati i migliori artisti veronesi dell'epoca e le scene dipinte sono legate



Figura 4.5: Cappella dei Notai presso Palazzo della Ragione

¹⁸⁴ www.casadigiulietta.comune.verona.it, visitato: agosto 2020

principalmente alla vita dei santi cui è intitolata la Cappella e a temi quali la Giustizia e la Salvezza.¹⁸⁵

CHIESA DI SAN GIORGETTO

La chiesa di San Pietro Martire, detta di San Giorgetto, è situata sul lato sinistro della basilica di Santa Anastasia e venne eretta dai frati Domenicani attorno alla fine del XIII secolo. Si presenta come edificio gotico articolato in un'unica sala, suddivisa in due campate coperte da due volte a crociera. Attorno alla metà del XIV secolo la chiesa divenne una sorta di cappella privata dei cavalieri tedeschi in servizio presso la corte di Cangrande II della Scala, i quali, devoti di San Giorgio, la fecero ornare di numerosi affreschi votivi e dei loro stemmi. Nel 1424 fu affidata nuovamente all'ordine dei Domenicani e ufficialmente intitolata a san Pietro Martire, ma per il popolo veronese continuò ad essere conosciuta come la "Chiesa di San Giorgetto". Sconsacrata e confiscata durante il periodo dell'occupazione napoleonica, nel 1807 venne infine ceduta al Comune di Verona, che ancora oggi ne è proprietario. È considerato uno degli edifici religiosi più suggestivi del Trecento veronese poiché conserva ancora in buono stato una parte dell'arredo pittorico dell'epoca.¹⁸⁶



Figura 4.6: Facciata laterale della Chiesa di San Giorgetto

¹⁸⁵ www.gam.comune.verona.it, visitato: agosto 2020

¹⁸⁶ www.verona.net/it/monumenti/chiesa_san_giorgetto.html, visitato: agosto 2020

MUSEO DEGLI AFFRESCHI G.B. CAVALCASELLE ALLA TOMBA DI GIULIETTA

Il Museo degli affreschi sorge sull'area di un antico complesso conventuale le cui origini risalgono al XIII secolo. La primitiva chiesa di San Francesco al Corso fu eretta infatti nel 1230 e insieme all'annesso convento ospitava una comunità di monaci francescani. Successivamente il convento venne abbandonato fino a quando, nel 1548, il complesso fu destinato ad ospitare le convertite e le zitelle che il vicino monastero della Santissima Trinità non poteva più accogliere, queste donne presero poi il nome di suore Franceschine. Nel 1624, a seguito di un'esplosione, il convento venne distrutto e poi ricostruito nelle forme che ancor oggi conserva. All'inizio dell'Ottocento, in seguito ai decreti napoleonici del Regno d'Italia, il complesso delle Franceschine fu destinato in parte ad usi militari e in parte ad accogliere istituzioni assistenziali. Il successivo abbandono e i danni causati dai bombardamenti della Seconda Guerra Mondiale ne misero in pericolo la sopravvivenza, ma negli anni Sessanta una maggiore consapevolezza nella tutela del patrimonio culturale portò al restauro della chiesa e del convento e alla decisione di destinarli a sede museale. Fu dunque nel 1973 che venne inaugurato al suo interno un museo intitolato a Giovanni Battista Cavalcaselle, considerato il fondatore della moderna storia dell'arte in Italia.

Il museo espone principalmente i numerosi affreschi di epoca medievale e moderna staccati e "strappati" dalle pareti di palazzi e di chiese della città di Verona tra il XIX e il XX secolo. Inoltre, nel giardino del museo, è ospitato anche un lapidario con una raccolta

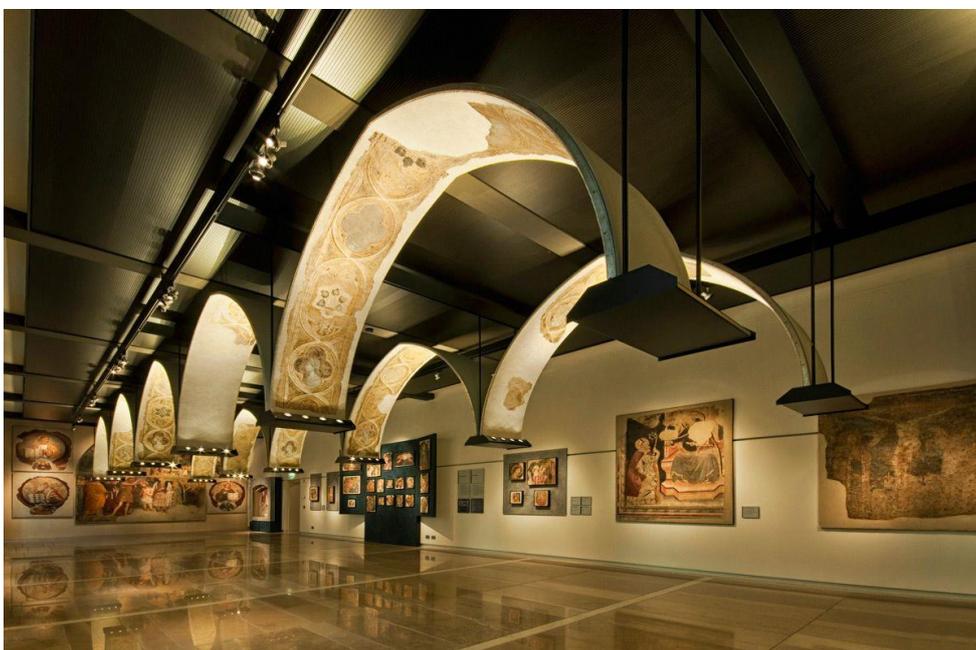


Figura 4.7. Una sala del Museo degli Affreschi G.B. Cavalcaselle alla Tomba di Giulietta

di iscrizioni e sculture veronesi appartenenti ad un periodo storico compreso tra il X e il XVIII secolo. Nella cripta sotterranea del convento, si trovava il sarcofago scoperchiato in marmo rosso di Verona che secondo la tradizione ha ospitato le spoglie della giovane eroina Shakespeariana Giulietta Capuleti. Nonostante l'incuria e l'abbandono la tomba fu omaggiata da numerosi personaggi illustri che passarono da Verona, ma quando nel 1842 le suore abbandonarono il convento, la tomba cadde nell'oblio. Fu solo nel 1937, nell'ambito di una vasta opera di musealizzazione del patrimonio artistico della città, che la tomba venne spostata nel sotterraneo vicino al chiostro dove, ancora oggi, è conservata e visitata da numerosi turisti.¹⁸⁷

MUSEO DI STORIA NATURALE

Il Museo Civico di Storia Naturale di Verona è stato inaugurato nel 1926 e ha sede nel cinquecentesco Palazzo Pompei, capolavoro rinascimentale dell'architetto veronese Michele Sammicheli. Dopo essere stato gravemente lesionato durante la Seconda Guerra Mondiale è stato riaperto al pubblico nel 1965. Nelle sedici sale espositive, suddivise nelle sezioni di Botanica, Geologia e Paleontologia, Preistoria e Zoologia, è raccolto un patrimonio di eccezionale importanza e ricchezza che permette di capire l'evoluzione del nostro pianeta e di conoscere meglio gli animali e la natura. Sono inoltre presenti la più ricca biblioteca scientifica della città, dei laboratori, i depositi delle collezioni e gli uffici del Museo.¹⁸⁸



Figura 4.8: Sala "Acqua Terra Aria" del Museo Civico di Storia Naturale

¹⁸⁷ www.museodegliaffreschi.comune.verona.it, visitato: agosto 2020

¹⁸⁸ www.museodistorianaturale.comune.verona.it, visitato: agosto 2020

All'interno dei Musei Civici rientrano anche la Chiesa di San Domenico, la sopraccitata Galleria d'Arte Moderna "Achille Forti", la Quadreria Loggia del Consiglio al Palazzo della Prefettura, le Arche Scaligere e il Museo di Castelvecchio. Quest'ultimo, in particolare, merita un approfondimento in un paragrafo dedicato, poiché oltre che essere la sede della collezione d'arte medievale e moderna del Comune di Verona, è anche il luogo dove vengono ospitate alcune importanti mostre temporanee.



Figura 4.9: Interno della Chiesa di San Domenico



Figura 4.10: Una sala della Galleria d'arte moderna "Achille Forti"



Figura 4.11: Facciata della Loggia del Consiglio al Palazzo della Prefettura



Figura 4.12: Arche Scaligere

4.1.3. CASTELVECCHIO: DA CASTELLO A MUSEO

Castelvecchio fu costruito tra il 1354 e il 1356 da Cangrande II della Scala, Signore di Verona, con lo scopo di creare un nucleo fortificato di controllo sull'Adige in corrispondenza dell'accesso settentrionale alla città. Il castello venne eretto su delle strutture preesistenti, probabilmente su una parte di un fortilizio di epoca romana e sulla chiesa di origine alto medievale San Martino in Aquaro, i cui resti sono ancora visibili. Il complesso venne integrato con un ponte a tre arcate che attraversa il fiume Adige e collega il castello alla riva sinistra.

