



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in
Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali

Tesi di Laurea

La gestione museale in chiave operativa e strategica.

Il caso dei Musei del Duomo di Modena

Relatore

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

Laureanda

Valentina Rossetto

Matricola 871969

Anno Accademico

2019/2020

Indice

Introduzione.....	5
Capitolo 1:La gestione di un ente culturale	7
1.1 Il Settore Culturale.....	7
1.2 Il museo: attività, funzioni e mission.....	9
1.3 L'azienda-museo	13
1.4 Assetto istituzionale ed organizzativo	15
1.5 La gestione e cura delle collezioni	26
1.6 L'organizzazione degli eventi espositivi	30
1.7 I servizi di mediazione	33
1.8 Il bilancio dell'azienda-museo	36
1.8.1 Lo Stato Patrimoniale.....	37
1.8.2 Il Conto Economico Gestionale.....	40
1.8.3 Il Rendiconto Finanziario	42
1.8.4 La Nota Integrativa e la Relazione sulla Missione.....	44
1.9 Le principali fonti di finanziamento: sponsorizzazioni e donazioni.....	47
Capitolo 2:I Musei del Duomo di Modena	51
2.1 Il Sito Unesco di Modena.....	51
2.2 Il Duomo di Modena.....	54
2.2.1 Il Prospetto Orientale.....	56
2.2.2 Il Prospetto Occidentale.....	57
2.2.3 Il Prospetto Meridionale	62

2.2.4 Il Prospetto Settentrionale.....	67
2.2.5 L'interno del Duomo di Modena.....	70
2.3 La Torre Ghirlandina	76
2.4 La Piazza Grande.....	79
2.5 Buffer zone: I Musei del Duomo di Modena	80
2.5.1 Il Museo Lapidario	81
2.5.2 Il Museo del Duomo.....	91
2.6 Il Progetto di riqualificazione ed ampliamento dei Musei del Duomo.....	94
2.7 L'assetto Istituzionale ed organizzativo	98
2.7.1 Lo Statuto e la Mission.....	98
2.7.2 La Governance	98
2.8 La gestione caratteristica.....	101
2.8.1 Mostre temporanee ed eventi.....	101
2.8.2 I servizi educativi.....	110
2.8.3 Visitate guidate ed Audioguide.....	121
2.9 La gestione accessoria	123
2.9.1 Il bookshop.....	123
2.9.2 Promozione e Comunicazione	124
2.10 La dimensione economica-finanziaria.....	125
2.10.1 Dati di performance	125
2.10.2 Il bilancio d'esercizio	127
2.10.3 Analisi di Bilancio	136
Capitolo 3:Verso un piano strategico per i Musei del Duomo di Modena.....	140

3.1 La stesura del Piano Strategico	140
3.2 Swot analysis dei Musei del Duomo di Modena	145
3.3 La vision	148
3.4 Formulazione del piano strategico	150
3.5 Piano economico-finanziario	160
Conclusioni	176
Sitografia	179
Bibliografia	181

Introduzione

I Musei del Duomo, collocati nella buffer zone del Sito Unesco di Modena, documentano la storia e le vicissitudini legate all'esistenza della Cattedrale. Essi sono suddivisi in due raccolte: il Museo Lapidario composto da frammenti scultorei appartenenti al Duomo ed agli edifici antecedenti ad esso; il Museo del Duomo costituito da un ricco apparato artistico-liturgico testimoniante la prosperità della Chiesa modenese nel corso dei secoli.

Il Museo Lapidario consta di reperti rinvenuti durante i restauri del Duomo di fine Ottocento ed inizio Novecento e comprende sculture e rilievi di epoca romana, frammenti relativi agli edifici precedenti, iscrizioni antiche, medievali e moderne. Diversamente, il Museo del Duomo istituito in epoca successiva al Museo Lapidario, si compone di preziose suppellettili, antichi reliquiari, tessuti, dipinti, codici con cui la comunità ha omaggiato il Duomo nei secoli.

I Musei del Duomo hanno avviato un progetto di ampliamento e riqualificazione intervenendo sull'ambiente espositivo con installazioni multimediali ed interattive che permetteranno al fruitore di esperienziale la storia della Cattedrale in modo esclusivo. A fronte delle operazioni di miglioramento e rinnovamento previste nei mesi a venire, il presente lavoro si pone come obiettivo la predisposizione di linee strategiche da seguire per una futura e proficua gestione.

In seguito ad accurate ricerche in materia di management delle organizzazioni culturali, sono stati analizzati a livello istituzionale ed economico i Musei del Duomo di Modena. La Basilica Metropolitana è l'ente ecclesiastico gestore dei Musei del Duomo, i quali si caratterizzano per la presenza di personale specializzato e flessibile che dimostra grande impegno nella divulgazione dei tesori della Cattedrale, mediante un'intensa attività didattica svolta in collaborazione con i Musei Civici di

Modena, eventi per famiglie, conferenze e visite guidate mirate a scoprire le bellezze del Duomo. Attraverso i capitoli centrali verrà posta l'attenzione sull'assetto organizzativo ed istituzionale, sugli aspetti economici-quantitativi che regolano i Musei del Duomo.

Lo studio mirato a identificare i caratteri che contraddistinguono la realtà museale ha permesso di individuare rapidamente i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità che si prospettano e, di conseguenza, elaborare una vision coerente con i valori ed i principi condivisi dall'ente. Dunque, sono state poste le basi per lo sviluppo di un piano strategico in cui appaiono gli obiettivi, le attività operative per il loro conseguimento e le risorse necessarie. In collaborazione con il personale dei Musei del Duomo sono stati fissati cinque obiettivi: accessibilità, monitoraggio ed incremento del pubblico, comunicazione, riorganizzazione delle risorse umane e trasparenza. Gli obiettivi proposti saranno perseguiti in un arco temporale di cinque anni, mediante attività finalizzate al loro raggiungimento e promosse dagli introiti derivanti dalla vendita dei biglietti d'ingresso, dalla partecipazione ai laboratori didattici e dall'ampia offerta di souvenir museali presenti al bookshop. L'autofinanziamento sarà la principale risorsa per il sostentamento dei Musei del Duomo ma necessiterà di essere accostata ad altre forme di finanziamento.

Capitolo 1

La gestione di un ente culturale

1.1 Il Settore Culturale

Il settore culturale che consta di musei, teatri, aree archeologiche, fondazioni, cinema, musica, archivi, editoria, biblioteche, gallerie, festival ecc. concorre alla crescita economica e sociale del paese detentore. Negli ultimi anni, in seguito a profondi cambiamenti circa la sua percezione, è nata una forte intesa tra il mondo culturale e quello economico. I fattori che hanno contribuito al mutamento sono: la volontà di contenimento del debito pubblico che ha costretto le istituzioni culturali a perseguire l'obiettivo di economicità¹, limitando la richiesta di contributi statali ed adottando nuove misure di efficienza produttiva o di raccolta fondi; il miglioramento della qualità della vita e l'aumento del tempo libero hanno indotto le istituzioni culturali ad offrire sul mercato esperienze, prodotti e servizi differenti in base al target di riferimento, soggetti alle logiche del marketing, alla comunicazione ed alla promozione, adottando comportamenti affini a quelli dell'industria manifatturiera e terziaria; la necessità di un cambiamento nella struttura organizzativa e gestionale delle istituzioni culturali a seguito dell'ingente numero di lavoratori impiegati e del bisogno di una riqualificazione del personale già impegnato nel settore; la cultura come strumento di produzione di nuovi flussi di ricchezza economici e sociali per i territori ospitanti.²

La connessione tra i due concetti venne accettata con titubanza, le preoccupazioni risiedevano nella possibilità che la cultura potesse essere assoggettata al profitto, tralasciando il perseguimento della finalità principale: la trasmissione di valori,

¹ L'economicità rappresenta l'equilibrio economico di un'azienda. Il raggiungimento della situazione di economicità avviene nel momento in cui l'impresa è in grado di coprire con i propri ricavi, tutti i costi delle risorse impiegate, conseguendo un risultato economico utile a remunerare il capitale di rischio.

² Antonella Carrù, Severino Salvemini (a cura di), *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Egea, pp. 1-3.

conoscenze, linguaggi, tradizioni, comportamenti ed oggetti materiali al popolo, contribuendone al suo sviluppo sociale e civile.

La maggior parte delle organizzazioni parte del settore culturale sono accomunate dalla funzione primaria di tipo culturale, dall'assenza dello scopo di lucro, dalla presenza di risorse umane, tecniche e finanziarie da amministrare e poste al conseguimento degli obiettivi di gestione ed infine, dalla regolamentazione degli accessi, soggetti all'escludibilità. All'interno del quadro brevemente delineato si colloca il museo.

1.2 Il museo: attività, funzioni e mission

L'assemblea generale dell'ICOM³ (International Council of Museum), tenutasi a Vienna nel 2007, propose la più recente definizione di museo:

Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto.

Il museo è un'entità che permane nel tempo, caratteristica imprescindibile al fine di adempiere alle molteplici funzioni attribuitegli. È un organismo senza scopo di lucro, poichè non persegue la massimizzazione del profitto ma la promozione culturale, contribuendo all'arricchimento del sapere del popolo. A quest'ultimo presta servizio, ne custodisce la storia ed è luogo d'incontro per la conduzione di studi e ricerche, o per la semplice fruizione di un visitatore bramoso di accrescere le proprie conoscenze. L'ampliamento delle collezioni non è sufficiente al buon funzionamento del museo che necessita di una corretta comunicazione al pubblico. Infatti, esso deve essere pensato e costruito per il fruitore. Le differenti tipologie di testimonianze raccolte vengono tramandate alle generazioni future per mezzo delle attività svolte dall'istituto museale. Tra queste annoveriamo l'acquisizione e la conservazione delle collezioni che, senza la loro esposizione e la relativa comunicazione al pubblico non avrebbero ragione d'essere. Tanto è vero che concorrono al perseguimento degli obiettivi di:

³ L'ICOM nasce nel 1946 in seguito alla prima conferenza generale dell'UNESCO a Parigi del 1946. E' un organizzazione non governativa che rappresenta la comunità museale globale, voluta da Chauncey J. Hamlin che ne divenne il primo presidente. Concorre al perseguimento degli obiettivi di preservazione, conservazione e trasmissione del patrimonio culturale e naturale mondiale, attraverso la collaborazione con altre istituzioni internazionali (ICCROM, Interpol, World Custom Organisation, World Intellectual Property Organisation).

- *studio*: antropologico, sociologico, storico ed artistico, effettuato da ricercatori ed esperti, ai quali il museo rende disponibile la propria raccolta;
- *educazione*: per tutte le categorie di utenti che trovano nel museo un ambiente stimolante per la crescita individuale;
- *diletto*: per tutti coloro che nell'approcciarsi all'arte, alla cultura ed alla storia traggono sensazioni di divertimento;⁴

Originariamente, l'istituzione museale conferiva alla conservazione, abbinata ad una corretta registrazione e catalogazione dei beni, una posizione prioritaria. Tuttavia, l'evoluzione del panorama museale ha determinato nuove finalità ed un conseguente adeguamento dell'attività utili a conseguirle. Pertanto, la funzione conservativa, insita nel concetto di tutela che consiste nell'esercizio di ogni attività diretta ad individuare, proteggere e conservare i beni culturali, è stata affiancata a quella di valorizzazione e promozione del patrimonio, che si concretizza nell'esposizione e nell'offerta di servizi. La *tutela* e la *valorizzazione* dei beni culturali sono le attività primarie (o finalistiche) attraverso cui si esplicita la mission del museo. Gli obiettivi di tutela e valorizzazione sono raggiunti mediante *attività strumentali* di:

- *Acquisizione*: volta all'ampliamento delle collezioni tramite l'acquisto effettuato con mezzi propri o di terzi e attraverso l'accettazione di donazioni;
- *Catalogazione*: il materiale artistico-culturale, parte delle raccolte del museo, una volta acquisito deve essere inventariato in schede contenenti l'identificazione ed una breve descrizione dell'opera;
- *Restauro*: legata alla manutenzione ed al ripristino delle opere deteriorate al fine di assicurarne la conservazione;
- *Esposizione*: mostrare al pubblico le raccolte o parte delle stesse è l'essenza del servizio museale. Le modalità di esposizione sono tramutate da una

⁴ Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Libreria editrice Cafoscarina, Venezia 2017, p. 15.

distribuzione basata esclusivamente sulla ricerca di un criterio ordinatore ad una che associa a questo, un percorso studiato per soddisfare le diverse capacità cognitive e percettive dei potenziali fruitori. Inoltre, parte dell'attività espositiva sono le mostre temporanee che concernono oggetti di proprietà o in prestito per un periodo di tempo limitato ed afferenti al medesimo tema.

- *Comunicazione*: il pubblico indagherà i saperi circa la collezione permanente e l'esposizioni temporanee, attraverso una politica di informazione e promozione del prodotto culturale. In questo modo, il visitatore sarà accompagnato lungo il processo di fruizione ed orientato ad interagire con l'oggetto esposto.⁵

L'acquisizione, la catalogazione ed il restauro sono azioni operative dirette al conseguimento della finalità di tutela, mentre le restanti (esposizione e comunicazione) sono volte al raggiungimento dell'obiettivo di valorizzazione.

Il museo associa alle funzioni che lo contraddistinguono e ne delineano l'identità i servizi accessori, rivolti all'arricchimento dell'offerta. Tra questi rientrano:

- i *servizi di divulgazione*, destinati a migliorare l'efficacia della visita al museo, attraverso visite guidate ed attività didattiche offerte agli studenti;
- i *servizi di accoglienza*, finalizzati ad affinare la qualità della visita al museo: parcheggi, caffetteria, ristorante, bookshop e guardaroba;
- *ulteriori servizi*, non strettamente correlati all'attività museale ma realizzati allo scopo di massimizzare lo sfruttamento degli spazi disponibili, organizzando conferenze, spettacoli teatrali ed altri eventi.⁶

⁵ Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Libreria editrice Cafoscarina, Venezia 2017, pp. 11-14.

⁶ Ludovico Solima, *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carrocci, Roma, 2004, p. 76.

L'insieme degli obiettivi e delle attività svolte dall'istituzione museale concorrono al perseguimento della mission. La definizione dell'ICOM sintetizza la mission, espressione dell'identità e dell'orientamento museale, la sua formulazione rappresenta il punto di partenza per una proficua gestione. La direzione delinea la mission, considerando la tipologia di beni conservati, le risorse disponibili, la posizione geografica e l'importanza che riveste a livello nazionale ed internazionale. Successivamente, il consiglio di amministrazione approverà o declinerà la proposta di missione. La mission è contenuta nello Statuto, un elemento indispensabile che delinea l'identità, il posizionamento, l'organizzazione ed i principi che orientano le attività del museo. L'esternazione della mission consente ai principali stakeholder ed alla comunità di venire a conoscenza della linea d'azione intrapresa dal museo.⁷

L'ICOM costantemente lavora per migliorare ed adattare alle esigenze contemporanee la definizione ufficiale di museo. Recentemente, è stata proposta una nuova definizione allo scopo di rappresentare ogni modello museale presente a livello globale, fornendo un'identità comune che lega grandi differenze. La definizione, lunga ed articolata, totalmente differente rispetto alla precedente, è innovativa, in linea con le esigenze attuali e sottolinea l'importanza ed il ruolo attivo assunto dal museo all'interno della società. Nasce dalle proposte dei Comitati dell'ICOM e dalle singole istituzioni culturali, è stata dibattuta a lungo durante la Conferenza Generale del 2019, tenutasi a Tokio, ma non si è raggiunto un accordo. Continua ad essere in vigore la definizione precedente, recepita dalla normativa italiana con l'art.1 del Decreto ministeriale MIBAC del 23 dicembre 2014.

⁷ Gerald Matt, Alessia Zorlani, *Economia e Gestione dei Musei*, Aracne, Roma, 2011, pp. 30-32.

1.3 L'azienda-museo

Il museo persegue finalità di carattere culturale, che realizza mediante approcci di ordine economico. Esso svolge attività economiche che non sono facilmente valutabili con il metro monetario, come ad esempio l'esposizione che ricade tra quelle non regolabili tramite scambio di mercato poiché il prezzo d'ingresso e dei servizi offerti non è direttamente correlabile al loro costo di produzione.⁸ Il museo si compone di un'*anima istituzionale* che si identifica nelle ricerca, conservazione e protezione dei beni culturali e di uno *spirito aziendale* che guida le azioni volte ad incrementare la conoscenza e la fruizione delle testimonianze raccolte. Quest'ultimo non disconosce gli aspetti istituzionali ma mira ad inglobarli nelle pratiche economiche-aziendali che governano la struttura. In particolare, l'azienda-museo applica i principi economici che regolano le imprese, nelle relazioni di scambio che interseca con i soggetti-terzi: i visitatori che acquistano il biglietto d'ingresso; i finanziatori che con i loro contributi alimentano processi culturali; i fornitori di beni e servizi per la realizzazione di progetti; il personale dipendente che presta servizio al museo in modo continuativo; i molteplici soggetti che operano all'allestimento delle esposizioni temporanee; ecc.

Le operazioni gestionali, messe in atto dall'azienda-museo, mirano a rispettare il *principio di economicità* che impone la copertura dei costi per l'impiego di risorse con i ricavi conseguiti durante l'esercizio. Inoltre, tale principio si propone di raggiungere:

1. secondo la prospettiva contabile:
 - l'equilibrio economico-reddituale: derivante dal pareggio o dal surplus dei proventi rispetto agli oneri;

⁸ Silvia Bagdadli, *Il museo come azienda, management ed organizzazione al servizio della cultura*, ETAS, Milano, 2000, p. 8.

- l'equilibrio economico-patrimoniale: relativo alla sostenibilità economica degli impieghi di risorse e degli investimenti;
 - l'equilibrio finanziario-monetario: raggiunto mediante il bilanciamento tra i fabbisogni finanziari e le fonti di copertura.
2. Secondo la prospettiva gestionale: l'obiettivo prefissato (efficacia) con il minor impiego di risorse (efficienza).
 3. Secondo la dimensione temporale: il mantenimento dell'autonomia dell'azienda-museo rispetto a soggetti terzi e fondatori, e di una sua durabilità, ovvero la predisposizione al raggiungimento dei fini imposti nel medio-lungo periodo.

Riassumendo, il museo nel perseguire le finalità di valorizzazione e fruizione dei beni culturali si configura come un agente economico che svolge funzioni di controllo delle risorse materiali e personali, di implementazione di forme di consumo ed impiego dei fattori produttivi, di creazione di rapporti economici-finanziari con soggetti terzi. Dunque, l'aspetto economico risulta centrale nel perseguire gli obiettivi dell'azienda-museo, e si concretizza nel processo di pianificazione strategica di breve e medio-lungo periodo.⁹

⁹ Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Ca Foscara, Venezia, pp. 17-25.

1.4 Assetto istituzionale ed organizzativo

L'assetto istituzionale di un ente culturale comporta l'identificazione dei soggetti portatori d'interesse (stakeholders), della forma giuridica e della struttura di governo appropriata. I tre principali gruppi di stakeholders, a livello museale, sono:

1. I *patron*: mecenati che sostengono il museo attraverso contributi economici-finanziari di vario titolo.
2. Tutti i soggetti che partecipano alla vita dell'ente museale: i fornitori, i lavoratori interni ed i volontari che nelle piccole realtà contribuiscono in modo cospicuo allo svolgimento dell'attività operative del museo (biglietteria, accoglienza, sorveglianza, assistenza, ecc.).
3. Il pubblico: i visitatori attuali e potenziali, regolari ed occasionali. Il museo ha l'obbligo di attrarre e mantenere il pubblico, rendendosi visibile ed invitante con progetti e servizi in grado di far vivere un'esperienza unica al visitatore.¹⁰

La responsabilità museale nella comunicazione dei risultati conseguiti, ai differenti gruppi di stakeholder, può essere sintetizzata con il concetto di accountability. È nell'interesse del museo trasmettere ai propri interlocutori i risultati economici-finanziari raggiunti, l'eticità e la legalità delle operazioni svolte, congrue alla mission, mirate a promuovere e valorizzare l'ente e le opere ivi custodite. L'accountability del museo garantisce trasparenza amministrativa, gestionale ed istituzionale, conseguita tramite la comunicazione di informazioni atte a verificare il rispetto di vincoli economici-finanziari, di ordine normativo e/o statuario ed il controllo dell'effettivo perseguimento degli obiettivi istituzionali. In tal modo, il museo ha la possibilità di farsi conoscere, dimostrare la propria efficienza e efficacia nel raggiungere gli obiettivi prefissati, contribuendo ad accrescere la coesione interna e la fiducia dei propri interlocutori. Generalmente, è la direzione dell'ente a farsi carico dell'obbligo e della responsabilità di informare con chiarezza i soggetti interessati. Quest'ultimi

¹⁰ Gerald Matt, Alessia Zorloni, *Economia e Gestione dei Musei*, ARACNE, Roma, 2011, pp. 26-28.

vengono resi partecipi secondo un ordine di priorità stabilito in base al grado di urgenza, potere e legittimità detenuta dal gruppo di stakeholder. Gli stakeholders possono essere distinti in:

- Primari: i visitatori, i finanziatori, il personale, la pubblica amministrazione e le agenzie per il turismo sono capaci di influenzare direttamente la missione del museo, e pertanto i loro interessi devono essere soddisfatti in via prioritaria.
- Secondari: i commercianti, i ristoratori, gli albergatori, le aziende di trasporto, la cittadinanza e le generazioni future. Tali professionisti non partecipano direttamente alla realizzazione della mission museale, ragione per cui le loro attese possono essere assecondate con un ordine di priorità inferiore rispetto al precedente.

Dopo aver individuato gli stakeholder principali di un museo si procede con l'identificazione delle diverse forme giuridiche che può assumere. Negli anni Novanta, il fenomeno di privatizzazione in campo culturale ha permesso l'istituzione di nuove forme giuridiche, come l'associazione e la fondazione. Quest'ultima, con la Legge 142/1990, ha subito delle modificazioni rispetto al modello classico: il patrimonio si mostra aperto, permettendo l'ingresso di nuovi soci con capitali da apporre in un momento successivo a quello dell'istituzione dell'ente; gode di una propria struttura organizzativa che gli consente di compiere tutte le attività utili al reperimento di risorse. In Italia ed all'estero, il modello giuridico descritto e nominato fondazione di partecipazione è largamente diffuso nel settore culturale poichè adatto alle situazioni in cui vi è un patrimonio da tutelare e vincolato a specifiche finalità. Il ricorso a forme giuridiche autonome e privatistiche ha lo scopo di perseguire elevati livelli di efficienza ed efficacia, ciononostante ci sono delle eccezioni in cui il passaggio ad una condizione privata ha comportato un decremento della performance. La scelta migliore sembra essere rappresentata da una

cooperazione tra pubblico e privato, attraverso la stipula di contratti che permettono di regolare i rapporti tra i soggetti, o di forme giuridiche miste più durature e complesse.

Le forme giuridiche nate in Italia, dagli anni Novanta in poi, sono molteplici ed in base al grado di autonomia si inseriscono in una delle seguenti categorie:

1) *Il museo ufficio*: la realtà museale si configura come una semplice articolazione di una struttura centrale, statale o meno. Generalmente, privo di uno statuto ma dotato di un regolamento. L'ente a cui il museo fa capo assume il personale ed eventualmente il direttore, non redige un proprio bilancio poiché le risorse autogenerate si mescolano nei conti dell'ente e le spese di funzionamento sono interamente a carico di quest'ultimo. Dunque, il museo è privo di autonomia gestionale e finanziaria. I musei afferenti alla classe brevemente descritta sono:

- I musei statali alle dipendenze delle locali soprintendenze;
- I musei universitari;
- I musei appartenenti agli enti territoriali, quali comuni e province;
- Una larga parte dei musei ecclesiastici;
- I musei aziendali che raccontano la storia dell'impresa in cui sono siti.

2) *Il museo ad autonomia limitata*: il museo pur godendo di un certo grado di autonomia gestionale e finanziaria continua ad essere parte integrante dell'ente di appartenenza. A differenza della categoria precedente, i musei dispongono di uno statuto e di un proprio ordinamento interno con responsabilità di indirizzo e controllo. Il personale è costituito da quello dell'ente oppure assunto direttamente dal museo. Le entrate rimangono all'interno del contesto museale mentre le uscite sono finanziate attraverso trasferimenti di risorse da parte dell'ente. Inoltre, l'autonomia finanziaria di cui gode il museo gli consente di ricevere erogazione e lasciti di ogni genere. Le forme giuridiche parte della categoria sono:

- Le soprintendenze autonome o speciali: organi periferici del Ministero, dotati di un proprio organismo di governo costituito dal consiglio di amministrazione presieduto dal soprintendente e dal direttore amministrativo che può essere scelto tra soggetti esterni l'amministrazione;
- La gestione in concessione: è una forma adottata al fine di decentralizzare la gestione dei servizi pubblici. È poco comune a livello museale, mentre per quanto riguarda i servizi aggiuntivi (punto ristoro, sicurezza, ecc.) è assai radicata;
- L'istituzione: è la struttura giuridica maggiormente utilizzata per la conduzione di un museo. Nasce allo scopo di gestire i servizi sociali, tra cui quelli culturali che non hanno rilevanza imprenditoriale.

3) *Il museo indipendente*: rispetto alle precedenti forme è un soggetto dotato di personalità giuridica. Appartengono alla tipologia:

- L'azienda speciale: istituita per la conduzione da parte di enti locali di "servizi a rilevanza economica ed imprenditoriale". Il servizio museale pur non rientrando tra questi, saltuariamente ha fatto affidamento a questa forma giuridica: indipendente ed autonoma ma diretta dall'ente locale;
- La società per azioni a prevalente capitale pubblico locale: a tale forma giuridica si ricorre nel caso in cui vi sia la necessità di un intervento da parte di altri soggetti pubblici o privati;
- La fondazione: è un organismo costituito da un fondatore che ha devoluto e vincolato dei beni al perseguimento di uno specifico scopo di natura non economica. L'elemento che contraddistingue tale forma giuridica è la ricerca della preservazione del patrimonio. Negli anni sono state istituite diverse tipologie di fondazione: la fondazione di partecipazione, la fondazione culturale e la fondazione bancaria;

- L'associazione: è un'organizzazione volta alla gestione di un interesse comune agli associati. L'associazione può essere o meno dotata di personalità giuridica, ciò comporta una netta distinzione rispetto alla forma giuridica precedente;
- Il consorzio: è un ente pubblico economico che si occupa della gestione di uno o più servizi, seguendo le norme istituite per la gestione delle aziende speciali.¹¹

Ciascuna veste giuridica assunta dal museo determinerà differenti modalità di governance e di management.

Nella maggior parte delle realtà museali la governance è assegnata al consiglio di amministrazione che svolge il compito di sovrintendere alle attività del museo. Il consiglio nomina un direttore al quale affida l'autorità e l'autonomia di compiere tutte le operazioni necessarie al perseguimento della mission del museo. Il consiglio di amministrazione interviene qualora i risultati conseguiti dal direttore non siano in linea con le finalità del museo. Inoltre, svolge il compito di ricerca ed attrazione delle risorse necessarie alla sopravvivenza ed allo sviluppo del museo. Dunque, l'organo decisionale ricopre la funzione di controllo e comando, seguendo la linea di azione del museo e verificandone la realizzazione senza intervenire concretamente nelle scelte dell'istituto. Il direttore è il responsabile della gestione nel suo complesso, non ricopre solamente un ruolo formale ma agisce allo scopo di valorizzare ed incrementare la reputazione del museo. Pianifica e coordina le relazioni che intesse con figure professionali, interne ed esterne la struttura museale, nello svolgimento delle funzioni direttive. Il direttore durante la realizzazione del business plan, la redazione del bilancio, la gestione del personale e del museo è supportato da un direttore amministrativo. Il quale è responsabile della gestione amministrativa ed

¹¹ Francesco Dainelli, *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, FrancoAngeli, Milano, 2007, pp. 58-67.

economica-finanziaria del museo. L'istituzione museale consta di svariate figure professionali afferenti alle diverse sezioni che contraddistinguono il museo:

- Responsabile di segreteria: predispone il calendario delle riunioni e si occupa della documentazione relativa all'oggetto della discussione, gestisce l'agenda del direttore, coordina l'attività e la comunicazione interna degli uffici.
- Responsabile della collezione: pianifica l'attività di catalogazione delle collezioni e ne assicura la fruizione, contribuisce all'ampliamento e alla valorizzazione delle collezioni, elabora e coordina i progetti di esposizione della collezione permanente e di mostre temporanee.
- Responsabile di produzione: progetta gli allestimenti delle mostre temporanee, coordina e gestisce i prestatori d'opera ed il rapporto tra la direzione ed i realizzatori degli allestimenti degli spazi espositivi, garantisce ottimali modalità di presentazione e conservazione delle opere.
- Responsabile dei servizi educativi: sviluppa rapporti con gli istituti scolastici di ogni ordine e grado, realizza progetti educativi, individuando le modalità comunicative e gli strumenti conformi alle esigenze dei singoli destinatari.
- Responsabile dei servizi di documentazione: ordina, conserva, gestisce e valorizza la collezione in deposito del museo.
- Responsabile ufficio stampa: gestisce i rapporti con i media, informandoli circa i progetti ed i risultati conseguiti, mantiene i rapporti con altre realtà museali, con i sostenitori e gli sponsor del museo.
- Responsabile marketing e fundraising: realizza accordi con soggetti pubblici e privati, persegue l'obiettivo di crescita economica attraverso la gestione dell'attività di fundraising, attua strategie di marketing e comunicazione promuovendo l'immagine del museo.
- Responsabile della sicurezza: cura il funzionamento e la manutenzione degli impianti antincendio, elettrici e di condizionamento allo scopo di garantire la sicurezza del patrimonio museale. Inoltre, garantisce la sicurezza del

personale e del pubblico attraverso la predisposizione di piani di evacuazione e di emergenza.

- Responsabile del sistema informatico: progetta, installa e sviluppa la rete informatica del museo al fine di una corretta gestione interna dei dati e comunicazione esterna.

Ciascun responsabile, nello svolgimento delle proprie mansioni, è supportato da collaboratori, assistenti e tirocinanti che contribuiscono significativamente al buon funzionamento del museo.¹²

Il personale relativo al museo è numeroso e variopinto, cosicché creare le condizioni ottimali per una proficua attività lavorativa è diventata una priorità. Il sapere dei singoli individui è un fattore decisivo per il successo dell'istituto museale, perciò diventa indispensabile la realizzazione di un ambiente lavorativo in cui l'individuo manifesti liberamente la propria creatività nel compimento del suo lavoro. Le risorse umane devono essere organizzate, definendo i compiti e le professionalità più consone a svolgerli, le responsabilità e le relazioni che intercorrono tra individui. Pertanto, occorre elaborare la corretta struttura organizzativa.

La costruzione di modelli organizzativi deve soddisfare contemporaneamente due esigenze: specializzazione dei compiti e coordinamento delle attività. La prima concerne il processo di divisione del lavoro, vengono individuate delle aree di specifica competenza che consentono agli individui di migliorare l'apporto individuale sfruttando le capacità già possedute e quelle acquisite nel tempo durante i processi di formazione e sviluppo. Inoltre, la divisione dei compiti è finalizzata all'ottenimento della massima rapidità, efficienza ed economicità del loro svolgimento¹³. La seconda è relativa alla necessità che il lavoro apportato dal singolo

¹² Gerald Matt, Alessia Zorlani, *Economia e Gestione dei Musei*, Aracne, Roma, 2011, pp. 57-71.

¹³ E' possibile conseguire: economie di specializzazione, che riguardano il risparmio connesso all'incremento delle capacità dei singoli nella risoluzione di problematiche simili mediante le esperienze del passato; economie di scopo, che attengono alla possibilità di rendimenti crescenti delle

individuo sia coerente con quello degli altri, creando un sistema sinergico che determinerà un risultato finale superiore rispetto a quello conseguito con la sola sommatoria delle parti.

La struttura organizzativa si sviluppa lungo le due dimensioni: verticale ed orizzontale. La dimensione verticale consente di definire i diversi livelli gerarchici tra i quali si sviluppano relazioni di sovra/subordinazione. Al contrario, la dimensione orizzontale permette di superare le barriere tra le varie unità organizzative e fornisce il coordinamento necessario tra i dipendenti.

Le unità organizzative proprie di un museo sono:

- Organi direttivi: direzione generale ed organi superiori (consiglio di amministrazione, comitato scientifico, collegio dei revisori dei conti);
- Organi operativi: dipartimenti ed uffici;
- Organi di linea: svolgono attività legate all'ottenimento di prodotti e servizi;
- Organi di staff: sono esterni alla gerarchia ed eseguono servizi di supporto;

La struttura organizzativa può essere caratterizzata da pochi livelli gerarchici e da un'elevata ampiezza del controllo (struttura "piatta"), oppure da molteplici livelli gerarchici ed una limitata ampiezza del controllo (struttura "verticalizzata").¹⁴

Le forme organizzative attuate da un istituto museale sono differenti, le più comuni sono le seguenti:

- Organizzazione elementare: tipica dei musei di piccole dimensioni con un numero esiguo di collaboratori. Il modello organizzativo elementare prevede un assetto organizzativo poco complesso, poichè consta esclusivamente della direzione e del nucleo operativo. Il personale è delineato da un basso grado

risorse umane tramite le abilità possedute dal singolo ed applicate in modo originale a contesti differenti dai quali abitualmente vengono impiegate; economie di scala, inerenti al generarsi di riduzioni del costo medio della produzione all'aumentare dei volumi produttivi.

¹⁴ Ivi, p.72.

di formalità. Infatti, esso è sottoposto ad una costante ridefinizione dei ruoli e delle responsabilità in base alle situazioni che di volta in volta si vengono a creare. La struttura organizzativa altamente plasmabile può comportare ambiguità e sovrapposizione di ruoli che generalmente determinano un uso non ottimale delle risorse. Ultimo ma non meno importante è l'elevato grado di accentramento decisionale del modello, ovvero il direttore è colui che prende la maggior parte delle decisioni rilevanti per il buon funzionamento del museo;

- Organizzazione funzionale: il modello deriva dall'applicazione del principio di specializzazione dei compiti per aree di competenza. Le diverse mansioni vengono accorpate in base alla tipologia del problema da risolvere, al fine di ottenere la massima efficienza. Per esempio, se raggruppassimo tutti i restauratori all'interno della stessa unità organizzativa, le loro abilità migliorerebbero poiché hanno l'opportunità di ripetere in modo continuativo il compito assegnatogli e di lavorare a stretto contatto con altri professionisti di quello specifico settore. L'assetto organizzativo risulta essere più articolato rispetto al precedente modello e si compone di tre livelli: al vertice si colloca la direzione, che assume decisioni strategiche e svolge le funzioni di coordinamento e controllo; il livello successivo è rappresentato dagli organi funzionali, che differiscono per area di competenza (conservazione, didattica, marketing, fundraising) e sono responsabili delle attività svolte dai nuclei operativi, terzo ed ultimo livello. Il modello funzionale è ottimale per i musei di medie dimensioni che si muovono all'interno di un ambiente poco complesso. Il modello offre vantaggi relativi all'aumento di professionalità di tipo specialistico e di produttività. Inoltre, la semplicità comunicativa all'interno delle funzioni permette una completa integrazione del personale ed una rapida soluzione ai problemi in cui ci si imbatte.

- Organizzazione divisionale: differisce dal precedente per la tipologia di aggregazione del personale, non più basata sulle competenze in comune bensì sulla responsabilità condivisa dell'erogazione del medesimo servizio. Il modello, per ogni unità organizzativa divisionale predispone tutte le competenze funzionali dell'organizzazione, adeguate a ciascun servizio offerto. Ad esempio, un museo che consta di un'area rinascimentale e di una moderna (unità organizzative divisionali) disporrà per ciascun ambito di studio le funzioni di: catalogazione, conservazione, ricerca, esposizione, marketing, ecc. (competenze funzionali). La forma divisionale è adatta ai musei di grandi dimensioni, caratterizzati da un impegno ed un interesse verso più settori. Il modello asseconda l'esigenza d'integrazione provocata dalle grandi dimensioni e dalla differenziazione dei servizi, raccogliendo all'interno della medesima unità divisionale tutte le competenze utili all'erogazione del servizio. Generalmente, le competenze comuni a tutti i servizi offerti rimangono escluse dalle singole unità divisionali ma accostate a queste, come la direzione del personale ed il fundraising.
- Organizzazione a staff: per far fronte alla crescita improvvisa di musei e gallerie, dettata dall'assunzione di nuovi incarichi, interviene il modello a staff che affianca quello funzionale, adottato in precedenza. Dunque, a sostegno delle posizioni esistenti ne vengono predisposte di nuove.
- Organizzazione a matrice: è un connubio tra il modello funzionale e quello divisionale. Sono presenti due livelli di direzione: gerarchica (verticale) e funzionale (orizzontale). Di conseguenza, ogni individuo è soggetto a due direzioni. Il modello è applicato esclusivamente nei musei di grandi dimensioni. La struttura a matrice è caratterizzata da un'elevata flessibilità delle risorse umane, ossia, in base ai mutamenti del mercato, esse sono gestite a seconda delle esigenze operative che si presentano. Tuttavia,

conferisce un senso di insicurezza al personale poiché soggetto a più autorità, le quali potrebbero entrare in conflitto.

- Organizzazione a progetto: è applicata a situazioni in cui la struttura organizzativa è già esistente e l'affianca nello svolgimento di progetti che necessitano di professionalità specifiche. Il modello è l'ideale per i musei che frequentemente presentano mostre temporanee. Per ciascun progetto si creano delle unità organizzative con a capo un project manager che si occupa di seguire il progetto, che verrà svolto in un tempo definito, con un budget ed un team di esperti scelti tra il personale interno.

Dunque, i musei possono guardare a diversi modelli organizzativi ma nessuno di questi potrà essere replicato senza subire variazioni in funzione alle specificità dell'ambiente lavorativo in cui si andrà ad inserire. Ogni istituto museale individua il proprio assetto organizzativo sulla base delle dinamiche interne ed esterne, e definisce un modello frutto dell'unione di più forme organizzative, valutando la dimensione e la mission che lo muove.

L'obiettivo delle scelte organizzative è il raggiungimento della massima efficienza delle risorse umane impiegate, poiché esse rappresentano l'*asset* più importante di un museo. Ciononostante, per lo svolgimento delle molteplici funzioni adibite all'ente museale è necessario disporre di personale qualificato che opera con professionalità e competenza. La gestione delle risorse umane è attribuita alla direzione, che si occupa di selezionare i potenziali candidati, assumerli ed eventualmente licenziarli, di dettare le regole generali a cui sottostare durante l'orario di lavoro e stabilire i salari dei dipendenti. Quanto appena detto risulta essere un passaggio fondamentale per il buon funzionamento dell'ente, in quanto il costo del personale incide particolarmente sui costi totali dell'istituto museale.