“In understanding the design of the castle it is critical to realise that the castle was never constructed for the citizens, as a refuge, but rather as a defence against them in case of revolt, the whole thrust of the castle facing towards the city, the direction of greatest danger. Similarly the bridge, which was built as an escape route to friendly territory to the north in the event of the fall of the castle was for the exclusive use of the centre of urban life in the city can be understood. The Scaligeri constructed their fortress in two halves: a residence or “Reggia” around inner court and an outer military zone. (...) The Reggia was built on the outside or wester side of the Commune wall, reversing its defensive direction. (...) On the other side of the Commune wall, that is the side towards the city, the Scaligeri constructed a military zone enclosing a large area with two new battlemented walls and towers on the landward side culminating in the great north-east tower adjacent to the river.”¹⁸⁹

Successivamente, durante il dominio della Serenissima Repubblica di Venezia (1409-1797), esso venne trasformato in caserma e poi in una polveriera. Nei secoli XVIII-XIX, divenuto sede dell’Accademia militare, fu ampliato nell’ala occidentale con un corpo di fabbrica, attualmente utilizzato dal Circolo ufficiali dell’Esercito. Il periodo di dominio napoleonico (1797-1814) e di quello austriaco (1797-1866) fu complicato per Verona. Infatti, nel 1801 la città venne divisa in due: nella parte destra d’Adige governavano i francesi, mentre la parte opposta era sotto il controllo degli austriaci e Castelvecchio subì una moltitudine di modifiche alla struttura architettonica. La trasformazione in caserma difensiva e arsenale fortificato era ritenuta utile dall’esercito absburgico, che mantenne tale impiego fino al 1866.

“The only significant event before 1923 was the opening of a road through the castle from the city to the bridge via the inner courtyard in 1825, thus bringing to an end five hundred years of exclusive use by the occupants of the castle. However the new ramped public right-of-way following the line of the Commune wall completely bisects the complex so that the only remaining private route connecting the two halves is at battlement level adjacent to the river. This was to cause a major circulation problem with the eventual conversion to a museum.”¹⁹⁰ Con la cessione dell’uso di Castelvecchio dallo Stato italiano al Comune di

¹⁸⁹ MURPHY R., *Carlo Scarpa & Castelvecchio*, Butler & Tanner, Somerset, 1990, p.5

¹⁹⁰ MURPHY R., *Carlo Scarpa & Castelvecchio*, Butler & Tanner, Somerset, 1990, p.7

Verona, nel 1923, ne viene sancito il passaggio definitivo da caserma a museo. Nel 1924 iniziarono i lavori, diretti da Ferdinando Forlati, per il ripristino del complesso, deturpato dai precedenti eventi e utilizzi militari, che terminarono solamente due anni dopo nel 1926. Il restauro aveva l'intento di rievocare la tradizione dei fasti Scaligeri e di restituire alla città l'immagine del castello medievale: vengono dunque rialzate le torri, ripristinati i camminamenti di ronda e le merlature ghibelline. Anche le facciate della caserma vengono radicalmente trasformate e gli interni vennero decorati "in stile" medievale e rinascimentale. Al termine del restauro vengono finalmente trasferite da Palazzo Pompei a Castelvecchio le collezioni civiche d'arte medievale e moderna. Allineandosi al gusto dei "musei di ambientazione", le opere sono esposte in stanze che intendono rievocare antiche magioni del periodo medievale e rinascimentale, stipate di oggetti e fitte di arredi d'epoca.

La Seconda guerra mondiale arreca gravi danni al complesso: il ponte scaligero viene fatto saltare dai soldati tedeschi in fuga, mentre gli alleati avevano già bombardato l'ala orientale del castello. Negli anni immediatamente successivi il termine del conflitto mondiale vengono ricostruiti il ponte e l'ala contenente Sala Boggian, la quale essendo destinata a Salone dei concerti venne affrescata da Pino Casarini con un ciclo dedicato alla musica. Il cambio di direzione dei musei veronesi, con l'arrivo nel 1956 di Licisco Magagnato determina un forte mutamento di indirizzo culturale: viene infatti avviato un ambizioso programma di riassetto della rete museale, con il riordino critico delle collezioni e, al tempo stesso, il restauro delle principali sedi. In questo contesto, il direttore decide di affidare il rinnovamento di Castelvecchio ad un architetto specializzato nel campo espositivo dei musei. La scelta ricade sul veneziano Carlo Scarpa che, nel 1957, aveva già avuto l'occasione di restaurare alcuni tra i più prestigiosi musei italiani tra cui le Gallerie dell'Accademia e il Museo Correr a Venezia, la palermitana Galleria Regionale di Sicilia a Palazzo Abatellis e gli Uffizi a Firenze.

"L'illuminata direzione di Licisco Magagnato, iniziata nel 1956 con l'affidamento all'architetto Carlo Scarpa il compito di restaurare prima ancora che di un allestimento museografico che prevedeva il riordino dell'intero castello, terminò nel 1987 lasciando incompiuti. Alcuni importanti progetti culturali, sia di mostre sia di attività scientifica e conservativa. La durata stessa del progetto Scarpa, 1956-1964, 1968-1974, le ambiziose

dimensioni dell'opera e la scomparsa dei protagonisti non avevano consentito di portare a termine alcune parti, come la sistemazione dell'ala di Sala Boggian e della torre di nord-est."¹⁹¹

Carlo Scarpa apportò differenti modifiche nella struttura di Castelvecchio. Realizzò delle demolizioni e delle aggiunte per mettere in evidenza le parti originali del castello scaligero, inserì anche dei particolari accorgimenti per mettere in luce le stratificazioni del tempo del monumento, come finestre sul pavimento o tagli sui muri. Ad un restauro strutturale affiancò anche il concepimento di un percorso museale unitario che comprendeva anche escursioni nei giardini. Concepì un sistema di allestimento delle opere essenziale e rigoroso che mettesse in connessione visiva tutte le opere, fino a raggiungere il punto saliente dell'esposizione con la statua equestre di Cangrande I della Scala.

Una particolare attenzione merita una breve analisi di Sala Boggian, luogo dove oggi vengono allestite importanti mostre temporanee. L'ala di sala Boggian si trova sul lato orientale del castello, ed è nota anche come l'aula di tribunale dove avvenne il processo a Galeazzo Ciano alla fine dell'occupazione fascista. Questa zona del castello venne bombardata nel 1945 e ricostruita due anni dopo come sala per concerti intitolata a Umberto Boggian, colui che ne aveva finanziato la ricostruzione. Già durante la direzione di Magagnato veniva utilizzata come sala espositiva, ma essendo al primo piano non era stata inserita nel progetto Scarpa. Il progetto di riutilizzo dello spazio venne ripreso sotto la direzione di Lanfranco Franzoni nel 1987 e affidato agli architetti Libero Cecchini e Arrigo Rudi. "In considerazione delle necessità di utilizzo immediato e a ciclo continuo per mostre con prestiti di opere d'arte antica provenienti dai più importanti musei del mondo, non potendo attendere che si rendessero disponibili spazi più adeguati, nel 1999, in collaborazione con il settore dei Lavori pubblici, si è deciso di procedere a un adeguamento impiantistico, al consolidamento statico del solaio e alla posa di un nuovo pavimento ligneo ispezionabile."¹⁹²

¹⁹¹ MANZELLE M. (a cura di), *Carlo Scarpa. L'opera e la sua conservazione*, Skira Editore, Milano, 2002, p.87-90

¹⁹² MANZELLE M. (a cura di), *Carlo Scarpa. L'opera e la sua conservazione*, Skira Editore, Milano, 2002, p.95



Figura 4.13: Planimetria e sezioni trasversale e longitudinale di Sala Boggian, Castelvecchio



Figura 4.14: Cortile interno di Castelvecchio



Figura 4.15: Allestimento di Castelvecchio fatto da Carlo Scarpa e statua equestre di Cangrande I



Figura 4.16: Veduta di Castelvecchio e del ponte attiguo

4.2. EVENTI E ATTIVITÀ ORGANIZZATI NEL COMPLESSO MUSEALE

All'interno di alcuni spazi dei Musei Civici di Verona vengono organizzate, durante l'anno, una moltitudine di attività che hanno come scopo la promulgazione, la valorizzazione e la diffusione del patrimonio storico e artistico.

In particolar modo è possibile osservare la presenza di due tipologie di eventi:

1. Eventi caratterizzanti;
2. Eventi accessori o di natura commerciale.

Tra le *attività caratterizzanti* rientrano tutte quelle iniziative strettamente collegate alle finalità dell'istituto. Si parla quindi di:

- *Mostre temporanee.* All'interno degli spazi museali vengono organizzate delle mostre temporanee con lo scopo di promuovere e valorizzare il patrimonio culturale. Per queste iniziative vengono utilizzati principalmente alcune sale del museo di Castelvecchio (Sala Boggian, Sala Avena, Galleria dei dipinti), gli ambienti del museo archeologico al Teatro Romano, la chiesa di San Giorgetto e la chiesa di San Francesco al Corso (sede del Museo degli Affreschi "G.B. Cavalcaselle");
- *Attività di didattica* per giovani e adulti. Tra le molte iniziative proposte si possono citare il progetto "*Alzheimer e Musei: l'arte per superare la solitudine*" realizzato nel 2016 e il summer camp del 2017 avente come tema "*E tu come ti esprimi?*" organizzato presso il museo degli Affreschi e il museo di Castelvecchio e la partecipazione delle Giornate Europee del Patrimonio. Per quanto riguarda l'attività didattica e divulgativa è possibile notare come nel 2016 siano state fruite in totale 547 attività e 54 visite guidate della città comprensive di ingresso a musei o monumenti, mentre nel 2018 si nota un aumento delle attività che arrivano a 719 e delle visite guidate a Verona comprendenti i musei civici che arrivano a 79;
- *Visite guidate;*
- *Convegni e conferenze.* Tra i convegni più importanti degli ultimi anni si possono ricordare "*Il restauro dopo il furto. Le opere tornano al Museo di Castelvecchio*" svoltosi nel 2017 a seguito del furto di alcune delle più preziose opere presenti nel museo e il ciclo di conferenze "*Tracce nascoste*" in collaborazione con l'università degli studi di Verona del 2016;

- *Collaborazione/partecipazione a eventi* (anche organizzati da altri enti). Tra le collaborazioni più frequenti rientrano la collaborazione con il Fondo Ambiente Italiano (FAI), quella con la Società Amici della Musica Verona e quella con l'Università degli studi di Verona e con l'Accademia di Belle Arti di Verona. Nel 2016 il numero di eventi in collaborazione con altri enti era pari a 58, contando un -7,94% rispetto all'anno precedente.

Riguardo invece gli *eventi accessori*, caratterizzati da una finalità quasi interamente commerciale, si tratta principalmente della collaborazione con enti e privati nell'utilizzo degli spazi museali. Le attività che rientrano in questa categoria sono:

- Visite guidate private;
- Corsi di aggiornamento;
- Feste ed eventi privati;
- Concerti privati;
- Attività di musica, teatro e canto;
- Servizi fotografici privati;
- Consegna premi.

La concessione degli ambienti museali a privati avviene solamente dopo che la richiesta del soggetto terzo è stata approvata dal Consigliere delegato alla Cultura e dal Dirigente del settore coinvolto. Essi devono accertarsi che l'evento sia fattibile in termini di disponibilità e compatibilità con l'ambiente e con le finalità dell'istituto e hanno la facoltà di decidere quali condizioni far rispettare, prima, durante e dopo l'affitto dello spazio. La stima della tariffa da applicare non è sempre la medesima, poiché dipende da diversi fattori che possono variare di volta in volta, tra cui la tipologia e la durata dell'attività e il numero di invitati. Negli ultimi anni è capitato anche che venisse richiesto il pagamento di modici restauri di opere d'arte in cambio della concessione dello spazio. Un altro elemento da considerare al momento della valutazione della domanda di noleggio è la supervisione dello svolgimento dell'evento e la sorveglianza diretta.

Solitamente comunque queste attività si svolgono al di fuori del normale orario di servizio dei musei, così da garantire a tutto il pubblico la possibilità costante di visitare e di fruire in ogni momento dell'offerta proposta dai Musei Civici.

SPAZI MUSEALI PER EVENTI PRIVATI	
LOCATION	EVENTI ORGANIZZATI
MUSEO LAPIDARIO MAFFEIANO	Concerti privati
CHIESA DI SAN GIORGETTO	Mostre, visite guidate private
SALA GALTAROSSA - MUSEO DEGLI AFFRESCHI	Corsi di formazione, concerti privati
ARENA	Concerti privati e attività di musica, teatro e canto
CORTILE MUSEO MAFFEIANO	Aperitivi e feste private
TEATRO ROMANO	Servizi fotografici, concerti privati
CASA DI GIULIETTA	Riprese fotografiche e video, visite guidate private
MUSEO DI CASTELVECCHIO	Visite guidate private, conferenze/lezioni private

Tabella 4.1: Schema degli spazi per il noleggio dei Musei Civici di Verona

Alcuni di questi spazi vengono inoltre messi a disposizione dal Comune di Verona per celebrare matrimoni civili. L'Ufficio "Sposami a Verona" del Comune svolge dal 2015 la funzione di gestione dei matrimoni, del rinnovo dei voti nuziali e della cerimonia simbolica della promessa d'amore per coloro che intendono impegnarsi a giungere un giorno alle nozze. Le celebrazioni sono normalmente della durata di 60 minuti e prevedono tutte l'accompagnamento musicale dal vivo. Ogni coppia di sposi ha la possibilità di personalizzare lo spazio con addobbi floreali e altre decorazioni purché queste non vadano a danneggiare gli edifici. All'interno della Sala Giacomo Galtarossa del Museo degli Affreschi, il giovedì mattina e il sabato mattina (dalle 9 alle 13) è possibile inoltre svolgere una cerimonia di matrimonio più breve con a disposizione solo 30 minuti comprensivi dei tempi di ingresso ed uscita dal Museo nonché di posizionamento e rimozione degli ornamenti floreali. Vengono qui celebrati dei matrimoni civili, dal momento che si tengono davanti all'Ufficiale di Stato Civile, il quale, se i futuri sposi lo

desiderano, può essere affiancato da una persona ad essi conosciuta e gradita che può celebrare il matrimonio. Tutte le informazioni inerenti queste attività si possono trovare sul sito ufficiale di “Sposami a Verona”.¹⁹³

LOCATION	PREZZI MATRIMONI CIVILI
CASA DI GIULIETTA	Matrimonio civile 60 minuti – 500,00/800,00 € ¹⁹⁴
PALAZZO DELLA RAGIONE – Cappella dei Notai	Matrimonio civile 60 minuti – 500,00/800,00 €
PALAZZO BARBIERI - Sala Arazzi	Matrimonio civile 60 minuti – 500,00/800,00 €
MUSEO DEGLI AFFRESCHI – Sala delle Muse	Matrimonio civile 60 minuti – 300,00/600,00 €
MUSEO DEGLI AFFRESCHI – Sala Galtarossa	Matrimonio civile 30 minuti – gratuito/400,00 € Matrimonio civile 60 minuti – 400,00/600,00 €
VILLE E PALAZZI	Matrimonio civile 60 minuti – 800,00 €

Tabella 4.2: Schema degli spazi per matrimoni e unioni civili dei Musei Civici di Verona

È anche possibile prenotare alcune location, tra cui il celebre balcone di Giulietta, per fare una dichiarazione d’amore, una proposta di matrimonio o per regalare l’anello di fidanzamento. I luoghi adibiti a tale scopo e i relativi prezzi sono schematizzati nella seguente tabella.

¹⁹³ www.sposamiaverona.it, visitato: agosto 2020

¹⁹⁴ La variazione di prezzo dipende dalla tipologia di sposi, se residenti o meno nel Comune di Verona

LOCATION	PREZZI PRENOTAZIONE
CASA DI GIULIETTA	400,00 €
PALAZZO DELLA RAGIONE – Cappella dei Notai	400,00 €
PALAZZO BARBIERI – Sala Arazzi	400,00 €
MUSEO DEGLI AFFRESCHI – Sala delle Muse	200,00 €
BALCONE DI GIULIETTA	50,00 €

Tabella 4.3: Schema degli spazi prenotabili dei Musei Civici di Verona

4.3. ORGANIZZAZIONE DELLA MOSTRA “ANTONIO BALESTRA. NEL SEGNO DELLA GRAZIA”

La mostra “Antonio Balestra. Nel segno della grazia” ha avuto luogo dal 19 novembre 2016 al 19 febbraio 2017 presso Sala Boggian a Castelvechio. In occasione del trecentocinquantenario dalla nascita del pittore veronese la Direzione Musei d’Arte e Monumenti del Comune di Verona ha deciso di realizzare un’esposizione composta da oltre sessanta opere provenienti per lo più da prestiti italiani ed europei.

Antonio Balestra (Verona 1666-1740) nacque a Verona e studiò a Roma, dove ebbe come mentore Carlo Maratta. Si formò come pittore accademico e classicista e realizzò opere di committenza ecclesiastica e pubblica. Dal 1696 al 1718 visse a Venezia dove si fece conoscere per alcune delle sue opere meglio riuscite: tra le sue opere più importanti di quel periodo si può citare l’*Annunciazione*, realizzata per la chiesa degli Scalzi. Fondamentali per la sua carriera furono anche le commissioni fatte da alcune delle più influenti famiglie nobili veneziane, tra cui i Barbaro e i Barbarigo. Dopo il 1718 Balestra fece ritorno a Verona, dove lavorò principalmente per le chiese. Le opere di questi anni sono molto semplici e convenzionali, impostate su grandi scorci diagonali e con colori molto chiari. I suoi ultimi lavori sono invece concentrati su scene sottolineate da gesti

drammatici e figure molto piccole, i colori diventano sempre più freddi e viene sottolineata la continua capacità del pittore veronese di rinnovare il suo stile.



Figura 4.17: Locandina della mostra "Antonio Balestra nel segno della grazia"

Figure professionali

Organizzando solamente mostre piccole e saltuarie non esiste, presso la Direzione Musei d'arte e monumenti del Comune di Verona, un ufficio predisposto, e quando si decide di organizzare un'esposizione temporanea negli spazi dei musei civici vengono chiamate dei professionisti esterni che andranno poi a collaborare con i dipendenti museali. Tra le figure chiave nella realizzazione della mostra su Antonio Balestra si possono citare il curatore, Andrea Tomezzoli, e la registrar, Ilaria Turri. Centrali nell'allestimento delle opere all'interno di Sala Boggian sono stati alcuni dipendenti del museo, tra cui la Responsabile di grafica e progettazione Ketty Bertolaso.