1.5 La gestione e cura delle collezioni

Le collezioni raccolgono preziose testimonianze dell'arte ed i suoi sviluppi, concepita a livello nazionale ed internazionale in determinati periodi storici. La gestione e la cura delle collezioni museali è una funzione di primaria importanza, che deve essere perseguita al fine di garantirne l'incremento, l'inalienabilità, la promozione, la conservazione e l'accessibilità fisica ed intellettuale.

Ogni collezione è unica nel suo genere, si contraddistingue per la composizione, per l'organizzazione interna delle opere, per le politiche di gestione ed acquisizione. Le collezioni nascono e si alimentano sulla base di opere che vengono acquisite, donate o prestate al museo. Tale consuetudine permette di arricchire le collezioni museali, le quali sono determinanti per un'intensa attività espositiva che combinata alla realizzazione di esposizioni temporanee, permette di ottenere risultati ottimali in termini di afflusso di visitatori. Tuttavia, la produzione di entrambe le attività è soggetta alla disponibilità di risorse finanziarie.

L'ampliamento della collezione prende avvio con un'analisi qualitativa delle opere che ne determina il valore, l'unicità, la reputazione in un contesto regionale, nazionale o internazionale, mettendo in evidenza eventuali lacune che potranno essere colmate mediante nuovi acquisti. In materia di acquisizione di beni culturali, *l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (art. 150, comma 6, del D.L. n.112 del 1998) esorta alla collaborazione tra musei al fine di evitare conflitti d'interesse e delineare i settori di specializzazione di ciascun museo. Pertanto, i musei non potranno acquisire opere d'interesse altrui, senza una richiesta preventiva, e manufatti che non sono in grado di conservare ed esporre adeguatamente. Oltre a ciò, le politiche di acquisizione o vendita di opere inerenti alla collezione sono influenzate dall'assetto istituzionale. Negli Stati Uniti i musei godono di un'ampia autonomia nella gestione delle collezioni, ciò gli permette di vendere opere parte dell'esposizione permanente ed

utilizzarne il ricavato per acquistarne di nuove. Al contrario, nella maggior parte degli stati europei vige il criterio di inalienabilità del patrimonio salvo casi eccezionali previsti dalla legislazione vigente. Nei casi in cui l'alienazione sia contemplata, il museo deve disporre di una dettagliata documentazione fotografica dell'oggetto ceduto ed un valido resoconto circa la scelta di alienazione. I proventi derivanti dalla vendita delle opere d'arte devono essere esclusivamente investiti nell'ampliamento delle collezioni museali.

La gestione delle collezioni comporta lo svolgimento delle attività di registrazione e documentazione, che rientrano nel procedimento di catalogazione. Quest'ultimo prevede una raccolta organizzata di informazioni riguardanti gli oggetti appartenenti alle collezioni ed è eseguito da esperti che si avvalgano degli standard imposti a livello nazionale dall'ICCD¹⁵. Il procedimento di catalogazione prende avvio con la registrazione dell'opera nel registro inventariale al fine di monitorare la consistenza del patrimonio museale. Il personale specializzato attribuisce un numero d'inventario all'opera che ne permette l'immediata identificazione ed un rapido collegamento a tutta la documentazione scientifica ed amministrativa ad essa riferita. In base alle collezioni ed agli standard museali vengono osservati criteri differenti nel conferire il numero d'inventario. Generalmente sono i seguenti:

- Il numero d'inventario è univoco;
- Il numero d'inventario dovrebbe essere apporato all'opera in modo permanente;
- Il sistema d'inventariazione comunemente utilizzato è la numerazione sequenziale (l'ultimo oggetto acquisito prende il numero successivo al penultimo). L'inventario può essere costituito dal numero sequenziale al quale può essere aggiunto l'anno di acquisizione;

¹⁵ Istituto Centrale per il Catalogo e la Catalogazione, *Atto di indirizzo*, Ambito VI, Sottambito 3, Registrazione e documentazione finalizzata alla conoscenza del patrimonio.

- Nel caso di oggetti compositi si assegna un unico numero d'inventario con tanti suffissi quanti sono i componenti del gruppo;
- Il numero d'inventario deve essere inserito nella zona meno significativa dell'opera, evitando di coprire parti decorate, firme, iscrizioni, ecc. Solitamente, esso è apposto sul retro, sul fondo o in una zona nascosta alla vista;
- Le dimensioni del numero d'inventario variano a seconda delle misure dell'opera e degli standard adottati dal museo;
- Il numero d'inventario deve essere ben visibile, pertanto devono essere utilizzati colori contrastanti l'opera;

I dati identificativi dell'opera (il numero di inventario, l'oggetto, il soggetto, l'autore, la firma, la datazione, la tecnica esecutiva, le dimensioni, il peso, lo stato di conservazione, la data di ingresso nel museo, ecc.) sono contenuti nella scheda inventariale, la quale è accompagnata da una ricca documentazione fotografica che permette la facile identificazione dell'opera.¹⁶ La catalogazione non consiste esclusivamente nella descrizione dell'oggetto ma è un processo ampio e complesso che comporta un'analisi dettagliata e contestualizzata con opere presenti nella medesima collezione o in altre collezioni internazionali.

Le opere facenti parte delle collezioni museali, indipendentemente dalla materia di cui sono costituite, sono soggette ad un naturale processo di deterioramento. Il museo è responsabile dello stato delle proprie collezioni ed allo scopo di arrestarne il degrado e prolungarne l'aspettativa di vita, adotta programmi di prevenzione e cura delle collezioni e degli edifici che le accolgono, predisponendo piani di conservazione preventiva.

¹⁶ Federica Manoli, *Manuale di gestione e cura delle collezioni museali*, Le Monnier Università, Perugia, 2015, pp. 9-19.

Quest'ultimi sono progettati in base alle specificità del museo e rispettano i seguenti principi:

- La conoscenza delle collezioni e dell'edificio che le conserva;
- L'adozione di pratiche di manutenzione ordinaria e straordinaria;
- Il costante monitoraggio dello stato di conservazione delle opere e degli ambienti in cui sono collocate al fine di individuare eventuali criticità;
- La rimozione tempestiva di cause di deterioramento;
- L'adozione di procedure corrette di movimentazione nel deposito e nell'esposizione delle collezioni.¹⁷

La conservazione delle collezioni museali dipende in larga parte dalle condizioni microclimatiche dell'ambiente in cui sono conservate. Esse devono essere adeguate alla tipologia del bene ivi contenuto e presentare valori costanti nel tempo. I fattori che influenzano irreversibilmente la conservazione delle opere sono: la temperatura e l'umidità relativa¹⁸ dell'aria, l'illuminazione e l'inquinamento atmosferico. La conoscenza ed il loro monitoraggio mediante l'utilizzo di umidificatore e/o deumidificatori, di sistemi di filtraggio dell'aria, di illuminazione artificiale a luce fredda e di impianti di climatizzazione, è imprescindibile al fine di garantire la corretta conservazione delle collezioni.

¹⁷ Ivi, pp. 23-24.

¹⁸ L'*umidità relativa* indica il grado di saturazione di vapore acqueo nell'aria, mentre l'*umidità specifica* rappresenta la quantità di vapore acqueo presente in una certa massa d'aria ed è una variabile che non dipende dalla temperatura dell'aria.

1.6 L'organizzazione degli eventi espositivi

La programmazione di mostre temporanee è un'attività svolta dai musei al fine di sostenere la ricerca legata all'arte. L'esposizioni possono essere distinte in tre tipologie:

- mostre principali che si focalizzano sulla collezione;
- progetti di dimensioni ridotte;
- mostre itineranti prodotte in collaborazione con altri enti;

La produzione di mostre di alto livello implica tempi di realizzazione lunghi, prestiti che generalmente vengono elargiti sulla base di una pianificazione a lungo termine e la ricerca di un partner al fine di ridurre i costi. La reputazione del museo è importante, le singole esposizioni l'alimentano e ne determinano l'identità ed il target a cui si rivolge. Dunque, il museo perseguirà progetti espositivi in linea con la propria mission e rispettando il budget deciderà se produrre in proprio, collaborare con altre istituzioni o acquistare una mostra già organizzata da un altro museo.

La mostra di produzione propria è concepita, organizzata ed allestita interamente dal museo. Essa comporta un notevole dispendio di tempo e denaro ma favorisce lo sviluppo del know-how ed accresce la fama del museo. La mostra di produzione interna può nascere dall'idea di un curatore esterno che propone un progetto al direttore del museo oppure può partire direttamente da quest'ultimo, dal capo curatore o da un curatore interno al museo.

Il museo può proporre il prestito o/e l'acquisto di esposizioni già prodotte da altre istituzioni. In seguito dell'acquisto, il museo otterrà un pacchetto composto dagli oggetti da esporre, dal catalogo, dall'assicurazione e dal trasporto. Le parti coinvolte firmano un contratto d'acquisto che regola l'esposizione e comprende il titolo della mostra, il nome del cliente, la data in cui è prevista l'esposizione al pubblico e la sua

durata, il responsabile delle spese di trasporto, gli obblighi in materia di assicurazione, pubblicità e copyright.

Le coproduzioni sono accordi produttivi che coinvolgono due o più musei nella realizzazione di un progetto. Le istituzioni museali che stringono tali accordi partecipano con i propri fattori produttivi e condividono i rischi ed i vantaggi derivanti dall'operazione. L'importanza delle coproduzioni risiede nella possibilità di realizzare esposizioni particolarmente impegnative ed onerose, di ripartire le spese, e di raggiungere un maggior numero di persone. Tuttavia, i tempi di pianificazione sono molto lunghi, vanno da un minimo di sei mesi ad un massimo di cinque anni. Naturalmente, il tempo impiegato per la preparazione di ciascuna mostra varia in base all'entità della stessa: l'esposizioni di grandi dimensioni necessitano di tempi più lunghi (da due a cinque anni) mentre quelle di dimensioni esigue hanno tempi di realizzazione più brevi (meno di un anno).

Negli ultimi anni sono notevolmente aumentate le società private che organizzano mostre per conto di spazi espositivi. In particolare, esse offrono l'organizzazione completa dell'evento culturale o una semplice collaborazione per la realizzazione di una mostra ideata da terzi. Le mostre hanno costi che oscillano tra i 500 mila e i 6 milioni di euro e dipendono dai trasporti, dalle assicurazioni sulle opere e dalla comunicazione, un fattore determinante per il successo dell'evento. I ricavi provenienti dalla vendita dei biglietti coprono meno della metà dei costi totali, la restante parte è risanata mediante il contributo degli sponsor, la vendita di gadget legati alla mostra e dei cataloghi. Frequentemente, gli enti culturali al fine di contenere i costi di trasporto e di assicurazione sono costretti a compiere una scelta: ad un'opera di grande pregio ma dal costo elevato, si preferisce un lavoro del medesimo artista ma di qualità inferiore, oppure di un artista equipollente ma per il quale si spende meno. Dunque, la realizzazione di un evento espositivo è soggetta

ad un duplice bilancio: da un lato quello culturale, riguardante il valore scientifico delle opere in oggetto e dall'altro quello economico.

Il bilancio ed il piano di finanziamento sono predisposti dalla direzione di produzione in collaborazione con la direzione commerciale. Per ciascun evento espositivo si valutano preventivamente gli effetti che avrà sul bilancio del museo in termini di ricavi e di costi totali. Tra questi, si distinguono i costi fissi ed i costi variabili: i primi sono legati all'allestimento (costi per la manutenzione, per il personale stabile, per la sicurezza, ecc.) e non variano con l'ammontare della produzione, al contrario i secondi sono ancorati a quest'ultima. In particolare, rientrano tra i costi variabili le spese di trasporto, di assicurazione, di promozione, eventuali parcelle per il curatore e commissioni, ecc.

La formazione del bilancio dell'esposizione è parte della fase di pianificazione, che consiste nel definire i tempi ed i costi per lo sviluppo del progetto espositivo e nel programmare le azioni utili al suo conseguimento. Oltre a tale fase, il ciclo di vita di un evento espositivo è scandito da quella ideativa (precedente la fase di pianificazione), durante la quale si stabilisce il concept della mostra e si determinano gli obiettivi e gli artisti che esporranno; dalla fase di implementazione in cui si allestisce materialmente l'evento e da quella conclusiva in cui si procede con lo smantellamento e si valutano i risultati raggiunti. In quest'ultima fase verrà stilato un report sull'esposizione e, mediante una serie di indicatori, si valuterà il conseguimento degli obiettivi posti in fase ideativa. Il successo della mostra sarà consacrato tramite una conferenza stampa che permetterà di accrescere la visibilità di tutti i partner coinvolti alla realizzazione della mostra.¹⁹

¹⁹ Alessia Zorloni, Gerald Matt, *Economia e Gestione dei Musei*, Aracne, Roma, 2011, pp. 125-143.

1.7 I servizi di mediazione

In Italia, alla fine degli anni Novanta nasce l'esigenza di porre al centro della mission dei musei il visitatore. L'articolo 101 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D.L.42/2004)²⁰ conferma il cambiamento in corso, delineando il museo come *“una struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e studio”*. In base a tale definizione, il museo non è una realtà incaricata unicamente alla conservazione ed alla tutela delle raccolte ma, anche allo svolgimento di un servizio di comunicazione ed educazione culturale ad un bacino d'utenza complesso ed articolato.

La didattica museale acquisisce grande importanza, rivestendo un ruolo cruciale nel miglioramento della comprensione e fruibilità al pubblico del patrimonio. In particolare, la didattica comprende tutte le attività atte a favorire processi di apprendimento negli studenti, nei membri di associazioni culturali, nelle famiglie, nei gruppi di varia natura e nei singoli individui. Ogni anno, il museo prepara accuratamente un piano di attività considerando simultaneamente la tipologia di soggetti a cui si rivolge, le iniziative e le modalità attraverso cui proporle (all'interno di percorsi strutturati o attraverso strumenti che favoriscano l'autoapprendimento) e le risorse a disposizione. Le indagini sui visitatori sono utili a comprendere le impressioni riguardo all'esperienza di visita al museo. Esse sono lo strumento di cui si avvalgono i responsabili dei servizi educativi per individuare le situazioni in cui il pubblico apprende efficacemente e, di conseguenza, proporre i programmi più adeguati. Le indagini sul pubblico del museo possono essere espresse in forma quantitativa o qualitativa. L'indagine quantitativa mira al reperimento di cifre significative attraverso la somministrazione agli utenti di questionari con domande a scelta multipla. Al contrario, la ricerca qualitativa aspira all'individuazione di

²⁰ La giurisdizione italiana, mediante l'art 101 del Decreto Legislativo 42/2004 del “Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio”, fornisce una prima definizione di museo che verrà surclassata da quella dell'ICOM poiché maggiormente completa ed accettata universalmente.

comportamenti ed idee insite nel visitatore mediante quesiti semistrutturati e domande aperte. Il museo, indipendentemente dalla metodologia di indagine utilizzata, acquisisce una maggiore conoscenza del pubblico e delle proprie esigenze, riuscendo così ad individuare i gruppi di persone che per ragioni economiche o per l'esistenza di barriere educative ed istituzionali non sono ivi rappresentate. A tal proposito, il museo incoraggia alla fruizione di beni culturali mediante attività di outreach: programmi che mirano a stringere rapporti duraturi con le fasce della popolazione che non sono solite a frequentare l'ambiente museale. Le attività di outreach si basano su diversi modelli:

- *Satellite*: il museo crea contatti con organizzazioni e gruppi locali e unitamente a loro propone attività espositive e di apprendimento in sedi fisse;
- *Peripatetico*: il museo, dopo aver individuato le categorie svantaggiate a livello economico, sociale ed educativo, organizza attività educative itineranti;
- *Distaccato*: il museo stringe legami con gli individui in qualsiasi contesto: per strada, nei centri commerciali, alla stazione, ecc;
- *Distance Learning*: il museo predispone servizi online per gli individui residenti in luoghi isolati o bloccati nella propria abitazione per problemi di disabilità.

Il museo offre diverse metodologie di apprendimento, le più comuni sono: l'apprendimento didattico e l'apprendimento attivo. Il primo approccio s'identifica nella tradizionale visita guidata, durante la quale il mediatore culturale riporta una selezionata serie di informazioni riguardanti l'opera al suo pubblico. Quest'ultimo si presume riesca ad assimilare la conoscenza tramandata dall'esperto rapidamente, a discapito di un valido confronto. Il secondo approccio comporta un coinvolgimento attivo di chi apprende, attraverso giochi di ruolo e di intrattenimento di vario tipo. Il

pubblico, che nel modello precedente era considerato in larga parte passivo, è un partecipante a tutti gli effetti. L'apprendimento attivo si concretizza nell'offerta multimediale che comprende schermi di sensibilità tattica, mediante i quali i visitatori selezionano l'informazione a cui vogliono accedere, o dotati di un impianto narrativo che trasmette un gran numero di storie differenti.

Il pubblico durante la visita al museo è soggetto a fattori che ostacolano l'apprendimento. Un esempio è dato dalla stanchezza fisica: il visitatore durante il processo di fruizione, ascolta, osserva, cammina e sosta in piedi, è sottoposto ad una fatica fisica ed intellettuale al quale non è abituato. Dopo poche ore, il fruitore risulterà stremato ed il suo livello di attenzione calerà drasticamente. I musei tentano di risolvere la problematica dotandosi di poltrone e divani compatibilmente con l'allestimento, gli spazi disponibili e le disposizioni in materia di sicurezza.²¹

²¹Alessia Zorloni, Gerald Matt, *Economia e Gestione dei Musei*, Aracne, Roma, 2011, pp. 145-154.

1.8 Il bilancio dell'azienda-museo

L'azienda museo monitora l'andamento economico-finanziario al fine di operare in condizioni di economicità, nel rispetto dei criteri di efficienza ed efficacia. Tale proposito non è in contrasto con il fine artistico-culturale del museo ma è un requisito essenziale per mantenere l'autonomia e la durabilità nel tempo, e conseguentemente, perseguire le finalità istituzionali. Tra gli strumenti che permettono di disporre di informazioni finanziarie di alta qualità emerge il bilancio d'esercizio. Quest'ultimo rappresenta la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica di un'impresa e permette di valutarne l'equilibrio patrimoniale, finanziario ed economico.

A livello teorico, non esiste un unico modello di bilancio per le aziende del settore culturale. Tuttavia, è possibile delineare un modello di riferimento integrando l'Atto di indirizzo dell'Agenzia per le Onlus, con le fonti internazionali ed alcuni tratti derivanti da fattispecie disciplinate dal legislatore. Le finalità del bilancio sono disparate ma la prioritaria è relativa alla conoscenza delle operazioni di gestione dell'esercizio, della dimensione del capitale impiegato e raccolto e delle variazioni delle grandezze finanziarie dell'azienda museo. La possibilità di delineare un unico modello di bilancio per le aziende museali nasce dalla presenza di caratteri comuni:

- La contabilizzazione delle medesime operazioni gestionali, indipendentemente dallo status e dal soggetto istituzionale (stato, ente territoriale, privato);
- L'esigenza di trasparenza verso una pluralità di soggetti;
- La capacità produttiva dei servizi offerti afferenti alla gestione tipica (conservazione, valorizzazione, organizzazione di progetti espositivi, ecc.) ed alla gestione accessoria (bookshop, ristorazione, fitto degli spazi, ecc.).

L'azienda museo, a prescindere dalla governance pubblica o privata, è parte del settore non profit. Tuttavia, rappresenta un segmento atipico nell'ambito delle

aziende non profit poiché produttrice di servizi attinenti ad aree gestionali differenti. L'azienda museo può essere equiparata ai teatri lirici, i quali dispongono di una normativa unitaria in materia di bilancio a cui potersi ispirare.

Il modello di bilancio dell'azienda-museo deve fornire:

- Un'illustrazione dei dati economico-patrimoniali e finanziari presenti nello Stato Patrimoniale e nel Rendiconto Finanziario.
- Una documentazione inerente all'origine delle operazioni gestionali distinte in impiego di risorse e ricavi conseguiti nella gestione caratteristica ed extra caratteristica. I valori reddituali prodotti nelle differenti gestioni sono parte del Conto Economico.
- Informazioni, contenute nella Nota Integrativa e nella Relazione sulla Gestione, circa le modalità di valutazione delle voci di bilancio e le caratteristiche della gestione presente e futura.²²

1.8.1 Lo Stato Patrimoniale

Lo Stato Patrimoniale descrive in che cosa consistono e a quanto ammontano le attività, le passività ed il capitale proprio dell'azienda. In particolare, fornisce un'istantanea degli investimenti esistenti in un determinato momento e di come essi siano stati finanziati: mediante le passività ed il patrimonio netto. Il modello proposto per il settore museale segue la normativa imposta dall'art. 2424 del Codice civile ma è soggetto a lievi modifiche al fine di rispondere alle dinamiche in campo culturale.

Lo stato patrimoniale si articola in due sezioni affiancate e contrapposte: attivo e passivo. Le due parti devono essere sempre bilanciate, ciò comporta che la somma delle passività debba corrispondere a quella delle attività.

²²Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection, Cafoscarina, Venezia, 2017, pp. 60-66.*

Tabella 1.1: Schema dello Stato Patrimoniale Civilistico previsto dall'art.2424 c.c.

ATTIVO	PASSIVO
<p>A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI</p>	<p>A) PATRIMONIO NETTO</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Capitale sociale II. Riserva da sovrapprezzo delle azioni III. Riserve di rivalutazione IV. Riserva legale V. Riserve statutarie VI. Altre riserve, distintamente indicate VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi VIII. Utile (perdite) portato a nuovo IX. Utile (perdita) d'esercizio X. Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio
<p>B) IMMOBILIZZAZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Immobilizzazioni materiali II. Immobilizzazioni immateriali III. Immobilizzazioni finanziarie 	<p>B) FONDI RISCHI ED ONERI</p>
<p>C) ATTIVO CIRCOLANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Rimanenze II. Crediti III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni IV. Disponibilità liquide 	<p>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO</p>
<p>D) RATEI E RISCONTI</p>	<p>D) DEBITI</p>
	<p>E) RATEI E RISCONTI</p>

La colonna di sinistra si articola in quattro macroclassi (A, B, C, D) costituenti le attività, ossia le modalità d'investimento del capitale dell'impresa (magazzino, immobilizzazioni, crediti, ecc.).

Gli elementi patrimoniali iscritti tra le immobilizzazioni sono destinati ad essere utilizzati durevolmente dall'azienda. Infatti, essi costituiscono il capitale fisso dell'impresa e si distinguono in immobilizzazioni materiali (fabbricati, impianti, attrezzature, macchinari, arredi, mezzi di trasporto, ecc.), immateriali (brevetti, spese per campagne pubblicitarie i cui effetti sono distribuiti su più anni, costi d'impianto e ampliamento per la costruzione dell'impresa, costi di ricerca e sviluppo per l'innovazione dei prodotti e dei processi produttivi, ecc.) e finanziarie (partecipazioni in altre imprese, crediti di finanziamento). Al contrario, l'attivo circolante è costituito dalle attività destinate ad essere impiegate a breve termine (rimanenze di materie prime e semilavorati, crediti verso clienti, cassa e depositi bancari, ecc.).

La colonna di destra si compone di cinque macroclassi (A, B, C, D, E) che determinano le passività, ovvero le fonti di finanziamento ottenute dall'impresa per far fronte alle attività. Il passivo si compone in parte da debiti, cioè passività in senso stretto, ed in parte da capitale proprio. Generalmente, i debiti sono una costante, poiché difficilmente il patrimonio dell'impresa è in grado di finanziare tutte le attività. Il capitale di debito rappresenta una forma di finanziamento sia a breve che a lungo termine e si articola in obbligazioni, debiti verso le banche e verso i fornitori.

Il patrimonio netto, cioè il capitale proprio dell'impresa, è composto per le imprese culturali dal fondo di dotazione cioè il capitale stanziato dal soggetto giuridico e soggetto a vincoli imposti dallo statuto, dalle riserve libere prodotte dai risultati conseguiti in anni precedenti e dall'attuale esercizio e dalle riserve vincolate di cui l'impresa non può usufruirne per volontà del donante o per sua scelta.

1.8.2 Il Conto Economico Gestionale

Il Conto Economico civilistico evidenzia il risultato economico netto: l'utile o la perdita d'esercizio derivanti dalla differenza tra i ricavi (componenti positivi di reddito) ed i costi (componenti negativi di reddito) di competenza del periodo. Il Conto Economico Gestionale riprende il modello civilistico, disciplinato dall'art. 2425 del Codice civile, a cui affianca uno schema riclassificato che analizzi le diverse aree produttrici di reddito.

Il conto economico civilistico è redatto in forma scalare ed i costi sono classificati per natura, ossia sulla base della causa economica che li ha scaturiti.

Tabella 1.2: Schema del Conto Economico civilistico previsto dall'art.2425 c.c.

A) VALORE DELLA PRODUZIONE

B) COSTI DELLA PRODUZIONE

DIFFERENZA TRA VALORI E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)

C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI

D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE

RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B± C ± D)

20) imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate;

21) utile (perdita) dell'esercizio.

Dallo schema emergono dei risultati economici utili a delineare il contributo delle diverse aree aziendali al risultato finale:

1) La *differenza tra valori e costi di produzione* (Reddito Operativo), si ottiene confrontando il valore della produzione con il costo della produzione. Il primo aggregato deriva dalla somma algebrica dei seguenti elementi:

1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni;
2. Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti;
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione;
4. Incrementi di immobilizzazione per lavori interni;
5. Altri ricavi e proventi.

In merito al contenuto del *valore della produzione* di un ente culturale, si distingue:

1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni derivanti dai biglietti d'ingresso, dalle sponsorizzazioni ed altri compensi quali mostre fuori sede, prestiti d'opere, ecc.);
5. Proventi e contributi costituiti da donazioni e liberalità, contributi privati e pubblici, canoni di locazione, proventi dell'attività commerciale. La voce non rispecchia "Altri ricavi e proventi" presente nello schema civilistico, poiché gli "altri ricavi" sono stati inseriti nella voce 1 (ricavi delle vendite e delle prestazioni).

I costi della produzione comprendono le seguenti voci:

6. Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
7. Costi per servizi;
8. Costi per il godimento di beni di terzi;
9. Costi per il personale;
10. Ammortamenti e svalutazioni;
11. Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
12. Accantonamenti per rischi;

- 13. Altri accantonamenti;
- 14. Oneri diversi di gestione.

2) Il *risultato prima delle imposte*, si determina sommando o sottraendo al Reddito Operativo:

- C) Proventi e oneri finanziari;
- D) Rettifiche di valore di attività finanziarie;

3) *Utile (o perdita) d'esercizio*, si calcola sottraendo al risultato prima delle imposte le imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite ed anticipate. Il risultato corrisponde al reddito emergente dal conto economico.

La riclassificazione del conto economico isola le grandezze maggiormente rilevanti allo scopo di definire:

- Il *Reddito operativo della gestione istituzionale* derivante dalla differenza tra i ricavi ed i costi di produzione dell'attività caratteristica;
- I *Proventi netti della gestione commerciale* utili a bilanciare i potenziali deficit generati nell'area economica istituzionale;
- Il *Risultato netto* che si individua sottraendo ai risultati precedenti gli oneri finanziari e le imposte.²³

1.8.3 Il Rendiconto Finanziario

Il D.Lgs 139/2015 stabilisce l'obbligo di predisposizione del rendiconto finanziario che concorre a costituire il bilancio d'esercizio. Il contenuto del rendiconto finanziario è disciplinato dall'art. 2425 ter del Codice civile che recita:

Dal rendiconto finanziario risultano, per l'esercizio a cui è riferito il bilancio e per quello precedente, l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide,

²³ Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, Venezia, 2017, p. 76.

*all'inizio e alla fine dell'esercizio, ed i flussi finanziari dell'esercizio derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento, da quella di finanziamento, ivi comprese, con autonoma indicazione, le operazioni con i soci.*²⁴

Il rendiconto finanziario illustra in un unico prospetto gli elementi patrimoniali, reddituali e finanziari ed il loro impatto sulla liquidità d'impresa. In particolare, evidenzia la variazione delle disponibilità liquide dell'impresa a seguito della gestione reddituale, patrimoniale e finanziaria.

I flussi finanziari si suddividono in fabbisogni e fonti²⁵, ordinati nelle tre aree gestionali:

A) *Area di gestione reddituale*, dove:

- Nella prima parte si definisce il *cash flow della gestione caratteristica*, derivante dalla somma fra il reddito operativo rettificato degli elementi finanziari non rilevanti e la variazione del capitale circolante netto operativo;
- Nella seconda parte si determina il *cash flow della gestione reddituale* sommando al risultato precedente le componenti reddituali (proventi, oneri finanziari ed imposte);

B) *Area di attività di investimento* composta dai fabbisogni e dalle fonti relativi alla gestione degli investimenti patrimoniali (immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie);

C) *Area di attività di finanziamento* in cui si generano fonti con l'acquisizione di finanziamenti da terzi o l'aumentare dell'ammontare del capitale sociale, e fabbisogni con la restituzione di prestiti o la ripartizione degli utili.

²⁴ <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/titolo-v/capo-v/sezione-ix/art2425ter.html>

²⁵ I fabbisogni sono determinati da aumenti di attività e diminuzioni di passività, al contrario le fonti derivano dall'aumento di quest'ultime e dalla diminuzione delle attività.

Il rendiconto, mediante l'insieme di flussi finanziari aggregati per aree omogenee, permette di ricomporre a unità le operazioni gestionali.²⁶

Tabella 1.3: *Rendiconto Finanziario*

A) AREA DI GESTIONE REDDITUALE	
<i>Flusso finanziario della gestione caratteristica</i>	
<i>Flusso finanziario della gestione reddituale</i>	
B) AREA DELLE ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO	
<i>Flusso finanziario dell'attività di investimento</i>	
C) AREA DELLE ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO	
<i>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento</i>	
<hr/>	
VARIAZIONE DELLE LIQUIDITA'	

1.8.4 La Nota Integrativa e la Relazione sulla Missione

La nota integrativa illustra e chiarifica i dati numerici espressi nello Stato Patrimoniale e nel Conto Economico. Il documento è disciplinato dall'art. 2427 ma altre disposizioni, contenute negli art. 2423, 2423 bis, 2423 ter, 2424, 2426, 2427 bis, ne regolano il contenuto. La nota integrativa svolge le funzioni di:

- *illustrazione qualitativa ed integrazione informativa* del contenuto dei prospetti di bilancio. In particolare, la nota integrativa descrive i principi ed i

²⁶ Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museali, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, Venezia, 2017, pp. 76-80.

metodi mediante i quali si è arrivati ad uno specifico valore e fornisce dati ulteriori non presenti negli altri documenti;

- esplicitazione *ed analisi* delle voci con valore ambiguo come “Altri ricavi e proventi”.

Gli articoli 2427 e 2427 bis esplicitano le prescrizioni obbligatorie della Nota integrativa al fine di delineare un documento utile ad una visione chiara e veritiera dei documenti contabili. Per quel che concerne l’azienda-museo le prescrizioni maggiormente significative sono inerenti:

- I principi ed i criteri utili alla redazione del bilancio d’esercizio;
- La descrizione delle caratteristiche quantitative e qualitative ed il valore dei beni immobili non iscritti nello Stato Patrimoniale e di ogni altro bene utilizzato gratuitamente nello svolgimento delle attività dell’ente;
- Le informazioni relative a tutte le immobilizzazioni: le attività connesse, le spese di gestione e le politiche di acquisizione e cessione;
- Il calcolo del valore dei lasciti non ancora contabilizzati;
- Le informazioni riguardanti sponsorizzazioni, donazioni, sovvenzioni, attività di fundraising, ecc.;
- L’elaborazione di prospetti relativi ai progetti con informazioni sulla strategia del museo e sulle componenti economiche.

La Relazione sulla missione, derivante dalla Relazione sulla Gestione, arricchisce il bilancio fornendo informazioni quali-quantitative volte ad esplicitare i risultati e le aspettative conformi alla mission dell’azienda-museo. Questo ulteriore documento soddisfa le esigenze conoscitive di un vasto pubblico (finanziatori, visitatori, enti pubblici, ecc.), relative alle strategie adottate ed i risultati raggiunti in passato e perseguiti in futuro. La comunicazione trasparente e tempestiva dei risultati conseguiti avvicina l’ente culturale al pubblico, rendendolo capace di soddisfare le richieste di quest’ultimo.

In ambito museale, la relazione sulla missione prevede, oltre ad un'analisi chiara e dettagliata relativa alle dinamiche gestionali dell'ente, una serie di informazioni inerenti alla mission e le attività volte al suo perseguimento, gli stakeholders, il sistema di governance e le principali collaborazioni precisandone l'entità. Inoltre, per quanto riguarda i progetti, si analizzano i bisogni a cui l'ente culturale ha dato voce ed i soggetti destinatari, le strategie, gli obiettivi ed i risultati raggiunti.

Infine, la Relazione sulla Missione delinea la strategia futura, i progetti pianificati ed in corso di programmazione, le relazioni tra gli attuali e potenziali sostenitori dell'attività e l'evoluzione del settore culturale a cui il museo appartiene.²⁷

²⁷ Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, Venezia, 2017, pp. 82-86.

1.9 Le principali fonti di finanziamento: sponsorizzazioni e donazioni

Le risorse finanziarie delle aziende museali possono essere reperite in modo diretto, mediante i proventi conseguiti con l'erogazione del servizio museale, o indiretto attraverso l'apporto di fondi pubblici e privati. In particolare, confluiscono nella prima modalità i ricavi provenienti dalla vendita dei biglietti d'ingresso, dalla gestione del bookshop, dal merchandising, dalla ristorazione, dal prestito di opere, ecc. Al contrario, appartengono alla seconda prassi le sponsorizzazioni di aziende private, le donazioni di singoli individui ed aziende, i contributi statali e di altri enti territoriali pubblici (comuni, province e regioni). Inoltre, il museo può richiedere finanziamenti alle banche che verranno restituiti maggiorati degli interessi, essi sono concessi qualora il museo offra adeguate garanzie di solvibilità.

Le sponsorizzazioni rientrano nell'attività di raccolta fondi svolta dal fundraiser, il quale può reperire fondi da persone, imprese o istituzioni. L'attività di fundraising comprende tutte le operazioni volte alla ricerca di nuove fonti di finanziamento. Per il reperimento di fondi rivolto alle persone si possono individuare due forme di fundraising: la membership che comporta l'associazione a circoli esclusivi di amici del museo, mediante i quali ciascun membro può beneficiare gratuitamente dell'ampia offerta di servizi museali; i programmi pensati appositamente per grandi donatori²⁸, i quali potranno scegliere se usufruirne o elargire il finanziamento tramite un'erogazione liberale.

Per il reperimento di fondi rivolto alle imprese si distinguono le sponsorizzazioni. *Con il contratto di sponsorizzazione un soggetto (sponsee) consente ad altri (sponsor) - per un corrispettivo - l'utilizzo della propria immagine e del nome, per promuovere un marchio o un prodotto dello sponsor*²⁹. In alternativa, lo sponsee può adempiere al

²⁸ Il museo di Arte Moderna Fondazione Ludwig di Vienna ha disposto un programma per i collezionisti che donano un'opera al museo ma vogliono conservare il diritto di goderne in privato.

²⁹ Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, Venezia, 2017, cit., p. 106.

contratto con un intervento comunicativo che ponga in luce gli apporti ricevuti allo scopo di valorizzare la sponsorizzazione. Il corrispettivo potrà essere erogato in forma monetaria, attraverso la fornitura di un bene o di un servizio, oppure mediante il subentro nel pagamento di un debito. Attraverso l'attività di sponsorizzazione lo sponsor si avvale di una formula comunicativa innovativa ed incisiva rispetto alle campagne pubblicitarie tradizionali. Inoltre, lo sponsor trae benefici in termini di ritorno d'immagine quando il contratto di sponsorizzazione è stipulato con aziende non profit impegnate nel sociale o in ambito culturale. L'attività di sponsorizzazione può essere occasionale (legata ad un solo evento) o duratura nel tempo, in tal caso si parlerà di partnership tra sponsee e sponsor.

Il MiBACT con il decreto 19.12.2012 ha revisionato la normativa in materia di sponsorizzazioni di beni culturali. Nella sponsorizzazione culturale, lo sponsor investe risorse finanziarie in qualsiasi attività o progetto culturale al fine di valorizzare il proprio marchio. Il decreto pone in luce la natura pubblicitaria della sponsorizzazione culturale che può essere attuata in forma finanziaria: lo sponsor si accolla le spese dell'evento; in forma tecnica: lo sponsor promuove il progetto culturale attraverso la fornitura dei materiali; in forma mista: quando si verificano entrambe le modalità precedenti. Lo sponsee è tenuto a rispettare il contratto, pubblicizzando il marchio, l'attività o i prodotti dello sponsor.³⁰ Le spese di sponsorizzazione, per l'azienda-sponsor, sono deducibili dal reddito d'impresa e si contraddistinguono in spese di rappresentanza e di pubblicità e propaganda. L'attribuzione delle spese di sponsorizzazione alla voce pubblicità e propaganda è stata a lungo dibattuta a causa di visioni differenti. Ciononostante, la dottrina vigente impone che le spese di sponsorizzazione vengano attribuite alla categoria delle spese di pubblicità e propaganda e che siano deducibili interamente nell'anno di conseguimento o frazionate nel medesimo anno e nei successivi quattro. Per l'ente

³⁰ Ivi, pp. 105-109.

culturale, ossia lo sponsee, la sponsorizzazione rappresenta sempre una componente positiva di reddito d'impresa, pertanto tassabile.

Al contrario, le donazioni al di sotto della soglia imposta dal MiBACT³¹ non sono tassabili. La donazione, disciplinata dall'art.769 del Codice civile, è un contratto mediante il quale, *“per spirito di liberalità, una parte (donante), arricchisce l'altra (donatario) stabilendo, a favore di questa, un suo diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione.”*³² Le donazioni si contraddistinguono per l'assoluta gratuità. Dunque, non è previsto il pagamento di alcun corrispettivo da parte del donatario per le somme o i beni concessi dal donante.

L'art 38 della legge 342/2000 ha introdotto misure agevolative per le donazioni a favore di enti pubblici ed enti non profit operanti nel settore culturale. Pertanto, l'erogazioni liberali sono escluse dal reddito del donatario e rappresentano una forma di agevolazione fiscale per il donante. Quest'ultimo rivolge le donazioni a soggetti non profit operanti nel settore culturale mediante attività di tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico-culturale, traendone un beneficio in termini di ritorno d'immagine ed un vantaggio fiscale.