La figura professionale che risulta essere fondamentale e principale nella realizzazione di una mostra temporanea è quella del curatore. Il curatore infatti realizza il progetto a livello scientifico, più il progetto è dettagliato in fase di progettazione più il lavoro successivo sarà più scorrevole e meno il budget preventivo cambierà durante l'organizzazione. È dunque il curatore, solitamente un esperto dell'artista o del periodo trattato nella mostra, a decidere con largo anticipo quali opere vorrà inserire all'interno dell'esposizione e quali argomenti verranno trattati durante la visita. In questo caso per curare la mostra su Antonio Balestra era stato chiamato Andrea Tomezzoli, professore presso l'Università degli Studi di Padova. I suoi interessi sono sempre stati incentrati sulla pittura e scultura venete del Seicento e del Settecento, con particolare riguardo alla civiltà

figurativa veronese e alla scultura nei suoi elementi caratterizzanti, nell'interazione con l'architettura e nelle relazioni con le aree limitrofe.

Altra figura importante nell'organizzazione di una mostra è quella del registrar. Secondo la definizione fornita dall'ICOM nella carta delle professioni museali: *“Il registrar assicura dal punto di vista organizzativo la movimentazione delle opere, la relativa documentazione e le procedure che la regolano, soprattutto in connessione ai prestiti. In particolare redige, documenta e organizza gli atti relativi all'acquisizione, al prestito, all'assicurazione, alla spedizione e alla sicurezza delle opere, segue l'iter inerente al trasferimento delle stesse all'esterno e all'interno del museo, è responsabile delle procedure di prestito in entrata, nel caso di mostre organizzate dal museo collabora con il responsabile della sicurezza e della conservazione nello svolgimento dei propri compiti.”*¹⁹⁵ La Direzione Musei d'Arte Monumenti del Comune di Verona ha avuto come collaboratrice esterna dal 2006 al 2017, specializzata nelle mansioni di Exhibition Manager (analisi della lista opere, contatti con i prestatori, tenuta del budget) e di Registrar, la Dottoressa Ilaria Turri, la quale si è appunto occupata di svolgere questi compiti anche per la mostra su Antonio Balestra.

Secondo le disposizioni date da curatore e registrar, l'architetto designato si è poi occupato dell'allestimento delle opere all'interno delle sale espositive.

Oltre al curatore e alla registrar, in occasione della mostra *“Antonio Balestra. Nel segno della grazia”*, è stato pagato anche un ufficio stampa esterno, Casadorofungher Comunicazione, che si è occupato della comunicazione della mostra ma anche di relazioni pubbliche e promozione.

Allestimento

La mostra si articolava in otto sezioni e le opere esposte erano composte da dipinti, incisioni, disegni e volumi a stampa. Si è dunque cercato di dar vita ad un percorso coerente e chiaro anche sotto l'aspetto didattico: sono state illustrate le vicende ideative ed esecutive, il rapporto dell'opera pittorica con un determinato contesto culturale e la fortuna attestata dalla traduzione a stampa. I dipinti più significativi della produzione di Balestra sono stati quindi affiancati da incisioni e disegni, con lo scopo di far emergere la stretta correlazione tra queste tecniche e la bravura del pittore veronese nel saperle

¹⁹⁵ MARINI CLARELLI M.V., *Il museo nel mondo contemporaneo, la teoria e la prassi*, Carocci Editore, Roma, 2011, pp.94-95

utilizzare tutte con indiscutibile talento. Dal momento che la mostra è stata fatta all'interno di Sala Boggian si trattava comunque di un'esposizione contenuta nelle dimensioni e nel numero di opere presenti. Oltre alla mostra organizzata presso il Museo di Castelvechio, il Comune di Verona aveva suggerito, per l'occasione, alcuni interessanti itinerari sparsi su tutto il territorio provinciale, così da dare modo ai visitatori di scoprire anche altri capolavori di Balestra conservati nelle chiese o nelle ville settecentesche.

Provenienza opere

Le opere esposte erano tutte di differente provenienza. Avendo a disposizione un budget ridotto si è cercato di reperire opere di alta qualità scientifica, ma che avessero dei costi di trasporto non troppo esosi. Alcune opere venivano dai depositi del Comune di Verona e molte da collezionisti privati veronesi e della provincia di Verona e dalle chiese della città. Alcune stampe sono state prese in prestito dalla Biblioteca Civica di Verona e altre opere erano invece di collezionisti privati o di musei pubblici di città vicino a Verona, nel dettaglio si parla di: Firenze, Bologna, Bergamo, Milano, Parma e Torino. Erano inoltre presenti dipinti e disegni provenienti da collezionisti esteri, in particolare collezionisti privati di Londra. Per risparmiare sul costo del trasporto di queste opere si è deciso di affidarlo a trasportatori specializzati in pezzi d'arte che avessero nel loro carico anche altre opere, trasportate per altri motivi.

Tempistiche di realizzazione

In fase di pianificazione della mostra deve essere predisposto anzitutto l'elenco delle opere che si desidererebbe esibire. Dal momento che spesso sono presenti anche opere provenienti dall'estero, è necessario pensare ai desiderata, ovvero alle opere che si desidera ricevere in prestito, già un anno e mezzo prima della data prevista di inaugurazione. Bisogna infatti considerare un lasso di tempo maggiore per poter gestire al meglio le tempistiche necessarie per ottenere i dati per predisporre i trasporti e le assicurazioni o un eventuale rifiuto dei prestiti e successiva sostituzione con un'altra opera. Anche per poter organizzare bene l'allestimento delle opere e la progettazione della mostra è necessario sapere il numero, la dimensione, lo stato conservativo e le necessità particolari delle opere con anticipo. Inoltre, solo dopo aver avuto la conferma delle opere presenti all'interno dell'esposizione e aver deciso il percorso espositivo, sarà

possibile iniziare a pensare al catalogo della mostra.¹⁹⁶ Infine, sei mesi prima dell'inaugurazione della mostra, si procede con il controllo delle condizioni delle opere e all'organizzazione della conferenza stampa e delle attività di promozione e comunicazione della mostra.



Figura 4.18: Locandina dell'inaugurazione della mostra "Antonio Balestra. Nel segno della Grazia", con l'elenco degli sponsor e delle collaborazioni

Comunicazione e promozione

La comunicazione, svolta dall'ufficio stampa esterno Casadorofungher Comunicazione, è stata molto contenuta nelle spese. Il budget complessivo necessario per coprire i costi della mostra era stato molto limitato, così che anche le attività di comunicazione e promozione dell'evento sono state limitate e a basso costo. Nonostante questo limite la comunicazione è risultata essere circa il 12% della spesa complessiva per la mostra, la terza voce più onerosa tra tutte quelle sostenute. Oltre ai consueti standard fuori dal museo di Castelvecchio, totem nell'aeroporto di Verona e manifesti in giro per la città, ha avuto molta importanza anche l'intervento del Gruppo Giovani degli amici dei Musei d'arte di Verona, che ha curato la parte più social della comunicazione dell'evento. I giovani si sono infatti occupati della newsletter, della promozione sui social media e sul sito internet dei musei civici.

¹⁹⁶ MARINI CLARELLI M.V., *Il museo nel mondo contemporaneo, la teoria e la prassi*, Carocci Editore, Roma, 2011, p.140

Dal momento che alcune opere presentate nella mostra erano di appartenenza della Diocesi di Verona e che altri dipinti di Balestra sono conservati all'interno di alcune chiese veronesi, per la promozione della mostra sono stati organizzati anche tre appuntamenti di approfondimento sul pittore veronese all'interno di tre chiese di Verona recanti opere dell'artista. L'evento "*Antonio Balestra nelle chiese*" era stato realizzato a cura della Direzione Musei d'arte e Monumenti del Comune di Verona e del Servizio per la Pastorale dell'arte Karis. I tre incontri, svoltisi nelle chiese di Santa Teresa degli Scalzi, San Nicolò e Santi Giacomo e Giustina, avevano ognuno la spiegazione di un quadro come argomento principale, la quale era accompagnata da altri interventi da parte di esperti d'arte e di iconologia.



Figura 4.19: Locandina dell'evento "*Antonio Balestra nelle chiese*" che ha avuto luogo il 30 Novembre 2016, il 14 Dicembre 2016 e il 18 Gennaio 2017

Un ulteriore evento di promozione è stato l'Aperitivo d'Autore "*Antonio Balestra. Nel segno della grazia*": una serata aperta al pubblico presso la cantina cooperativa Domini Veneti. Durante la serata, ad una presentazione sull'artista veronese da parte del curatore della mostra Andrea Tomezzoli ha avuto seguito un aperitivo in bottaia Domini Veneti con visita guidata alla cantina.



Figura 4.20: Locandina dell'evento "*Aperitivo d'autore*" organizzato da Domini Veneti

Sponsorizzazioni

Nel realizzare questa mostra sono stati coinvolti vari enti. In primis si può citare la collaborazione con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali – Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le province di Verona, Rovigo e Vicenza e gli Amici dei Civici Musei d'Arte di Verona. La Diocesi di Verona, l'Università degli Studi di Padova – Dipartimento dei Beni Culturali e l'Università degli Studi di Verona – Dipartimento Culture e Civiltà hanno invece dato il loro patrocinio nella progettazione dell'esposizione.

Sono inoltre stati fatti degli accordi di sponsorizzazione con le seguenti organizzazioni:

- Cattolica Assicurazioni
- Porro & C. Art Consulting;
- Rotary – Club Verona Sud e Soave;
- Air Dolomiti;
- Gondrand;
- CTG Verona – Gruppo guide e animatori culturali;
- Libreria Antiquaria Perini (la quale ha donato un'ingente somma di denaro per la realizzazione della mostra).

Nei ringraziamenti speciali sono inoltre state citate: il Gruppo Fedrigoni per la donazione della carta con la quale sono state stampate tutte le pubblicazioni inerenti la comunicazione e la promozione dell'evento; la Cantina Valpolicella Negrar per aver ospitato l'aperitivo con il curatore della mostra; la Banca Popolare di Verona – Gruppo Banco Popolare e Veronesi Holding.

Analisi economica

Per esaminare dal punto di vista economico la mostra "*Antonio Balestra. Nel segno della grazia*" bisogna anzitutto sottolineare il fatto che le mostre realizzate negli spazi del Museo di Castelvecchio spesso non hanno un biglietto specifico, ma che l'entrata all'esposizione viene inserita nel prezzo del biglietto ordinario del museo (a volte a seguito di una maggiorazione sul prezzo normale). Da qui si può evincere che non è possibile avere un riscontro economico dal punto di vista dei ricavi. Si può però fare una stima del ricavo generato nel periodo in cui la mostra era aperta al pubblico, poiché si è potuto calcolare il numero dei visitatori al Museo di Castelvecchio nel periodo dell'esposizione, pari a 19.390. Facendo una media tra il prezzo intero del biglietto di

7,50€ e quello ridotto di 6€ si può calcolare che i ricavi generati dalle entrate al museo nel periodo della mostra su Balestra possano essere stati intorno a 135.730 €.

Gli unici ricavi che il museo ha ricevuto per la realizzazione della mostra sono state quelle dei contributi privati, pari a 15.000€, donati quasi interamente dalla Libreria Antiquaria Perini di Verona.

Più interessante è invece l'analisi dei costi che il museo ha dovuto sostenere per l'organizzazione della mostra. La tabella proposta di seguito mostra il valore percentuale dei costi delle principali voci di costo relative alla mostra. La percentuale è riferita al costo totale dell'esposizione che, da quanto riportato nei report annuali, è stato pari a 84.288€.

Descrizione costi	% sul totale
Trasporto	27,5%
Allestimento strutture	18%
Comunicazione	12%
Sorveglianza	10,5%
Assicurazione	8%
Catalogo	6%
Restauri	5,2%
Spese curatela e uffici esterni	4,6%
Altra produzione editoriale	4%
Promozione	3,2%
Didattica	1%

Descrizione ricavi	Totale €	% sul totale
Contributi privati	15.000	17,7%

Tabella 4.4: Sintesi dei costi percentuali sostenuti per la realizzazione della mostra "Antonio Balestra. Nel segno della grazia"

In generale comunque, il budget a disposizione era molto contenuto, soprattutto per il fatto che nel periodo di progettazione della mostra è avvenuto il passaggio dalla direzione della Dott.ssa Paola Marini alla direzione della Dott.ssa Margherita Bolla. Per questo motivo si è cercato di contenere il più possibile i costi, laddove era possibile si sono infatti riutilizzati materiali, pannelli e altri oggetti utili per l'allestimento contenuti nel deposito materiali del museo, anche se comunque la voce di allestimento e strutture risulta essere la seconda per incidenza sul budget disponibile. Dalla tabella dei costi si può notare, però,

che la voce che è costata di più è quella dei trasporti delle opere, sia quelle che provenivano da città italiane limitrofe, sia quelle che provenivano dall'estero. Altre due voci influenti sono state quelle relative alla comunicazione e alla sorveglianza. La comunicazione, come già accennato in precedenza, era stata affidata ad un ufficio esterno, fatto che ha sicuramente aumentato il costo legato a questa voce. Per quanto riguarda invece la sorveglianza è stato necessario chiamare degli agenti della sicurezza esterni che vigilassero sulle opere esposte, poiché sala Boggian quando non è sede di mostre temporanee rimane chiusa al pubblico ed è quindi priva di sorveglianza. Le voci che invece sono costate meno al museo sono state quelle di promozione e didattica. Per gli eventi di promozione, in particolare l'aperitivo d'autore e Antonio Balestra nelle chiese, il museo non ha dovuto sostenere grandi costi poiché sono state delle iniziative realizzate dai luoghi ospitanti a titolo gratuito. Per finire, la didattica non ha richiesto grandi somme di denaro poiché risulta essere già compresa nei costi fissi del museo, si parla infatti dell'organizzazione di visite guidate e percorsi mirati per una determinata tipologia di visitatore (come per esempio le scolaresche).

4.4. ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA DEI *MUSEI CIVICI DI VERONA*

4.4.1. DATI DI PERFORMANCE

I Musei Civici di Verona forniscono annualmente, all'interno del loro sito istituzionale, una relazione contenente tutte le informazioni inerenti alle attività e ai risultati ottenuti. È stato quindi possibile raccogliere dati di performance ed economici utili per l'analisi qui sviluppata, tuttavia, questo resoconto annuale, non comprende elementi di carattere finanziario-patrimoniale. I musei veronesi, essendo un museo multiplo composto dalle istituzioni museali e dai monumenti di proprietà del Comune di Verona, a livello giuridico devono sottostare alle direttive del Comune e rientrano nei bilanci di quest'ultimo. Di seguito sono analizzati i dati relativi agli anni 2016, 2017 e 2018 e sono stati presi in considerazione anche gli scostamenti in percentuale da un anno al seguente. I dati di performance riassumono tutte le iniziative e le attività che il museo ha realizzato nel corso dell'anno, in particolare verranno qui analizzati i dati relativi al numero di visitatori, il numero di progetti speciali e mostre organizzati, il numero di collaborazioni esterne e di

pubblicazioni. Particolare importanza possiedono i numeri legati alle attività di didattica e alla biblioteca.

	2016	2017	2018	$\Delta\%$ 2016-2017	$\Delta\%$ 2017-2018
N° Visitatori	6.294.257	6.611.054	6.448.575	5%	-2,5%
N° Progetti speciali	3	3	2	0%	-1%
N° Pubblicazioni	6	5	3	-16,7%	-40%
N° Mostre	9	12	5	33,3%	-58,3%
N° Collaborazioni con mostre esterne	10	16	10	60%	-60%
N° Didattica	547	695	719	27,1%	3,5%
N° Acquisizioni biblioteca	598	627	815	5%	30%
N° Utenti biblioteca	2.607	2.188	227	-16,1%	-90%

Tabella 4.5: Schema dei dati di performance relativi ai Musei Civici di Verona

Per un museo il numero di visitatori che si recano a vedere la struttura durante l'anno è molto importante. Da questo è infatti possibile capire quanto il museo interessa al pubblico e se le attività organizzate sono state utili per attirare un numero sempre maggiore di visitatori. Tra il 2016 e il 2017 si nota un aumento pari al 5%, ma tra il 2017 e il 2018 si è invece verificata una diminuzione delle entrate ai Musei Civici del 2,5%. Il numero di progetti speciali è rimasto, durante gli anni esaminati, pressoché invariato, registrando solo un leggero calo nel 2018. Il numero di pubblicazioni ha subito invece una continua riduzione, partendo da 6 pubblicazioni annue nel 2016, si è arrivati ad averne solo 3 nel 2018. Le mostre organizzate negli spazi dei Musei Civici e il numero di collaborazioni con mostre esterne hanno subito un aumento tra il 2016 e il 2017, ma nel 2018 hanno subito una diminuzione significativa, rispettivamente del 58,3% e del 60%. Le attività di didattica museale hanno subito ogni anno una crescita, così come il numero di acquisizioni presso la biblioteca. Interessante è invece l'analisi del numero di utenti che hanno frequentato la biblioteca nel corso degli anni. Nel 2016 il numero di utenti era pari a 2.607 e nel 2017 già si registrava un calo, arrivando a 2.188 utenti in tutto l'anno, ma il dato più rilevante è la diminuzione pari al 90% che si è registrata nel 2018. Tuttavia, questo calo drastico degli utenti della biblioteca è dovuto al fatto che da gennaio 2018 è stata applicata una riduzione dell'orario a 30 ore complessive e dal primo febbraio al 31

dicembre la biblioteca è stata chiusa al pubblico per lavori straordinari di manutenzione, per un totale di 230 giorni e 1.890 ore di chiusura.

Dal momento che i Musei Civici sono considerati un museo multiplo composto da tutti i musei e i monumenti di proprietà del Comune di Verona, può essere interessante analizzare l'incidenza che i singoli musei/monumenti hanno sull'ammontare annuo degli introiti. Nella tabella seguente vengono riportati gli introiti totali e delle singole strutture e l'incidenza percentuale che ogni struttura ha avuto sul totale degli introiti.