In particolare, la normativa fiscale in materia di erogazioni liberali stabilisce:

1) Ai fini IRPEF (persona fisica): una detraibilità del 19% della liberalità erogata ed una deducibilità dal reddito della somma donata con un massimo del 10% del reddito. Quest'ultima è anche valida ai fini IRES.

2) Ai fini IRES (società): una deducibilità dal reddito secondo diverse categorie di destinatari e molteplici valori-limite.

³¹ La soglia imposta dal MiBACT è pari a 139 milioni di euro, oltre questa cifra gli enti beneficiari sono tenuti a versare all'erario una quota pari al 37% dell'eccedenza.

³² Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Ca Foscara, Venezia, 2017, cit., p. 116.

Tabella 1.4: Soglie di deducibilità per le imprese³³

CLASSI DI REDDITO	EROGAZIONE MASSIMA CONSENTITA
Fino a 20.660	2.066
Da 20.670 fino a 700.000	10% del reddito
Da 700.000 a 3,5 milioni	70.000
Oltre i 3,5 milioni	2% del reddito

In Italia, la normativa fiscale sulle erogazioni liberali è complessa ed articolata. Tale fattore alimenta la scarsa predisposizione di soggetti privati ad elargire somme per liberalità, col pretesto di non percepire una valida contropartita fiscale. Dunque, la scarsa propensione al mecenatismo abbinata alla recente crisi economica ha determinato una riduzione delle donazioni, rendendo neutrali gli effetti dei vantaggi fiscali che non hanno incentivato alla donazione. Per ovviare al pretesto di limitati vantaggi fiscali e favorire la pratica della donazione, nel 2014 è stato varato il decreto denominato *ArtBonus*. Quest'ultimo introduce la possibilità per il soggetto che effettua la donazione verso enti pubblici o privati, concessionari o affidatari di beni culturali pubblici, di ottenere un credito d'imposta pari al 65% della somma erogata. Il credito è ripartito in tre anni e presenta il limite del 15% del reddito per le persone fisiche ed il 5% dei ricavi annui per le società. Concludendo, l'art Bonus regola i benefici fiscali provenienti dalle donazioni solo nel primo comma, aumentando il vantaggio fiscale e semplificando l'iter procedurale.³⁴

³³ Ivi, p. 126.

³⁴ Ivi, pp. 124-146.

Capitolo 2

I Musei del Duomo di Modena

2.1 Il Sito Unesco di Modena

Il Sito venne dichiarato Patrimonio dell'Umanità dall'UNESCO³⁵ nel 1997, comprende un'area relativamente piccola, pari ad 1,2 ettari, circondata da una buffer zone di 1,1 ettaro. Al suo interno si erge un complesso monumentale di grande rilevanza storica-artistica, un modello di eccellenza dell'arte romanica in Italia. I monumenti parte del sito UNESCO di Modena sono il Duomo, la Torre Civica detta la Ghirlandina, e la Piazza che assunse l'appellativo di "Grande" nella seconda metà del XVII. Il complesso monumentale rappresentò il cuore pulsante della cittadina modenese per oltre due secoli, uno spazio in cui i valori religiosi confluivano con quelli civici, politici e sociali. Il Duomo e la Ghirlandina si richiamano vicendevolmente per la scelta dei materiali ed i criteri strutturali utilizzati, sono un complesso coerente caratterizzato dal reimpiego di pietre romane che rievocano lo splendore dei templi dell'antichità. Tale pratica sembra essere una delle ragioni per cui il complesso è di grande rilevanza a livello internazionale, a questa si aggiunge l'unicità della collaborazione tra l'architetto (Lanfranco) e lo scultore (Willigelmo) documentata dalle iscrizioni, presenti sulla superficie esterna del Duomo, che celebrano i due geni creatori.

La creazione comune di Lanfranco e Willigelmo è un capolavoro del genio creatore umano nel quale si impone una nuova dialettica dei rapporti tra architettura e scultura nell'arte romanica. Il complesso di Modena è una testimonianza eccezionale della tradizione culturale del XII secolo e uno degli esempi eminenti di complesso

³⁵ L'UNESCO (Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura) è un istituto specializzato delle NU, subordinato e coordinato dalle stesse. La convenzione costitutiva UNESCO, che consta di quindici articoli, venne firmata a Londra nel 1945 ed entrò in vigore nell'anno successivo. L' UNESCO s'impegna a contribuire alla pace internazionale promuovendo la collaborazione tra stati, l'educazione, la scienza e la cultura, nel rispetto della giustizia, della legge, dei diritti umani e delle libertà fondamentali riconosciute a tutti i popoli, senza distinzione di sesso, razza, lingua o religione nella Carta delle Nazioni Unite.

*architettonico in cui i valori religiosi e civici si trovano coniugati in una città cristiana del Medioevo.*³⁶

La citazione racchiude brevemente quelli che sono i criteri che hanno permesso l'iscrizione del complesso monumentale alla Lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità, menzionati di seguito:

- 1) Il Duomo e la Ghirlandina sono espressione del genio creatore umano, nascono dal connubio di due menti, Lanfranco e Willigelmo, che attraverso le rispettive discipline hanno saputo costruire una struttura unica, originale ed ornata da straordinarie sculture.
- 2) Tra il XII ed il XIII secolo il complesso monumentale è stato esempio di un nuovo linguaggio figurativo, influenzando lo sviluppo dell'arte romanica nell'Italia settentrionale, mentre l'analisi dell'apparato scultoreo del Duomo è stata utile al fine di comprendere il contesto culturale che si lega alla rinascita della scultura monumentale in pietra in Europa.
- 3) La costruzione del complesso monumentale riflette e testimonia l'organizzazione, il carattere religioso, le credenze ed i valori di una cittadina urbana che si insediò nell'Italia settentrionale tra il XII ed il XIII.
- 4) Il Duomo, la Torre Civica e Piazza Grande testimoniano la presenza di un modello di sviluppo urbano connesso ai valori della vita civica che comprendono relazioni di ordine economico, religioso, politico e sociale.³⁷

L'iscrizione del sito alla Lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità rappresenta per i cittadini di Modena motivo di orgoglio e vanto, mentre per i numerosi turisti, che si accingono a visitare le bellezze del Sito, un marchio di qualità. L'iscrizione alla Lista ha contribuito alla tutela ed alla valorizzazione del complesso e ad infondere una maggiore consapevolezza della sua unicità. Negli ultimi anni, la promozione del Sito

³⁶ <http://www.unesco.modena.it/it/area-istituzionale-scientifica/area-istituzionale/il-sito-unesco-di-modena>

³⁷ <https://www.comune.modena.it/salastampa/archivio-comunicati-stampa/2018/10/sito-unesco-modena-3-perche-e-patrimonio-dell2019umanita>

Unesco ha reso possibile un aumento considerevole del numero di turisti nazionali ed internazionali che affollano le vie del centro, richiamati dall'arte che affascina persone di ogni età e dai numerosi eventi che annualmente si tengono in Piazza.

Figura 2.1: *Il Sito Unesco di Modena*

Fonte: <https://www.visitmodena.it/>



2.2 Il Duomo di Modena

Il Duomo di Modena è una delle poche realtà medievali di cui si conosce l'autore, Lanfranco, il quale venne celebrato con un'iscrizione metrica in suo onore e a ricordo della fondazione del Duomo che recita: “[...] Lanfranco, famoso per ingegno, dotto e capace, di quest’opera è principe, rettore e maestro.”³⁸ Inoltre, il sentimento di riconoscenza dell’operato di Lanfranco è testimoniato dal testo *Relatio de innovatione ecclesie sancti Geminiani* conservato presso la Biblioteca Capitolare del Duomo di Modena in cui sono presenti due miniature composte da due scene ciascuna. Nella prima miniatura entrambe le scene pongono l’accento sui lavori di costruzione diretti dall’architetto Lanfranco che, nella prima scena, si accinge a dare direttive ai suoi operai dediti a gettare le fondamenta, mentre nella seconda al trasporto di mattoni utili a proseguire la realizzazione della parete. Nella seconda miniatura è illustrato l’incontro tra vescovi, con il loro seguito di religiosi, e la Contessa Matilde di Canossa³⁹ accompagnata anch’essa dalla sua schiera di sudditi. Ciò appare nella prima scena sovrastante la seconda in cui vediamo Lanfranco e

³⁸ Chiara Frugoni (a cura di), *Il duomo di Modena*, Franco Cosimo Panini, Modena, 1999, p. 45.

Il canonico Aimone compose questi versi e Bozzalino li tramutò in un’opera marmorea di 109 cm x 121,5, posizionata esternamente e sovrastante la finestra centrale della cripta dell’abside centrale. Il profilo dell’iscrizione segue la curvatura dell’abside ma dalle modalità con la quale la lastra venne murata si capisce come fu apposta in un periodo successivo alla costruzione della cattedrale. L’iscrizione si compone di quattordici linee suddivise in due parti, una prima parte riguardante la commemorazione della costruzione del Duomo ed una seconda dedicata all’intervento, tra il 1208-1225, del massaro del Duomo Bozzalino.

³⁹ La Contessa Matilde di Canossa governò per oltre quarant’anni la città di Modena con amore e determinazione, fu una figura fondamentale nel medioevo europeo, capace non solo di ascoltare e interpretare i bisogni della gente del popolo emiliano ma anche di contribuire al mantenimento degli equilibri europei. Una donna intelligente, caparbia, in grado di circondarsi di sudditi fedeli che la sostennero nei momenti più bui del suo regno. Alla guida dell’esercito ebbe la possibilità di dimostrare tutto il suo valore, si circondò di guerrieri forti e capaci che le permisero di vincere più volte in battaglia, ottenendo il rispetto non solo come nobildonna ma anche come condottiera. È ricordata per il cospicuo patrimonio storico-culturale lasciatoci di cui fanno parte ponti, strade, castelli, chiese e monasteri.

Bonsignore vescovo di Reggio nell'atto di chiudere il coperchio dell'arca in cui sono custodite le spoglie di San Geminiano.

Ricapitolando, la prima coppia di scene ritrae il via alla costruzione del Duomo che è fissata al 23 maggio del 1099, mentre la seconda, la traslazione delle reliquie di San Geminiano sancita il 30 aprile del 1106 e fortemente voluta dall'architetto Lanfranco che minacciò di interrompere i lavori se questa non avesse avuto luogo.

Figura 2.2: *Relatio*

Fonte: <http://www.unesco.modena.it/>



2.2.1 Il Prospetto Orientale

Il Duomo di Modena è internamente suddiviso in tre navate che terminano ciascuna con un'abside, le due disposte perimetralmente hanno una dimensione inferiore rispetto all'abside centrale. I lavori presero il via proprio dalla costruzione delle absidi, differenti e distanti rispetto alla struttura precedente che man mano venne distrutta e fu causa di rallentamenti nell'avvio del cantiere. Le absidi laterali sono sormontate dalle ali del falso transetto che presentano ciascuna un oculo con sette cerchi iscritti, l'elemento si ripete nella sopraelevazione dell'abside maggiore. Quest'ultima si distingue per l'innata qualità ed i colori della pietra, il colore predominante è il marmo rosa di Verona, sono però presenti pezzi antichi di reimpiego che si mescolano con la componente preponderante. L'inserimento strutturale voluto dai maestri campionesi⁴⁰, riguardante le due torrette che inquadrano la cuspide centrale, svolge efficacemente la funzione di connessione tra i volumi delle absidi e le parti sovrastanti, quali le ali del transetto e la sopraelevazione centrale.

⁴⁰ I maestri campionesi, così denominati per il comune luogo di provenienza, Campione, furono attivi nell'Italia settentrionale tra il XII ed il XIV secolo, più precisamente a Bergamo, Milano, Modena e Monza. Sono scultori, architetti e lapicidi che non formarono una maestranza autonoma, ordinata secondo uno statuto, e fedele ad un unico stile ma vanno inserirsi all'interno di un fenomeno artistico più ampio. L'arrivo dei maestri campionesi a Modena risale al 1190 e rimasero operativi in città fino al 1319, anno in cui venne terminata la Ghirlandina. L'influenza campionesa su quest'ultima è tangibile dalla terza cornice marcapiano fino alla cima. I maestri camopionesi apportarono molteplici modifiche strutturali al Duomo tra cui, tra le più eclatanti, quelle che impattarono il corpo orientale, dove vediamo l'aggiunta del falso transetto.

Figura 2.3: *Il prospetto orientale del Duomo di Modena*

Fonte: <http://www.medioevo.org/artemedievale/Pages/EmiliaRomagna/DuomoModenaAbside.html>



2.2.2 Il Prospetto Occidentale

La cattedrale si orienta, come la maggior parte delle chiese romaniche, sull'asse est-ovest. I fedeli accedono al luogo di culto dal lato occidentale, passando attraverso l'imponente facciata e si raccolgono in preghiera rivolti verso il lato orientale, dove è sito l'altare che precede la struttura semicircolare delle absidi. La facciata voluta da Lanfranco si presenta armoniosa grazie alla scelta delle medesime dimensioni in entrambe le direzioni. La facciata è tripartita e rispecchia la divisione interna delle navate, il medesimo fine è raggiunto dai contrafforti che dividono le arcate presenti nel primo ordine, interrotto al centro dalla presenza di un elemento aggettante chiamato "protiro", retto da due leone stilofori. Le arcate accolgono al loro interno un motivo composto da tre loggette, ornamento che si ripete lungo l'intero perimetro dell'edificio. Sull'estremità laterali, al posto dei contrafforti, sono situate

semicolonne modanate munite di capitelli figurativi, di lunghezza inferiore rispetto alle altre per adeguarsi al livello delle arcate con loggette poste lungo il lato meridionale e settentrionale. In un primo tempo, erano stati previsti i contrafforti anche ai margini della facciata, lo testimoniano le rilevazioni circa le fondazioni a seguito di scavi. Tuttavia, l'esigenza di continuità con gli altri lati dell'edificio comportò la sostituzione dei contrafforti con semicolonne. Ai lati del portale centrale sono collocati due dei quattro rilievi della Genesi, l'ubicazione degli stessi è quella originaria mentre i rimanenti, che dovevano essere posti all'estremità destra e sinistra, sono stati trasferiti al di sopra dei portali laterali che permettono l'accesso alle navate minori. I rilievi sono precedenti all'inserimento dei portali ed originariamente erano disposti uno accanto all'altro a formare un unico monumentale fregio. La fascia di rilievi narrante le scene della Genesi è attribuita allo Scultore Willigelmo, celebrato nelle ultime righe dell'epigrafe (posta sulla facciata) sorretta dai profeti Enoc ed Elia che documenta la data della creazione del Duomo. La prima lastra di marmo posta sopra l'entrata di sinistra si compone di quattro pannelli ed illustra: *l'Eterno in mandorla*, il Creatore è raffigurato a mezzo busto, racchiuso all'interno di una mandorla sorretta da due angeli; *La creazione d'Adamo*, il Creatore crea Adamo che leggermente rannicchiato, con le braccia piegate e dal volto incredulo, prende vita; *La creazione di Eva*, il Creatore prende la mano ad Eva nel momento in cui viene plasmata dalla costola di Adamo; *Il peccato originale*, il pannello condensa i diversi momenti che contraddistinguono il peccato originale, ossia la tentazione del serpente, la persuasione di Eva nei confronti di Adamo a consumare il frutto proibito ed infine la vergogna per la decisione presa. La seconda lastra in pietra di Vicenza è sita sul lato sinistro del portale centrale e raffigura: *L'eterno rimprovera Adamo ed Eva*, dopo aver commesso il peccato originale Adamo ed Eva incontrano il creatore che gli punta il dito contro, essi ritratti in posizioni quasi identiche reggono la foglia di fico con una mano mentre con l'altra si toccano il capo in segno di disperazione; *La cacciata dei progenitori*, un angelo fa

le vesti del Creatore, ha le ali spiegate e la spada sguainata ed intima Adamo ed Eva di lasciare il paradiso; *Adamo ed Eva zappano la terra*, Adamo ed Eva sono intenti a zappare la terra ed indossano pesanti vestiti, la nudità dell'Eden è ormai solo un ricordo. La terza lastra, inserita sul lato destro del portale, è in marmo greco e rappresenta: *il sacrificio di Caino e Abele*, Abele indossa un antico mantello e porta la medesima acconciatura degli angeli, mentre Caino veste abiti contemporanei ed entrambi sono rivolti verso il Creatore in mandorla; *Caino uccide Abele*, documenta l'uccisione di Abele, si nota come Caino, lungo tutta la lastra, sovrasti l'immagine di Abele che si contorce e poggia le ginocchia a terra; *L'eterno rimprovera Caino*, Caino al cospetto del Creatore viene rimproverato per il fratricidio, ciò sembra attenuato dalla presenza della mano del Creatore sulla spalle di Caino come a vietare a chiunque che venisse ucciso. La quarta ed ultima lastra è suddivisa in due soli pannelli ed è collocata sopra al portale destro, essa mostra: *Lamech uccide Caino*, il cieco Lamech è raffigurato senza le pupille (solitamente rese attraverso l'utilizzo di pastiglie di piombo) e porta sul capo un cappello orientale, mentre la figura di Caino è rappresentata in modo totalmente differente rispetto alle scene precedenti. Caino colpito da una freccia si aggrappa ad un albero rigoglioso somigliante al melo di Adamo ed Eva, porta una lunga barba ed una folta chioma; *L'arca di Noè*, è raffigurata come un edificio religioso dal quale si affacciano i volti di Noè e della moglie che scrutano l'orizzonte, lo sguardo è fisso ed è volto in due differenti direzioni; *L'uscita dall'arca di Noè e dei figli*, le figure sono posizionate una di seguito all'altra, la disposizione conferisce una sensazione di tranquillità, serenità e pace. Vengono rappresentati Noè ed i suoi figli che sembrano intenti a conversare a coppie, è un momento d'intimità testimoniato dalle movenze dei personaggi ed è un sentimento del tutto assente nelle scene precedenti.⁴¹

⁴¹ Chiara Frugoni (a cura di), *Il duomo di Modena*, Franco Cosimo Panini, Modena, 1999, pp. 196-200.

Si può affermare con tutta probabilità che l'intera struttura architettonica sia stata pensata per accogliere un vasto numero di sculture che caratterizzano ed impreziosiscono il Duomo.

Sono state molteplici le alterazioni all'edificio nel corso degli anni, basti osservare le finestrelle di esigue dimensioni, al di sopra dei fregi laterali, che sono la trasformazione di aperture polilobate; ai contrafforti centrali che vennero assottigliati nella parte inferiore sino all'altezza del fregio, scelte dettate dal gusto ma vincenti grazie all'altissima qualità ed omogeneità stilistica che ha favorito l'unità architettonica della facciata. Un elemento architettonico che non passa di certo inosservato è l'imponente rosone, inadeguato alle dimensioni della facciata e frutto del lavoro dei Maestri Campionesi che lo inserirono su di un prospetto già concluso ed al posto di un'apertura che si ipotizza fosse una trifora. I Campionesi per sorreggere il grande rosone realizzarono un arco di scarico dal diametro di 6 metri interno allo spessore della facciata, mentre per ottenere maggior spazio in cui ubicarlo, abbassarono l'arco della loggia superiore del protiro e successivamente lo sostituirono con un tettuccio a due spioventi. Al di sopra del rosone sono disposti sei rilievi raffiguranti i simboli degli Evangelisti ed un Sansone che lotta con il leone, la disposizione originaria era differente ed è stata modificata per permettere la costruzione del rosone. In concomitanza con l'inserimento del rosone i Maestri Campionesi hanno posto centralmente il Cristo con la mandorla, stilisticamente appartenente ad un periodo successivo rispetto agli altri rilievi.

Figura 2.4: La facciata del Duomo di Modena

Fonte: <https://www.artesvelata.it/wp-content/uploads/2020/05/Duomo-di-Modena-XI-XII-sec.-Facciata-Arte-Svelata.jpg>



2.2.3 Il Prospetto Meridionale

La facciata è collegata al fianco meridionale tramite il motivo architettonico contraddistinto da arcate e loggette. Quest'ultime vengono interrotte dalla presenza di uno dei due ingressi presenti sul lato in esame: la Porta Regia. Il portale, voluto dai Maestri Campionesi, è la principale via d'accesso al luogo di culto, presenta considerevoli dimensioni, attribuibili al massiccio protiro, sormontato da una loggia al cui interno è collocata una statua in rame di San Geminiano. La volta a botte del protiro è sorretta da due coppie di colonne: le più interne, vicino al portale, sono suddivise in quattro colonnine legate da un nodo posto a metà altezza e sorrette da uno zoccolo a fisarmonica; le più esterne, dalla forma cilindrica, constano di un capitello composito e poggiano su di un leone che tiene tra le grinfie un agnellino. Sulla sommità degli stipiti, che incorniciano la porta vera e propria, sono posti i rispettivi capitelli su cui sono scolpiti il basilisco, il leone, il drago e l'aspide e sorreggono l'architrave. Esso si presenta liscio all'infuori di una cornice data da un intreccio di rami di vite con grappoli maturi ed interrotta al centro da una testa di toro.

Il secondo ingresso citato è la Porta dei Principi, risalente al periodo precedente la costruzione della Porta Regia, anch'esso è protetto da un protiro sormontato da una loggia, alla cui base due leoni stilofori sorreggono la struttura che nel complesso appare meno sfarzosa. Gli stipiti del portale presentano un motivo vegetale in cui si snodano favole di animali, mostri e uomini che continua lungo archivolto. Il rilievo appena descritto richiama quello sito sulla Porta della Pescheria, sul fianco nord, ma con la differenza di essere maggiormente focalizzato sulle scene in cui appaiono figure dedite al lavoro. Tra queste, il fabbro, due artigiani, uno scultore che scolpisce un capitello, ruoli professionali volti alla costruzione della cattedrale ma non solo: due contadini ed un suonatore di viola, il fregio ha quindi l'obbiettivo di lodare indistintamente il lavoro dell'uomo. L'architrave racconta la vita, costellata di miracoli, del Santo patrono della città di Modena, San Geminiano. La storia comincia

con la partenza del Santo a cavallo diretto alla corte dell'Imperatore Gioviano, accompagnato da due figure religiose, una delle quali tiene in mano un testo. Nella scena successiva il Santo è su una nave durante una forte tempesta ma non si lascia intimidire e con un solo gesto placa i venti. Arrivato a destinazione, compie l'esorcismo con successo liberando la figlia dell'imperatore dalla possessione, il diavolo fuoriesce dal corpo della fanciulla sotto le sembianze di un gufo. Il santo è aiutato dal padre ed è assistito dalla madre che stupita e riconoscente elargirà una gentile ricompensa. Successivamente, San Geminiano tornerà a Modena a cavallo, con un suo fedele aiutante, e verrà accolto da un uomo del clero che agita un turibolo. La storia si conclude con il funerale solenne del Santo, durante il quale l'arcivescovo di Ravenna benedice la salma che viene calata all'interno del sarcofago ed una folla di fedeli piange la sua morte. Nell'intradosso dell'architrave ricorre il tema del battesimo, partendo da destra abbiamo Giovanni Battista ricoperto da pelli e con in mano un cartiglio, lo stesso oggetto lo mostra, in posizione opposta, San Paolo. Tra i due è collocata la figura dell'Agnello crocifero che calpesta il drago, rappresentazione di Cristo che vince sul Demonio. Infine, la parte interna degli stipiti del portale è segnata dalla presenza di dieci apostoli più le figure di San Geminiano e Giovanni.⁴²

Il portale originariamente era collocato al posto della Porta Regia ma fu traslato a sinistra, dai Maestri Campionesi, per lasciare spazio ad un accesso più maestoso da Piazza Grande, su cui il fianco meridionale si affaccia.

Oltre la Porta Regia, una serie di accorgimenti posteriori alla fondazione del Duomo ci permettono di capire l'importanza che riveste il fianco che si erge sulla Piazza, luogo che fino ai restauri Ottocenteschi ospitava diverse botteghe. Tra questi, lampante è la penultima arcata che subisce una sorta di restringimento e non permette la presenza della solita loggetta tripartita, sostituita da una bifora con archetti polilobati che ricorda le forme gotiche. Il prospetto meridionale consente la

⁴² Chiara Frugoni, *Il Duomo di Modena*, Franco Cosimo Panini, Modena, 1999, pp. 27-31.

visione del falso transetto della rielaborazione campionesa, che con gli archi che giungono al colmo, le finestrelle e gli oculi sembra non avere nulla a che vedere con la spartizione ad arcate sottostante. Gli archi che salgono sino al colmo sono segnalati da “metope”, sculture di grande bellezza e creazione del “Maestro delle Metope”. Le quattro finestrelle situate in basso e verso il prospetto orientale che illuminano la cripta, sono frutto delle modifiche fatte dai Maestri Campionesi al livello del presbiterio, innalzandolo, e all’ordinamento interno della cripta. Esternamente, il rimaneggiamento dei Maestri Campionesi è visibile nell’allineamento delle finestre della cripta del lato sud con quelle presenti sulle absidi e sul lato nord, nonostante su quest’ultimo siano ancora evidenti quelle collocate in origine.

Figura 2.5: *Il prospetto meridionale del Duomo di Modena*

Fonte: <https://www.artesvelata.it/wp-content/uploads/2020/05/Duomo-di-Modena-XI-XII-sec.-Prospetto-meridionale-Arte-Svelata.jpg>



Figura 2.6: *Porta dei Principi*

Fonte: <https://www.lorenzotaccioli.it/modena-un-giorno-nel-patrimonio-unesco/>



Figura 2.7: Porta Regia

Fonte: <https://www.lorenzotaccioli.it/modena-un-giorno-nel-patrimonio-unesco/>



2.2.4 Il Prospetto Settentrionale

Il fianco settentrionale ha la particolarità di essere collegato alla torre Ghirlandina tramite un passaggio sopraelevato che permette ai cittadini di camminarci al di sotto attraverso i due archi che sorreggono la struttura. I muri ortogonali che consentono di raggiungere la Ghirlandina erano pertinenti ai lati della sacrestia, in passato addossata al Duomo come altre strutture, tra cui un chiostro e la cappella funeraria di Ercole III d'Este che vennero in seguito smantellate per alleggerire e conferire maggior spazio all'edificio. Procedendo verso la facciata principale, superando la terza arcata, si scorge la Porta della Pescheria che dal nome richiama le botteghe stanziato lungo il perimetro del Duomo. L'accesso monumentale, corredato da un complesso programma scultoreo, è il solo presente sul lato nord ed è composto da un protiro sorretto da leoni stilofori e sormontato da un'edicola. Esso è inoltre ridotto nelle dimensioni in modo tale da rientrare perfettamente nel motivo ad arcate che corre lungo l'intero perimetro del Duomo. Il portale espone il ciclo dei Mesi, normalmente esso occupa la facciata principale ma della stessa si era già impadronito il ciclo della Genesi che con grande successo raffigurava il lavoro dell'uomo, quindi è stato trasferito sul fianco nord. Alla base degli stipiti del portale ci sono due telamoni che dialogano con i fedeli chiedendo aiuto e compassione, mentre lungo la parte esterna dei piedritti la decorazione a girali si alterna alle figure di uomini, mostri ed animali che sintetizzano le storie di Fedro o situazioni del Bestiario. Il tema della frode, delle difficoltà legate al procurarsi gli alimenti utili alla sopravvivenza, delle lotte sociali è ricorrente e viene riprodotto, sugli stipiti e sull'architrave, tramite le favole degli animali. La lunetta sovrastante l'architrave è di dimensioni inferiori rispetto a quest'ultimo, la ragione è data dai rimaneggiamenti subiti dalla Porta della Pescheria nel corso degli anni che interrompono anche il fregio degli stipiti. L'architrave presente attualmente potrebbe aver sostituito quello precedente poichè deteriorato, oppure perché l'idea era di costruire un portale più

ampio che poi non venne soddisfatta. Partendo da sinistra l'architrave ospita un uomo nudo che cavalca un tritone ed una volpe trasportata su una barella da due galli (variante della scena presente sullo stipite destro). La storia narra che la volpe si fosse finta morta e risvegliandosi avesse mangiato i due barellanti, essa impersona il diavolo che per mietere più vittime si finge morto. Al centro dell'architrave è posta una croce a cui sono attorcigliate foglie e rami, mentre la scena successiva si compone di due uccelli intenti a beccare un serpente o una biscia d'acqua, simboleggiano il peccatore che si compiace dei suoi vizi ed il cristiano rifiutato dal regno dei cieli. Infine, sulla parte destra dell'architrave è narrata la storia di Fedro del Lupo e la Gru. Quest'ultima con il lungo becco libera il lupo dall'osso che gli intasava le vie respiratorie ma non ottiene la ricompensa pattuita, scoraggiata inveisce contro il lupo che confida all'uccello di doversi ritenere fortunato ad aver tirato fuori la testa dalla sua bocca incolume. La figura del lupo è associata a quella del ricco, del prepotente che non ricompensa adeguatamente i sudditi per i loro servizi.

L'archivolto poggiante sull'architrave racconta un famoso episodio arturiano in cui vediamo dei cavalieri che si apprestano a liberare una dama, tenuta prigioniera in un castello, fortificato e circondato da un corso d'acqua, protetto da uomini cavallo e semplici contadini. Vediamo la dama di cui conosciamo il nome, Winlogée, con lo sguardo e le braccia al cielo che chiede di essere salvata, mentre il suo carceriere, Mardoc, alza il ponte levatoio per contrastare l'avanzata dei salvatori. A sinistra del castello i cavalieri avanzano, uno tra questi si accinge ad affrontare un contadino che si protegge con un'arma rudimentale. A destra la battaglia è già cominciata, un uomo armato esce dal castello, si scontra, intrecciando la lancia, con il primo cavaliere della fazione opposta. Secondo un pensiero comune Artù è identificato nel cavaliere con la pesante armatura che si scaglia contro il contadino ma l'autrice del testo *Il Duomo di Modena* suppone che sia l'uomo senza elmo ed armatura che voltatosi parla al compagno. La scelta di mostrarlo a volto scoperto lo distingue dai compagni e permette la sua identificazione. Inoltre, la presunta rappresentazione di Artù è

l'unica a cui non è stata affibbiata alcun nominativo a differenza di tutte le altre, distinte da un'incisione con il proprio nome. Tornando agli stipiti del portale, nella parte interna è narrata la storia dei Mesi. In particolare, alla base dello stipite di destra l'anno comincia con il mese di gennaio raggiungendo giugno all'apice dello stipite, continua poi su quello di sinistra con luglio e termina con il mese di dicembre. Gennaio e febbraio sono i mesi in cui l'uomo raccoglie e gode dei frutti dell'anno precedente, marzo invece si contraddistingue per l'arrivo della primavera, rappresentata da un contadino che indossa una doppia tunica ma è privo del mantello, tale scelta ha il fine di trasmettere lo scorrere del tempo. Ad aprile un giovane signore tiene tra le mani una foglia ed un fiore raccolti dagli arbusti rigogliosi, la posa assunta così come gli abiti indossati sono gli stessi dell'uomo presente nel mese di maggio, il quale tiene un cavallo per le briglie. A giugno così come a luglio un contadino con un cappello a tesa larga è intento a tagliare l'erba che cresce in abbondanza durante i mesi estivi. Nel mese di luglio il contadino divide il grano in fasci di spighe che nel mese di agosto disporrà ordinatamente sull'aia, dove lo batterà terminando così il processo di cura e raccolta del grano iniziato nel mese di novembre con la semina. A settembre il contadino si occupa della produzione del vino, lo vediamo all'interno del tino, con una mano si sorregge mentre con l'altra porta un grappolo d'uva alla bocca. Ad ottobre travasa il vino in una grande botte posta orizzontalmente, nella quale il vino riposerà. Infine, a dicembre, il contadino con un'ascia tra le mani taglia la legna per prepararsi al duro inverno. Una particolarità del ciclo dei Mesi è l'assenza di animali, si suppone sia dovuto alla volontà di enfatizzare il lavoro dell'uomo, quest'ultimo dedica tre mesi alla coltivazione del grano ed altri tre alla produzione del vino, sono alimenti ad alto valore simbolico, il grano ed il vino, che ritroviamo nella messa.⁴³ Il portale è adiacente al passaggio che lega il Duomo alla sacrestia, superato tale collegamento è presente un'anomalia nella sequenza delle arcate, infatti troviamo un'arcata ridotta

⁴³Chiara Frugoni (a cura di), *Il Duomo di Modena*, Franco Cosimo Panini, Modena, 1999, pp. 23-27.

che include una loggetta a due archi seguita da un tratto di paramento rettilineo di dimensioni pari alla metà di un'arcata. Questa rappresenta una vera e propria interruzione dell'elemento architettonico che incornicia l'intera struttura, una delle possibili ragioni parrebbe essere l'operazione di demolizione del lato del chiostro contiguo al Duomo.

Figura 2.8: *Porta della Pescheria*

Fonte: <http://www.unesco.modena.it/it/organizza-la-tua-visita/link-cattedrale/porta-della-pescheria>



2.2.5 *L'interno del Duomo di Modena*

Il Duomo è internamente ripartito su tre navate, scandite da supporti deboli, colonne con capitello corinzio, che sostengono gli archi longitudinali e da supporti forti costituiti da pilastri polistili che supportano gli archi trasversali. Al di sopra dell'alternarsi di pilastri e colonne, sono presenti le trifore di un matroneo che

richiamano il motivo a loggette lungo il perimetro esterno ed alleggeriscono la struttura. Il medesimo scopo è raggiunto dalle monofore in cima all'alzato della navata che illuminano l'ambiente. Il matroneo sul quale si affacciano le trifore non venne mai ultimato, l'idea iniziale era che fosse percorribile ma data la complessità del progetto Lanfranchiano venne abbandonata. Le navate, originariamente coperte da capriate lignee, sostituite con volte a crociera per merito dei Maestri Campionesi, sono suddivise in quattro campate a cui se ne aggiunge una quinta, sede del santuario del Duomo, con il presbiterio, le absidi e la cripta. Questa parte, che ha subito maggiormente i rinnovamenti Campionesi, si articola su due piani. Al piano superiore si trova il presbiterio a cui si accede tramite due scalinate collocate nelle navate laterali ed addossate alle pareti perimetrali del Duomo. Il presbiterio è delimitato da una recinzione in marmo di Verona che si sviluppa su più ordini di colonnette e trabeazioni. Come detto in precedenza, le modifiche inerenti questa zona ed indette dalle maestranze Campionesi, sono state radicali ed apportate con l'intento di distinguere, rispetto alla parte restante dell'edificio, l'area sacra in cui viene svolta la messa. Il piano sottostante il presbiterio è occupato dalla cripta che si scorge tramite la navata centrale, nella quale sono dislocate tre aperture ed una scalinata che ne permette l'accesso. All'interno della cripta sono conservate le reliquie di San Geminiano, ma la particolarità del luogo è data dalla presenza di sessanta colonnine alla cui sommità i capitelli sono scolpiti con motivi vegetali e figure a vario titolo: sirene bicaude, leoni, sfingi ed i simboli degli evangelisti, in questo caso scolpiti uno in ogni lato dell'elemento. Il presbiterio nell'assetto originario era ad un livello inferiore rispetto a come si presenta ora. Le modifiche campionesi sopperirono ai problemi legati allo spazio, limitato, che non valorizzava adeguatamente il luogo dedicato all'ufficiatura. L'operato Lanfranchiano in questo contesto di rimaneggiamenti passa in secondo piano ma non nella pavimentazione che ne rispecchia il disegno, costituita da fasce trasversali di rosso di Verona che si alternano a materiali calcarei più chiari. Risalenti al progetto di Lanfranco e prive di

mutamenti sono le anguste scale a chiocciola al fondo della cripta utilizzate al raggiungimento dei più alti livelli della costruzione. Il colore predominante all'interno del Duomo è quello del laterizio che ne ricopre le pareti ed i pilastri, in netto contrasto con i marmi delle colonne e dei pregiati capitelli corinzi, dei pilastrini delle trifore e di altri piccoli dettagli che man mano che osserviamo l'ambiente circostante ci saltano agli occhi.

L'arredo interno la Cattedrale è molto ricco, alcune opere d'arte sono divenute parte della collezione dei Musei del Duomo altre permangono nella struttura. In particolare, addossato al secondo pilastro sinistro sulla navata centrale c'è il Pulpito di Enrico da Campione del 1322, il quale subì diversi interventi nel Quattrocento che ne plasmarono l'estetica originaria. La parete esterna del pulpito presenta un affresco raffigurante la vita di Sant'Ignazio, vescovo di Antiochia. Completano la decorazione del pulpito undici statuette di terracotta, si pensa che le più recenti siano in gesso, collocate all'interno di arcatelle e verniciate con una tintura bianca che ne rende difficile l'interpretazione. Sulla navata laterale di sinistra di spicco è l'altare delle Statuine di Michele da Firenze, pala d'altare in terracotta che si sviluppa su cinque livelli, le figure sono incastonate in nicchie ed in cima i pinnacoli si alternano a statuette a tutto tondo. Sono raffigurati la Madonna con il bambino che tiene in mano un uccellino e si rivolge ai fedeli, alla sua destra San Geminiano e San Pietro alla sua sinistra. L'estremità della navata centrale, in corrispondenza dell'abside maggiore, è occupata da un coro ligneo intarsiato, suddiviso in due parti simmetriche e composto da trentaquattro stalli, venti per i canonici e quattordici per i mansionari. A seguito di rimaneggiamenti il coro non appare più come era stato concepito dai fratelli intarsiatori Cristoforo e Lorenzo Canozi da Lendinara. Gli stalli posizionati dove il coro s'interrompe sono leggermente più alti degli altri e presentano un coronamento composto da una cupoletta intagliata e con scanalature. Nella navata laterale di destra all'altezza della prima campata è conservata la Cappella Bellicini, è una struttura aggettante in cui è preponderante l'utilizzo del

rosso dovuto alla scelta del cotto per gli elementi architettonici che scandiscono l'opera. La Cappella Bellicini è formata da colonne scanalate terminanti con capitelli corinzi che sorreggono l'architrave su cui è posta una lunetta, nello spazio creatosi tra questi elementi si inseriscono gli affreschi raffiguranti la Natività: la Madonna, ormai difficile da identificare a differenza dell'Annuncio ai pastori ancora leggibile. Sono inoltre raffigurati i Santi Caterina di Alessandria e Francesco, Sant'Agostino e San Sebastiano; i Profeti dell'antico testamento che appaiono sotto l'archetto della lunetta ed il Giudizio Universale, suddiviso in tre fasce, sulla parete di fondo della Cappella.