	Introiti 2016	%	Introiti 2017	%	Introiti 2018	%
Anfiteatro Arena	4.456.550	70%	4.519.764	68%	4.350.976	67%
Casa di Giulietta	1.106.258	17%	1.179.700	17%	1.214.571	18%
Museo di Castelvecchio	416.131	6,5%	468.546	7,1%	486.866	7,5%
Museo Archeologico/ Teatro romano	168.776	2,6%	234.351	3,5%	200.149	3,1%
Museo degli Affreschi	192.133	3%	184.305	2,7%	167.738	2,6%
Museo Maffeiano	13.631	0,2%	12.559	0,1%	13.259	0,2%
Arche scaligere	10,286	0,1%	11.831	0,1%	15.017	0,2%
TOTALE INTROITI	6.363.764	100%	6.610.962	100%	6.448.575	100%

Tabella 4.6: Schema degli introiti relativi ai diversi monumenti che compongono i Musei Civici di Verona

Si può dunque notare come siano l'Anfiteatro Arena e la Casa di Giulietta a costituire la quasi totalità degli introiti annuali dei Musei Civici, rispettivamente con il 70% e 17% nel 2016, il 68% e 17% nel 2017 e il 67% e 18% nel 2018. Tra le strutture a pagamento il Museo Maffeiano e le Arche scaligere sono quelle che registrano gli introiti più bassi.

Per quanto concerne invece i dati economici nella tabella 4.7 sono riportati i dati relativi a costi e ricavi degli anni 2016, 2017 e 2018, ed è stato dunque possibile analizzare la variazione percentuale da un anno al seguente.

I ricavi totali, composti dalla somma dei ricavi derivanti dalla gestione tipica e da altri tipi di ricavi, hanno registrato tra il 2016 e il 2017 un aumento pari al 3,4%, ma dal 2017 al 2018 hanno invece subito uno scostamento negativo del 5,8%. I costi totali, pari ai soli

costi tipici, sono stati soggetti ad un continuo aumento, del 23,8% tra il 2016 e il 2017 e del 55% tra il 2017 e il 2018.

	2016	2017	2018	$\Delta\%$ 2016-2017	$\Delta\%$ 2017-2018
Ricavi da attività tipica	6.294.258	6.611.054	6.448.575	5%	-2,5%
Altri ricavi e proventi	341.725	253.655	20.333	-25,8%	-92%
RICAVI TOTALI	6.635.983	6.864.709	6.468.908	3,4%	-5,8%
Costi da attività tipica	1.017.114	1.259.014	1.951.627	23,8%	55%
COSTI TOTALI	1.017.114	1.259.014	1.951.627	23,8%	55%
DIFFERENZA RICAVI/COSTI	5.618.869	5.605.695	4.517.281	-0,2%	-19,4%

Tabella 4.7: Schema dei ricavi e costi totali dei Musei Civici di Verona, annualità 2016, 2017 e 2018 a confronto

Questi dati verranno analizzati nel dettaglio nell'analisi del conto economico del museo proposta nel seguente paragrafo.

4.4.2. CONTO ECONOMICO

I Musei Civici di Verona non pubblicano, sul loro sito istituzionale, il bilancio d'esercizio annuale, ma si limitano ad inserire all'interno della relazione di fine anno un resoconto dei costi e dei ricavi (da loro denominati "entrate e uscite") sostenute durante l'esercizio. È stato dunque possibile creare solamente una sorta di Conto Economico con i dati relativi al 2016, 2017 e 2018.

CONTO ECONOMICO						
	2016	%	2017	%	2018	%
A) VALORE DELLA PRODUZIONE						
Proventi da attività tipica	6.294.258	95%	6.611.054	96%	6.448.575	99%
Proventi vendita servizi	55.226	0,8%	40.782	0,5%	19.333	0,2%
Contributi da vari enti e privati	286.500	4,3%	212.873	3,1%	1.000	0,0%
TOTALE PROVENTI	6.635.983	100%	6.864.709	100%	6.468.908	100%
B) COSTI DELLA PRODUZIONE						
Oneri da attività tipica	1.017.114	100%	1.259.014	100%	1.951.627	100%
TOTALE COSTI	1.017.114	100%	1.259.014	100%	1.951.627	100%

Tabella 4.8: Conto Economico dei Musei Civici di Verona, annualità 2016, 2017 e 2018 a confronto

I proventi annuali dei Musei Civici sono composti dai ricavi da attività tipica, dalla vendita di servizi e dai contributi provenienti da enti e privati. In dettaglio i proventi della gestione caratteristica derivano dagli ingressi nei musei e nei monumenti, mentre i ricavi dalla vendita di servizi provengono da: Royalties -Rear, Royalties- Silvana Editoriale, vendita pubblicazioni presso bookshop, vendita diretta pubblicazioni, diritti di riproduzione e utilizzo siti.

I contributi sono invece ogni anno di natura differente e da parte di enti diversi. Spesso vengono elargiti in occasione di mostre o per le pubblicazioni. Un contributo fisso di 1.000 € negli anni analizzati è quello da parte della Banca Popolare di Verona per la pubblicazione di *Verona Illustrata*, una rivista a periodicità annuale edita dal Museo di Castelvecchio. Un altro contributo importante nel 2017 e nel 2018 è stato quello da parte di Cariverona per le attività museali, che ha ammontato a 190.000 € nel 2017 e 270.000 € nel 2018.

Riguardo invece i costi sostenuti dai Musei Civici nella tabella 4.9 sono riportate le varie voci di costo, che rientrano tutte sotto la macro-voce di “oneri da attività tipica”. Dalla tabella si può dunque notare come le voci che più hanno influenzato il totale dei costi sostenuti dai Musei Civici siano state nel 2016 i “servizi al pubblico e aperture straordinarie” (71,6%) e nel 2017 e 2018 invece l’“esternalizzazione servizi di guardiana e pulizia” (76% e 81%). Questa differenza è dovuta al fatto che il 19 novembre 2015 erano stati trafugati 17 dipinti di grande valore dal museo di Castelvecchio a causa di una carenza nelle procedure di sicurezza del museo. I dipinti sono successivamente stati ritrovati e riportati al museo il 21 dicembre 2016. Questo ha portato la direzione dei Musei Civici a revisionare ed implementare la sicurezza e la guardiana all’interno delle strutture museali negli anni successivi il furto. Altre due voci rilevanti in tutti gli anni presi in esame sono quelle relative ai restauri e alla conservazione, manutenzione e allestimento delle opere d’arte e dei monumenti civici. Si parla però di un’incidenza sul totale dei costi pari al 6,9%, 8,2% e 5,9% per quanto riguarda i restauri e del 5,9%, 7,2% e 6,1% per quanto riguarda invece la conservazione e la manutenzione delle opere.

VOCE DI COSTO	2016	%	2017	%	2018	%
ONERI DA ATTIVITÀ TIPICA	1.017.114	100%	1.259.014	100%	1.951.627	100%
Catalogazione, inventariazione, campagna fotografica	17.000	1,6%	33.000	2,6%	34.860	1,7%
Restauri	71.000	6,9%	91.815	8,2%	116.146	5,9%
Conservazione, manutenzioni e allestimenti	61.000	5,9%	91.215	7,2%	119.400	6,1%
Convegni e conferenze	8.643	0,8%	8.936	0,7%	5.597	0,2%
Biblioteca	12.000	1,1%	8.500	0,6%	9.991	0,5%
Pubblicazioni	14.976	1,4%	13.000	1%	13.500	0,6%
Didattica	9.207	0,9%	3.568	0,3%	5.898	0,3%
Esternalizzazione servizi di guardiania e pulizia	-	-	966.005	76%	1.581.234	81%
Servizi al pubblico, aperture straordinarie	729.000	71,6%	-	-	-	-
Inaugurazione e valorizzazione del museo archeologico	10.000	0,9%	-	-	-	-
Mostra <i>Bottega scuola accademia, la pittura a Verona dal 1570 alla peste del 1630</i>	-	-	-	-	65.000	3,3%
Mostra <i>Il segno dell'Ottocento. Disegno italiano a Verona</i>	-	-	42.974	3,4%	-	-
Mostra <i>Antonio Balestra. Nel segno della grazia</i>	84.288	8,2%	-	-	-	-
TOTALE COSTI	1.017.114		1.259.014		1.951.627	

Tabella 4.9: Schema contenente le voci di costo sostenute dai Musei Civici di Verona

4.4.3. RELAZIONE SULLA MISSIONE

I Musei Civici di Verona pubblicano annualmente una Relazione delle attività, all'interno della quale vengono elencate ed illustrate tutte le iniziative e gli eventi che i musei hanno organizzato o a cui hanno partecipato durante l'anno.

La struttura delle relazioni annuali segue sempre lo stesso schema di base, dopo un elenco del personale impiegato nella gestione dei musei e un grafico contenente tutte le informazioni inerenti alle entrate e alle uscite sostenute dai musei, la relazione si divide in sette sezioni:

1. Conservazione e incremento del patrimonio artistico comunale;
2. Gestione del patrimonio artistico conservato nei musei e nei depositi;
3. Gestione del servizio museale;
4. Valorizzazione, diffusione e promozione;
5. Consulenza sulla tutela e la valorizzazione del patrimonio monumentale e artistico di proprietà comunale e varia;
6. Progetti speciali;
7. Formazione dei dipendenti e collaboratori.

Nel dettaglio la prima sezione (*Conservazione e incremento del patrimonio artistico comunale*) comprende un elenco con il numero delle opere inventariate/riscontrate e di quelle pre-catalogate/catalogate. Segue poi un lungo elenco particolareggiato delle opere restaurate, sottoposte a manutenzione o movimentate, suddivise per collocazione all'interno dei Musei Civici. Infine, vengono citate tutte le opere che durante l'anno sono state acquisite, fotografate o disegnate e su cui sono state eseguite analisi. Nella relazione del 2016 è inoltre presente una lista delle opere trafugate durante il furto del 2015 e vengono poi descritte tutte le azioni che il personale dei musei ha svolto in collaborazione con la Polizia e il Comune di Verona per il ritrovamento e la messa in sicurezza di suddetti oggetti.