Figura 2.9: *Il Pulpito*

Fonte: <http://www.unesco.modena.it/it/organizza-la-tua-visita/link-cattedrale/pulpito>

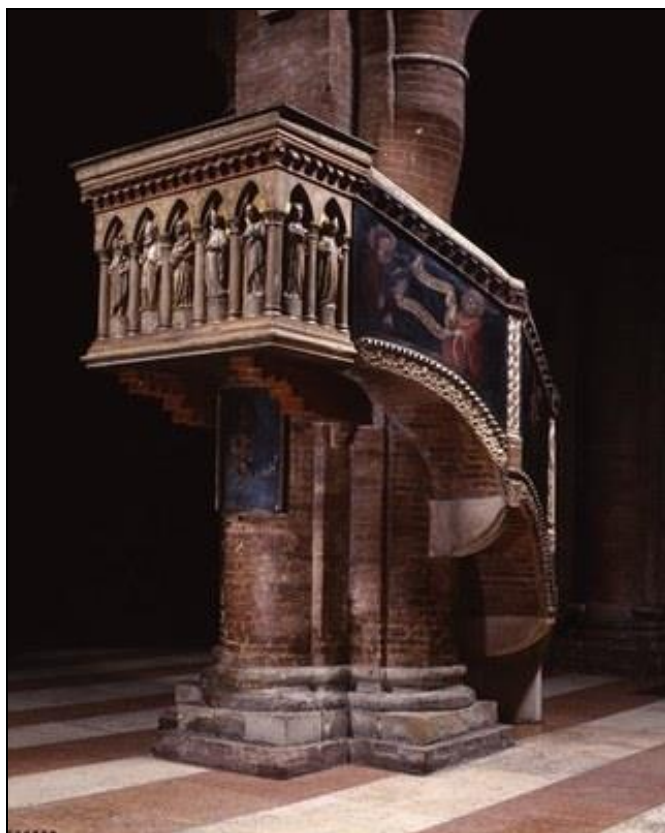


Figura 2.10: *L'altare delle statue*

Fonte: <http://www.unesco.modena.it/it/organizza-la-tua-visita/link-cattedrale/laltare-delle-statuine>



Figura 2.11: *Coro ligneo intarsiato*

Fonte: <http://www.unesco.modena.it/it/organizza-la-tua-visita/link-cattedrale/coro-ligneo-intarsiato>



Figura 2.12: *Navata centrale del Duomo di Modena*

Fonte: <https://www.foliamagazine.it/23-maggio-1099-inizia-la-costruzione-del-duomo-di-modena/>



2.3 La Torre Ghirlandina

Nel 1997 il Duomo di Modena, la Ghirlandina e Piazza Grande entrarono a far parte della lista del Patrimonio dell'Umanità, dell'Unesco. Il complesso architettonico è un importante esempio di romanico nella Pianura Padana oltre che della testimonianza di una civiltà scomparsa e del profondo legame che lega la vita religiosa e cittadina degli abitanti di Modena. La torre Ghirlandina sorge accanto al lato settentrionale del Duomo, si suppone che la sua costruzione avvenne in concomitanza con quella della cattedrale e terminò nel 1319. Il suo nome deriva dalle balaustrate che incorniciano la guglia, con la quale raggiunge 89,32 metri d'altezza. Durante gli anni la Ghirlandina subì diversi interventi che influirono sull'aspetto attuale e la completarono. Alle campane della Torre campanaria erano attribuite molteplici funzioni: suonavano per chiamare in preghiera i cittadini e ne scandivano la giornata; segnalavano l'apertura e chiusura delle porte della cinta muraria e situazioni di pericolo ed allarme. La Ghirlandina conservava al suo interno gli archivi della città, i beni preziosi del Duomo e reliquie. Inoltre, era la dimora dei custodi ai quali era adibito il piano dei "Torresani". Il materiale lapideo utilizzato nella realizzazione della Ghirlandina è il medesimo del Duomo, tale scelta da armonia e continuità tra le due strutture. La Ghirlandina consta di un tronco a base quadrata che raggiunge i 50 metri di altezza e cede il passo ad un dado ottagonale sormontato da un'alta cuspide alla cui cima è posta una sfera dorata con una croce. La maggior parte dei materiali utilizzati sono di recupero, l'anima della struttura è in mattoni, il rivestimento è in pietra naturale proveniente dall'Italia settentrionale, dall'Istria e dalla Turchia e sono tipologie di pietre differenti. La Ghirlandina ha una lieve pendenza verso Sud-Ovest data dai movimenti del terreno e da successive correzioni in seguito a cedimenti durante la costruzione. La struttura esternamente presenta un ricco apparato scultoreo, in particolare ogni piano del tronco quadrato è incorniciato da un motivo ad archetto arricchito, per quanto riguarda le prime tre cornici, da sculture raffiguranti animali, uomini e figure fantastiche. Al secondo livello sono collocati due

pannelli di origine romana che constano di elementi vegetali ed animali, un pannello risalente al medesimo periodo è inserito nel terzo livello, sul quale spicca la testa di medusa, mentre nel quinto livello le trifore con pregiati capitelli ne scandiscono ogni lato. I capitelli visibili sia esternamente la struttura che internamente (“Stanza dei Torresani”), richiamano la tipologia e le modalità esecutive dei capitelli della Porta Regia del Duomo. La Stanza dei Torresani situata al quinto piano era l’abitazione delle guardie al servizio del Comune che presidiarono la Torre campanaria dal 1306 fino alla seconda metà dell’Ottocento. Ai custodi era dato il compito di vigilare sulla città e di svolgere tutte quelle mansioni al fine di rispettare le funzioni adibite alla Ghirlandina. Alla fine del 1500 la “Stanza dei Torresani” mutò la sua natura e divenne un punto panoramico da cui si poteva ammirare il Castello Ducale. Le reliquie, i documenti inerenti alla cattedrale ed alla Comunità Modenese erano conservati all’interno della “Sala della Secchia Rapita” che si trova ai primi piani della Ghirlandina, nei pressi della prima cornice marcapiano. La stanza venne così nominata per il secchio appeso, in legno e ferro, che venne trafugato da un pozzo pubblico a Bologna, durante la battaglia di Zeppolino, e divenne tesoro e simbolo per la comunità. La sala è completamente affrescata, un cielo stellato decora la volta a crociera suddiviso da una griglia che riprende l’inferriata all’ingresso e guida l’occhio sulla secchia. Al di sopra della Stanza della Secchia è posta la sala degli strumenti scientifici da cui venivano suonate le campane ed osservata interamente la struttura al suo interno che consta di una scala in muratura che incrocia i quattro pilastri che sostengono l’edificio. A fine Ottocento furono calati dalla sommità due fili a piombo per verificare la pendenza della Torre. Attualmente, le misurazioni vengono effettuate con strumenti più innovativi ma altrettanto visibili come il tubo in rame, lungo quanto l’altezza dell’edificio, contenente un pendolo elettronico che permette rilevazioni automatiche. La Ghirlandina termina con un imponente guglia costruita successivamente da Anselmo da Campione, poggia su di una base ottagonale con la quale raggiunge i 30 metri di altezza. Esternamente la struttura è rivestita da lastre in

pietra, mentre internamente è intonacato, durante i recenti restauri è stato rinvenuto un affresco del 1300 e si suppone decorasse l'intero ambiente. La scala vertiginosa in legno di rovere, pioppo ed abete rosso, consente di raggiungere la cima e l'accesso alle due balconate esterne, consta di 119 scalini e supera un dislivello pari a 28 m, si sviluppa seguendo la pendenza delle pareti ed è retta da mensole in ferro che vennero rinforzate con una struttura facilmente rimovibile evitando di ledere la struttura originale. I turisti, salendo la scalinata, possono ammirare le bellezze della città Modenese dalla Stanza dei Torresani da cui si può godere di una visuale a 360 gradi sulla città.

Figura 2.13: *La Ghirlandina*

Fonte: <http://www.meteoweb.eu/2012/05/terremoto-emilia-romagna-la-ghirlandina-di-modena-si-e-spostata-di-52-millimetri/135645/>



2.4 La Piazza Grande

Il sito diventato patrimonio dell'Unesco comprende anche Piazza Grande. Originariamente, in questo luogo venivano disposte le bancarelle del mercato in file parallele, gestite dalla comunità che definiva tempi e luoghi dello scambio. La piazza è da sempre considerata un luogo prezioso per i cittadini modenesi, dove la vita religiosa incontra quella politica. Il popolo si raccoglieva in Piazza per celebrare il Santo Patrono ed altre feste religiose, era il punto di partenza delle processioni ma era anche luogo in cui si amministrava la giustizia: il popolo era tenuto a partecipare a dimostrazioni cruenti in cui i colpevoli venivano puniti attraverso l'uso di strumenti di tortura medievale, il loro utilizzo permane per tutto il Seicento. Una particolarità medievale è rappresentata dalla Pietra Ringadora, situata in corrispondenza delle absidi, è un grande blocco di calcare marnoso di colore rosso su cui venivano posti i cadaveri in attesa che venissero riconosciuti, effettuate l'esecuzioni e come palco da cui incitare la folla. Piazza Grande è incorniciata sia da edifici religiosi che si identificano nella presenza del Duomo, della Ghirlandina e dell'arcivescovado sia da edifici adibiti all'amministrazione pubblica, quale il Palazzo Comunale che consta di un orologio e di un porticato che corre lungo il perimetro settentrionale ed orientale della Piazza. Il lato meridionale fu segnato dalla presenza, fino alla fine degli anni Sessanta, del palazzo di giustizia che venne sostituito dalla nuova sede della Cassa di Risparmio progettata da Gio Ponti. La Piazza nel corso degli anni ha mutato l'aspetto e le sue funzioni, a inizio Novecento con i rimaneggiamenti del Duomo, i quali decretarono l'isolamento dall'arcivescovado e dalle canoniche, influirono sull'estetica attuale, mentre negli anni del boom economico, intorno la metà del Novecento, la Piazza venne trasformata in un grande parcheggio che senza rammarico venne debellato in favore della cultura, ora è sede d'incontri culturali, spettacoli, festival.

2.5 Buffer zone: I Musei del Duomo di Modena

I Musei del Duomo sono collocati all'interno dell'area del Sito Unesco di Modena, si ergono in prossimità della cattedrale e più precisamente si affacciano lungo il suo lato settentrionale ed antecedono la Ghirlandina. I Musei del Duomo furono inaugurati in occasione del Giubileo dell'anno 2000, e constano del Museo Lapidario che ha sede al piano terra ed è rivolto verso l'ampio Cortile delle Canoniche, e del Museo del Duomo, ospitato in alcuni locali situati al primo piano ed in buona parte appartenenti al confinante Archivio Notarile di Modena. Le due raccolte presenti all'interno del complesso museale sono distinte ma fortemente interconnesse, troviamo infatti elementi scultorei del Duomo e degli edifici precedenti ad esso che coesistono con opere e suppellettili testimonianti la vita religiosa della cittadina modenese. A fine '800, furono raccolti e murati nel sottoportico del lato meridionale del chiostro delle canoniche reperti dell'epoca romana che decoravano la cattedrale precedente all'opera di Lanfranco. Lo spazio dedicato al materiale rinvenuto ben presto si esaurì, si trovarono dunque soluzioni alternative e maggiormente adeguate alla valorizzazione e tutela dell'immenso patrimonio della città di Modena ma ci volle all'incirca un secolo. Nel corso degli anni furono molteplici gli eventi che determinarono la rilevanza della raccolta: il rifacimento della pavimentazione del Duomo che portò alla scoperta di un numero ingente di lastre marmoree, le quali venivano reimpiegate senza cura del valore storico-artistico che ricoprivano; il bombardamento del 1944 che distrusse parte del Duomo e segnò gravemente la raccolta, molti frammenti andarono persi e molti altri, successivamente ai restauri, rinvenuti; la decisione di includere nella raccolta le metope poiché in evidente stato di degrado e sostituirle con delle copie. L'attuale disposizione della raccolta non è quella originaria, prima di ottenere la giusta collocazione bisognerà attendere il 3 ottobre del 1956 quando, in occasione della settimana del Museo promossa dall'Unesco, il Museo Lapidario del Duomo fu inaugurato al pianterreno sotto la sagrestia, adiacente il giardino.

La disposizione interna del materiale è sia cronologica (sezione romana, longobarda e romanica) che tipologica (sezione delle iscrizioni). Ci sono 186 frammenti numerati, una piccola porzione di questi è disposta sulla parete esterna. Di questi 186 pezzi la maggior parte è risalente al periodo alto medievale che contraddistingue la Cattedrale precedente, la mole di reperti rinvenuti è una valida testimonianza dell'architettura preromanica in Italia. In particolare, consiste in plutei, lastre di recinzione presbiteriale, pilastrini, amboni, altari ma il loro riutilizzo differente da quello per cui erano stati concepiti ed il loro evidente stato di degrado rende difficoltosa un'analisi ma rispecchiano gli aspetti artistici di una Modena tra il VIII ed il X.

2.5.1 Il Museo Lapidario

Il museo lapidario si compone di numerosi reperti risalenti a periodi differenti: possiamo compiere un viaggio nella storia dei secoli osservando gli oggetti conservati al suo interno, appartenenti all'età romana, al medioevo, al rinascimento ed all'età barocca. Le opere di origine romana si distinguono in quindici frammenti, in marmo o calcare, rinvenuti durante i lavori di restauro della cattedrale e testimoniando la pratica diffusa in età medievale di riutilizzare elementi architettonici appartenenti ad epoche precedenti. Il loro reimpiego non era volto ad evocarne il significato o esaltarne il valore estetico ma l'interesse era legato esclusivamente al materiale in sé, che secondo necessità veniva laminato, qualora avesse presentato parti decorate, e adattato al fine di svolgere al meglio la funzione che sarebbe andato a ricoprire. I frammenti appartenenti all'epoca romana ed esposti all'interno del Museo Lapidario sono: i capitelli corinzi, la lastra di sarcofago e di frammenti di sarcofago, di trabeazione con cavaliere e fregio vegetale ed iscrizioni. Un'altra parete espone invece reperti marmorei appartenenti al duomo precedente l'attuale, quali plutei, ambone, ciborio, recinzioni ornati con motivi ricorrenti nelle decorazioni alto medievali: i cerchi, gli archetti e i quadrati scandiscono la lastra mentre i fiori, i frutti, gli animali e le figure umane completano e trasmettono messaggi di fede. Una

caratteristica comune dei frammenti esposti in questo spazio è la mancanza di una rappresentazione volumetrica dei motivi geometrici e naturali scolpiti sulle lastre, tale scelta è da attribuirsi ai canoni alto medievali, in cui l'arte decorativa prevaleva su quella plastica, così come quella simbolica sull'arte narrativa. Appartiene a questo spazio l'Arca di San Geminiano, composta da quattro lastre di marmo a copertura della tomba del Santo patrono della città modenese, si suppone già dal 1106 quando avvenne la traslazione del corpo all'interno della cattedrale. L' Arca disposta longitudinalmente presenta sul lato corto una croce greca inscritta in una forma circolare e quattro aperture per permettere ai fedeli di toccare il sarcofago. Le opere più celebri della raccolta, di immenso valore artistico, sono le "metope" del cosiddetto "Maestro delle Metope" collocate originariamente al termine dei quattro contrafforti del Duomo e dal 1950 parte della collezione dei Musei del Duomo. Al posto delle originali vennero inserite delle copie realizzate da Arrigo Boccolari nel 1948 con la medesima funzione svolta dalle precedenti, quella di decorare l'alzata del contrafforte. Le otto metope, collocate nella parte più alta dell'edificio e disposte quattro per lato, raffiguravano soggetti misteriosi, creature favolose, esseri mostruosi che vivevano nella mente degli uomini medievali. Gli animali mostruosi, soggetti delle metope, erano associati al demonio ed al peccato, l'uomo che ne assumeva i caratteri era considerato un peccatore. Le "metope", scolpite nella pietra e risalenti alla prima metà del XII secolo, sono attribuite ad uno scalpellino che si ipotizzò lavorasse presso la bottega di Willigelmo, a lui venne affibbiato il nome "Maestro delle Metope". Prima di essere metope sono antefisse ma la classicità che le contraddistingue, l'armonia compositiva e la bellezza formale, fanno sì che vengano associate all'elemento architettonico, la metopa, che occupava il fregio dell'ordine dorico nella cultura greca e romana. È un richiamo ad un passato lontano che senza un motivo apparente è rimasto impresso nelle menti e nelle mani dello scalpellino e rappresenta un riflesso dell'epoca ellenistica nell'età Medievale. A fine Ottocento tre metope erano collocate sul lato meridionale: "Gli Antipodi",

“L’Ermafrodito”, “L’Ittiofago” ed il “Fanciullo con il drago” e solamente una sul lato settentrionale: “La sirena bicaudata”. Le restanti metope, “L’uomo dai lunghi capelli”, “L’essere a tre braccia” e “La grande fanciulla” che dovevano completarne il lato, sono state murate intorno alla Porta della Pescheria. La seconda sala del Museo Lapidario conserva le metope, il percorso inizia con l’antefissa numero 71, *L’Ermafrodita*, raffigurante un personaggio nudo dalle forme simmetriche e disposto centralmente all’interno di due listelli lisci. La figura presenta sia attributi sessuali femminili (i seni di una donna) che maschili (i genitali di un uomo) si suppone che la scelta di sfoggiare entrambi gli attributi sia un simbolo di fecondità legato alla leggenda popolare della prolifica Antonia. Infatti, la lastra è conosciuta anche come “La Potta di Modena” con cui ci si riferisce ad Antonia, forse una prostituta vissuta nel Duecento che ebbe quarantadue figli. L’interpretazione più gettonata è legata alla figura dell’ermafrodita ma probabilmente con solo significato apotropaico. La figura umana è in posizione seduta e con l’aiuto delle mani tiene le gambe divaricate, ricordando le gesta di una partoriente. La testa, paffuta ed incorniciata dai capelli che sfiorano le spalle, sovrasta il listello superiore e ai lati della stessa due volute affiorano dal fondo liscio e leggermente incavato rispetto alla figura. La lastra è stata restaurata e sottoposta a rifacimenti facilmente identificabili dalla variazione delle forme: i volumi tondeggianti tipici del volto e degli arti inferiori non combaciano con il busto ed il seno che appaiono visibilmente più asciutti. L’antefissa numero 72 è *L’uomo dai capelli lunghi*, si suppone essere un acrobata data la posizione assunta: le gambe sono poggianti entrambe al suolo e divaricate, con una mano trattiene la caviglia di destra mentre l’altra è collocata dietro la gamba di sinistra, completamente piegata e raso terra. La testa come nell’antefissa precedente fuoriesce dal blocco in pietra, è imponente e congiuntamente al volto austero dona severità alla scultura. Il viso ha un’espressione severa, dettata dal naso squadrato e dalla bocca sottile; contribuisce all’immagine che si viene a creare la folta capigliatura ed i baffi ottenuti tramite dei solchi che corrono lungo tutta la lunghezza

delle forme. Gli animi vengono smorzati dalle spirali che appaiono a lato della testa, e sembrano ricondurre all'ambiente dello spettacolo, il medesimo fine è raggiunto dal vestito, quasi impercettibile, che disegna delle piccole onde in contrasto con le preponderanti linee dure. Gli acrobati vengono raffigurati più volte nella cattedrale, si pensa che rappresentassero l'errore, l'inganno, l'instabilità. L'antefissa numero 73 è *La sirena Bicaudata*, su cui appare una figura presumibilmente femminile con arti pinnati che si identificano all'altezza delle ginocchia e dei piedi, i quali mantengono le forme umane. Le code tenute divaricate tramite le mani ricordano vagamente la postura assunta dall'"Ermafrodito" così come la frontalità e simmetria della figura scolpita nella lastra. Il volto è paffuto e leggermente inclinato, i capelli ne esaltano la rotondità, raggiungendo la cintura, sono scanditi da trecce che appaiono come dei cordoncini. Sul viso porta un ghigno malvagio che rimanda al mito delle sirene incantatrici che con il loro canto fatato ammaliavano e seducevano i marinai portandoli alla morte, sono il simbolo dei pericoli che si nascondono dietro la perdita del controllo, il lasciarsi andare al piacere ed alle dottrine eretiche. L'antefissa numero 74 è *La Fanciulla ed il terzo braccio*, rappresenta una figura femminile, rannicchiata, con il capo coperto da una cuffia a rete e sorretto dalla mano sinistra che conferisce all'immagine un atteggiamento pensoso. Il braccio della mano destra è piegato e si contrappone al busto leggermente proteso in avanti. Il volto è rotondo e delicato, caratteristiche che contraddistinguono i lineamenti di un volto giovanile. La figura indossa un indumento che termina con un drappeggio simile a quello della veste dell'acrobata (antefissa numero 72) ma non è l'unica similitudine, anche il busto leggermente inclinato verso destra lo ricorda. Infatti, anch'essa è interpretata come un acrobata momentaneamente a riposo. Dalla schiena della fanciulla sembra fuoriuscire un braccio, di notevoli dimensioni, al cui termine la mano tiene un rotolo, la metopa è infatti conosciuta anche come "L'essere a tre braccia". La disposizione delle braccia, delle gambe e del busto creano un contrapporsi di angolazioni che dona equilibrio alla scultura. L' antefissa numero 75 è *Gli Antipodi*, ritrae due figure,

una di fronte all'altra e reciprocamente capovolte. Sono due figure femminili, quella di sinistra in posizione raccolta, osserva quella di destra che probabilmente sta svolgendo un esercizio acrobatico. La figura di sinistra avvicina le gambe al busto e con le braccia le trattiene con forza, ha una lunga treccia che corre lungo la schiena rimpicciolendosi man mano e definendo il bordo di sinistra della metopa mentre quello di destra è segnato dalla schiena della figura capovolta ed opposta la precedente. La fanciulla di destra, in equilibrio sulla testa, ha i capelli corti ed in parte coperti da una cuffia che ricorda un caschetto. Indossa un vestito aderente, svasato all'altezza delle caviglie, simile a quello della compagna, molto probabilmente spettatrice della scena. La metopa è caratterizzata da grande equilibrio delle forme e compositivo, i volumi sono tondeggianti e morbidi. La metopa è scolpita anche lungo i lati, dove a sinistra è inserita una civetta rivolta verso la fanciulla con la treccia, mentre a destra lo spazio è occupato dal corpo del presunto acrobata. L'antefissa numero 76 è *l'Adolescente con il drago*, rappresenta un personaggio nudo, dalle fattezze femminili che trattiene con le mani un drago serpentiforme. La fanciulla è seduta con le ginocchia sollevate raffigurate di profilo, il volto invece è leggermente ruotato per permetterne una migliore fruizione. La figura femminile appare estremamente rilassata, la tensione delle braccia volte ad uccidere la preda è assente, ragion per cui si ipotizza che l'intenzione della fanciulla sia quella di giocare e di non uccidere l'animale. La composizione richiama la precedente, due figure opposte e collocate agli estremi della metopa che si osservano con sguardi di tenerezza, questa sembra essere un'ulteriore motivazione a sostegno dell'idea precedentemente espressa: un gioco pacifico in cui l'adolescente incanta il drago-serpente. L'antefissa numero 77 è *l'Ittiofago*, mostra un uomo nudo su cui sono inserite parti del corpo appartenenti a diverse specie: la testa di un uccello, con un becco adunco ed un folto piumaggio, sorretta da un collo squamato ed il piede sinistro costituito da uno zoccolo equino. Il personaggio ibrido è intento ad inghiottire un pesce ed è osservato con sguardo incredulo dalla fanciulla con il capo

coperto a cui è destinato un piccolo spazio dietro la schiena dell'Ittiofago. Anche in questo caso la scena è scandita da forme triangolari, geometrie spezzate ottenute dalla flessione delle braccia, delle gambe e dall'inclinazione della schiena che segue quella del piede. La figura umana sembra posta in secondo piano rispetto a quella mostruosa, come ad arrendersi alle stranezze della natura. L'antefissa numero 78 è *La grande fanciulla*, raffigura una ragazza distesa a terra con le ginocchia piegate e con la mano destra, avvinghiata ad un ornamento vegetale che scende dall'alto della metopa, sembra sostenere tutto il corpo mentre il braccio sinistro è collocato al di sotto della schiena. Il volto in parte è andato distrutto ma da ciò che rimane possiamo facilmente intuire che non sembra nell'atto di compiere uno sforzo, l'unico elemento che testimonia la fatica della figura femminile è il collo proteso in avanti. L'autore ha scolpito dettagliatamente la veste che consta di un corpetto scollato e senza maniche, dalla cinta in poi l'indumento appare maggiormente ampio, favorendo un motivo ondulato che ne decreta l'enorme bellezza. Le braccia sono coperte da uno scialle che termina con un motivo che si confonde con la coda dell'essere mostruoso presente alle sue spalle. L'essere mostruoso, che occupa il lato corto della metopa, combina una testa umana con forme appartenenti ad animali differenti. L'antefissa, in seguito ai restauri del Duomo di inizio Novecento, è l'unica che non venne ricollocata nella posizione originaria ma deposta in uno dei primi spazi adibiti a museo lapidario.⁴⁴

Il valore artistico-culturale che contraddistingue il Museo Lapidario non si esaurisce con l'illustrazione delle metope ma al suo interno sono esposti frammenti scultorei di innata bellezza, ricordiamo: il "Capitello con teste binate di bue" poste al di sotto di un abaco rettilineo, in posizione opposta e a lato di tre foglie di grosse dimensioni, due teste di bue dalle fattezze simili decorano il capitello. Nonostante a primo impatto i due animali sembrano essere uno la copia dell'altro è presente una lieve

⁴⁴ Giordana Trovabene, *Il Museo Lapidario del Duomo*, Edizioni Panini, Modena, 1984, pp. 61-69.

differenza: il ciuffo, tra le corna del bue di sinistra, è dato da un motivo ondulato, mentre sul bue di destra è suddiviso in due strati di ricciolini ordinati ed a puro scopo ornamentale. La collonina alla base del capitello è tortile, con modanature convesse e concave, listellate e parallele, simile a quella che sostiene il “Capitello con teste binate di figura umana” ma con un andamento delle scanature differente, spezzate e contrapposte ad angolo retto. I due capitelli sembrano appartenere al medesimo contesto e se come si ipotizza, la testa di Bue fosse simbolo dell’evangelista Luca e quella umana di Matteo, mancherebbero all’appello altri due capitelli, uno riferito a Marco con le teste di Leoni e l’altro a Giovanni con l’aquila. Con assoluta certezza si può affermare che entrambi i capitelli erano posti a sostegno dell’altare maggiore e successivamente adattati a piano di appoggio di una balaustra da scala. Un altro elemento marmoreo di grande valore è “Il leone stiloforo” proveniente dal protiro della Porta dei Principi, collocato allo scopo di sorreggere la colonnina di destra mentre quella di sinistra conserva ancora l’originale. Si pensa siano stati scolpiti da un allievo di Willigelmo per ornare il progetto Lanfranchiano, alla cui entrata principale pone invece dei leoni di reimpiego appartenenti al periodo romano. La rappresentazione degli animali è totalmente differente rispetto al periodo precedente, i leoni appaiono con forme allungate e massicce, privi di particolari ornamentali che cedono il passo alla semplicità, finalizzata alla valorizzazione della loro funzione. Attualmente, il leone presenta gli arti anteriori inglobati in un blocco di marmo ed in centro alla schiena un buco di 22 cm di diametro destinato ad accogliere la colonnina che sorregge il protiro.

Figura 2.14: *L'ermafrodita*

Fonte: <http://www.unesco.modena.it/it/organizza-la-tua-visita/link-cattedrale/metope>



Figura 2.15: *L'uomo dai lunghi capelli*

Fonte: <http://www.unesco.modena.it/it/organizza-la-tua-visita/link-cattedrale/metope>

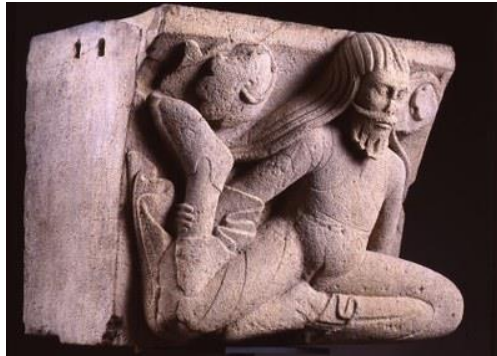


Figura 2.16: *Sirena Bicaudata*

Fonte: <http://www.unesco.modena.it/it/organizza-la-tua-visita/link-cattedrale/metope>



Figura 2.17: *La fanciulla ed il terzo braccio*

Fonte: <http://www.unesco.modena.it/it/organizza-la-tua-visita/link-cattedrale/metope>



Figura 2.18: *Gli antipodi*

Fonte: <http://www.unesco.modena.it/it/organizza-la-tua-visita/link-cattedrale/metope>

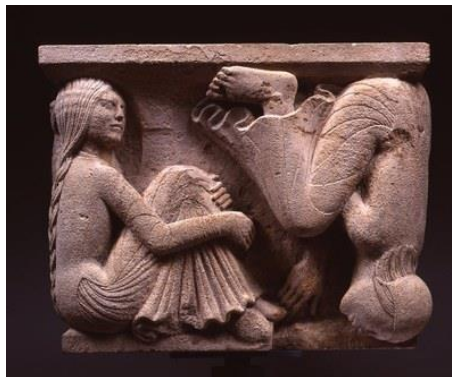


Figura 2.19: *Adolescente con il drago*

Fonte: <http://www.unesco.modena.it/it/organizza-la-tua-visita/link-cattedrale/metope>



Figura 2.20: *L'ittiofago*

Fonte: <http://www.unesco.modena.it/it/organizza-la-tua-visita/link-cattedrale/metope>



Figura 2.21: *La grande fanciulla*

Fonte: <http://www.unesco.modena.it/it/organizza-la-tua-visita/link-cattedrale/metope>



2.5.2 Il Museo del Duomo

Il Museo del Duomo, inaugurato nel 2000 in occasione del Grande Giubileo, presenta una raccolta di preziose opere artistiche-liturgiche databili dall'epoca romana al XIX secolo.⁴⁵ Esso è collocato al primo piano e si sviluppa su sei sale. La prima espone le opere più antiche e legate al culto di San Geminiano, si suppone fossero risalenti alla traslazione delle reliquie del Santo all'interno della cripta. I manufatti di maggiore interesse e parte del nucleo appena menzionato, sono: il "Corredo Funebre", l'"Altarolo Portatile", l'"Evangelistario", la "Relatio". Quest'ultimo è un testo del XIII e copia dell'originale del XII che descrive le fasi che contraddistinsero la costruzione del Duomo di Modena e la Statua in rame del santo del 1376, in origine posta sul protiro della Porta Regia e successivamente sostituita da una sua riproduzione. L'*Altare Portatile*, rarità di inestimabile valore, si presume fosse di proprietà del Santo, venne utilizzato a scopo liturgico esclusivamente nel Medioevo, dopodiché svolse la funzione di reliquiario del braccio del Santo, ed infine perfettamente conservato fino ai giorni nostri. Prodotto dalla manifattura nordeuropea, l'Altare Portatile mostra una struttura lignea rinforzata da materiale argenteo su cui è incastonata una lastra di serpentino verde. Lungo i lati del manufatto corrono diciotto figure in oro: la lunghezza è segnata dalla presenza degli apostoli mentre la larghezza dalla Madonna con due angeli ed il Cristo con i Santi Nicola e Geminiano. L'*Evangelistario* realizzato nello scriptorium di Nonantola, comune italiano in provincia di Modena, fu donato al patrono della città dall'imperatore Gioviano. La sua provenienza è testimoniata dalla coperta del codice che riporta riferimenti agli affreschi presenti nel refettorio dell'Abbazia di Nanantola, dalle modalità di raffigurazione formale delle figure, dagli sfondi che compaiono nelle pitture e non lasciano dubbi sul luogo in cui venne realizzato. L'opera è impreziosita da una rilegatura in argento applicata su tavole di legno di noce, sul lato anteriore sono visibili frammenti di tessuto di colore rosso che venne posto a copertura delle lastre di legno, mentre il lato posteriore è decorato da

⁴⁵ <http://www.unesco.modena.it/it/organizza-la-tua-visita/musei-del-duomo>

una placchetta d'avorio policroma. Su entrambi i lati sono incise delle figure appartenenti al contesto religioso: Cristo con il libro dei Vangeli e gli Evangelisti che inquadrano la Crocefissione con la Madonna e San Giovanni. Nella seconda sala sono custoditi arredi e suppellettili liturgici di eccellente manifattura, tra questi il *Calice di San Geminiano* realizzato in argento dorato con motivi vegetali che corrono verso la sommità del calice. Alla base sono inseriti dei tondi smaltati mentre sul gambo sono raffigurati Santi a mezzobusto. Altre opere conservate all'interno della sala in esame, sono: il *Pastorale*, del 1558, anch'esso in argento, composto da un ricciolo che si innesta in un nodo architettonico sulle cui sfaccettature sono rappresentati dei Santi, tra cui San Geminiano; l'Arredo per l'altare del Santo costituito da candelieri, lampade pensili, vasi portapalma, tovaglie ed altri numerosi oggetti. La terza e la quarta sala espongono paramenti liturgici, realizzati con tessuti pregiati e particolareggiati da ricami con filati metallici, oro ed argento. I preziosi manufatti sono provenienti da due aree geografiche differenti: Roma ed il territorio circostante e le regioni dell'Italia settentrionale. I manufatti sono attribuibili ad una o all'altra località in base alla scelta dei materiali utilizzati: la prima ricama con filati metallici su tessuti laminati mentre la seconda combina la seta policroma con filati metallici. I paramenti sacri venivano indossati da vescovi e sacerdoti durante le funzioni religiose ed esprimevano precisi significati simbolici in base ai disegni, forme e colori utilizzati. La quinta sala mostra alle pareti due antichi arazzi fiamminghi, risalenti al 1500 e parte di un gruppo che consta di ventidue arazzi suddivisi in quattro cicli rappresentanti *la Creazione del Mondo*, a cui appartengono i due arazzi esposti, *le Storie di Noè, le Storie del David e Golia e le Storie di Giacobbe*⁴⁶. Due dei quattro cicli non sono completi, rimangono cinque arazzi su sei legati alle Storie del David e quattro su otto riferiti alle Storie di Giacobbe. Gli arazzi svolgevano una funzione ornamentale a cui se ne abbinava una rappresentativa e didattica, molto utile

⁴⁶ Elena Corradini, Elio Garzillo, Graziella Polidori (a cura di), *Domus Clari Geminiani, il Duomo di Modena*, Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, 1998, p. 205.

all'interno del Duomo che era privo di cicli narrativi. La sesta ed ultima sala conserva: l'antico *Codice Leges Salicae*, realizzato tra l'870 e 950, su cui erano esplicitati i codici legislativi di cinque popoli germanici ed alcuni decreti di Carlo Magno; il *Trattato sul Vangelo di Giovanni*, risalente al 1100 che si apre con una miniatura su cui appare il committente che dona il libro a San Geminiano.⁴⁷

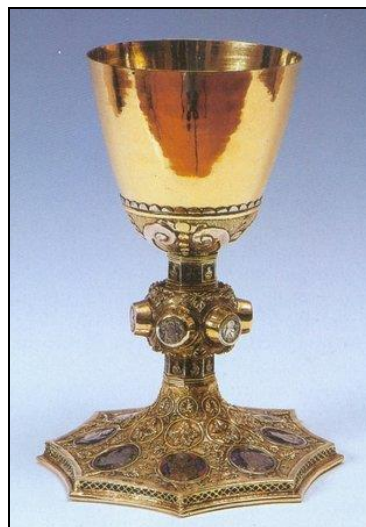
Figura 2.22: L'altaro

Fonte: <http://www.amei.biz/musei/i-musei-del-duomo-di-modena>



Figura 2.23: Il Calice di San Geminiano

Fonte: <https://www.tripadvisor.it/>



⁴⁷ <http://www.unesco.modena.it/organizza-la-tua-visita/link-musei-del-duomo/museo-del-duomo-sala-6>

2.6 Il Progetto di riqualificazione ed ampliamento dei Musei del Duomo

Dal 2008 la Basilica Metropolitana, che ha istituito e gestisce i Musei del Duomo, persegue il progetto di ampliamento degli spazi espositivi per mezzo dell'acquisizione o affitto dei locali presenti al secondo ed al terzo piano appartenenti all'immobile delle "ex-canoniche". L'area delineata, adiacente ai Musei del Duomo e di proprietà del Ministero di Grazia e Giustizia, permetterà ai visitatori di compiere un percorso circolare e darà maggior respiro alle opere della collezione. La lunga trattazione si è conclusa alla fine del 2018 con l'acquisizione in comodato d'uso gratuito dei locali al primo piano già occupati dai Musei del Duomo, e degli spazi inutilizzati al secondo piano. L'operazione di acquisizione è stata condotta dal Comune di Modena, in quanto ente gestore del Sito Unesco, in collaborazione con la Basilica Metropolitana e con i finanziamenti giunti dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, Unicredit ed Unesco. Il passo successivo ha comportato la cessione da parte del Comune di Modena del fabbricato in esame alla Basilica Metropolitana, la quale si adopererà per realizzare l'ampliamento. In concomitanza con il progetto di ampliamento vi è quello di riqualificazione che prese avvio nel 2016 con la ristrutturazione dell'ingresso e del bookshop dei Musei del Duomo, reso possibile grazie ai fondi della Legge 77/2006⁴⁸. I lavori per la messa in opera del

⁴⁸⁴⁸⁴⁸ Legge n. 77/2006: "Misure speciali di tutela e fruizione dei siti italiani di interesse culturale, paesaggistico e ambientale, inseriti nella Lista del Patrimonio Mondiale, posti sotto la tutela dell'UNESCO", pubblicata sulla gazzetta ufficiale il 10 febbraio 2006 ed entrata in vigore dal 25 febbraio 2006, consta di cinque articoli che sanciscono: (Art 1) l'importanza che rivestono i siti italiani iscritti alla lista del patrimonio mondiale UNESCO nel patrimonio culturale, paesaggistico e naturale nazionale, e della loro esaltazione livello internazionale; (Art 2) la priorità d'attuazione di progetti di restauro e tutela dei siti UNESCO, qualora siano oggetto di finanziamento secondo le leggi vigenti; (Art 3) la stesura di piani di gestione, per favorire la conservazione e valorizzazione dei siti Unesco, che definiscono gli obiettivi e le modalità di reperimento delle risorse per raggiungerli; (Art 4) ai fini di un corretto apporto turistico in relazione ai servizi offerti ed ad uno sviluppo compatibile dei siti Unesco sono previsti interventi volti: 1) ad analizzare problematiche culturali, artistiche, storiche, ambientali, scientifiche e tecniche relative ai siti italiani UNESCO; 2) alla predisposizione di servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico, nonché servizi di pulizia e sicurezza; 3) alla realizzazione di aree di sosta e sistemi di mobilità funzionali ai siti UNESCO; 4) alla diffusione e alla

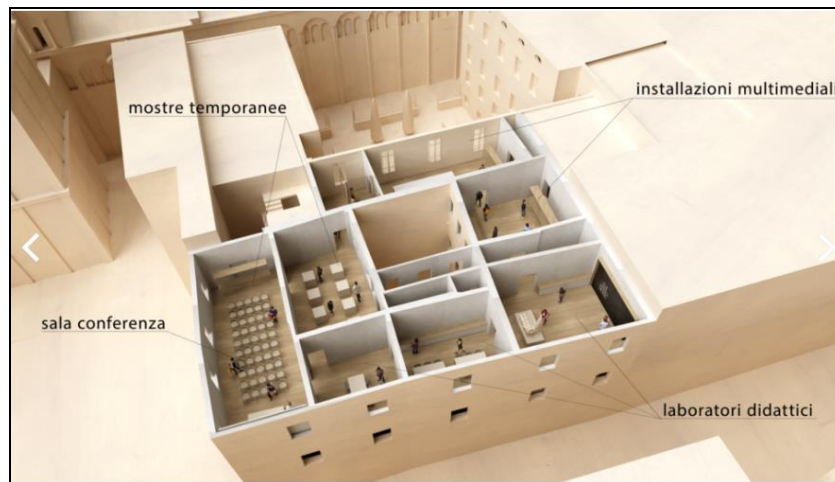
progetto di riqualificazione ed ampliamento dei Musei del Duomo sono iniziati sotto la supervisione dello Studio Silvestri. Oggetto dell'opera di riqualificazione è il cortile del Museo Lapidario, esso mostra evidenti segni di degrado che saranno risanati attraverso una serie di accorgimenti volti a migliorarne l'aspetto e la fruibilità dello stesso. In particolare, la sua posizione strategica all'interno del Sito Unesco ha permesso una serie di interventi al fine di renderlo punto di accoglienza e ritrovo per i gruppi turistici, le scolaresche e le comitive. Il cortile è un luogo silenzioso ed isolato rispetto al via vai di Piazza Grande, ideale per spiegazioni introduttive e punto di partenza per visitare le bellezze del Sito. Inoltre, allo scopo di valorizzare i Musei e rendere il cortile usufruibile dalla città si è pensato ad una nuova illuminazione, a punti d'accesso agibili ai disabili, al rinnovo della pavimentazione, alla creazione di sedute in pietra ed alla risistemazione del verde. L'ampliamento dei Musei del Duomo, come già anticipato, comprende l'annessione del secondo piano soprastante il Museo del Duomo ai Musei, acquisendo una nuova superficie espositiva pari a 443 mq. Pertanto, non comporterà ingenti modifiche strutturali ma gli interventi saranno limitati al prolungamento dell'ascensore e della scala esistente. La possibilità di ampliare lo spazio a disposizione dei Musei del Duomo consentirà il raggiungimento di un pubblico più ampio attraverso la predisposizione di nuove attività didattiche, comunicative, multimediali e sociali creando un ambiente polivalente. Inoltre, sarà data la possibilità ai Musei del Duomo di differenziare il contenuto dell'esposizione attraverso l'utilizzo delle moderne tecniche multimediali che permetteranno, attraverso la realtà aumentata, di analizzare la storia e l'architettura del Duomo e

valorizzazione della conoscenza dei siti italiani UNESCO nell'ambito delle istituzioni scolastiche, anche attraverso il sostegno ai viaggi di istruzione e alle attività culturali delle scuole. Inoltre, per far fronte ai punti 1),3),4) è stato previsto uno stanziamento di 3.500.000 euro per ciascuno degli anni 2006, 2007 e 2008, mentre per quanto riguarda il punto 2) un fondo di 500.000 euro per il 2006 e di 300.000 per ciascuno degli anni 2007 e 2008; (Art 5) i limiti entro i quali la Commissione consultiva per i piani di gestione dei siti UNESCO e per i sistemi turistici locali opera. <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/060771.htm>

percepire il profondo legame tra quest'ultimo e la città di Modena. L'attuale Museo del Tesoro non tratta il tema della storia artistica, culturale ed architettonica della Cattedrale, oggetto di grande interesse per i turisti ed inoltre fondamentale per comprendere la configurazione della città storica. Si è pensato ad un percorso multimediale che possa raccontarne la costruzione, gli inserimenti e le modifiche strutturali effettuate durante i secoli, l'architettura e la bellezza artistica del monumento, attraverso l'esposizione di opere e contenuti multimediali ed interattivi. L'altra sala tematica che i Musei si propongono di allestire è quella relativa all'esposizione di venti arazzi fiamminghi del Cinquecento, due di questi sono stati recentemente restaurati. La volontà dei Musei è quella di esporre quest'ultimi e mostrare con le più innovative tecniche multimediali gli altri, esplicitandone le modalità di realizzazione e di restauro, l'epoca storica e la geografia di riferimento.⁴⁹ Per il piano di riqualificazione ed ampliamento dei Musei del Duomo sarà predisposto un ammontare pari ad 800.000 euro, a questi si aggiungono 40.000 euro destinati alle sale multimediali.

Figura 2.24: *Il progetto di ampliamento*

Fonte: <http://www.studiotecnicosilvestri.it/duomo-di-modena/al-via-progetto-ampliamento-dei-musei-del-duomo-modena/>

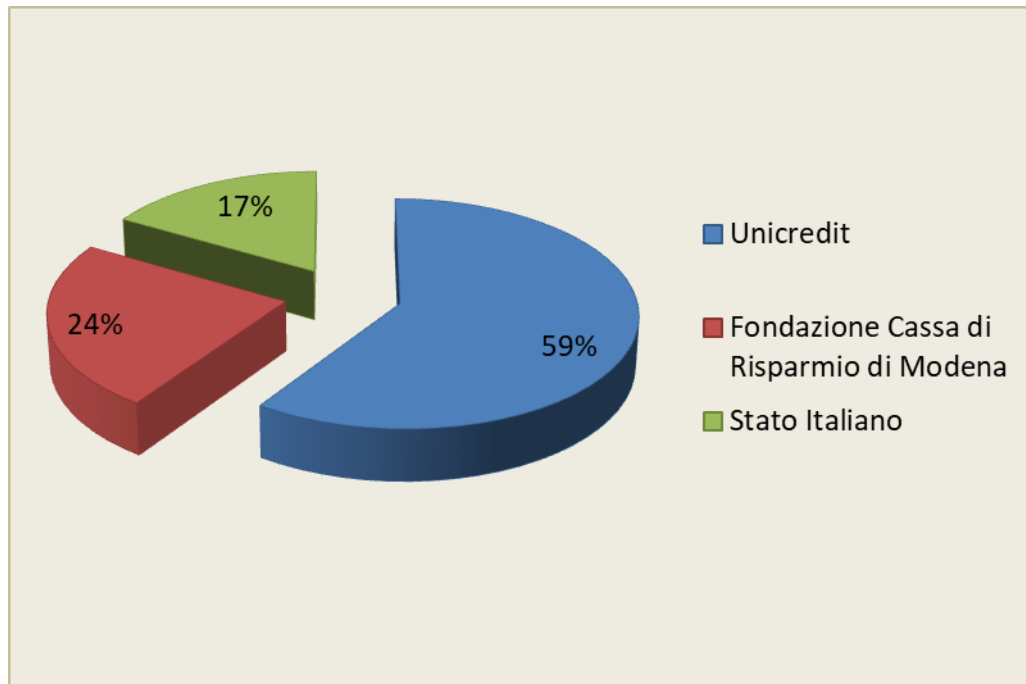


⁴⁹ Per approfondire gli interventi previsti con l'ampliamento lo Studio Silvestri fornisce un video del progetto al seguente link: https://www.youtube.com/watch?v=1D01M_pi2_c

Tabella 2.1: *Fonti di finanziamento per il progetto di riqualificazione ed ampliamento.*

FINANZIAMENTO	DESTINATARIO	EROGANTE
700.000€	Ampliamento dei Musei	€ 500.000 Unicredit; € 200.000 Fondazione Cassa di Risparmio di Modena.
100.000€	Riqualificazione del cortile	Stato italiano
40.000€	Apparati multimediali	Stato italiano

Grafico 2.1: *Percentuale di finanziamento erogato da ciascun ente*



2.7 L'assetto Istituzionale ed organizzativo

2.7.1 Lo Statuto e la Mission

I Musei del Duomo hanno sede a Modena in via Lanfranco 6 e si compongono di due raccolte: il Lapidario ed il Museo del Tesoro. Lo spazio riservato ai Musei del Duomo comprende gli ambienti espositivi, i locali destinati allo svolgimento delle attività didattiche ed educative, gli uffici del personale, il deposito, la biglietteria ed il bookshop. La Basilica Metropolitana è l'ente proprietario dei Musei del Duomo di Modena e provvede al rispetto delle norme in materia di sicurezza, al mantenimento ed al funzionamento dei Musei del Duomo mediante mezzi propri ed eventuali offerte di privati, contributi da parte dello Stato, fondazioni, enti civili ed ecclesiastici.

Lo statuto dei Musei del Duomo di Modena è stato firmato nel 2021 ed esplicita la seguente mission:

*I Musei del Duomo costituiscono un organismo permanente senza scopo di lucro. Le finalità primarie sono la salvaguardia, la fruibilità e la valorizzazione delle collezioni in essi contenute, nonché l'accrescimento delle raccolte. I Musei sono il luogo naturale di custodia dei beni correlati alla storia della Cattedrale modenese e hanno il compito di promuoverne la conoscenza scientifica, la valorizzazione culturale e religiosa, il potenziale educativo e didattico promuovendone la ricerca scientifica e diffondendone i risultati.*⁵⁰

2.7.2 La Governance

I Musei del Duomo non comprendono uffici preposti allo svolgimento di una specifica mansione ma all'interno del medesimo ufficio si interfacciano più figure: la direttrice, la curatrice e l'addetta ai rapporti con il pubblico. Inoltre, a completamento dell'organico si alternano una ventina di volontari che presenziano al

⁵⁰ Mons. Luigi Biagini, Dott. Giovanna Caselgrandi, *I Musei del Duomo di Modena: Statuto*, 2021.

bookshop ed all'ingresso. Il personale dei Musei del Duomo è limitato ed a poche figure vengono attribuiti diversi incarichi.

La direttrice, Giovanna Casalgrandi, si occupa di coordinare gratuitamente tutte le attività volte alla cura ed al funzionamento dei Musei del Duomo. Generalmente, il direttore è nominato dal Capitolo Metropolitano in accordo con il direttore dell'Ufficio Beni Culturali della Diocesi e rimane in carica cinque anni, allo scadere del mandato l'incarico si rinnova automaticamente salvo dimissioni o revoca.

La curatrice dei Musei del Duomo, Francesca Fontana, è assunta con un contratto part-time di quindici ore settimanali mentre l'addetto ai rapporti con il pubblico, Diana Marchi, di trenta ore. Il curatore affianca il direttore nello svolgimento delle mansioni attribuitegli, si occupa dei rapporti con enti esterni e della valorizzazione del patrimonio mediante campagne pubblicitarie. Inoltre, è tenuto allo studio delle raccolte museali ed a informare il direttore sugli interventi utili ad una migliore conservazione delle opere.

I volontari adeguatamente formati si alternano allo scopo di garantire l'orario di apertura dei Musei del Duomo. Inoltre, gli addetti alla biglietteria hanno il compito di raccogliere i dati relativi agli ingressi dei visitatori e comunicarli agli uffici comunali preposti alla raccolta, mentre gli incaricati alla gestione del bookshop espongono il materiale in vendita ed informano su eventuali acquisti da fare.

I Musei del Duomo constano del Gruppo Scientifico, formato dal direttore, un curatore ed il direttore dell'ufficio diocesano beni culturali di Modena. Esso promuove e valorizza le collezioni dei Musei del Duomo, organizza esposizioni temporanee, eventi, convegni, corsi di aggiornamento e cura le pubblicazioni scientifiche e divulgative. Il gruppo scientifico ha la facoltà di approvare o respingere qualsiasi progetto relativo ai Musei del Duomo che non sia stato preventivamente concordato. Al Gruppo Scientifico spetta il resoconto delle attività svolte, dei dati

sugli ingressi dei visitatori, delle acquisizioni di beni inerenti alla collezione, del programma di lavoro previsto per l'anno successivo al Capitolo Metropolitano, a cui compete l'approvazione definitiva. Gli oggetti che entrano a far parte temporaneamente o definitivamente nelle collezioni dei Musei del Duomo, dopo esser stati opportunamente inventariati saranno esposti solo previo consenso del Gruppo Scientifico.⁵¹

⁵¹ Mons. Luigi Biagini, Dott. Giovanna Caselgrandi, *I Musei del Duomo di Modena: Statuto*, 2021.

2.8 La gestione caratteristica

2.8.1 Mostre temporanee ed eventi

I locali facenti parte dei Musei del Duomo sono esigui ed occupati dall'installazione permanente concernente il Museo Lapidario e del Tesoro, lo spazio rimanente è adibito ad ufficio ed a scopo didattico. Nonostante le difficoltà, l'offerta di mostre temporanee ed eventi culturali è valida ed attrae un gran numero di visitatori. Le opere delle esposizioni temporanee si compenetrano a quelle appartenenti alle collezioni. L'allestimento di una mostra è frutto di uno studio preventivo che permetta la giusta collocazione delle proprie opere o di quelle prese in prestito, in grado di esaltarne il valore culturale nonostante lo spazio riservatogli alle volte possa essere limitato. Le opere appartenenti all'esposizioni temporanee sono spalmate su una o più sale e seguono un ordine cronologico o tipologico ben preciso. In futuro, a seguito del progetto di ampliamento, verranno disposti dei nuovi locali che accoglieranno mostre, eventi culturali, laboratori didattici e conferenze.

La maggior parte delle mostre temporanee presentate ai Musei del Duomo sono organizzate in concomitanza con il Festival*filosofia* che ogni anno si tiene a Modena. Il Festival*filosofia*⁵², annualmente, propone un tema differente ed i collaboratori dei Musei del Duomo si adoperano per rispettarlo e proporre la propria visione del tema. Nel 2017, il tema proposto dal Festival*filosofia* era sulle *arti* ed è stato sviluppato con la mostra "Obbiettivo Sito Unesco: il Duomo, la Torre, la Piazza nella fotografia d'autore". La mostra, nata dalla collaborazione tra i Musei del Duomo ed il Museo Civico d'Arte di Modena, esponeva una raccolta di fotografie d'autore scattate dagli anni Settanta dell'Ottocento fino ai giorni nostri. Le fotografie di proprietà privata e dell'archivio storico della città modenese furono raggruppate in tre aree:

⁵² Il Festival*filosofia* è una manifestazione che a partire dal 2001 si tiene annualmente nei comuni di Modena, Carpi e Sassuolo. Sono ospitati personalità importanti che raccontano attraverso lezioni magistrali, spettacoli, giochi, mostre e concerti il tema scelto. Le lezioni sono svolte nelle piazze, nei teatri, nei cinema delle tre città e sono gratuite.

all'interno delle sale del Museo Lapidario, del Museo del Duomo ed in Ghirlandina. Le immagini descrivono l'aspetto del complesso monumentale, la struttura storica ed artistica che contraddistingue il Duomo, la Ghirlandina e la Piazza Grande. Le fotografie ne testimoniano la vitalità ed i cambiamenti che ne hanno determinato l'aspetto attuale. Le immagini non si limitano a documentare il complesso nel tempo ma rivelano le migliorie nella tecnica di stampa, il pensiero dell'autore ed il modus operandi degli studi fotografici.

Figura 2.25: *OBBIETTIVO SITO UNESCO Il Duomo, la Torre, la Piazza nella fotografia d'autore.*

Fonte: <https://www.museidelduomodimodena.it/it/2017/09/08/obbiettivo-sito-unesco-duomo-la-torre-la-piazza-nella-fotografia-dautore/>

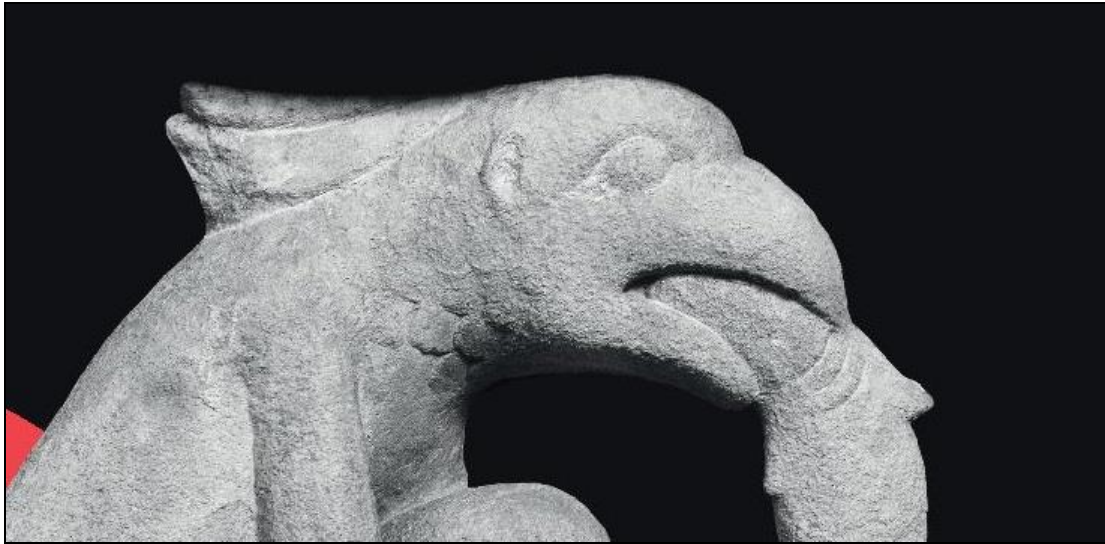


Nel 2018, il tema al quale i Musei del Duomo si sono sottoposti era *verità*. I collaboratori dei Musei hanno fornito la propria interpretazione del termine con una mostra dal titolo "Medioevo Fantastico" aperta dal 14 settembre al 18 novembre. La mostra esponeva una raccolta di codici antichi di epoca romanica (dall'XI al XIII secolo) parte del patrimonio dell'Archivio Capitolare, il cui apparato iconografico testimonia l'ampio spazio riservato alle immagini fantastiche nel Medioevo. L'esposizione era accompagnata dalla proiezione di un video che presentava in modo

originale alcune delle molteplici figure fantastiche che ornano il Duomo, la Ghirlandina ed i codici esposti.

Figura 2.26: *Medioevo Fantastico*

Fonte: <https://www.museidelduomodimodena.it/it/2018/09/03/medioevo-fantastico-livelli-di-realta-nelliconografia/>



Nel 2019 il tema proposto dal Festival*filosofia* era sulla *Persona*, il personale dei Musei del Duomo ha associato la parola chiave alla conservazione dei corpi attraverso la mostra temporanea intitolata “I Corpi celesti: reliquiari antichi e preziosi tra cielo e terra” iniziata il 13 settembre e conclusa il 1° gennaio del 2020. La mostra proponeva una serie di reliquiari antichi che svolgevano la funzione di conservazione dei corpi dei Santi. I reliquiari sono stati oggetto di numerosi pellegrinaggi, di furto e saccheggi perché preziosi e di grande valore spirituale, capaci di compiere miracoli per mezzo dei Santi ivi contenuti. La forma del reliquiario così come gli ornamenti che lo impreziosiscono ricorda il Santo. Occasionalmente, ai fedeli è concesso accostare al ricordo del Santo la visione di parti, vestiti, oggetti tramite un vetro o un cristallo collocato sul contenitore. I reliquiari esposti erano sia di proprietà del Duomo che di altre chiese della diocesi di Modena a cui vennero chiesti in prestito.

Figura 2.27: *I Corpi celesti: reliquiari antichi e preziosi tra cielo e terra*

Fonte: <https://www.museidelduomodimodena.it/it/2019/09/05/corpi-celesti-reliquiari-antichi-e-preziosi-tra-cielo-e-terra/>



Le mostre sono organizzate e pensate quasi esclusivamente dai collaboratori dei Musei del Duomo a parte rari casi in cui sono realizzate in coproduzione, ad esempio: “Obiettivo Sito Unesco: il Duomo, la Torre, la Piazza nella fotografia d’autore” e “Nuova vita all’immaginario del Medio Evo”. Quest’ultima nasce dalla collaborazione con l’Istituto Istruzione Superiore A. Venturini, Modena. Le mostre di produzione interna sono realizzate con grande impegno e cura del dettaglio, seguono un obiettivo comune: approfondire le tematiche parte dello spazio espositivo, dando visibilità ai tesori che per ragioni di conservazione e tutela non sono parte dell’installazione permanente. Saltuariamente, le mostre di produzione interna nascono dall’unione di opere provenienti dalla propria collezione con altre appartenenti ad istituzioni museali differenti a cui vengono chieste in prestito. I prestiti, gratuiti, sono soggetti all’assicurazione *chiodo a chiodo* (nail to nail) una polizza assicurativa temporanea per le tele ed opere d’arte. La polizza è stipulata dall’ente organizzatore della mostra ed è valida dal momento in cui l’opera lascia la sede di appartenenza fino al momento in cui vi ritorna e copre il trasporto, il periodo di permanenza nel museo, mostra, galleria o sede espositiva, il rientro e la ricollocazione nel luogo di conservazione originario.

In questi ultimi anni l'ente museale si è concentrato sullo sviluppo dei soli temi proposti dal Festival *filosofia*, abbandonando in parte il perseguimento di proposte culturali proprie a causa della mancanza di personale e fondi. In passato, le mostre temporanee erano legate alla trasmissione della conoscenza del complesso monumentale. Tra queste, "Nuova vita all'immaginario del Medio Evo" inaugurata l'8 aprile 2017 con un'estemporanea pittorica realizzata dagli studenti dell'Istituto Istruzione Superiore A. Venturini e figurante gli animali fantastici che popolano la Divina Commedia ed il Duomo di Modena. La mostra era nata dalla richiesta dell'Istituto di tenere una lezione sugli animali che popolano i Bestiari del medioevo, presenti anche nell'inferno dantesco, e dalla successiva idea di esporre i capolavori degli studenti in mostra. La mostra "Lumen. Leoni e metope del Duomo di Modena" svolta in collaborazione con il Coordinamento Sito Unesco presso la Galleria Civica di Modena, la quale acquisì le 64 fotografie esposte. Le fotografie in bianco e nero, scattate dal fotografo Nino Migliori, rappresentano le sculture romaniche del Duomo e fanno parte di un progetto di ricerca sulla visione. La particolarità delle immagini è la scelta di utilizzare come unica fonte luminosa la luce di una candela, le figure appaiono cupe ma dettagliate e la tecnica riesce ad esaltare le specificità della pietra corrosa dal tempo.

Le mostre temporanee non sono soggette ad una separazione netta dal resto della collezione dei Musei del Duomo, i biglietti staccati per fruirle sono utili a visitare l'intera collezione. Un biglietto a parte è riservato alla partecipazione agli eventi culturali, può essere gratuito o a pagamento ed i prezzi variano dai 3 (ridotto) ai 4 euro. Sempre più spesso si sceglie di adottare un biglietto a prezzo ridotto per incentivare la partecipazione e che permetta di accedere anche ai Musei del Duomo. Gli eventi e le iniziative culturali organizzate durante l'anno sono molteplici e solitamente collaterali ad un'esposizione temporanea:

- A corredo della mostra “Obbiettivo Sito Unesco: il Duomo, la Torre, la Piazza nella fotografia d’autore” fu proposto un contest fotografico su instagram, i partecipanti erano tenuti a condividere uno scatto fotografico che raffigurasse le bellezze del Sito Unesco, utilizzando l’hashtag *#obbiettivounescomodena*. Successivamente, una giuria composta dal personale degli Istituti culturali promotori dell’iniziativa selezionò tredici foto, delle quasi quattrocento scattate, per decorare il calendario creato per il ventennale del Sito Unesco.
- La mostra “Medioevo Fantastico” fu accompagnata da tre tipologie di iniziative che soddisfavano l’esigenze di adulti e bambini: due giorni di visite guidate alla mostra incluse nel prezzo del biglietto; “Sangue di drago” un laboratorio per famiglie organizzato in occasione del F@Mu, giornata nazionale delle famiglie al museo, durante il quale i bambini si sono cimentati nelle tecniche della miniatura con colori e pennelli, riproducendo le creature fantastiche dei bestiari medievali; “Tolkien e la verità delle fiabe” una conferenza tenuta da uno dei maggiori studiosi di J.R.R. Tolkien, Claudio A.Testi, in cui venne approfondita la dimensione “fantastica”, il tutto accompagnato dall’intervento musicale del Mithril Duo.
- Connessa alla mostra “I Corpi celesti: reliquiari antichi e preziosi tra cielo e terra” fu la conferenza "Amabili resti. Il Medioevo e le reliquie", tenuta dalla direttrice dei Musei del Duomo, Giovanni Caselgrandi che approfondì l’importanza dei reliquiari per l’uomo medievale, la loro funzione ed il loro valore simbolico su cui si fondano edifici di culto. Un approfondimento di ciò che sarebbe stato esposto in mostra. Inoltre, furono organizzate due visite guidate al fine di valorizzare ed istruire sulle opere presenti in mostra.
- In occasione della mostra “Nuova vita all’immaginario del Medio Evo”, i Musei del Duomo proposero “Bestie rare. Gli animali fantastici del duomo di

modena”, un ciclo di incontri sui Bestiari medievali organizzato per i bambini della città di Modena. I bambini furono stimolati a conoscere un mondo popolato da creature fantastiche andando alla scoperta di leoni, pantere, grifoni, draghi, serpenti, pesci, sirene e balene. Durante il ciclo di incontri, furono descritte le caratteristiche che contraddistinguono questi animali sui Bestiari medievali, ad esempio: la balena, a causa delle grosse dimensioni, viene spesso scambiata per un’isola su cui le navi attraccano ed i marinai salpano. Quando arriva la notte, i marinai che accendono il fuoco disturbano il sonno della balena che innervosita si difende facendo fuoriuscire l’acqua dal sifone.

Ci sono eventi slegati alle mostre temporanee che comprendono più giornate o solamente poche ore, attraggono principalmente un pubblico locale composto sia da adulti che bambini. Le mostre come gli eventi hanno lo scopo di incrementare la conoscenza dei cittadini sul patrimonio culturale modenese di cui i sono custodi.

Gli eventi dal 2017 al 2019:

- “L’antipode deve morire” un gioco investigativo in cui i partecipanti, destreggiandosi tra le opere dei Musei del Duomo, dovranno trovare l’assassino che vi si nasconde. L’iniziativa, indirizzata ad un pubblico adulto, venne presentata dalla compagnia teatrale Cicuta che contribuì a creare l’atmosfera in cui il gioco si svolse.
- “Dalle pietre escono storie” una narrazione, attraverso le otto metope del Duomo, dei popoli fantastici che vivevano nelle menti dei cittadini medievali.
- “Re Artù ed i suoi cavalieri”, evento per famiglie presentato dall’attore e narratore Alessandro Rivola, il racconto prese avvio con la descrizione della scena dell’assedio del castello presente sull’archivolto della Porta della Pescheria

- “Tutti in Arca!”, narrazione per i più piccola svolta da un “cantastorie” che traendo spunto dalla vicenda scolpita nella lastra di Willigelmo, raccontò la storia di Noè.
- “La strada ritrovata. La Via Vandelli nella mappa degli Stati Estensi dei Musei del Duomo” venne presentato il libro di Giulio Ferrari “La via Vandelli. Antica strada nuovo cammino” che narra il tragitto originale della Via Vandelli da lui percorsa e ricostruita tramite ricerca d’archivio. Nel libro è raccontata la straordinaria attività di Domenico Vandelli (1691-1754), da cui la via che collega Modena a Massa Carrara prende il nome. Terminata l’esposizione, ai partecipanti venne data la possibilità di ammirare una delle mappe di Vandelli, facente parte la collezione dei Musei del Duomo e raffigurante gli Stati Estensi al tempo del Duca Francesco III d’Este.

Gli eventi come le mostre necessitano di spazio che momentaneamente i Musei del Duomo non hanno, si cerca quindi di svolgerli all’interno della sala adibita ad ufficio e laboratorio didattico oppure si può richiedere al Vescovo la sala conferenze del Palazzo Arcivescovile. Proprio per questioni di spazio, per ciascun evento è richiesta la prenotazione, questo permette di monitorare le presenze cosa che per le mostre è raro che avvenga poichè non c’è una distinzione netta tra le mostre e l’installazione museale.

Tabella 2.2: Numero di partecipanti e tariffa di ingresso per ciascun evento culturale

EVENTO CULTURALE	INGRESSI	INGRESSI (ripetizione evento)	PREZZO BIGLIETTO
Visita guidata alla mostra Medioevo Fantastico	35	33	€ 3,00 - € 4,00
Tolkien e la verità delle fiabe	114		Gratis
Sangue di Drago	32	26	Gratis
Visita guidata alla mostra I Corpi Celesti	12	22	€ 3,00 - € 4,00
Amabili resti. Il Medioevo e le reliquie	88		€ 3,00
Bestie rare. Gli animali fantastici del duomo di Modena	21		€ 5,00
L'Antipode deve morire	48	35	€ 3,00
Dalle pietre escono storie	134		Gratis
Re Artù ed i suoi cavalieri	144		Gratis
Tutti in Arca!	140		Gratis
La strada ritrovata. La Via Vandelli nella mappa degli Stati Estensi dei Musei del Duomo	138		Gratis

2.8.2 I servizi educativi

I servizi educativi proposti sono numerosi e comprendono attività differenti in grado di soddisfare ogni fascia d'età, dall'infanzia all'età adulta. L'obiettivo è di trasmettere il valore culturale, storico e artistico del Sito Unesco, la conoscenza e la consapevolezza di essere eredi e custodi di un patrimonio inestimabile, attraverso percorsi accessibili ed inclusivi. Nel 2013, i Musei del Duomo in accordo con il Museo Civico d'Arte⁵³ hanno avviato il progetto "A Scuola con Unesco", consistente in una vasta gamma di proposte didattiche adatte agli studenti di ogni ordine e grado scolastico. Le offerte didattiche si compongono di attività differenti in base al target a cui sono rivolte, possono svilupparsi su più incontri che consistono in un iniziale spiegazione in classe, una visita al Sito Unesco ed un laboratorio presso i Musei del Duomo. "A Scuola con Unesco" prevede che la proposta didattica sia generalmente composta da una parte teorica ed una pratica, ci sono però delle eccezioni in cui quest'ultima è assente. Occasionalmente, gli operatori dei Musei del Duomo propongono per le scuole dell'infanzia di abbinare alle componenti teoriche e pratiche, una animativa.

"A Scuola con Unesco" presenta alle scuole dell'infanzia una vasta scelta di percorsi didattici in grado di stimolare la curiosità e la creatività degli infanti, tra questi:

- *Il fanciullo con il drago*, attraverso una visitata guidata al Sito Unesco ed ad una successiva parte animativa, i bambini saranno stimolati a scoprire i significati celati dietro le metope. L'attenzione sarà volta alla metopa raffigurante il fanciullo con il drago, custode della storia di un popolo lontano immune al veleno dei serpenti. I bambini ne apprenderanno il racconto e

⁵³ Il Museo d'Arte insieme al Museo Archeologico Etnologico è parte dei Musei Civici di Modena, collocati all'interno del Palazzo dei Musei, sede della Galleria Estense, della Biblioteca Estense Universitaria, dell'Archivio Storico Comunale e della Biblioteca d'Arte Poletti. I Musei Civici di Modena suddivisi nelle due raccolte, presentano oggetti derivanti da collezioni private appartenute ad aristocratici modenesi.

riprodurranno il drago nel laboratorio, con materiali e tecniche differenti in base all'età.

- *Dlin Dlen... Il suono delle pietre*, i bambini a seguito della visita al Sito Unesco andranno alla ricerca dei suonatori che da secoli ornano le pareti del Duomo e della Ghirlandina, saranno muniti di un binocolo per individuare più facilmente le figure che popolano il complesso monumentale. Terminata la ricerca ed entrati a conoscenza delle tipicità degli strumenti e dell'identità di questi personaggi, i bambini si recheranno in laboratorio dove daranno sfogo alla creatività producendo uno strumento musicale con materiali di recupero.
- *Giraffe, leoni e.. tutti in Arca*, durante la visita al Sito Unesco i bambini entreranno in contatto con la storia di Noè attraverso il Racconto della Genesi, presente sulla quarta lastra posta in facciata del Duomo, ed il Diluvio Universale raffigurato negli arazzi appartenenti alla raccolta dei Musei del Duomo. Il tema sarà toccato anche dal percorso animativo con pupazzi svolto dai collaboratori dei Musei del Duomo. La visita terminerà in laboratorio con la creazione di un'arca su cui saranno collocati degli animali di cartone, che potranno essere animati con dei bastoncini in legno.
- *Draghi, sirene e teste fogliate... le figure fantastiche del Duomo*, i bambini scopriranno, attraverso uno spettacolo di burattini, le fantasie e le paure di un loro coetaneo vissuto nel Medioevo ed andranno alla ricerca delle figure mitologiche scolpite nelle mensole, nei capitelli e nei tralci vegetali della cattedrale. Draghi, sirene e figure fantastiche verranno riprodotte dai bambini durante il laboratorio con l'impiego di materiali di recupero.
- *Favole, bestiari e tralci abitati... La Porta della Pescheria*, il percorso porta la scoperta delle storie custodite nelle sculture della Porta della Pescheria. I bambini, dopo la visita al Duomo, si recheranno in laboratorio, dove

prenderanno parte ad un gioco di travestimenti, in cui sceglieranno, prendendo spunto dal racconto dei Mesi, gli abiti e lo strumento di lavoro che vorrebbero utilizzare oppure animeranno una delle favole raccolte dai bestiari medievali.⁵⁴

L'elenco dei percorsi didattici indirizzati alle scuole dell'infanzia è parte del gruppo delle attività didattiche riservate alle scuole primarie con alcune variazioni volte ad adeguarsi alle esigenze di un gruppo di alunni di età maggiore. Inoltre, anche per gli studenti delle scuole primarie, il progetto "A Scuola con Unesco" propone di associare ad una visita guidata un laboratorio in cui potranno mettere in pratica le conoscenze acquisite poco prima.

- *Miniatori del Medioevo*, tramite la visita guidata al Sito Unesco gli alunni conosceranno l'organizzazione di un cantiere medievale, le caratteristiche architettoniche del Duomo e la figura a cui si attribuisce la creazione del Duomo: l'architetto Lanfranco. Inoltre, la visita al Sito sarà il mezzo per trasmettere agli studenti l'importanza dell'Unesco, delle sue funzioni e degli obiettivi perseguiti. Dopo aver osservato le miniature narranti la costruzione del Duomo, conservate nella Relatio, gli alunni potranno realizzare la propria miniatura facendo uso di pergamene, pennelli e colori.
- *Scultori del Medioevo*, la visita al Sito Unesco si focalizzerà sulle sculture di Willigelmo, in particolare sui protagonisti delle lastre della Genesi e sul lavoro dello scultore nel portale maggiore. Successivamente, gli studenti potranno toccare le pietre e gli strumenti con cui lo scultore diede vita ai suoi capolavori e sperimentare le diverse tecniche di scultura con cui venivano prodotti i motivi ornamentali.

⁵⁴ <http://www.unesco.modena.it/it/didattica-e-divulgazione/didattica-1/percorsi-didattici-1/percorsi-scuola-dellinfanzia>

- *Vetrai nel Medioevo*, la visita al Sito Unesco sarà volta a far conoscere le bellezze delle vetrate istoriate del rosone, la loro funzione simbolica legata principalmente alla luce e l'evoluzione della loro costruzione nel corso dei secoli. I bambini saranno poi accompagnati in laboratorio dove con piccoli pezzi di vetro daranno vita ad un proprio rosone o ad un motivo decorativo.
- *Tra Duomo e Palazzo: la Piazza*, durante la visita al Sito Unesco verrà descritta la vitalità caratterizzante la Piazza, luogo d'incontro tra il potere spirituale e temporale. Inoltre, verrà richiesto agli alunni di compiere un lavoro d'immaginazione con il quale creeranno la propria immagine del luogo in cui si organizzavano feste, celebrazioni religiose, mercati, giochi, e di esecuzioni penali. Infine, gli studenti parteciperanno al gioco "Caccia al particolare", utile a sviluppare la capacità di osservazione.
- *...Chi si aggira in Ghirlandina?*, la visita si concentrerà sull'importante funzione civica svolta dalla Ghirlandina e sulla sua struttura al cui interno è contenuta la stanza dei Torresani, custodi della Torre Campanaria e guardie della città. Dopo aver ricevuto una serie di informazioni sulla vita e le attività svolte dai Torresani, documentate a partire dall'inizio del 1300 fino alla seconda metà dell'Ottocento, gli studenti disegneranno e coloreranno un fumetto inerente al tema.
- *Visita alla Torre Ghirlandina*, la visita guidata alla Ghirlandina non sarà impostata sullo studio di una stanza o di un evento particolare ma bensì sulla Torre Campanaria nel suo complesso, i bambini infatti saranno scortati all'interno di ogni sala: Sala della Secchia, Stanza dei Torresani ed all'ingresso, dove erano custoditi gli archivi del comune di Modena, le reliquie del Duomo e l'argenteria.