La seconda sezione, riguardante la *gestione del patrimonio artistico conservato nei musei e nei depositi*, contiene una sintesi delle collaborazioni con prestiti di opere d'arte a mostre esterne e una segnalazione dei depositi temporanei di opere d'arte e loro gestione e dei prestiti di attrezzature espositive. Questa parte della relazione si conclude poi con un riassunto delle esposizioni di singole opere.

La sezione riguardante la *gestione del servizio museale* è una delle parti più sostanziose di tutta la relazione. Il capitolo inizia con l'analisi dell'apertura al pubblico. Sono qui presenti molti dati numerici in relazione ai visitatori e agli introiti ottenuti, alla vendita della Veronacard e al numero di visitatori ai musei nel periodo in cui sono state organizzate delle mostre. Vengono inoltre messe in luce le chiusure totali dei musei, quelle anticipate e quelle parziali, gli orari della biblioteca e le aperture straordinarie. L'analisi dell'apertura al pubblico si conclude con un elenco degli ingressi ai musei ridotti e gratuiti. Segue poi uno studio, completo di grafici, sulle attività di miglioramento dell'accoglienza al pubblico e dei servizi integrativi alla visita. La parte quarta della sezione è incentrata sulle collaborazioni con enti e privati nell'utilizzo di spazi museali, mentre la successiva si occupa dell'analisi delle azioni di controllo delle condizioni climatiche e di sicurezza. Successivamente viene affrontato il tema degli interventi di miglioramento a musei e monumenti e vengono elencati tutti i questionari, le indagini statistiche e le relazioni che i musei hanno realizzato per il Comune di Verona e la Regione Veneto. Questa parte della relazione si conclude con una spiegazione delle attività amministrative, di segreteria e di gestione del personale.

La quarta sezione sulla *valorizzazione, diffusione e promozione* contiene informazioni su:

- Attività didattica e divulgativa;
- Attività di formazione per studenti e laureati;
- Servizio di biblioteca;
- Servizio fotografico;
- Mostre, convegni, conferenze (organizzati direttamente);
- Partecipazione/collaborazione a eventi vari;
- Ricerca scientifica e pubblicazioni;
- Consulenza per tesi di laurea e ricerche;
- Attività dell'associazione Amici dei Civici Musei d'Arte di Verona.

La quinta e la sesta sezione contengono invece notizie più dettagliate sulla *consulenza sulla tutela e la valorizzazione del patrimonio monumentale e artistico di proprietà comunale e varia*, in particolare con un approfondimento sulla partecipazione a comitati e commissioni, e sui *progetti speciali* realizzati all'interno dei Musei Civici.

Per concludere la settima sezione della relazione approfondisce la *formazione dei dipendenti e collaboratori* con particolare attenzione alla formazione all'interno del Settore e all'interno e all'esterno del Comune.

Avendo terminato l'analisi economico-finanziaria dei due musei presi come casi studio seguirà ora, all'interno delle conclusioni, un confronto dei risultati ottenuti. In dettaglio, la comparazione verterà sulla differenza di incidenza sul bilancio d'esercizio di eventi caratterizzanti ed eventi privati: sarà dunque fondamentale l'osservazione degli elementi derivati dallo studio del Conto economico e dei dati di performance delle due realtà esaminate.

CONCLUSIONI

Si intendono ora avanzare alcune considerazioni conclusive riguardanti l'argomento sviluppato nel presente elaborato.

Dallo studio sulla nascita e sullo sviluppo dell'istituzione museale si è potuto evincere come questa si sia evoluta cercando di stare al passo con i cambiamenti della società: a seconda del tipo di comunità che si andava creando, il museo ha sempre cercato di adeguarsi ai ritmi e alle necessità del suo pubblico. In un mondo considerato ora globale, grazie soprattutto all'avvento delle nuove tecnologie e dei social media, i musei hanno dovuto trovare il modo di inserirsi in una cultura sempre più aperta verso l'esterno, verso il diverso e il nuovo. Si è dunque arrivati ad un punto, nella storia dei musei, in cui la semplice assoluzione dei doveri istituzionali non è più sufficiente. I musei, oggi, si dedicano alla realizzazione di una moltitudine di attività e iniziative differenti, dirigendosi verso una frammentazione e una diversificazione sempre più ampia delle proposte culturali offerte al pubblico. Essi sono quindi soggetti a diverse spinte dall'esterno che portano ad affiancare alle attività di valorizzazione, fruizione, conservazione e tutela, delle logiche di mercato provenienti dal mondo economico e manageriale. Diviene dunque necessario interessarsi anche alla dimensione economica del museo, considerato quindi come un'azienda-museo. Il ricorrere alle tecniche di project management nell'organizzazione di eventi all'interno degli spazi museali è interpretabile come il risultato del processo di mutamento che le istituzioni museali stanno affrontando, nella ricerca di un ruolo rinnovato dove posizionare il proprio valore nella nuova società che si sta creando.

Nel presente elaborato si è dunque cercato di indagare quanto l'organizzazione di eventi all'interno degli spazi museali vada ad incidere sui bilanci annuali dell'ente. Questa analisi è stata realizzata sulla base dei documenti contabili presenti sui siti istituzionali delle due strutture prese in esame. Tuttavia, le informazioni a disposizione sono risultate non essere del tutto complete: in entrambi i casi non erano presenti dei documenti qualitativi (per esempio la nota integrativa al bilancio) che andassero a spiegare nel dettaglio le varie voci citate e, nel caso dei Musei Civici, non è stato possibile reperire un documento finanziario-patrimoniale che completasse l'analisi del bilancio d'esercizio dell'ente.

È stato dunque possibile realizzare un confronto tra i due casi studio sulla base di tre temi: i ricavi e i costi relativi agli eventi caratteristici e l'incidenza dell'organizzazione di eventi privati.

1. *Eventi caratteristici: Ricavi.* In entrambe le realtà analizzate si è potuto notare come le iniziative prese in esame e, in generale, tutti gli eventi inerenti alla gestione caratteristica, vengano realizzate a titolo gratuito. Il Vittoriale degli Italiani organizza da due a quattro mostre annuali, all'interno degli spazi del museo, e l'ingresso ad esse è sempre compreso all'interno del biglietto del parco. La Fondazione, inoltre, organizza un gran numero di giornate speciali, durante le quali vengono inaugurate mostre e opere d'arte o vengono elargiti premi e presentati nuovi prodotti, ma anche queste iniziative sono aperte al pubblico gratuitamente. Lo stesso vale per i concerti che vengono spesso organizzati presso l'auditorium e l'anfiteatro. Dall'analisi del Conto economico della Fondazione si è potuto infatti notare come i proventi della gestione tipica derivino, in maggioranza, dall'ingresso al Vittoriale e al museo (si parla dell'84% nel 2018 e del 92% nel 2017 sul totale dei proventi da attività tipica, che sono comunque pari al 72,9% e al 77,2% dei proventi totali annuali). Per quanto riguarda invece i Musei Civici di Verona, si è visto come gli eventi che incidono maggiormente sui bilanci annuali siano le grandi mostre organizzate a Castelvecchio. Ogni anno i musei veronesi organizzano in media una decina di esposizioni all'interno dei loro spazi, ma si tratta di mostre relativamente ridotte e poco rilevanti a livello economico, si conta infatti una sola mostra ad anno che rientra anche all'interno dei progetti speciali e che è in grado di ottenere una rilevanza più ampia. Non è però possibile fare una stima dei ricavi legati a queste iniziative, poiché l'ingresso alle mostre viene sempre inserito all'interno del costo del biglietto del museo: a volte il prezzo normale del biglietto subisce una maggiorazione, ma spesso resta invariato, così che risulta impossibile scindere i ricavi provenienti dalle entrate al museo da quelle specifiche per le mostre. Anche in questo caso comunque i ricavi provenienti dalle attività di gestione caratteristica, tra cui rientrano anche gli ingressi ai musei, sono stati pari al 95% nel 2016, al 96% nel 2017 e ben al 99% nel 2018 del totale dei proventi.
2. *Eventi caratteristici: Costi.* In relazione ai costi si è potuto constatare come gli eventi inerenti alla gestione caratteristica vengano inseriti all'interno della voce

“oneri da attività tipica”, che risulta essere la categoria di costi che influisce maggiormente sui bilanci museali. Nel conto economico del Vittoriale degli Italiani è possibile vedere come questa voce di costi risulti essere pari all’85,6% nel 2018 e al 80,8% nel 2017 e che al suo interno contenga le seguenti categorie: costi e spese per beni di consumo e servizi, costi per godimento beni di terzi, costi per il personale e assimilati, ammortamenti e svalutazioni. Tra le voci di costo dei Musei Civici, tutte rientranti nella macro-categoria di “Oneri da attività tipica”, si è potuto notare come le mostre organizzate negli spazi museali siano solo una piccola parte del totale dei costi sostenuti annualmente: si parla di percentuali pari al 3,3% (costi relativi alla mostra *“Bottega scuola accademia, la pittura a Verona dal 1570 alla peste del 1630”* del 2018), al 3,4% (costi relativi alla mostra *“Il segno dell'Ottocento. Disegno italiano a Verona”* del 2017) e all’ 8,2% (costi relativi alla mostra *“Antonio Balestra. Nel segno della grazia”* del 2016).

3. *Eventi privati.* Per quanto riguarda invece l’organizzazione di eventi privati, per analizzare il loro impatto sul bilancio annuale si deve considerare in particolare la concessione degli spazi museali. La Fondazione il Vittoriale degli Italiani esplicita, all’interno del Conto Economico, quanto gli *“affitti di immobili”* e i *“ricavi per concessione uso locali”*, che contavano nel 2018 un totale di 366.507 € e nel 2017 un totale di 358.496 €, contribuiscano sul totale dei ricavi. Le due voci sono infatti inserite nella categoria *“Proventi da attività di gestione del patrimonio”* che costituisce l’11,5% e l’11,4% dei proventi totali (si veda la tabella 5.1 per ulteriori informazioni riguardanti questa voce di ricavo). Riguardo invece gli eventi privati presso i Musei Civici di Verona non è possibile fare stime economiche sull’incidenza dei noleggi sui ricavi annuali dell’ente culturale, poiché tra i ricavi non è presente alcuna voce che coincida con questa iniziativa. Essendo però la Direzione dei Musei Civici alle dipendenze del Comune di Verona, è plausibile pensare che questi particolari ricavi possano essere di competenza di qualche altro ufficio e che i profitti derivanti da questa voce potrebbero rientrare solamente nel più ampio bilancio generale del Comune di Verona.

	2018	%	2017	%
PROVENTI DA ATTIVITA' DI GESTIONE DEL PATRIMONIO	411.156	100%	387.635	100%
Affitti immobili	329.436	80%	326.622	84%
Ricavi per concessione uso locali	37.072	9%	31.874	8,2%
Diritti d'autore 10%	333	0,0%	916	0,6%
proventi da Royalties	44.315	11%	28.222	7,2%

Tabella 5.1: Schema dei proventi da attività di gestione del patrimonio della Fondazione il Vittoriale degli Italiani

È quindi possibile notare come l'incidenza dell'organizzazione degli eventi negli spazi museali sia ancora un argomento poco analizzato. Si nota infatti come, per le iniziative rientranti nella gestione caratteristica, non venga calcolato quanti visitatori si avvicinino al museo principalmente perché attratti dall'evento organizzato. Si può anche osservare come i ricavi derivanti dall'affitto degli spazi museali sia una voce che negli anni ha avuto un aumento (anche se marginale): questo fatto mette in luce come si stia espandendo la pratica di noleggiare questi ambienti per attività organizzate da enti privati.

Nella seguente pagina (tabella 5.2) viene presentato uno schema riassuntivo dei risultati numerici ottenuti dall'analisi dei bilanci due casi studio considerati.

		VITTORIALE DEGLI ITALIANI	MUSEI CIVICI DI VERONA
RICAVI EVENTI CARATTERISTICI		<i>Ricavi ingressi sul totale dei proventi tipici</i>	<i>Ricavi ingressi sul totale dei proventi annuali</i>
	2016	-	95%
	2017	92%	96%
	2018	84%	99%
COSTI EVENTI CARATTERISTICI		<i>Oneri da attività tipica sul totale dei costi annuali</i>	<i>Costi mostre sul totale degli oneri tipici</i>
	2016	-	8,2%
	2017	80,8%	3,4%
	2018	85,6%	3,3%,
EVENTI PRIVATI		<i>Ricavi da affitto immobili e concessione locali sul totale dei proventi da attività di gestione del patrimonio</i>	<i>Proventi non riportati nel bilancio dei Musei Civici</i>
	2017	92,2%	
	2018	89%	

Tabella 5.2: Schema riassuntivo dei risultati ottenuti

*Si ringraziano lo staff della Fondazione Il Vittoriale degli Italiani
e dei Musei Civici di Verona, e tutti coloro che si sono dimostrati
disponibili alla collaborazione per lo sviluppo di
questo elaborato.*

BIBLIOGRAFIA

ADORNO T.W., HORKHEIMER M., *Dialettica dell'illuminismo*, Einaudi Editore, Torino, 1947

ALLEGRINI M., GIANNETTI R., LATTANZI N., LAZZINI S., (a cura di), *Elementi di bilancio e di management. Il bilancio di esercizio. Principi, schemi e criteri di valutazione. Vol.1*, G.Giappichelli Editore, Torino, 2014

ARGANO L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, Franco Angeli, Milano, 2015

BAGLIERI E., BIFFI A., COFFETTI E., ONDOLI C., PECCHIARI N., PILATI M., *Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management*, Etas, 2000

BERTOLI G., BONERA M., CODINI A., *Esperienza di visita museale e Cultural Heritage: un'indagine su "Il Vittoriale degli Italiani"*, Cultural heritage e made in Italy. Casi ed esperienze di marketing internazionale, Editoriale Scientifica, 2016

BOLOGNA C., ROCCHI P., *Rosa fresca aulentissima*, Loescher Editore, Torino, 2014

BOURGEON-RENAULT D., *Marketing de l'art et de la culture*, Dunod, Paris, 2003

CANDELA G., SCORCU A.E., *Economia delle arti*, Zanichelli, Bologna, 2004

CHIRIELEISON C., *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè editore, Milano, 2002

COLBERT F., *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli Etas, 2016

CRICONIA A., *L'architettura dei musei*, Carocci Editore, Roma, 2011

D'ANNUNZIO G., *Il Piacere*, Mondadori, Milano, 1982

DEVOTO G., OLI G.C., *Dizionario della lingua italiana*, Le Monnier, Firenze, 1978

DI LUCA A.M., *L'organizzazione di eventi culturali e la comunicazione nello spettacolo dal vivo*, Ministero per i beni e le attività culturali, Osservatorio dello spettacolo, 2007

DUBINI P., *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano, 1999

FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2016

FERRARESE P., *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2017

GAETANELLI E., *Il Vittoriale degli Italiani, Progettare nel Bastione, Memoriale Alberto Folonari*, Relazione tecnica, Gardone Riviera, 2016

GAZZETTA UFFICIALE, *Donazione da parte di Gabriele d'Annunzio fu Francesco, al Demanio dello Stato*, 1923

GIANNINI M.S., *Istituzioni di diritto amministrativo*, Giuffrè Editore, Milano, 1981

GUERRI G.B., *D'Annunzio. L'amante guerriero*, Mondadori, Milano, 2008

GUERRI G.B., *Il Vittoriale degli italiani. Guida alla visita*, Silvana Editoriale, Milano, 2015

LICHT F., *The Vittoriale degli Italiani*, Journal of the Society of Architectural Historians, Vol. 41, No. 4, University of California Press, 1982

LONGO G., *Quel po' che si è fatto*, in "Quaderni del Vittoriale", Febbraio 1977

MAGNANI G., *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2014

MANZELLE M. (a cura di), *Carlo Scarpa. L'opera e la sua conservazione*, Skira Editore, Milano, 2002

MARCHINI G.P., *Le istituzioni museali e accademie*, all'interno di "Cultura e vita civile a Verona. Uomini e istituzioni dall'epoca carolingia al Risorgimento", Linotipia veronese di Alfio Fiorini per Banca Popolare di Verona, Verona, 1979

MARIANO E., *Cronaca di dieci anni*, in "Quaderni dannunziani", I. 1955

MARINI CLARELLI M.V., *Il museo nel mondo contemporaneo, la teoria e la prassi*, Carocci Editore, Roma, 2011

MURPHY R., *Carlo Scarpa & Castelvechio*, Butler & Tanner, Somerset, 1990

PESANDO A.B., *L'estetica oltre le avanguardie: Gabriele d'Annunzio e il Vittoriale*, Saggio all'interno di "Una storia dell'architettura contemporanea", Utet, 2015

QUAGLI A., *Bilancio di esercizio e principi contabili*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017

RISPOLI M., BRUNETTI G., *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, 2009

SERRA M., *L'Imaginifico, vita di Gabriele d'Annunzio*, Neri Pozza Editore, Vicenza, 2019

SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, FrancoAngeli, Milano, 2015

TAMBURINI C., *Eventi culturali e modelli di marketing. Alcuni esempi italiani*, Estratto dalla Tesi di Laurea Magistrale in Cinema "Festival cinematografici e territorio. Identità, comunicazione e posizionamento di progetti culturali complessi", Torino, 2015

TERRAROLI V., *Il Vittoriale. Percorsi simbolici e collezioni d'arte di Gabriele d'Annunzio*, Skira Editore, Milano, 2001

VELARDO M., *Corso di economia aziendale. L'azienda: gestione e contabilità*, Casa editrice Tramontana Cetim, Milano, 1987

ZAGATO L., PINTON S., GIAMPERETTI M., *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2018

SITOGRAFIA

- www.tafterjournal.it/2009/05/11/gli-eventi-culturali-come-incubatori-culturali-il-caso-di-mi-ami-musica-importante-a-milano/
- www.vittoriale.it/
- www.museodicastelvecchio.comune.verona.it
- www.museoarcheologico.comune.verona.it
- www.museodegliaffreschi.comune.verona.it
- www.casadigiulietta.comune.verona.it
- www.museomaffeiano.comune.verona.it
- www.sposamiaverona.it
- www.museodistorianaturale.comune.verona.it
- www.gam.comune.verona.it
- www.verona.net/it/monumenti/chiesa_san_giorgetto.html