- *Visita alla cattedrale*, la visita guidata si focalizzerà sull'architettura e le opere scultoree del Duomo, in particolare sulla figura di Lanfranco e Willigelmo ed il loro operato, distinto da quello dei successivi Maestri Campionesi. Infine, l'attenzione sarà rivolta all'interno della cattedrale, custode di opere preziose.⁵⁵

Anche per la scuola secondaria di primo grado il progetto "A scuola con Unesco" ha previsto di integrare alle offerte precedenti, le seguenti:

- *Bestiari e popoli favolosi nel Medioevo*, la visita ha l'obbiettivo di trasmettere ai giovani l'immaginario collettivo dell'epoca medievale, caratterizzato da sirene, draghi, antipodi, esseri con tre braccia, rappresentato sulle metope. Gli studenti si serviranno della carta geografica di Ebstorf per capire e conoscere il luogo in cui vivevano gli animali fantastici delle metope. Dopodichè potranno riprodurre uno tra gli animali citati nei bestiari medievali con la tecnica dell'acquarello, in laboratorio.
- *Decorare a sbalzo nel Medioevo*, la visita si svolgerà inizialmente presso il Sito Unesco, la guida si soffermerà sulle ragioni che hanno spinto l'Unesco ad accettare l'iscrizione del Sito modenese alla Lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità. Gli studenti continueranno la visita all'interno dei Musei del Duomo, luogo in cui sono esposti manufatti di orificeria romanica, che verranno analizzati al fine di comprendere l'iconografia, l'iscrizioni, i materiali e le tecniche utilizzate. Durante il laboratorio, i ragazzi con l'uso di punzoni e bulini sperimenteranno la tecnica a sbalzo, in passato utilizzata su lastre di rame, oro e argento.⁵⁶

⁵⁵ <http://www.unesco.modena.it/it/didattica-e-divulgazione/didattica-1/percorsi-didattici-1/percorsi-scuola-primaria-1>

⁵⁶ <http://www.unesco.modena.it/it/didattica-e-divulgazione/didattica-1/percorsi-didattici-1/percorsi-scuoaa-secondaria-di-1deg-grado>

Il progetto “A scuola con Unesco” soddisfa l’esigenza anche dei più grandi, frequentanti le scuole secondarie di secondo grado, ai quali sono rivolte solo una piccola parte delle attività proposte: *Bestiari e popoli favolosi nel Medioevo, Tra Duomo e Palazzo: la Piazza, ..Chi si aggira in Ghirlandina?, Visita alla Torre Ghirlandina, Visita alla Cattedrale*. Se i temi toccati dalle varie esperienze didattiche rimangono gli stessi per gli Istituti di ogni ordine e grado, con accorgimenti sul lessico, la lunghezza e le modalità di trasmissione degli argomenti, i laboratori variano e si adeguano alle capacità dei ragazzi in base all’età. Ad esempio, il percorso didattico intitolato *Tra Duomo e Palazzo: la Piazza* è rivolto sia alle scuole primarie che a quelle secondarie, di primo e secondo grado, la differenza che intercorre tra le proposte è di ordine pratico. Ovvero, se per le scuole primarie l’attività termina con una “Caccia al particolare” in cui gli alunni stimolano la capacità di osservazione e la curiosità, scoprendo il significato che portano i particolari scultorei ed architettonici identificati; per le scuole secondarie di primo e secondo grado il laboratorio si propone invece di ampliare la conoscenza ed il sapere dei ragazzi sui siti iscritti alla Lista dei Patrimoni Mondiali dell’Umanità, visionando una serie di immagini raffiguranti patrimoni culturali e naturali di eccezionale bellezza e valore.

Le offerte didattiche sono pensate in special modo per gli Istituti di Modena e provincia ma il progetto “A scuola con Unesco” si riserva alcune proposte per le scuole con sede al di fuori della provincia di Modena. In particolare, per questa categoria si è cercato di associare ai percorsi didattici delle esperienze alternative: la visita con assaggi e alla scoperta delle tradizioni locali presso l'*Acetaia del Comune di Modena*⁵⁷ a cura della Consorteria dell'Aceto Balsamico Tradizionale di Modena e la

⁵⁷ L’ Acetaia nasce nel 2003 nel sottotetto del palazzo comunale, fortemente voluta dal Comune di Modena per celebrare la cultura dell’aceto balsamico di Modena. Al suo interno sono presenti tre grandi batterie, di cui due composte da sei botticelle ciascuna dal nome dei due fiumi, Secchia e Panaro, ed una da dieci botticelle dal nome di Torre Ghirlandina.

visita al *Museo della Figurina*⁵⁸, con la sua straordinaria ed unica raccolta di figurine e affini, a cura di Fondazione Modena Arti Visive.⁵⁹

Tabella 2.3: *Affluenza delle classi di ogni ordine e grado ai percorsi didattici nel 2018*

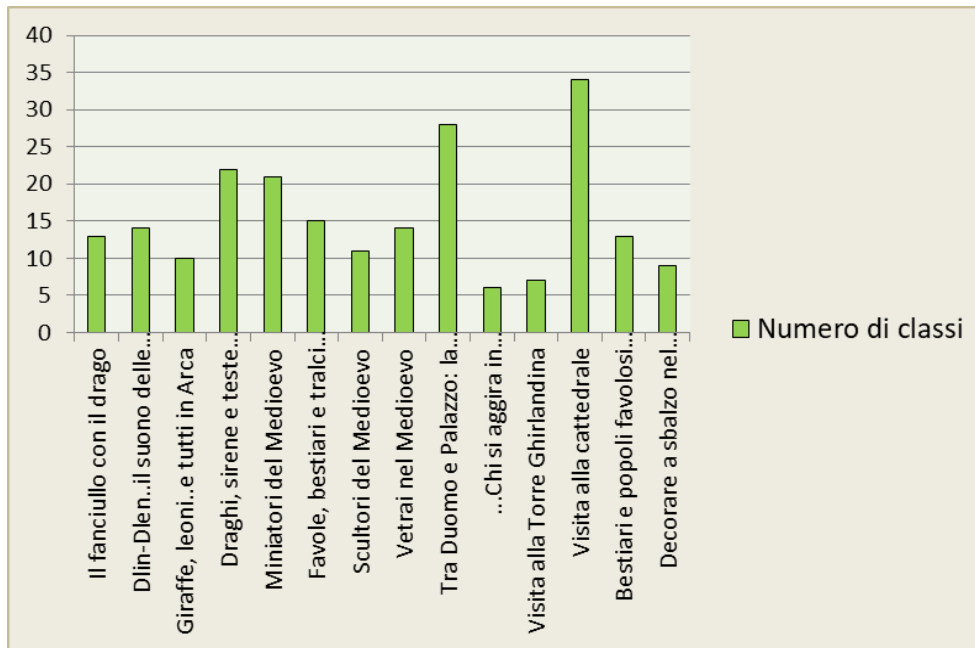
PERCORSO DIDATTICO	SCUOLA DELL'INFANZIA	SCUOLA PRIMARIA	SCUOLA SECONDARIA DI PRIMO GRADO	SCUOLA SECONDARIA DI SECONDO GRADO	Totale
Il fanciullo con il drago	10	3			13
Dlin-Dlen.. il suono delle pietre	6	8			14
Giraffe, leoni.. e tutti in Arca	8	2			10
Draghi, sirene e teste fogliate... e figure fantastiche del Duomo	6	16			22
Miniatori del Medioevo		6	15		21
Favole, bestiari e tralci abitati... La Porta della Pescheria	9	6			15

⁵⁸ Il Museo della Figurina, con sede a Palazzo Santa Margherita e parte della Fondazione Modena Arti Visive, è unico al mondo. La sua cospicua collezione fu donata da Giuseppe Panini, fondatore, insieme ai tre fratelli, dell'omonima azienda. Il Museo della Figurina non si limita ad esporre figurine ma mostra oggetti affini come scatole di fiammiferi, album, menù, calendarietti. Il patrimonio museale consta di 500.000 esemplari, di cui 2500 pezzi sono presentati alla mostra permanente ed i restanti, poco alla volta, vengono esposti alle mostre temporanee.

⁵⁹ <http://www.unesco.modena.it/it/didattica-e-divulgazione/didattica-1/proposte-per-scuole-extra-provincia-di-modena>

PERCORSO DIDATTICO	SCUOLA DELL'INFANZIA	SCUOLA PRIMARIA	SCUOLA SECONDARIA DI PRIMO GRADO	SCUOLA SECONDARIA DI SECONDO GRADO	Totale
Scultori del Medioevo		4	7		11
Vetrai nel Medioevo			14		14
Tra Duomo e Palazzo: la Piazza		2	11	15	28
...Chi si aggira in Ghirlandina?	1	4		1	6
Visita alla Torre Ghirlandina			1	6	7
Visita alla cattedrale	11		8	15	34
Bestiari e popoli favolosi nel Medioevo			13		13
Decorare a sbalzo nel Medioevo			9		9
Totale	51	51	78	37	217

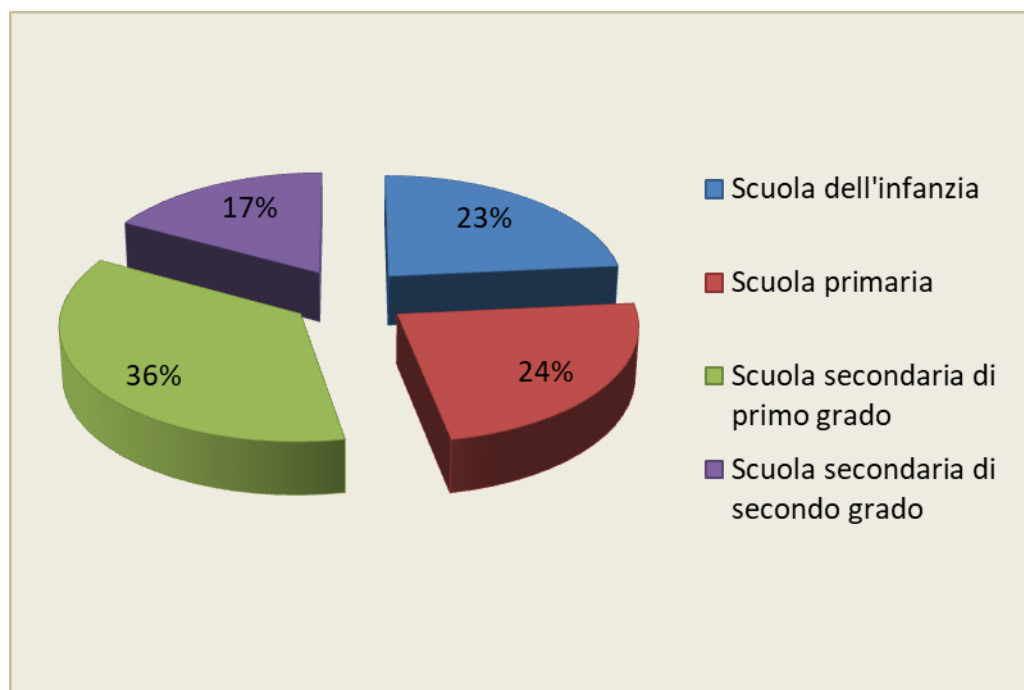
Grafico 2.2: Numero di classi che ha aderito a ciascun percorso didattico nel 2018



Le classi che hanno svolto un'attività didattica nell'anno scolastico 2018–2019 sono 217, di queste, 51 sono le classi della Scuola dell'Infanzia e la medesima cifra si ripete per le classi della Scuola Primaria, mentre 78 sono le classi della Scuola secondaria di primo grado e 37 della Scuola secondaria di secondo grado. Analizzando la Tabella 2.3 si può notare come alcuni percorsi didattici siano stati più apprezzati di altri, ad esempio: “Draghi, sirene e teste fogliate...e figure fantastiche del Duomo”, le classi che hanno aderito sono state 22; “Tra Duomo e Palazzo: la Piazza” le classi che hanno preso parte sono state 28. Il range d'interesse è stato più ampio, catturando l'attenzione della Scuola primaria (2), secondaria di primo grado (11) e secondaria di secondo grado (15); “Visita alla cattedrale” è stata l'offerta didattica che ha riscosso maggior successo con 34 presenze. I due percorsi didattici che hanno avuto una maggior affluenza (“Tra Duomo e Palazzo: la Piazza” e “Visita alla cattedrale”), sono riusciti inoltre a soddisfare l'esigenze di un'ampia fascia d'età, vediamo infatti che hanno partecipato alunni provenienti dalla Scuola dell'infanzia, dalla Scuola Primaria e Secondaria di primo e secondo grado. Entrambi i percorsi

didattici non prevedono la parte pratica ma unicamente quella teorica che si articola in una visita guidata. L'obiettivo di soddisfare un ampio target è stato raggiunto, anche se con un numero minore di partecipazioni (6), dall'attività didattica “..Chi si aggira in Ghirlandina?”, la quale ha previsto per ciascun istituto, oltre alla visita guidata, un laboratorio in cui gli alunni di ogni età hanno potuto cimentarsi nella copia dal vero di un elemento architettonico o nell'elaborare un breve fumetto. Il laboratorio non subisce alcun tipo di variazione nonostante sia offerto ad alunni con età differenti, è valido sia per i più piccoli che per i più grandi, è utile a sviluppare la fantasia e le tecniche disegnative.

Grafico 2.3: Presenze di ciascun Istituto ai percorsi didattici nel 2018-2019.



Le attività proposte attraggono maggiormente le scuole secondarie di primo grado (36%), studenti di età compresa tra gli 11 ed i 14 anni di età, a seguire, le scuole dell'infanzia e le scuole primarie che detengono la medesima percentuale pari al 23%, con alunni di età compresa tra 3 ed i 10. La fetta minore è quella

rappresentante gli studenti appartenenti alla scuola secondaria di secondo grado, sono i ragazzi di età maggiore e compresa tra i 14 e 19.

L'iscrizione ai percorsi didattici per gli Istituti di Modena e provincia comporta l'adesione al MEMO-Multicentro Educativo Sergio Neri che si propone, attraverso il progetto "Itinerari scuola-città"⁶⁰, di dare un contributo economico ad ogni classe che prenoti un'attività didattica offerta da tutte le Istituzioni, enti ed agenzie del territorio. La prenotazione all'esperienza didattica avviene tramite il sito del MEMO scegliendo uno dei giorni liberi sul calendario, mentre per gli Istituti provenienti da fuori provincia è necessario contattare telefonicamente o tramite mail un operatore del Sito Unesco.

Il prezzo dei biglietti varia in base all'attività didattica scelta, normalmente si aggirano intorno ai 3€, 4€ pro capite. Se il percorso didattico non comprende un laboratorio con l'uso di materiali e strumenti specifici, come nel caso di *"Visita in cattedrale"*, *"Visita in Torre"* e *"Tra Duomo e Palazzo: la Piazza"* si fa un prezzo unico alla classe pari a 30€. Dal prezzo del biglietto pro capite, così come dal prezzo del biglietto unico, sono esclusi insegnanti, accompagnatori, e studenti con certificazione. Gli insegnanti sono esortati a compiere un corso di formazione gratuito e facoltativo, utile a chi vuole intraprendere con i propri studenti un percorso conoscitivo ed esperienziale del Sito Unesco. Il corso si sviluppa su quattro incontri due visite guidate e due lezioni teoriche, durante le quali saranno toccati diversi temi inerenti al complesso monumentale ed all'Organizzazione Unesco.

⁶⁰ Ogni anno il progetto "itinerari scuola-città" a cura del MEMO propone percorsi differenti allo scopo di far conoscere le bellezze paesaggistiche, culturali e tradizionali del territorio. Le attività sono rivolte agli Istituti di ogni ordine e grado, ed ogni anno, a seguito della compilazione di un questionario da parte di insegnanti ed alunni, vengono predisposti cambiamenti e miglioramenti al fine di rendere le proposte il più allentanti e complete possibile.

Tabella 2.4: *Provenienza e numero di classi che ha partecipato ai percorsi didattici.*

ANNO SCOLASTICO	MODENA	PROVINCIA DI MODENA	FUORI PROVINCIA
2016-2017	96	143	105
2017-2018	49	58	57
2018-2019	26	24	32
Totale	171	225	194

Dall'anno scolastico 2016-2017 al 2018-2019 il numero di classi della città di Modena che ha partecipato ad una delle attività promosse da "A Scuola con Unesco" è pari a 171, nello stesso periodo sono state 225 le classi provenienti dalla provincia di Modena e 194 da fuori provincia che hanno aderito ad un percorso didattico.

2.8.3 Visitate guidate ed Audioguide

Le visite guidate sono effettuate solo su prenotazione, sono condotte dalla curatrice e dalla direttrice dell'ente museale e saltuariamente da volontari previamente preparati. Le visite guidate vengono costruite su misura e chiunque può richiederle, una singola persona o un gruppo, comprendono esclusivamente i Musei del Duomo ma ci si adegua alle richieste del visitatore. La visita guidata si svolge intorno ad un breve percorso che illustra le opere contenute all'interno del Museo Lapidario e del Museo del Duomo, il visitatore può inoltre richiedere un breve excursus sul Duomo. La durata delle visite dipende dalle richieste fatte dal visitatore ma generalmente sono di un'ora e non superano mai le due ore perché l'attenzione tende a calare. Attraverso le visite guidate si entra in contatto con le opere parte della collezione e seguendo le volontà del visitatore ci si può soffermare su di un'opera piuttosto che un'altra, altrimenti il percorso è lineare ed esamina tutti i capolavori contenuti nei Musei del Duomo. Ci sono poi delle eccezioni: il progetto "Solo per i tuoi occhi"

comprendeva sei diverse visite guidate con cui si approfondiva una specifica tematica inerente la collezione. “Animali fantastici e dove trovarli” era una delle sei proposte tematiche, si svolgeva presso il Duomo ed i Musei del Duomo, l’operatrice museale, seguita dai visitatori, andava alla ricerca delle bestie scolpite sulla Cattedrale e conservate ai Musei del Duomo.

In alternativa alle visite guidate, originariamente, c’erano le audioguide, ma diventate obsolete, si è deciso di non utilizzarle più. In vista del futuro ampliamento si sta cercando di riproporle in via digitale, tramite app, direttamente dal proprio cellulare.

2.9 La gestione accessoria

2.9.1 Il bookshop

Nel 2016 il bookshop e l'ingresso ai Musei del Duomo sono stati completamente rinnovati. I locali, così come gli arredi ivi presenti, avevano un aspetto freddo ed antiquato, necessitavano di un immediato ammodernamento che si tradusse in un intervento minimale che valorizzò la struttura architettonica degli ambienti. L'intervento di ristrutturazione seguito dallo Studio Silvestri è riuscito ad attirare i visitatori all'interno e ad illuminare i locali. La luce che filtra dalla porta vetrata e le pareti tinteggiate con colori tenui, contribuiscono a creare un ambiente contemporaneo ed elegante. La medesima linea cromatica è stata scelta per gli arredi che espongono gli oggetti del bookshop, anch'essi parte del rinnovamento. I Musei del Duomo in accordo con il Coordinamento Sito Unesco hanno incoraggiato lo sviluppo di una nuova grafica per gli articoli del bookshop, in cui venissero valorizzate le figure che animano le metope con una linea semplice e grafica. I disegni delle metope sono stati riprodotti sulle magliette, sulle cartoline, sulle stampe, sulle tazze, e su tanti altri articoli, lo scopo è di incentivare la visita al Museo Lapidario, al Museo del Duomo ed all'intero complesso monumentale.

Il bookshop con la vasta gamma di prodotti offerti riesce a soddisfare l'esigenze di adulti e bambini. Si propone di esporre cadenzalmente nuovi articoli, alcuni dei quali legati alla mostra in corso: nel 2018, a seguito dell'esposizione temporanea "Medioevo Fantastico", furono fatti degli specchietti con illustrazioni prese dai codici miniati.

L'ente museale cerca di coinvolgere i giovani nel perseguimento dei propri progetti: l'Istituto Superiore A. Venturi ha collaborato alla creazione di nuovi gadget con proposte di grafica su magliette, tazzine ed altri oggetti. Successivamente, gli studenti hanno presentato i lavori ai collaboratori dei Musei del Duomo, allo scopo di essere selezionati e veder realizzata la propria idea.

2.9.2 Promozione e Comunicazione

I Musei del Duomo non dispongono di un Social Media Manager ma curano, per quanto possibile, la comunicazione online, tramite Instagram, Facebook ed il sito web. La curatrice dell'ente museale, si dedica all'elaborazione di contenuti simpatici ed accattivanti da pubblicare attraverso la pagina Instagram "museidelduomodimodena" seguita da 1543 persone. La pagina pubblicizza, attraverso l'uso di poche parole chiave ed immagini di grande impatto, mostre, eventi culturali e giornate organizzate dai Musei del Duomo, riuscendo a stimolare la curiosità di chi si imbatte nei post. Su Facebook il registro utilizzato è leggermente differente, i post pubblicati hanno il compito di fornire informazioni sull'evento, sull'esposizione temporanea indicando il luogo, l'ora ed il prezzo del biglietto d'ingresso. Pubblicando la locandina le informazioni essenziali sono già inserite al suo interno ma si cerca sempre di essere il più chiarificatori possibile. Ad evento concluso si pubblicano una serie di scatti fotografici ed i visitatori che vi hanno partecipato potranno ritrovarsi e taggarsi nelle immagini pubblicate sulla pagina facebook dei Musei.

Il sito web viene continuamente aggiornato su tutte le novità inerenti i Musei del Duomo, è semplice ed intuitivo. Consultando il sito web si trova l'orario di chiusura ed apertura dei Musei del Duomo, il prezzo del biglietto, i contatti a cui rivolgersi, le attività didattiche, le mostre ed eventi in programma. Il sito web consta di un archivio in cui vengono accantonate le attività passate.

I Musei del Duomo comunicano anche attraverso la stampa locale, alla quale inoltrano le proprie locandine allo scopo di catturare l'interesse di più persone possibili.

2.10 La dimensione economica-finanziaria

2.10.1 Dati di performance

L'ingresso ai Musei del Duomo è regolamentato da due tariffe volte a soddisfare l'esigenze di tutti i visitatori: il "Biglietto Unico del Sito Unesco di Modena" consente di fruire dei Musei del Duomo, della Ghirlandina, del Palazzo Comunale e dell'Acetaia. Acquistando l'offerta si ha la possibilità di visitare più enti simbolo del patrimonio culturale modenese ad un prezzo inferiore; il "Biglietto Intero" con cui si accede unicamente ai Musei del Duomo. Il biglietto intero non è l'unica tariffa per accedere ai Musei infatti l'ente propone: il "Biglietto Ridotto" agli studenti fino i 25 anni di età, agli adulti al di sopra dei 65 anni di età, ai gruppi organizzati (oltre le 15 persone), a sacerdoti e religiosi; il "Biglietto Gratuito" ai bambini fino a 6 anni, ai disabili ed i loro accompagnatori, alle guide turistiche, interpreti e giornalisti nell'esercizio della loro professione, ai docenti accompagnatori di scolaresche ed ai Soci AMEi; l'"Ingresso Ridotto Scolaresche" ad intere classi e non ai singoli studenti.

Tabella 2.5: Tariffe d'ingresso ai Musei del Duomo

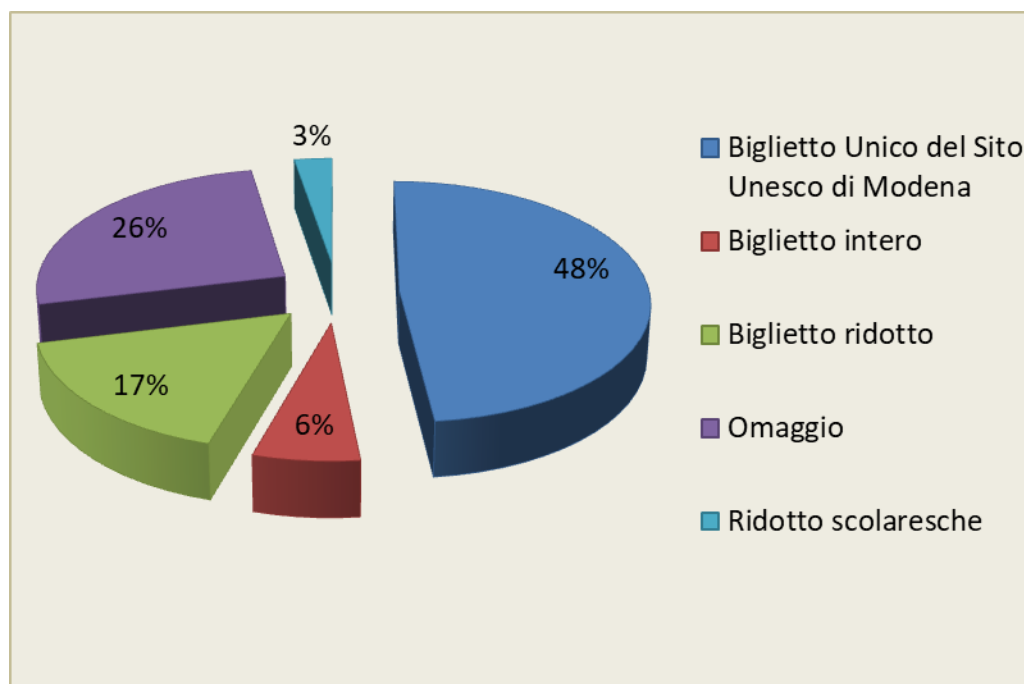
BIGLIETTO UNICO DEL SITO UNESCO DI MODENA	Musei del Duomo+della Ghirlandina+del Palazzo Comunale+dell'Acetaia	€ 6,00
BIGLIETTO INTERO	Museo Lapidario+Museo del Duomo	€ 4,00
BIGLIETTO RIDOTTO	Museo Lapidario+Museo del Duomo	€ 3,00
INGRESSO GRATUITO	Museo Lapidario+Museo del Duomo	Gratis
INGRESSO RIDOTTO SCOLARESCHI	Museo Lapidario+Museo del Duomo	€ 1,50

Tabella 2.6: Numero di biglietti venduti dal 2017 al 2019

ANNO	BIGLIETTO UNICO DEL SITO UNESCO	BIGLIETTO INTERO	BIGLIETTO RIDOTTO	OMAGGIO	RIDOTTO SCOLARESCHI	Totale
2017	44,5%	10,4%	16,4%	24%	4,7%	100%
2018	50,5%	9,6%	12,1%	25,1%	2,7%	100%
2019	48,3%	6,2%	16,7%	26,1%	2,7%	100%

Nel periodo in esame (2017-2019), il “Biglietto Unico del Sito Unesco di Modena” è stata la soluzione prediletta dai visitatori, registrando vendite superiori al 40% del totale dei biglietti venduti. I visitatori all’acquisto del “Biglietto Intero” hanno preferito il “Biglietto Unico del Sito Unesco di Modena” perché maggiormente conveniente se hanno l’obiettivo di completare la visita a Modena salendo sulla Ghirlandina, oppure assaggiando e presenziando alla produzione dell’aceto, o ancora visitando le sale storiche del Palazzo Comunale. Il “Biglietto Unico del Sito Unesco di Modena” può essere acquistato in Municipio, alla Ghirlandina, all’Ufficio Informazioni Turistiche collocato in Piazza Grande ed ai Musei del Duomo. Il dato relativo alla vendita del “Biglietto Unico del Sito Unesco di Modena” nasce dalla somma dei biglietti d’ingresso staccati dai Musei del Duomo e dagli altri enti culturali. Pertanto, per quel che concerne il numero degli ingressi ai Musei del Duomo il dato è poco attendibile, poichè i visitatori che hanno acquistato tale biglietto in uno degli altri enti non è detto che abbiano completato la visita ai Musei del Duomo. Tuttavia, di recente si è iniziato a segnare le presenze effettive. La vendita del “Biglietto Intero” ha subito una battuta d’arresto, registrando un decremento pari al 4,2% nel periodo analizzato. In media i visitatori l’anno sono all’incirca 10.170, nel 2019 la media è stata leggermente superata.

Grafico 2.4: Distribuzione percentuale per tipologia d'ingresso nel 2019



2.10.2 Il bilancio d'esercizio

La Basilica Metropolitana non stila un bilancio conforme al modello proposto in letteratura per il museo-azienda e finalizzato a conoscere l'andamento della gestione. Al contrario, ai fini fiscali la Basilica Metropolitana si uniforma alla disciplina imposta alle imprese minori in materia di contabilità semplificata.⁶¹ La contabilità dell'ente ecclesiastico è tenuta dalla Lapam⁶² ed accorpa le attività del Duomo e dei Musei del Duomo. Le prime sono inerenti per lo più alla Cappella Musicale, un'istituzione molto antica formata da musicisti e cantori che accompagnano il rito religioso con canti gregoriani. Nasce ufficialmente nel 1453 con l'assunzione da parte del Capitolo del primo organista, ma già negli anni precedenti

⁶¹ Un'azienda cultura "ben amministrata" dovrebbe comunque avere "una contabilità" finalizzata a redigere un bilancio che ha essenzialmente scopi di conoscenza della gestione.

⁶² La Lapam è una federazione composta da quattro associazioni sindacali: LICOM (Libero Commercio) CONFARTIGIANATO, ASPIM (Associazione Piccole Imprese) e AGRIMPRESE (associazione degli agricoltori). Rappresenta 12.000 imprese, consta di 600 dipendenti suddivisi nelle 50 sedi distribuite sul territorio di Modena e Reggio Emilia. La Lapam, offrendo diverse tipologie di servizi, adempie all'obiettivo primario di assistere gli imprenditori nella gestione dell'attività.

il Duomo si caratterizzò per un'intensa vita liturgica-musicale data dall'esistenza, al suo interno, di uno dei primi organi in Europa. Diversamente, le attività conseguite dai Musei del Duomo sono svariate e si distinguono in istituzionali e commerciali.

L'ente della Basilica Metropolitana di Modena adottando il regime della contabilità semplificata può beneficiare di alcuni importanti vantaggi fiscali. Il suddetto regime contabile è regolato dall' art.18 del DPR 600/73 e risulta applicabile alle imprese minori, cioè imprese individuali, società di persone ed enti non commerciali. Per poter usufruire di questo regime è necessario rispettare specifici limiti di fatturato che variano in base al tipo di attività svolta: prestazione di servizi o cessione di beni. I valori limite oltre ai quali non si può godere delle agevolazioni previste sono:

- 400 mila euro per esercenti attività di prestazione di servizi;
- 700 mila euro per esercenti attività di cessione di beni.

Il contribuente in regime di contabilità semplificata determina il proprio reddito imponibile sulla base del principio di cassa. Quest'ultimo, rispetto al principio di competenza utilizzato in precedenza (fino al 2016), permette di imputare i soli costi e ricavi che sono stati effettivamente pagati o incassati. Pertanto, se una fattura emessa l'ultimo dell'anno non viene pagata questa non viene iscritta a bilancio. Tale modalità di registrazione comporta semplificazioni importanti⁶³: snellisce il bilancio e permette di pagare le imposte una volta ottenuto il pagamento della fattura emessa.

La contabilità semplificata non prevede l'obbligo di bilancio ed esonera dalla tenuta dei libri contabili, quali libro giornale, libro inventari e scritture asiliarie. Inoltre, ammette alcune agevolazioni nella tenuta dei registri contabili. In particolare, le registrazioni contabili devono rispettare il criterio cronologico, ovvero gli incassi ricevuti ed i pagamenti effettuati sono registrati in ordine di data. Inoltre, per ciascuna operazione è necessario indicare:

⁶³ Contrarie al principio di competenza, l'unico che riesce a determinare correttamente il reddito.

- l'importo dell'incasso;
- l'identità del soggetto che ha effettuato o ricevuto il pagamento;
- gli estremi del documento che attesta l'avvenuto pagamento o l'incasso.

Nel caso in cui i dati sopracitati siano già annoverati nel registro Iva è possibile soprassedere al rispetto dell'obbligo precedente. In contabilità semplificata il registro Iva consta del registro Iva acquisti in cui vengono indicate le fatture di acquisto, e del registro Iva vendite in cui vengono riportate le fatture di vendita. Gli altri registri che contraddistinguono il regime contabile sono il registro degli incassi, dei corrispettivi, dei beni ammortizzabili, dei pagamenti, dei dipendenti.

Il superamento del limite di fatturato non è l'unico fattore a determinare l'esclusione dal regime di contabilità semplificata. Infatti, i soggetti obbligati a sottostare al regime di contabilità ordinaria sono:

- S.p.A, S.r.l., S.r.l.s., S.a.p.a., società cooperative e mutue assicuratrici;
- Enti pubblici o privati che esercitano prevalentemente attività commerciali;
- Associazioni non riconosciute e consorzi che svolgono principalmente o esclusivamente attività commerciali.

2.10.2.1 Il Conto Economico

Il conto economico è il documento contabile che illustra i ricavi ed i costi di gestione, indicandone l'origine e l'ammontare. La differenza tra le due componenti determina l'utile o la perdita d'esercizio.

Il Codice civile non prevede disposizioni sugli obblighi contabili degli enti ecclesiastici. Tuttavia, è necessaria la tenuta di una contabilità elementare, nonché la predisposizione di un rendiconto annuale che favorisca la trasparenza ed il controllo della gestione economica-finanziaria dell'ente. La Basilica Metropolitana redige esclusivamente il conto economico che riassume le movimentazioni dei Musei del Duomo e della Cattedrale di Modena.

Di seguito, la Tabella 2.7 mostra il conto economico degli esercizi 2018 e 2019. Si desume che il *Valore della produzione* è composto interamente dai ricavi provenienti dalla vendita e dalla prestazione di servizi. In particolare, la voce sottende: la vendita di biglietti e di gadget museali, l'offerta di visite guidate, gli incassi dei laboratori didattici e le sponsorizzazioni.

Nella gestione dell'esercizio 2018, tra i costi più rilevanti figurano i *Costi per servizi*, mentre, per l'esercizio successivo, gli *Oneri diversi di gestione* detengono il maggior valore. Quest'ultimi non sono direttamente attribuibili ai costi sostenuti dai Musei del Duomo ma bensì alla Cattedrale, che nello svolgimento della sua funzione sostiene ingenti spese. I *Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci* comprendono: i materiali utilizzati durante i laboratori didattici, i gadget grezzi o lavorati venduti dal bookshop e strumenti di cancelleria per l'ufficio. Nei *Costi per servizi* sono presenti le utenze appartenenti esclusivamente ai Musei del Duomo, a queste si aggiungono le spese per pubblicità e propaganda, per i servizi di vigilanza, per la manutenzione ed il controllo periodico degli estintori, dell'impianto di rilevazione del fumo e del buon funzionamento dell'ascensore. I costi sostenuti dall'ente *per il godimento di beni di terzi* includono sia il nolo di fotocopiatrici e stampanti che le spese di affitto per i locali occupati dai Musei del Duomo. Negli esercizi successivi i costi per il godimento di beni terzi diminuiranno drasticamente, grazie all'accordo di comodato d'uso gratuito dei locali di proprietà del Ministero di Giustizia, stipulato con il Comune di Modena. Precedentemente, l'Amministrazione degli Archivi Notarili ha affidato gli spazi in comodato d'uso al Comune di Modena, il quale si è impegnato, attraverso la stipula del suddetto contratto, a favorire alla Basilica Metropolitana gli spazi utili al progetto di ampliamento. I costi *per il personale* sono contenuti, poiché è per lo più volontario. Inoltre, la voce include i servizi resi da coristi e cantanti durante il periodo natalizio e prestazioni di

collaboratori occasionali. Gli *ammortamenti* sono riconducibili all'acquisto di impianti tecnici, di attrezzatura di varia natura e dell'arredo dei Musei del Duomo.

Tabella 2.7: *Conto Economico della Basilica Metropolitana di Modena espresso in migliaia di euro e relativo alle annualità 2018 e 2019*

CONTO ECONOMICO	2018 <i>(euro)</i>	2019 <i>(euro)</i>
A. VALORE DELLE PRODUZIONE	44.098	63.007
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	44.098	63.007
B. COSTI DELLA PRODUZIONE	98.501	236.625
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	14.107	9.698
7) Per servizi	45.739	26.561
8) Per il godimento di beni di terzi	14.687	13.987
9) Per il personale	6.712	1.413
10) Ammortamenti e svalutazioni	11.957	14.847
14) Oneri diversi di gestione	5.296	5.661
- Oneri diversi di gestione non deducibili	0	164.452
Risultato ante imposte (A-B)	-54.402	-173.618
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	-54.402	-173.618

Il conto economico di entrambe le annualità si chiude con una perdita d'esercizio rilevante. Per ragioni di riservatezza, la Basilica Metropolitana non hanno fornito indicazioni inerenti alle modalità di copertura delle perdite. Inoltre, la mancanza di uno Stato Patrimoniale non ha permesso un confronto tra le perdite realizzate ed il patrimonio netto, poichè non solo quest'ultimo è da tenere in considerazione

quando si registra una perdita ma anche gli utili non accantonati a riserve, ovvero utili portati a nuovo da precedenti esercizi ed utili in corso di formazione nell'esercizio.

Nel 2019, i ricavi delle vendite e delle prestazioni registrano un aumento del 69% rispetto l'anno precedente. La voce ammonta a 63.007 euro e si compone principalmente degli incassi dei laboratori didattici e delle sponsorizzazioni, dalle vendite della biglietteria e del bookshop.

Tabella 2.8: Valore della produzione espresso in percentuale e relativo al 2018 e 2019

RICAVI	2018	2019
A. VALORE DELLA PRODUZIONE	100%	100%
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	73%	74%
a. Ricavi per ingressi	36,7%	29%
b. Laboratori didattici e sponsorizzazioni	36,3%	45%
5) Altri proventi e ricavi	27%	26%
d. bookshop	27%	26%

Nella Tabella 2.8 viene analizzato il contenuto dell'aggregato *Valore della Produzione*, formato esclusivamente dagli introiti derivanti dalle attività dei Musei del Duomo. In particolare, la voce *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* è relativa alla vendita dei biglietti d'ingresso ed ai laboratori didattici a cui si sommano le sponsorizzazioni⁶⁴. In entrambe le annualità, più del 70% del valore della produzione è formato dai ricavi ottenuti dallo svolgimento delle attività istituzionali. La restante parte, afferente alla

⁶⁴ Le sponsorizzazioni sono indicate nella medesima voce dei laboratori didattici, dunque non è possibile valutare l'ammontare di uno e l'altro ricavo.

voce *Altri ricavi e proventi*, è il risultato dell'attività commerciale che si caratterizza da un'ampia offerta di articoli venduti dal bookshop.

Grafico 2.5: *Analisi dei ricavi delle vendite e delle prestazioni relativa all'anno 2019*

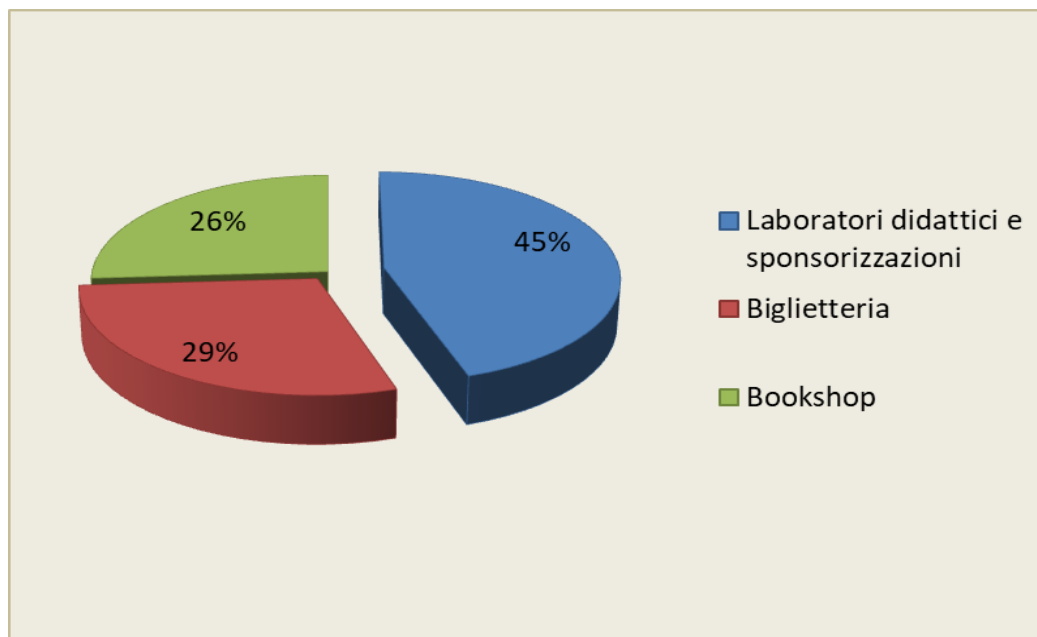
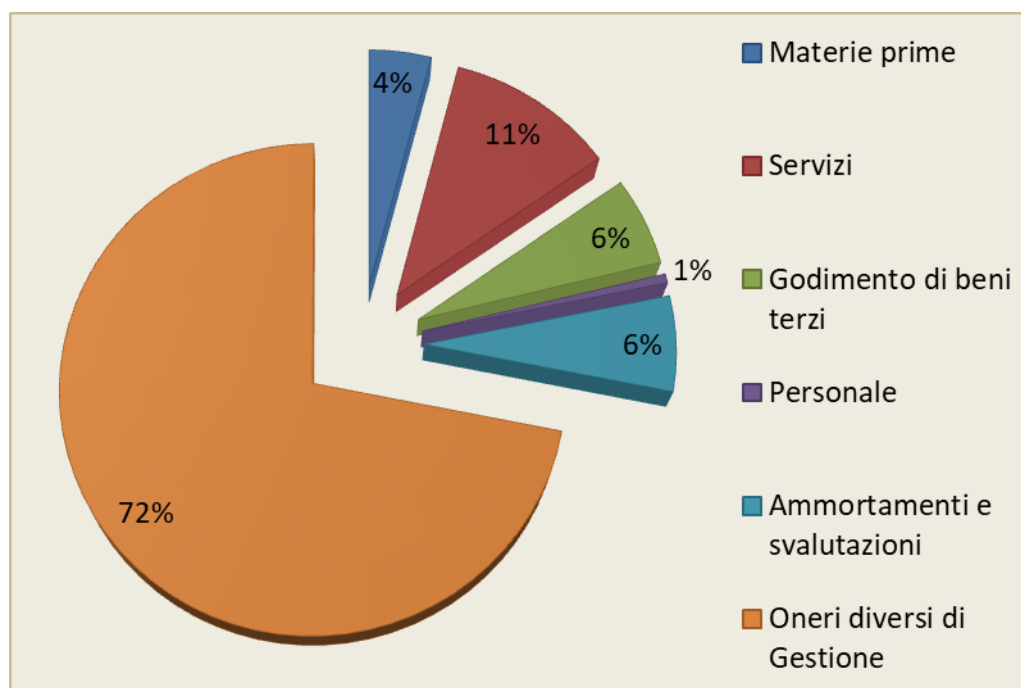


Tabella 2.9: *Costi della produzione espressi in percentuale e attinenti al 2018 e 2019*

COSTI	2018	2019
B. COSTI DELLA PRODUZIONE	100%	100%
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	14,3%	4,1%
7) Per servizi	46,4%	11,2%
8) Per godimento beni di terzi	15%	5,9%
9) Per il personale	6,8%	0,6%
10) Ammortamenti e svalutazioni	12,1%	6,3%
14) Oneri diversi di gestione	5,4%	71,9%

Nella Tabella 2.9 vengono analizzati i costi della produzione in percentuale e messi a confronto tra le due annualità: 2018 e 2019. Nel 2018 i costi per servizi sono più elevati rispetto all'anno successivo in quanto privo delle spese di consulenza, di pulizia ed i costi per altri servizi sono nettamente inferiori rispetto all'anno precedente. Nel 2019 i costi di produzione sono segnati dagli oneri di gestione pari al 71% dell'intero ammontare. Al contrario, i costi per materie prime, per servizi, per il personale e per gli ammortamenti e le svalutazioni sono diminuiti drasticamente rispetto al 2018.

Grafico 2.6: *Analisi dei costi della produzione relativa all'anno 2019*

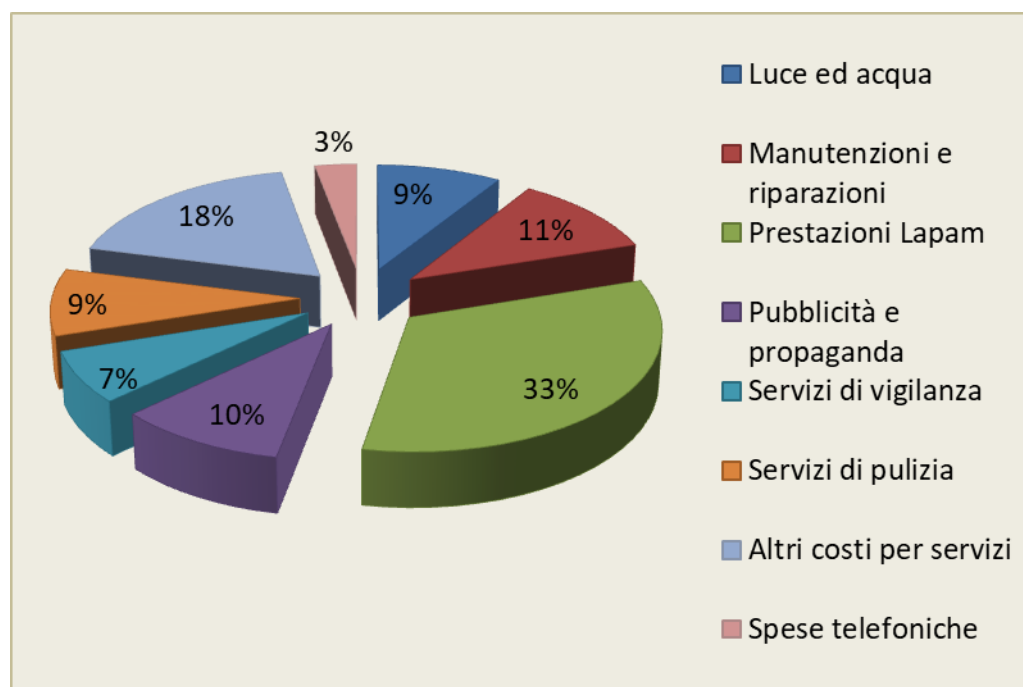


Al fine di ottenere un'analisi il più completa e dettagliata possibile, è utile esaminare le diverse componenti che alimentano i singoli costi dell'esercizio 2019:

I costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci ammontano a 9.698 euro e comprendono in larga parte l'acquisto di prodotti venduti dal bookshop (9.631 euro), succedono le spese per i materiali di consumo, la cancelleria e stampanti.

I *costi per servizi* sono pari a 26.561 euro e molto variegati. In entrambi gli esercizi è presente un valore piuttosto elevato, attribuibile alle somme versate alla Lapam per la tenuta della contabilità e dei dipendenti. Inoltre, nel conto economico relativo all'anno 2018, il dato *altri costi per servizi* è il più significativo (11.473 euro) ed indica le spese di gestione per i laboratori didattici ed i pagamenti del canone del pos.

Grafico 2.7: *Analisi dei costi per servizi dei Musei del Duomo relativo all'anno 2019*



I *costi per il godimento di beni terzi* (13.987 euro) sono caratterizzati dalla presenza preponderante dalle spese per il canone d'affitto dei locali di proprietà del Ministero di Giustizia (13.447 euro)⁶⁵, e da una somma irrisoria rispetto la precedente, attribuita al noleggio della fotocopiatrice (540,00 euro).

I *costi per il personale* sono inferiori rispetto all'esercizio precedente, il valore pari è pari a 1.413, circa il 78% in meno. Inoltre, i costi sostenuti sono riconducibili alle

⁶⁵ In futuro, il canone di locazione non dovrà più essere pagato poichè gli spazi sono stati affidati in comodato d'uso gratuito alla Basilica Metropolitana di Modena.

prestazioni di cantanti e coristi che durante il periodo Natalizio offrono servizio al Duomo ed a collaboratori didattici occasionali afferenti alla Cappella Musicale.⁶⁶

I *costi per ammortamenti e svalutazioni* sono contraddistinti dalla voce ammortamento costi pluriennali pari a 12.670 euro, circa l'85% del totale. Il restante 15% è relativo all'ammortamento di impianti tecnici, di attrezzatura varia e minuta, di macchine d'ufficio e dell'arredamento.

Gli *oneri diversi di gestione* ammontano a 5.661 euro. Il valore subisce un leggero incremento (+6,8%) rispetto all'esercizio precedente che contempla il costo del pro-rata generato per operazioni esenti iva (la vendita dei biglietti d'ingresso), il tesseramento all'Associazione Lapam ed altri oneri di gestione. Nel 2019, quest'ultima aumenta in modo considerevole mentre le restanti mantengono il medesimo valore o crescono appena.

Gli *oneri diversi di gestione non deducibili* sono i costi maggiormente rilevanti. Nel 2019, essi sono pari a 164.452 euro mentre nel 2018 sono assenti. La componente negativa di reddito consta di costi e spese non deducibili attribuibili all'attività di gestione del Duomo. Tuttavia, a cosa realmente corrisponde tale importo non è dato a sapersi: (...)

2.10.3 Analisi di Bilancio

L'analisi di bilancio permette di valutare la salute di un soggetto economico, attraverso l'interpretazione dei dati in chiave patrimoniale, finanziaria ed economica. Per quel che concerne l'azienda-museo, un'analisi di bilancio completa ed accurata consente di estrapolare giudizi significativi sulla gestione e sul rispetto del principio di economicità. L'analisi di bilancio si sviluppa su più fasi:

⁶⁶ La voce *Costi per il personale* è priva di salari e stipendi, accantonamenti per il trattamento di fine rapporto delle risorse umane dei Musei del Duomo di Modena.

riclassificazione dei documenti di bilancio, elaborazione degli indici, interpretazione dei risultati ottenuti.

Annualmente, l'ente proprietario dei Musei del Duomo di Modena redige il conto economico che è volto ad illustrarne il risultato economico. Quest'ultimo non è sufficiente ad elaborare un'analisi di bilancio chiara ed esaustiva poichè, la mancanza di documenti contabili che rappresentino la situazione patrimoniale-finanziaria dell'ente, consente la sola analisi dell'incidenza delle diverse tipologie di costo e ricavo. Adeguandomi all'inconveniente, ho realizzato uno studio circa il documento in mio possesso, sviluppando una riclassificazione del conto economico a valore aggiunto, e successivamente, valutando i dati raccolti, ho estrapolato la situazione economica che si viene a delineare.

2.10.3.1 Riclassificazione Conto Economico

La riclassificazione del conto economico consente una lettura ed un confronto immediato dei dati, attraverso la determinazione di risultati intermedi che presentano un contenuto informativo di maggior valore. Le riclassificazioni proposte sono molteplici e si basano sulle possibili suddivisioni dei costi legati all'area operativa.

I modelli più comuni di riclassificazione del Conto Economico sono:

- Il conto economico a margine di contribuzione, si basa sulla suddivisione tra costi fissi e variabili;
- Il conto economico a costo del venduto, fonda le sue radici sulla separazione tra costi diretti ed indiretti;
- Il conto economico a valore aggiunto, pone in risalto la distinzione tra i costi relativi alle risorse esterne da quelli legati alle risorse interne.

Quest'ultimo riassume brevemente il modello scelto per la riclassificazione del conto economico della Basilica Metropolitana di Modena. Il conto economico a valore aggiunto è il modello di riclassificazione più utilizzato che permette di evidenziare una serie di risultati intermedi utili a quantificare il contributo delle risorse interne ed esterne.

Il 2019 ha registrato una *perdita* consistente, superiore all'anno precedente e caratterizzata da un totale dei costi maggiore dei ricavi conseguiti durante l'esercizio. In particolare, il dato che alimenta e determina la perdita è relativo agli oneri diversi di gestione che, come detto in precedenza, non sono attribuibili alla gestione dei Musei del Duomo ma bensì al Duomo di Modena.

Quando l'esercizio chiude in perdita è necessario stabilire le modalità secondo cui verrà coperta. Generalmente, la perdita d'esercizio può essere rinviata e coperta con gli utili derivanti dall'esercizio successivo, con riserve ed utili portati a nuovo nei precedenti esercizi e con la riduzione del capitale sociale.⁶⁷

I Musei del Duomo non hanno fornito informazioni inerenti alle modalità di copertura della perdita registrata alla chiusura dell'esercizio. Inoltre, la mancanza di documenti patrimoniali e finanziari non ha permesso di comprendere autonomamente le dinamiche con cui i Musei potrebbero far fronte alla perdita.

Dunque, il conto economico della Basilica Metropolitana di Modena, seppur utile a delineare il quadro generale in cui versano i Musei del Duomo risulta poco attendibile al fine di una corretta valutazione del risultato economico conseguito durante l'esercizio poichè è comprensivo dei costi e ricavi della Cattedrale. Inoltre, l'assenza degli altri documenti contabili non permette di conoscere le dimensioni

⁶⁷ La disciplina riguardo il trattamento delle perdite d'esercizio è regolata dagli articoli 2446 e 2447 del Codice civile per quel che concerne le società per azioni, mentre per le società a responsabilità limitata sono gli articoli 2446-bis e 2447-bis ad occuparsene.

patrimoniali e finanziarie che caratterizzano l'ente. Pertanto, il patrimonio dell'ente, le risorse accumulate, gli investimenti effettuati, la natura ed il volume dei debiti contratti rimangono ignoti.

Tabella 2.10: *Riclassificazione del Conto Economico a Valore Aggiunto espresso in migliaia di euro e relativo alle annualità 2018 e 2019*

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	2018 <i>(euro)</i>	2019 <i>(euro)</i>
Valore della Produzione	44.098	63.007
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	44.098	63.007
Costi di produzione	79.831	220.364
Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	14.107	9.698
Servizi	45.739	26.561
Godimento di beni terzi	14.687	13.987
Oneri diversi di gestione	5.296	5.661
- Oneri diversi di gestione non deducibili	0	164.452
Valore Aggiunto	-35.732	-157.357
Costi per il personale	6.712	1.413
Margine Operativo Lordo	-42,445	-158.770
Ammortamenti e svalutazioni	11.957	14.847
Reddito Operativo	-54.402	-173.618
Risultato Ante Imposte	-54.402	-173.618
Utile (perdita) d'esercizio	-54.402	-173.618

Capitolo 3

Verso un piano strategico per i Musei del Duomo di Modena

3.1 La stesura del Piano Strategico

In seguito alle riforme organizzative che hanno interessato il sistema museale italiano, attribuendo una maggior autonomia e valorizzando le potenzialità esistenti, il Mibact ha fornito delle linee guida operative per la predisposizione di piani strategici di sviluppo culturale. Lo strumento elaborato dal Mibact è rivolto principalmente ai poli museali ma anche i privati possono usufruirne, adattando il documento di programmazione e pianificazione alle proprie dinamiche organizzative, gestionali e strategiche.

Il processo di definizione del piano strategico prende avvio con l'elaborazione di un documento contenente gli obiettivi di medio-lungo termine, la sequenza di attività strutturate nel tempo per conseguirli e l'identificazione delle risorse necessarie in termini umani, tecnici e finanziari per implementarle.

Il piano strategico figura come uno strumento di programmazione che, attenendosi all'identità ed alla storia del museo, concorre a delineare la vision⁶⁸. I contenuti fondamentali di un piano strategico si possono raggruppare in tre categorie:

- esplicitazione della mission;
- identificazione degli obiettivi strategici, delle azioni operative e delle criticità di gestione;
- individuazione delle risorse disponibili.

⁶⁸ Il termine vision è impiegato principalmente in ambito aziendale ma può essere utilizzato anche in riferimento ad associazioni, ad organizzazioni, nonché in relazione ai singoli individui. La vision corrisponde ad una proiezione dell'impresa nel futuro (3-5 anni).

Alla base della redazione del piano strategico, risiede la consapevolezza che oltre ad essere un valido strumento di programmazione è anche un mezzo di comunicazione e condivisione delle intenzioni future con una platea di soggetti, che direttamente o indirettamente sono coinvolti nelle dinamiche aziendali. Pertanto, il piano strategico è un documento pubblico e fruibile da chiunque voglia relazionarsi con il museo o essere a conoscenza dei programmi futuri.

Generalmente, il piano strategico prende avvio con l'enunciazione della mission che deve essere coerente rispetto allo scenario che si prospetta per il museo. La mission può essere esposta in modo semplice e sintetico oppure in forma maggiormente articolata, accompagnata da informazioni inerenti i risultati conseguiti nel recente passato e quelli che si intendono perseguire in futuro. Dopodichè, vengono elaborati gli obiettivi d'interesse strategico per il museo, le attività ritenute cruciali per il loro raggiungimento ed esposte le aree affette da maggiori criticità. La stesura del piano strategico si completa con l'individuazione delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività programmate nonché con l'attribuzione delle responsabilità per l'adempimento di ciascuna di esse.

Successivamente, il museo tradurrà in termini economici le scelte descritte adottando una classificazione delle principali entrate ed uscite derivante dal sistema della contabilità pubblica.

Tabella 3.1: *Articolazione dell'entrate ed uscite di un museo*⁶⁹

ENTRATE	Mezzi propri	Utili anni precedenti, proventi finanziari,
	Trasferimenti per uscite correnti	Stato, Regioni, Province, Comuni
	Contributi/sovvenzioni per progetti speciali	Stato, Regione, Province, Comuni, Unione Europea, privati (imprese, associazioni, fondazioni, ecc.)
	Sponsorizzazioni	Privati
	Mecenatismo	Privati individui
	Autofinanziamento	Vendita di biglietti, membership, vendita di servizi (prevednita, bar, libreria, visite guidata, consulenza, ecc.), merchandising, cessione diritti, ecc.
USCITE CORRENTI	Costi personale	Curatori, restauratori, operai, architetti, allestitori, addetti alla didattica, personale di custodia, personale di front-office, personale amministrativo, direzione scientifica, ecc.
	Spese di funzionamento	Luce, acqua, metano, affitto locale, noleggio impianti o attrezzature, cancelleria/altri materiali di consumo, ammortamenti,

⁶⁹ Tabella di Ludovico Solima, *L'impresa Culturale, processi e strumenti di gestione*, Carrocci, Roma, 2004, p. 292.

		assicurazioni, ecc.
	Manutenzione ordinaria	Piccola manutenzione per l'edificio, gli impianti, le attrezzature ecc.
	Eventi	Acquisto mostre
	Consulenze esterne	Servizi di consulenza (legale, fiscale, del lavoro, ecc.), addetti al fundraising, agenzie di comunicazione e pubblicità ecc.
USCITE NON CORRENTI	Immobili	Immobili
	Impianti di base	Elettrico, antincendio, condizionamento, di rete ecc.
	Impianti specifici	Antintrusione, antifurto, microclimatico ecc.
	Attrezzature	Computer, server, fax, fotocopiatrici, ecc.
	Attrezzature e macchinari specifici	Vetrine, supporti informativi, ecc.
	Manutenzione straordinaria	Rifacimento copertura, rifacimento solai, ripristino facciate, restauri ecc.
	Sviluppo	Nuove opere

Il museo, attraverso l'elaborazione delle entrate ed uscite che saranno sostenute, individua gli effetti a livello economico-finanziario connessi allo svolgimento delle attività programmate. Inoltre, la Tabella 3.1 fornisce uno strumento di pianificazione per la gestione futura nonché di valutazione della situazione economica attuale.

Concludendo, il piano strategico è soggetto a continui controlli che lo ridefiniscano secondo le dinamiche evolutive dell'organizzazione museale. Infatti, eventuali scostamenti da quanto programmato devono essere notificati al fine di adeguare correttamente il piano strategico.

3.2 Swot analysis dei Musei del Duomo di Modena

La *SWOT analysis (strength-weakness-opportunities-threats)* pone le basi per l'elaborazione del piano strategico vero e proprio. Infatti, solo conoscendo i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce provenienti dall'esterno è possibile realizzare un efficace piano di programmazione culturale.

Punti di Forza

- I Musei del Duomo sono situati in una posizione strategica che contribuisce ad evocare i valori che intendono trasmettere;
- Hanno una dimensione locale, un rapporto stretto con il territorio che permette di coinvolgere la comunità nelle scelte operate dai Musei. Buona parte è partecipe e consapevole del valore dei beni conservati all'interno delle sale espositive dei Musei del Duomo;
- Offrono esperienze originali in un contesto amichevole. In particolare, organizzano eventi per famiglie, laboratori per bambini, conferenze e diverse iniziative che coinvolgono un pubblico ampio e variopinto;
- Raccolgono testimonianze materiali della costruzione del Duomo, conosciuto in tutto il mondo quale mirabile esempio di architettura romanica, e dell'opera precedente la sua fondazione, della comunità modenese e delle sue tradizioni, della vitalità dell'apparato ecclesiastico dall'Alto Medioevo fino alle epoche più recenti;
- Tra le opere conservate ve ne sono alcune di eccezionale pregio e rarità, conosciute anche all'estero;
- Operano in sintonia con la Diocesi che gestisce e rende disponibile il patrimonio dell'Archivio Storico Diocesano di Modena;
- Possono contare sul volontariato;

- Dispongono di un'ampia offerta didattica ideata e proposta in collaborazione con il Coordinamento Unesco dei Musei Civici;
- Sono inseriti all'interno del biglietto Unico del Sito Unesco di Modena;
- Dispongono di un ampio giardino pur essendo in centro storico;

Punti di Debolezza

- La carenza di personale a cui si fa fronte con l'aiuto dei volontari. Ciononostante, permangono problematiche rilevanti: la copertura dei turni, il conteggio delle presenze giornaliere, ecc.;
- La mancanza di uffici preposti esclusivamente a specifiche aree: amministrazione, segreteria, sicurezza, assistenza. In particolare, il personale si occupa di svolgere molteplici compiti, non sempre attinenti alla propria mansione;
- L'assenza di programmazione a lungo termine, di prospettiva, di una visione;
- L'assenza della redazione di un bilancio preventivo e consuntivo legato alla sola realtà museale. L'unico documento stilato annualmente è il conto economico, dove appaiono dati non correlati unicamente ai Musei del Duomo bensì al Duomo ed alle attività della Basilica Metropolitana. Dunque, il conto economico non rappresenta la reale situazione in cui i Musei versano;
- Gli strumenti di monitoraggio dell'utenza, di comunicazione e rendicontazione dei risultati, seppur presenti, non sono del tutto attendibili per le ragioni riportate al primo punto;
- La scarsa visibilità dei Musei del Duomo dovuta alla mancanza di un'adeguata segnaletica esterna;

- La mancanza di un percorso unitario e coerente. Il museo si sviluppa su più piani non ben coordinati tra loro;
- La carenza di un'adeguata manutenzione degli spazi;
- Il deposito non ha spazio sufficiente ed inoltre è difficilmente raggiungibile.

Minacce

- Concorrenza di altre istituzioni museali dotate di maggiori risorse;
- Rischio di sopravvivenza per mancanza di risorse;
- Rischio di disinteresse da parte dei concittadini.

Opportunità

- Partecipazione al sistema museale nazionale per uniformarsi agli standard museali, per definire percorsi culturali diretti a nuovi bacini di utenza, per la condivisione di risorse;
- Ampliamento dei rapporti con il tessuto imprenditoriale locale e con associazioni che condividono i valori trasmessi dai Musei, siglando accordi con ONLUS ed associazioni di volontariato allo scopo di gestire l'apertura ed i servizi del museo.
- Aumento dei flussi di visitatori a seguito dell'ampliamento;

3.3 La vision

Con la definizione della Vision, i Musei del Duomo di Modena delineano l'idea del museo alla quale intendono tendere, rispecchiando gli ideali, i valori e gli obiettivi strategici imposti nel medio-lungo periodo.

I Musei del Duomo si identificano come testimoni ed interpreti dei reperti storici e delle opere di grande valore artistico e culturale che compongono le raccolte e che hanno contribuito, quali espressione della storia della Cattedrale modenese, all'iscrizione del Sito alla Lista del Patrimonio dell'Unesco.

I Musei del Duomo intendono proseguire, perfezionare ed ampliare la promozione della conoscenza scientifica, religiosa e culturale, attraverso il patrimonio di professionalità e competenze acquisito negli anni e radicato nel personale. Inoltre, si propongono di perseguire la diffusione della storia e delle vicende legate al Duomo mediante la predisposizione di spazi multimediali che permetteranno di raggiungere un'ampio pubblico con il quale l'ente entrerà in contatto, attivando relazioni di scambio di conoscenze ed informazioni. Tutto ciò sarà perseguito mediante azioni operative che avranno un impatto locale, nazionale ed internazionale. In una prospettiva locale, i Musei del Duomo rafforzeranno il radicamento territoriale, acquisendo maggior centralità nella vita della comunità modenese, attraverso mostre, eventi, visite guidate capaci di attrarre nuovi pubblici e di confermare quello esistente. L'ente museale intende farsi portavoce in ambito nazionale ed internazionale della storia, delle opere e delle suppellettili testimonianti il fermento religioso che aleggiava intorno la Cattedrale ma non solo, anche del territorio, della cultura modenese e dei fattori che hanno contribuito a determinare il complesso quale patrimonio dell'umanità.

La vision risulta in perfetta sintonia con la mission dei Musei del Duomo che afferma le finalità di tutela e valorizzazione dell'ente museale, l'importanza di tramandare

alle future generazioni il patrimonio di inestimabile valore ivi custodito, mediante la divulgazione scientifica, educativa e culturale a livello nazionale ed internazionale.

3.4 Formulazione del piano strategico

Parlare di un piano strategico per i Musei del Duomo di Modena risulta una scelta ambiziosa, in quanto non essendo a completa conoscenza della dimensione economica, patrimoniale e finanziaria che li contraddistingue, non è stato possibile consolidare le attività in schemi di bilancio previsionali. Pertanto, ciò che mi propongo di elaborare nelle pagine seguenti sono linee di tendenza della strategia, consolidate mediante un elenco delle principali entrate ed uscite suddivise per tipologia. Il ricorso ad una classificazione delle entrate ed uscite utilizzata dalla contabilità pubblica, risulta deficitario di dati ed informazioni economico-patrimoniali e finanziarie.

Le linee di tendenza per lo sviluppo della strategia sono state tracciate in stretta collaborazione con il personale dei Musei del Duomo di Modena. In particolare, la curatrice Francesca Fontana e la direttrice Giovanna Caselgrandi hanno saputo orientarmi verso le soluzioni più significative per la gestione dei Musei del Duomo nei prossimi anni. La formulazione delle linee strategiche è avvenuta sulla base delle informazioni fornitemi, attraverso le quali ho individuato una serie di obiettivi strategici da conseguire nel futuro più prossimo. Generalmente, la stesura di un piano strategico prevede di definire un tempo limitato in cui svolgere le azioni operative volte al raggiungimento degli obiettivi. In particolare, il piano di programmazione si concretizza nell'arco di tre anni ma è possibile adeguare le tempistiche in base alle disponibilità dell'ente. Infatti, i Musei del Duomo di Modena essendo una realtà di piccole dimensioni con esigue risorse finanziarie necessitano di tempi più lunghi per espletare i propri obiettivi. Dunque, il periodo stimato è pari a cinque anni, durante il quale saranno perseguiti gli obiettivi di accessibilità, monitoraggio ed incremento del pubblico, comunicazione, riorganizzazione delle risorse umane e trasparenza.

1. *Accessibilità*

I Musei del Duomo per ottemperare all'obbligo di trasmissione del patrimonio culturale ivi custodito devono essere accessibili nelle diverse accezioni del termine: fisica, cognitiva ed economica. L'accessibilità fisica è ricercata attraverso la cura e la manutenzione dell'edificio che custodisce le raccolte. I Musei del Duomo necessitano di acquisire una maggior visibilità poichè ospitati all'interno di un edificio storico, adiacente la cattedrale ma non adeguatamente segnalato. Pertanto, al fine di perseguire l'accessibilità fisica di tipo esterno sarà necessario dotarsi di un'adeguata segnaletica che comprenda l'installazione di totem a due facce in cui mostrare i Musei del Duomo con le informazioni di servizio, la piantina della città di Modena con la posizione del museo e le attività temporanee organizzate dall'ente (mostre, conferenze, eventi, ecc.); di grandi cartelli mediante i quali esibire un'opera simbolo, determinante il pregio delle collezioni dei Musei del Duomo; di bacheche in vetro in cui apporre avvisi ed annunci inerenti le iniziative proposte dai Musei; di banner esterni ideali a catturare l'attenzione del visitatore di passaggio, fornendo informazioni ed approfondimenti all'ingresso dell'ambiente museale.

Il perseguimento dell'accessibilità fisica di tipo interno è volto a garantire il miglioramento della fruizione delle collezioni mediante interventi strutturali, quali l'ampliamento dello spazio espositivo⁷⁰, il rifacimento dell'impianto di illuminazione, climatizzazione e sorveglianza. Gli impianti attualmente in uso sono obsoleti e relativamente all'impianto di illuminazione, è vetusto con luci e fotocellule dedicate all'accensione che non funzionano correttamente, nonchè i faretti e le fibre ottiche, ormai annerite, che diffondono una luce fioca contrariamente ai led che emanano una luce troppo intensa. Il

⁷⁰ Il piano di programmazione quinquennale è conseguente il progetto di riqualificazione ed ampliamento affrontato nel capitolo 2.6.

rifacimento dell'impianto di climatizzazione ed illuminazione rappresenta la priorità della direzione e della curatela, certi che possa influire positivamente sull'esperienza di visita del fruitore. Inoltre, al fine di migliorare l'accessibilità alle collezioni si procederà all'ammodernamento delle vetrine che contengono ed espongono le opere dei Musei del Duomo, selezionando quelle che necessitano di un maggior rinnovo. Le vetrine espositive moderne sono costruite con materiali ad alta tecnologia e dotate, in base alle esigenze del museo, di cristalli blindati antiproiettile, aree a climatizzazione differenziata, aperture e serrature elettriche, illuminazione interna, ecc. Le vetrine hanno il vantaggio di proteggere le opere dalla polvere, dal furto o dal rischio di danneggiamento, ciononostante creano una barriera tra il visitatore ed il manufatto.

Inoltre, l'accessibilità fisica di tipo interno si concretizza nella totale ed autonoma fruizione delle collezioni da parte dei soggetti con disabilità motorie mediante l'ascensore che permette l'accesso al piano superiore.

L'accessibilità nella sua dimensione cognitiva è riconducibile alla presenza di adeguati supporti informativi in grado di adattarsi alle esigenze delle differenti tipologie di pubblico. I Musei del Duomo intendono aggiornare l'apparato didascalico e rielaborarlo in più lingue poiché le didascalie che accompagnano l'esposizione delle opere sono esclusivamente in italiano, ciò reca disagio ai numerosi visitatori stranieri che accorrono da ogni parte d'Europa per studiare il romanico del Duomo di Modena. Inoltre, è in fase di elaborazione un app riguardante l'intero Sito Unesco e comprensiva di alcune opere dei Musei del Duomo che si sostituirà parzialmente alle audioguide, accompagnando il visitatore nella sua esperienza di fruizione.

Infine, l'accessibilità economica è garantita dall'offerta di un ampio e variegato piano tariffario che comprende fasce di esenzione o riduzione del

biglietto d'ingresso per specifiche categorie di visitatori. I Musei del Duomo partecipano annualmente alla Notte Europea dei Musei promossa dall'ICOM e celebrata il sabato precedente la Giornata Internazionale dei Musei, è un evento gratuito che invita i visitatori a fruire delle collezioni attraverso un approccio più sensoriale e creativo. Inoltre, aderiscono al biglietto Unico del Sito Unesco di Modena che prevede l'ingresso anche in Ghirlandina, all'Acetaia ed al Palazzo Comunale. In seguito all'ampliamento, i Musei del Duomo, in accordo con il Sito Unesco, stanno lavorando ad un potenziale aumento del Biglietto Unico del Sito Unesco di Modena in quanto offriranno un'esperienza più ricca e completa rispetto alla precedente.

2. Monitoraggio ed incremento del pubblico

I Musei del Duomo di Modena intendono monitorare e sviluppare relazioni con il pubblico attuale e potenziale mediante l'uso di strumenti di rilevazione dell'informazione, utili a identificare eventuali criticità ed aspetti connessi all'esperienza di visita. In passato, i Musei del Duomo hanno somministrato ai propri visitatori dei questionari atti a valutare la qualità dell'esperienza di fruizione, questi potranno essere riproposti al fine di raccogliere punti di vista differenti sull'ampliamento e sulle novità che ne scaturiranno. Il monitoraggio del pubblico sarà volto ad acquisire una maggiore consapevolezza circa il numero e la tipologia di visitatori che annualmente affolla i Musei del Duomo. L'ente museale è munito di tabelle ad uso interno con cui registra il flusso di visitatori, le quali potranno essere sostituite con validi sistemi di conta-persone.

L'ampliamento degli spazi museali sarà un fattore determinante per la crescita del pubblico dei Musei del Duomo, sarà il punto di partenza per un incremento costante del numero di visitatori. Quest'ultimo dovrà essere alimentato da un'organizzazione continua negli anni di esposizioni

temporanee, eventi per famiglie e conferenze. Infatti, con il progetto di ampliamento è stata prevista una sala dedicata alle iniziative proposte dai Musei del Duomo mediante la quale sarà possibile aumentarne il numero. Inoltre, direzione e curatela si propongono d'intensificare l'attività di ricerca e pubblicazione, migliorando l'offerta scientifica e culturale che attrarrà l'interesse di un pubblico variegato.

3. *Comunicazione*

I Musei del Duomo di Modena intendono accrescere la propria visibilità attraverso lo sviluppo di un articolato piano di comunicazione che prende avvio con l'utilizzo dei social media. Quest'ultimi possono raggiungere un ampio spettro di visitatori se aggiornati costantemente con contenuti creativi, accattivanti ma soprattutto di qualità. I social network sono considerati una forma pubblicitaria valida ed attuale che potrà essere integrata con forme più tradizionali quali l'inserzione sul giornale locale o l'annuncio sul sito web. L'accrescimento della notorietà dei Musei del Duomo sarà perseguito mediante l'iscrizione alla piattaforma di Google Arts and Culture che consente di ottenere un proprio spazio virtuale da personalizzare con foto d'interni o la digitalizzazione di singole opere d'arte; con collezioni online che constano di opere raggruppate secondo un criterio scelto dall'ente museale e fruite dagli utenti, ai quali sembrerà di muoversi tra le sale espositive; con la creazione di storie, durante le quali s'intervallano le opere d'arte a spiegazioni e curiosità. L'iscrizione alla piattaforma permette all'utente una visione interattiva e coinvolgente, coerente con il progetto di ampliamento che prevede un approccio multimediale alla scoperta della storia della Cattedrale di Modena. Inoltre, attraverso la piattaforma si potrà raggiungere un ampio pubblico che sarà spinto a visionare fisicamente i tesori conservati nelle sale dei Musei del Duomo.

L'ampliamento porterà una ventata di aria fresca per i Musei del Duomo che potranno valorizzare il progetto attraverso la produzione di una video-presentazione, attirando l'interesse del visitatore sulle novità introdotte e promuovendo quanto negli anni è divenuto un caposaldo dell'esposizione permanente dei Musei del Duomo.

4. *Riorganizzazione delle risorse umane*

I Musei del Duomo al fine di adempiere alle proprie funzioni necessitano di una riorganizzazione del personale che sarà promossa attraverso due interventi: l'incremento delle ore al personale esistente e l'introduzione di nuove figure professionali secondo le indicazioni proposte dall'ICOM. Il personale è limitato e relativamente al curatore le ore lavorative sono ridotte per svolgere le mansioni che gli sono state affidate. Infatti, esso lavora quindici ore la settimana, insufficienti allo svolgimento del proprio lavoro, sarebbe quindi opportuno incrementare le ore lavorative a trentotto (full-time). L'assunzione di nuove figure professionali prevede di adeguarsi all'informativa dell'ICOM, il quale individua quattro aree funzionali e per ciascuna un responsabile. Esse sono:

- Ricerca, gestione e cura delle collezioni;
- Servizi al pubblico, educazione e mediazione;
- Amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane;
- Strutture, allestimenti e sicurezza;

Il responsabile della conservazione, della valorizzazione e cura delle collezioni è individuato nella persona del curatore. Il quale collabora con il direttore e gli altri responsabili del museo alla definizione di una strategia di valorizzazione delle collezioni, conduce e coordina l'attività di ricerca

scientifico sul patrimonio afferente ai Musei del Duomo, programma le attività di inventariazione e catalogazione delle collezioni, controlla le operazioni di prestito delle opere in entrata ed in uscita, progetta ed elabora gli eventi espositivi, ecc.

Nella struttura organizzativa dei Musei del Duomo è attualmente presente una figura part-time (30 ore settimanali) addetta alla mediazione ed ai servizi al pubblico. Purtroppo, l'orario ridotto non consente il pieno svolgimento di tutte le sue funzioni. Tra queste, il rispetto dell'orario di apertura dei Musei del Duomo a cui si potrebbe far fronte attraverso la stipula di un accordo di collaborazione con un'associazione di volontariato del modenese, alla quale verrà fornito un rimborso spese in base a quelle effettivamente sostenute e documentate. Inoltre, è prevista l'assunzione di una seconda figura professionale ad orario ridotto (24 ore settimanali) che si occupi principalmente dello svolgimento dei laboratori didattici in collaborazione con il Coordinamento Unesco ed analizzi il potenziale didattico del patrimonio museale, gestisca e supervisioni i rapporti con gli istituti scolastici, elabori progetti educativi, ecc.

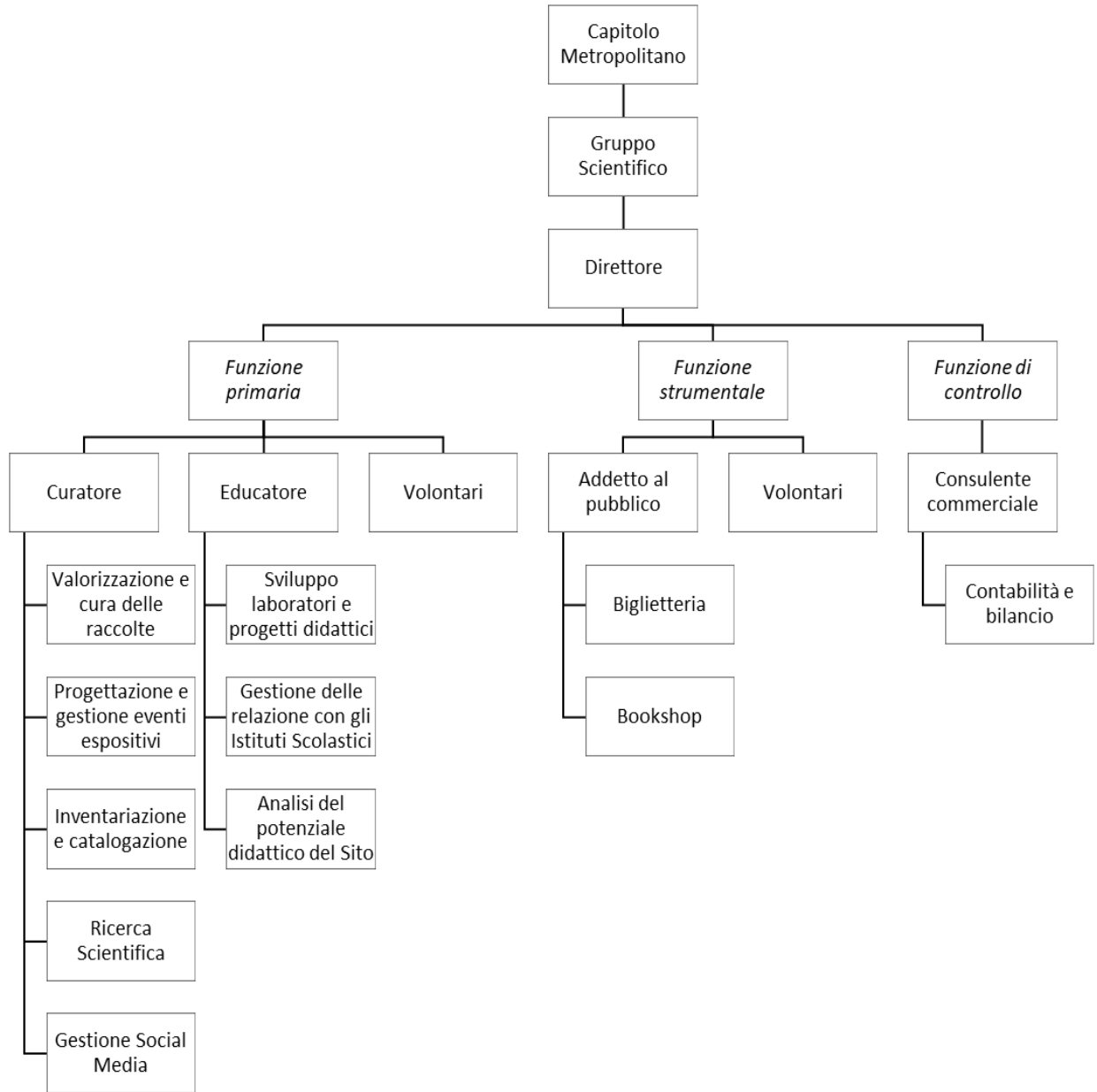
Il responsabile dell'amministrazione è il direttore, il quale non può prescindere da una conoscenza puntuale circa le finanze dei Musei del Duomo. Il direttore dovrà essere affiancato da una figura professionale con conoscenze economiche a cui sarà affidata la programmazione economica e finanziaria, l'elaborazione dei documenti programmatici e tecnici, ecc.

Il responsabile della logistica e della sicurezza non è attualmente presente ma l'attività potrà essere svolta congiuntamente dalle risorse umane operanti all'interno dei Musei del Duomo. Il personale dovrà collaborare alla verifica del rispetto delle norme di sicurezza, alla predisposizione di piani di manutenzione e controllo degli impianti, ad assicurare il mantenimento delle

condizioni microclimatiche degli ambienti ma soprattutto a garantire la sicurezza delle persone e del patrimonio museale.

Frequentemente, i Musei del Duomo si affidano al supporto offerto dai numerosi volontari ma se questi agiscono in sostituzione delle professionalità del museo possono costituire un problema. Tuttavia, i volontari se correttamente gestiti e adeguatamente formati possono rappresentare una valida risorsa e la volontà della comunità di partecipare alla vita dei Musei del Duomo. Per godere appieno della loro disponibilità sarebbe utile identificare un responsabile dei volontari che potrà formarli e suddividerli nelle diverse aree funzionali che compongono i Musei del Duomo. Ad esempio, è nota la necessità di maggior personale al bookshop al quale si potrebbe ovviare con l'aiuto dei volontari organizzati in due turni. La figura più indicata a ricoprire il ruolo di responsabile dei volontari è il direttore dei Musei del Duomo.

Figura 3.1: Organigramma



5. *Trasparenza*

I Musei del Duomo intendono assicurare la trasparenza delle loro azioni, modificando e adattando gli attuali documenti alla normativa vigente. Inoltre, l'obiettivo della direzione è di dotarsi di un bilancio in cui figurino esclusivamente le proprie attività al fine di una maggiore chiarezza per l'ente museale e conseguentemente di fornire un'informazione più completa alla collettività.

3.5 Piano economico-finanziario

Il turismo nella provincia di Modena dal 2015 al 2019 è aumentato di quasi il 50%, il trend positivo si è confermato nelle città d'interesse storico-artistico dell'Emilia-Romagna. Per quel che concerne la città di Modena le cifre sono in continua crescita per il Sito Unesco, registrando nel 2018 almeno 300mila visitatori al Duomo e circa 50mila in Ghirlandina. Dal 2015 è gradualmente aumentato il numero di visitatori ai Musei del Duomo di Modena grazie anche all'introduzione del Biglietto Unico del Sito Unesco, che dal 2015 al 2018 ha segnato un incremento delle vendite pari al 58%. I dati sul turismo in Emilia-Romagna sono classificati in sei unità: riviera, grandi comuni, località termali, appennino, località collinari, altre località. La riviera registra il flusso turistico più consistente, pari al 70% del totale. I grandi comuni registrano presenze annue pari al 17% a seguire "altre località", località termali, località collinari e l'appennino. Sono parte dei Grandi Comuni, i comuni al di sopra di 50mila abitanti, tra questi Modena e Ferrara. Quest'ultima, per flussi turistici e numero di abitanti è paragonabile alla città di Modena. Il centro storico di Ferrara è parte del Patrimonio dell'Unesco con la denominazione "Città del Rinascimento". Al suo interno è collocata la Cattedrale di San Giorgio Martire, il principale luogo di culto cattolico della città di Ferrara, posta di fronte al Palazzo Comunale a fianco dell'antica Piazza delle Erbe. Le opere legate alla storia della Cattedrale sono conservate al Museo della Cattedrale che originariamente risiedeva in un'ampia sala sovrastante l'atrio della Cattedrale ma allo scopo di soddisfare le moderne richieste museografiche le collezioni furono trasferite in una nuova sede, l'ex Chiesa di San Romano. Quest'ultima venne restaurata per il Giubileo del 2000, è contigua e legata da un punto di vista storico alla Cattedrale. Il Museo della Cattedrale si contraddistingue all'interno del panorama culturale italiano per la sua condizione giuridica: venne istituito nel 1929 dalla volontà congiunta del Capitolo della Cattedrale e del Comune di Ferrara, i quali diedero vita ad un modello di gestione mista, tra pubblico e privato, che per lungo tempo rimase unico in tutta Italia. Con il

passare degli anni il Museo della Cattedrale è riuscito a coinvolgere un pubblico sempre maggiore, passando dai 5mila visitatori l'anno agli oltre 19mila. Il dato più basso è stato raggiunto nel periodo precedente il trasferimento del Museo della Cattedrale nella ex Chiesa di San Romano, successivamente i visitatori sono gradualmente aumentati registrando cifre superiori alle 11mila presenze l'anno, dal 2004 in poi, e stazionandosi intorno le 19mila dal 2017 ad oggi. Questi dati sono stati forniti per giungere ad un numero di potenziali visitatori a cui i Musei del Duomo potrebbero tendere in seguito all'ampliamento. Infatti, il Museo della Cattedrale è una realtà ben avviata, dalle dimensioni e dal contesto simile ai Musei del Duomo ragione per la quale è stato individuato come un valido modello.

Le linee di tendenza della strategia sono state validate da numeri-indici riguardanti *l'incremento del numero di visitatori*, *i ricavi* ed *i costi totali* per il funzionamento dei Musei del Duomo. I cinque anni successivi al progetto di ampliamento e riqualificazione dei Musei del Duomo saranno segnati da un considerevole aumento del numero di visitatori. Si è stimato il raggiungimento di 25mila visitatori il quinto anno, adeguandosi alle dinamiche presenti in similari contesti museali. L'incremento dei visitatori sarà consistente nei primi tre anni, poichè i Musei del Duomo si presenteranno con un assetto del tutto nuovo e successivamente diverrà minore raggiungendo la cifra prevista.⁷¹

Tabella 3.2: *Incremento dei visitatori*

ANNO	0	1	2	3	4	5
VISITATORI	10.230	13.300	16.620	19.940	23.130	25.000

⁷¹ Le linee strategiche sono state tracciate a prescindere dall'attuale situazione di emergenza sanitaria, in quanto saranno fonte di ispirazione per il quinquennio successivo al progetto di ampliamento e riqualificazione dei Musei del Duomo. I lavori per la realizzazione del progetto sono iniziati da poco ed il loro completamento è previsto per la fine del 2022. Si spera che, in tal anno, le problematiche relative al Covid-19 si siano ormai arginate e si assista ad una generale ripartenza.

La Tabella 3.2 mostra il potenziale incremento dei visitatori nel quinquennio in esame. Dall'anno 0, in cui sono stati registrati 10.230⁷² visitatori, all'anno 1 si ipotizza un aumento del 30%, raggiungendo la cifra di 13.300 visitatori. L'incremento dei visitatori dall'anno 1 all'anno 2 sarà minore rispetto al precedente e pari al 25%, dall'anno 2 all'anno 3 si presume possa essere del 20%, dall'anno 3 all'anno 4 del 16%. L'obiettivo sarà conseguito nell'anno 5 con un incremento pari al 8% rispetto all'anno 4. L'aumento si presume possa essere netto nell'anno successivo all'ampliamento (anno 1), poichè comporterà un miglioramento significativo all'immagine dei Musei del Duomo. Inoltre, se adeguatamente pubblicizzato, catturerà l'interesse di un vasto pubblico.

La principale fonte d'introiti è rappresentata dalla vendita dei biglietti d'ingresso e dei souvenir del bookshop. A questa si aggiungono donazioni sporadiche derivanti dagli Amici del Duomo e sponsorizzazioni da parte di imprese commerciali locali. Inoltre, nell'anno 1 si ipotizza possa essere lanciata una campagna di crowdfunding per il sostegno al progetto di rifacimento degli impianti di climatizzazione ed illuminazione dei Musei del Duomo di Modena.

⁷² L'anno 0 è relativo al 2019, durante il quale i Musei del Duomo hanno registrato 10.230 presenze. Il valore è analogo agli anni precedenti ed è stato rilevato prima dello scoppio della pandemia che ha comportato la chiusura dei musei ed il conseguente decremento del numero di visitatori.

Tabella 3.3: *Budget dei ricavi nel quinquennio*

RICAVI	Anno 1 <i>(euro)</i>	Anno 2 <i>(euro)</i>	Anno 3 <i>(euro)</i>	Anno 4 <i>(euro)</i>	Anno 5 <i>(euro)</i>
1. Biglietti d'ingresso	24.472	29.168	35.892	40.824	44.250
2. Laboratori didattici ⁷³	22.400	23.373	24.347	24.834	25.320
3. Bookshop	18.409	23.004	27.600	32.013	34.601
4. Sponsorizzazioni			15.000	20.000	25.000
5. Donazioni	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
6. Crowdfunding	75.000				
Totale Ricavi	141.281	76.545	103.839	118.671	130.171

Il numero dei biglietti d'ingresso venduti aumenterà proporzionalmente all'incremento dei visitatori. Il valore attribuito alla voce *biglietti d'ingresso* è dato dalla somma delle diverse tariffe offerte: Biglietto Unico del Sito Unesco, Biglietto Intero, Ridotto, Ridotto Scolaresche ed Omaggio. Il peso del Biglietto Unico del Sito Unesco avrà un peso maggiore sul totale in quanto risulta essere il più venduto. L'anno 1 si suppone ci possa essere un incremento dei visitatori locali poiché interessati alle novità introdotte dal progetto di ampliamento. Pertanto, la vendita dei biglietti interi e ridotti sarà maggiore rispetto agli anni precedenti in quanto i visitatori locali, già a conoscenza delle bellezze del Sito Unesco, preferiranno rivolgere le loro attenzioni esclusivamente ai Musei del Duomo. Anche la vendita del biglietto "ridotto scolaresche" si può supporre superiore agli anni passati poiché

⁷³ I valori dei laboratori didattici sono derivanti da una voce differente rispetto a quella iscritta nel conto economico presentato nel capitolo 2.12.1 che è comprensiva delle sponsorizzazioni.

l'introduzione di un nuovo piano in cui esperienziare la storia della Cattedrale attraverso tecniche innovative ed interattive non può prescindere dall'interesse dei più piccoli. Dall'anno 2 in poi si suppone che gli introiti derivanti dalla vendita dei biglietti d'ingresso possano ristabilizzarsi verso una vendita cospicua del biglietto Unico del Sito Unesco di Modena, a seguire del biglietto omaggio, ridotto, intero e ridotto scolaresche. Il biglietto Omaggio permette l'ingresso gratuito ai Musei del Duomo e può essere ottenuto da diverse tipologie di utenti.

I laboratori didattici nascono dalla collaborazione tra i Musei del Duomo ed il Coordinamento Unesco, pertanto le variazioni alle attività didattiche sono prese dalla volontà congiunta dei due enti culturali. Ciononostante, l'ampliamento fornirà un spazio ad hoc per lo svolgimento delle attività didattiche che potranno essere incrementate fornendo inoltre un servizio esclusivo da abbinare, su richiesta, alla visita ai Musei del Duomo. Questo spazio potrà essere utilizzato anche per l'organizzazione di eventi e conferenze che saranno di fondamentale importanza per il lancio dei Musei del Duomo post ampliamento. Al fine di incrementare l'attività didattica, gli spazi ed i programmi destinati agli studenti dovranno essere adeguatamente pubblicizzati per favorire la richiesta di partecipazione da parte delle scuole. Dal 2017 al 2019, la media delle classi partecipanti ai percorsi didattici è stata pari a 196, quasi una classe al giorno nel periodo scolastico (200 giorni). La media potrà aumentare attraverso la promozione delle iniziative offerte ed un dialogo diretto con gli istituti scolastici di Modena, provincia e regione. Inoltre, la gestione dei laboratori didattici non è affidata ad una specifica figura professionale ma con il potenziale aumento del personale si prevede di assegnare una figura part time allo svolgimento dei laboratori. Attualmente, il responsabile della didattica è in comune con il Coordinamento Unesco ma destinando maggiori risorse alla cura e gestione dei laboratori si potrebbe ipotizzare di accogliere più di una classe al giorno.

Conseguentemente, si suppone che le vendite del bookshop aumenteranno proporzionalmente all'incremento del numero di visitatori. I gadget venduti al bookshop sono in costante rinnovamento per incontrare le esigenze di un pubblico diversificato.

I Musei del Duomo di Modena potranno reperire le risorse finanziarie in modo diretto, mediante l'erogazione del servizio culturale, o indiretto attraverso l'apporto di fondi da parte di terzi. Appartengono a quest'ultima categoria le sponsorizzazioni da parte di aziende private che stipulano contratti con l'ente museale. I Musei del Duomo concentreranno parte delle proprie attività nella ricerca di sponsor, i quali potranno promuovere il marchio o i propri prodotti tramite una comunicazione alternativa e maggiormente incisiva rispetto alle campagne pubblicitarie. L'ente museale che dispone di un ampio spazio interno ed esterno dedicato all'organizzazione di eventi e laboratori didattici potrà offrirlo saltuariamente per convegni, congressi e conferenze al soggetto sponsorizzante. Negli ultimi anni i Musei del Duomo hanno ricevuto delle liberalità da parte dell'associazione Amici del Duomo di Modena, che hanno permesso la realizzazione del sito web dei Musei del Duomo. Si suppone che l'Associazione possa continuare a donare in favore dei Musei del Duomo al fine di valorizzare e promuovere le storia della cattedrale. Il valore delle donazioni rimarrà costante per tutto il periodo in oggetto poichè si ipotizza possa essere la cifra massima donata.

La ricerca di finanziamenti attraverso il coinvolgimento delle imprese dovrà essere abbinata ad efficaci campagne di crowdfunding, con le quali si potranno proporre idee e progetti che necessitano di un aiuto economico per essere realizzati. Ad esempio, il rifacimento dell'impianto di climatizzazione ed illuminazione previsto nell'anno 1, potrà essere sovvenzionato attraverso la buona riuscita di una campagna di crowdfunding.

L'attività di fundraising che comprende l'insieme di azioni volte ad attirare e fidelizzare sovvenzioni, sarà indispensabile per raggiungere e mantenere la condizione di equilibrio economico. I Musei del Duomo, così come la maggioranza dei soggetti che si occupano di cultura, riscontrano difficoltà nell'autofinanziamento e pertanto dovranno sviluppare attività atte alla ricerca di nuove forme di finanziamento. Considerando le dimensioni dei Musei del Duomo e il numero di risorse da destinare allo svolgimento di tali attività sarebbe opportuno esternalizzare la ricerca, l'acquisizione e l'incasso dei fondi, rivolgendosi ad una società di consulenza.

Tabella 3.4: Budget dei costi fissi nel quinquennio

COSTI FISSI	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
	<i>(euro)</i>	<i>(euro)</i>	<i>(euro)</i>	<i>(euro)</i>	<i>(euro)</i>
1. Costi per struttura	138.441	63.772	84.510	88.195	92.986
1.1 Salari e stipendi	45.924	45.924	61.694	61.694	61.694
1.2 Accantonamento TFR	2.597	2.645	5.557	7.659	11.337
1.3 Materiali di consumo	1.280	1.344	1.411	1.481	1.555
1.4 Manutenzione ordinaria	1.081	1.135	1.191	1.250	1.312
1.5 Manutenzione straordinaria	73.247				
1.6 Utenze	8.254	8.666	9.099	9.553	10.030
1.7 Servizi di vigilanza	1.833	1.833	1.833	1.833	1.833
1.8 Servizi di pulizia	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450
1.9 Consulenze	2.775	775	2.275	3.275	3.775
2. Costi di sviluppo	3.740	3000	2.700	2.230	1.980
2.1 Pubblicità e promozione	3.740	3.000	2.700	2.230	1.980
Totale Costi fissi	142.181	66.772	87.210	90.425	94.966

I costi fissi sono comprensivi dei costi per struttura e dei costi di sviluppo. I primi si compongono dei *salari e stipendi* che nell'anno 1 sono pari a € 45.924,00⁷⁴. L'ammontare è dato dalla somma della retribuzione lorda del curatore part-time,

⁷⁴ Gli stipendi del personale sono derivanti dalla classificazione retributiva presentata dalla Federculture (Federazione delle Aziende e degli Enti di gestione di cultura, turismo, sport e tempo libero).

dell'addetto ai servizi al pubblico, dell'educatore didattico e dal prelievo contributivo a carico dell'ente museale per ciascuna figura professionale (pari al 31% del RAL). Il curatore continuerà ad essere una figura part-time (15 ore settimanali) per i primi due anni, dal terzo anno in poi, con il cospicuo aumento di visitatori, l'esigenza di una figura che copra un orario più ampio sarà impellente, ragion per cui ci sarà il passaggio da un contratto part-time di 15 ore ad uno full-time di 38 ore. Nella voce salari e stipendi dell'anno 1 confluiscono i costi di altri due dipendenti: l'addetto ai servizi al pubblico (part-time) svolgerà le proprie mansioni con l'aiuto indispensabile dei volontari destinati all'accoglienza dei visitatori, all'apertura dei Musei del Duomo, ecc.; l'educatore museale sarà assunto con un contratto part-time di 24 ore settimanali a partire dall'anno 1, è una scelta dettata dalla volontà di ampliare l'offerta didattica. Infatti, attraverso la predisposizione di innovative attività didattiche sarà veicolato il valore dei Musei del Duomo ed acquisita una maggior popolarità. In precedenza, promuovere i Musei del Duomo attraverso il coinvolgimento di bambini e studenti si è rilevata una scelta vincente poichè il loro racconto è stato motivo di visita di parenti, amici e di un loro ritorno in solitaria o accompagnati.

L'*accantonamento TFR* è relativo al personale dipendente ed è stato calcolato con un indice d'inflazione che varia dal +0,2% al 0,5%.

I *materiali di consumo*, per il quotidiano uso d'ufficio, includono la voce "cancelleria e stampati". Si evince dal raffronto fra il conto economico del 2017 e del 2019 una riduzione dei costi dei materiali di consumo pari al 72%. Nell'ottica di un risparmio continuativo nel tempo si prevede di mantenere i costi bassi ma, con l'ampliamento, sarà necessario un lieve aumento.

Le spese di *manutenzione ordinaria* subiscono forti variazioni da un anno all'altro, negli ultimi tre anni il costo medio si è aggirato intorno a € 900 l'anno. Tuttavia, si ipotizza che i costi per la manutenzione ordinaria possano aumentare a seguito

dell'opera di ampliamento. Il procedimento di rilevazione delle utenze è stato uguale al precedente, con la differenza che il valore derivante dallo studio dei documenti contabili degli ultimi tre anni è stato proporzionato all'incremento degli spazi a disposizione dei Musei del Duomo. Infatti, si può supporre che l'ampliamento al piano superiore contribuirà ad un aumento dei costi di luce, acqua e gas raggiungendo una cifra pari a € 8.254 nell'anno 1.

La voce *manutenzione straordinaria* è contraddistinta da un importo elevato e pari a € 73.247 che sarà ammortizzato a quote costanti nei cinque anni. Il valore è dato dalla somma tra il computo metrico del rifacimento dell'impianto di climatizzazione (€ 29.347,00), il rinnovamento dell'impianto di illuminazione per il quale non è attualmente disponibile una quotazione dettagliata ma si presume essa possa raggiungere una cifra indicativa di € 40.000 e la sostituzione della vetrina contenete l'altare (€ 3.900). Il prezzo di vendita della vetrina museale è determinato dall'utilizzo di un basamento in legno ignifugo sormontato da una campana in vetro extrachiaro di sicurezza e da un sistema di illuminazione con faretti LED su stelo. Inoltre, l'accesso al vano espositivo avviene mediante apertura a sollevamento manuale della campana, la quale si inserisce in apposite gole nel basamento ed è dotata di adeguata guarnizione.

Oltre la precedente vetrina espositiva, ve ne sono molteplici che necessitano di essere ammodernate o sostituite poichè obsolete. Negli anni successivi all'anno 1, secondo un criterio di priorità, si potrà intervenire sull'illuminazione delle vetrine, inserendo barre a LED continue che diffondono una luce omogenea, faretti per un'illuminazione puntuale da posizionare internamente la vetrina o esternamente lungo il piano espositivo (€ 400 - € 600 al metro lineare). Oppure, verranno eseguiti lavori di verniciatura delle basi delle vetrine per agevolare la fruizione dei reperti.

La voce *manutenzione straordinaria* è relativa al rifacimento degli impianti di climatizzazione ed illuminazione previsti per il piano primo poichè per il piano

secondo essi saranno parte del progetto di ampliamento e riqualificazione dei Musei del Duomo e quindi finanziati. Ipotizzando di iniziare i lavori nell'anno 1 e di procedere per vani, i Musei del Duomo potranno garantire il solito orario di apertura limitando l'accesso solo ad alcune aree.

A sostegno del piano di rinnovamento degli impianti di climatizzazione ed illuminazione si potrebbe attivare una campagna di crowdfunding: raccolta fondi online con una durata limitata ed un obiettivo economico dichiarato e volto alla realizzazione del progetto. Il limite temporale imposto per la campagna di crowdfunding (60-180 giorni) influenza la cifra che s'intende raccogliere: è preferibile impostare una raccolta fondi con un tetto relativamente basso e, una volta raggiunto, aumentarlo. Le campagne di crowdfunding coinvolgono numerosi soggetti che necessitano di essere costantemente aggiornati sugli sviluppi ed i risultati raggiunti. Pertanto, la rendicontazione del progetto rappresenta una fase essenziale nella raccolta fondi che non termina con il raggiungimento dell'obiettivo prestabilito ma è auspicabile che diventi un mezzo per stringere rapporti di fiducia con i donatori, i quali potrebbero partecipare attivamente alle successive campagne.

I costi per i *servizi di vigilanza* sono costanti negli anni e pari a € 1.833. Il progetto di ampliamento determinerà una superficie maggiore da destinare al controllo dei vigilanti. Tuttavia, si ipotizza che il canone rimanga invariato. Al contrario i costi per i servizi di pulizia sono variabili da un anno all'altro: bassi o nulli nel 2017 e 2018, molto alti nel 2019 (rispetto agli anni precedenti). Mediamente i Musei del Duomo investono nella pulizia degli ambienti € 970 l'anno. Considerando che la superficie espositiva sarà ampliata, i costi per il mantenimento della pulizia degli spazi aumenteranno in correlazione ai metri quadri.

Le *consulenze* sono inerenti alla scelta di esternalizzazione dell'attività di fundraising e della contabilità dei Musei del Duomo. Quest'ultima sarà affidata ad una figura professionale che sosterrà il museo nella redazione di un bilancio completo ed

esplicativo. In media, un commercialista per assolvere a tale funzione richiede un compenso dal valore di circa € 775⁷⁵. L'attività di raccolta fondi verrà svolta da un'impresa di consulenza, alla quale verrà pagato un compenso differente secondo il canale di finanziamento prescelto: nell'anno 1, l'attivazione della campagna di crowdfunding comporta un esborso iniziale pari a € 1.000 ed il relativo successo, uno seguente del medesimo importo; nell'anno 3, 4, e 5 per la ricerca, l'acquisizione e l'incasso della sponsorizzazione, il fundraiser percepisce il 10% della somma versata dallo sponsor.

I Musei del Duomo per la stampa di manifesti, locandine ed inviti sostengono una spesa media annua pari a € 2.740. In seguito all'ampliamento, sarà necessario un consistente investimento in costi di *pubblicità e promozione* allo scopo di attrarre un vasto pubblico. Le iniziative saranno promosse attraverso molteplici canali: social media, inserzioni sulla stampa locale, il sito web, ecc. con l'obbiettivo di suscitare l'interesse di tutte le fasce d'età. Il sito dei Musei del Duomo sarà costantemente aggiornato in quanto specchio dell'attività museale. Inoltre, si procederà alla realizzazione di una video-presentazione dell'ampliamento e riqualificazione dei Musei del Duomo, che potrà nascere dalla collaborazione con gli studenti dell'ISS A. Venturi Modena con cui, in passato, si è cooperato. Un'altra novità che potrà essere utile ad acquisire una maggior visibilità e conseguentemente la partecipazione di un pubblico più ampio, è l'inserimento delle opere e dei percorsi dei Musei del Duomo sulla piattaforma Google Arts and Culture. Infine, i Musei del Duomo si doteranno di almeno un totem pubblicitario e di altri strumenti pubblicitari da esterno, quali striscioni, stendardi ed una bacheca in cui saranno affissi tutti gli eventi organizzati dall'ente culturale. Per gli espositori pubblicitari acquistati nell'anno 1 si prevede un costo non superiore ai 550 euro. Consultando diversi siti online, il prezzo di un totem pubblicitario a due facce è pari a € 380 mentre la stampa di uno striscione ha un

⁷⁵ È stata indicata la cifra di € 775,00 come onorario minimo spettante al commercialista che redige un bilancio.

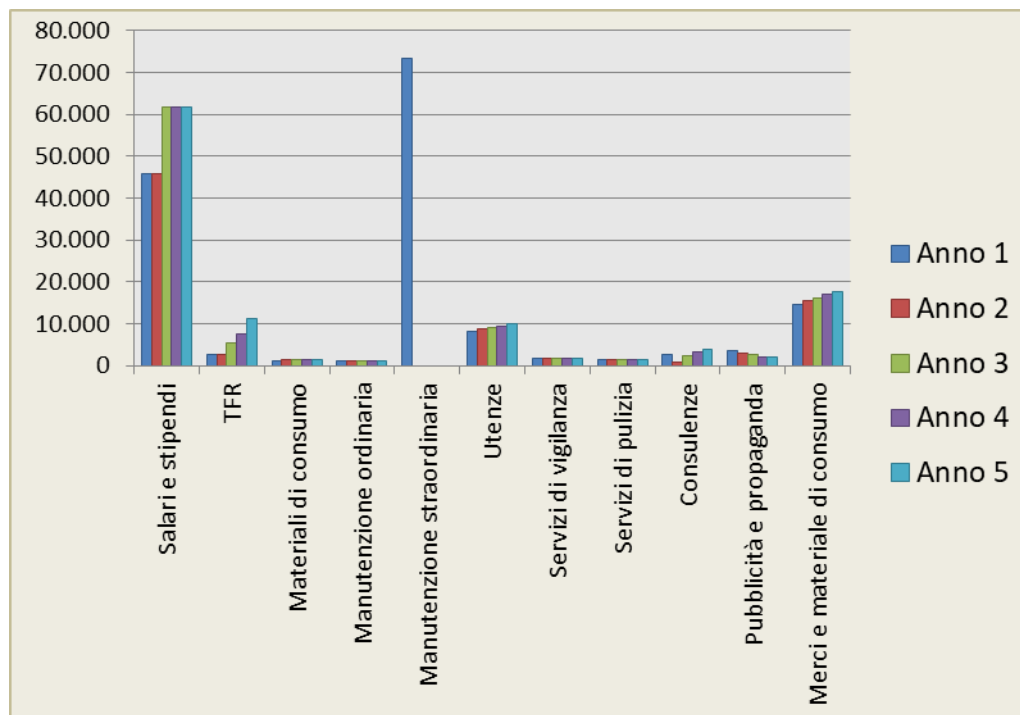
costo di € 30 ed infine l'investimento in una bacheca in vetro è di € 70 ma i prezzi variano a seconda dei materiali. Nell'anno 1 il costo attribuito alla pubblicità e propaganda si ipotizza possa aumentare di almeno 1000 euro rispetto agli anni precedenti. Successivamente, tale voce assumerà un peso inferiore all'interno dei costi complessivi.

Tabella 3.5: *Budget dei costi variabili nel quinquennio*

COSTI VARIABILI	Anno 1 <i>(euro)</i>	Anno 2 <i>(euro)</i>	Anno 3 <i>(euro)</i>	Anno 4 <i>(euro)</i>	Anno 5 <i>(euro)</i>
1. Acquisto merci e materie sussidiarie	14.662	15.395	16.164	16.972	17.820
Totale costi variabili	14.662	15.395	16.164	16.972	17.820

L'acquisto di merci e materie sussidiarie è comprensivo dei libri e dei souvenir venduti dal bookshop e dei materiali utili a svolgere le attività proposte durante i laboratori didattici. Il valore iscritto nell'anno 1 tiene conto dell'aumento dei visitatori che si supponga possa incidere positivamente sulle vendite al bookshop. Inoltre, l'ammontare include il potenziale incremento del numero di classi partecipanti ai percorsi didattici come rappresentato in Tabella 3.3.

Grafico 3.1: Incidenza delle diverse tipologie di costo nel quinquennio



Nell'anno 1, i Musei del Duomo sosterranno costi ingenti che saranno causa di un forte sbilanciamento tra i ricavi di vendita ed i costi di produzione. La scelta di allocare la maggior parte delle spese nell'anno 1 è data dall'esigenza di una riapertura, successiva all'ampliamento, accompagnata da un generale riassetamento.

I costi per il personale incidono pesantemente sui costi complessivi determinando una delle principali cause d'indebitamento. Ciononostante, è indispensabile un team qualificato e competente per svolgere le funzioni attribuite al museo. Inoltre, il ricorso al know-how delle risorse umane presenti, consentirà la cura ed il buon funzionamento dell'ente museale.

Dunque, i Musei del Duomo per sopperire alla mancanza di fondi dovranno ricorrere a nuove forme di finanziamento mediante il fundraising. Quest'ultimo è necessario divenga una pratica consolidata all'interno dei Musei del Duomo che potrà essere

sviluppata a partire dal personale dell'ente oppure affidandosi alla competenza di associazioni al servizio degli enti no profit impegnati nel settore culturale.

Tabella 3.6: *Differenza tra i ricavi ed i costi sostenuti nel quinquennio*

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
	<i>(euro)</i>	<i>(euro)</i>	<i>(euro)</i>	<i>(euro)</i>	<i>(euro)</i>
A) Ricavi totali	81.281	91.545	118.839	133.671	145.171
B) Costi fissi	83.583	81.421	101.859	105.074	109.615
C) Costi variabili	14.662	15.395	16.164	16.972	17.820
Totale (A-B-C)	-16.964	-5.271	816	11.625	17.736

I ricavi totali (Tabella 3.3) sono dati dalla vendita dei biglietti d'ingresso e di souvenir, dalla partecipazione ai percorsi didattici, da donazioni ed eventuali sponsorizzazioni. Relativamente al progetto di rifacimento dell'impianto di illuminazione e climatizzazione, il primo anno è stata lanciata una campagna di crowdfunding e supponendo vada a buon fine, il finanziamento potrà essere classificato come *contributo in conto impianto*⁷⁶ rilevato secondo la durata del piano di ammortamento del costo di manutenzione straordinaria (cinque anni). Annualmente, verrà attribuita una quota costante del contributo in conto impianto ai ricavi totali, corrispettiva alla quota prevista dal piano di ammortamento degli impianti di illuminazione e climatizzazione, che concorre a formare i costi fissi.

La differenza tra i ricavi totali ed i costi totali (fissi + variabili) previsti nell'anno 1 appare negativa. Nell'anno 2 si prevede un leggero miglioramento rispetto al precedente ma il risultato di gestione risulta ancora negativo: i ricavi non riescono a

⁷⁶ I contributi in conto impianto sono somme erogate alle società per la costruzione, riattivazione e ampliamento di immobilizzazioni materiali, commisurati al costo delle medesime. Per maggiori informazioni relative al trattamento contabile e fiscale di contributi a vario titolo ricevuti, consultare: <https://www.ecnews.it/contributi-trattamento-contabile-e-fiscale/>

far fronte ai costi necessari per il funzionamento dei Musei del Duomo. I ricavi provenienti dalla sola erogazione del servizio culturale non sono sufficienti a coprire i costi fissi e sebbene sia una condizione necessaria, ci potrebbero essere altre forme di copertura dei costi che risulterebbero dalla situazione patrimoniale-finanziaria, sulla quale non sono stata messa al corrente. L'equilibrio economico sarà raggiunto il terzo, quarto e quinto anno mediante l'apporto di nuove fonti di finanziamento. Tra queste, le sponsorizzazioni gestite da un consulente esterno con la supervisione del personale interno i Musei del Duomo.

Concludendo, i dati iscritti nel budget dei costi previsti nel quinquennio successivo all'opera di ampliamento e riqualificazione dei Musei del Duomo di Modena sono generati dal confronto tra i costi sostenuti in anni precedenti ed imputati al conto economico, da contatti diretti con enti esercenti servizi o prodotti e da ricerche sul web. Al contrario, il budget delle vendite è il risultato dell'andamento osservato nel corso degli anni e si sviluppa in relazione ad enti culturali dal contesto simile ai Musei del Duomo.

Conclusioni

I Musei del Duomo di Modena sono una realtà inclusiva ed in continua evoluzione al fine di adeguarsi alle moderne richieste museografiche, relative alla salvaguardia ed alla fruizione dei beni storici-artistici ivi conservati. Infatti, essi propongono iniziative mirate a coinvolgere un ampio pubblico attraverso i percorsi didattici, gli eventi per bambini e famiglie, le visite guidate alla scoperta del patrimonio culturale dei Musei del Duomo e le conferenze legate al Sito Unesco. Inoltre, mediante il progetto di riqualificazione ed ampliamento degli spazi espositivi, i visitatori potranno beneficiare di contenuti e percorsi multimediali volti a trasmettere la storia della Cattedrale e del complesso Unesco di Modena.

I Musei del Duomo mostrano alcune criticità che il presente lavoro si propone di colmare. La Basilica Metropolitana di Modena è l'ente proprietario dei Musei del Duomo che si configurano quali attività dell'ente ecclesiastico e pertanto ne condividono i documenti contabili. Quest'ultimi contraddistinguono il regime in contabilità semplificata adottato dalla Basilica Metropolitana, la quale redige annualmente il conto economico con voci attinenti alle attività dei Musei del Duomo e alla Cattedrale di Modena. Al fine di una valutazione chiara e puntuale sull'andamento dell'ente museale sarà necessario dotarsi di un proprio sistema contabile in cui figurino i costi ed i ricavi effettivamente sostenuti dai Musei del Duomo. Tale requisito è alla base dell'obiettivo di trasparenza che i Musei del Duomo intendono perseguire nel quinquennio successivo al progetto di riqualificazione ed ampliamento. La ricerca di una rinnovata trasparenza è solamente il primo dei cinque obiettivi che il piano di sviluppo della strategia si propone di conseguire.

Il piano strategico è un documento di programmazione e pianificazione che nasce in seguito alle riforme organizzative che hanno interessato il MiBACT. Pertanto, il

documento è dedicato in particolar modo ai poli museali di nuova istituzione ma è caldamente suggerita l'adozione anche da parte dei musei privati. Per la predisposizione del piano strategico sono state contattate molteplici realtà museali dal contesto simile ai Musei del Duomo, tra queste ricordiamo il "Museo della Cattedrale" (Ferrara), il "Museo Diocesano Tridentino" (Trento), il "Complesso Museale ed Archeologico della Cattedrale di Lucca", "KRONOS, Museo della Cattedrale di Piacenza", il "Museo dell'Opera del Duomo" (Pisa) ed il "Museo dell'Opera di Santa Maria del Fiore" (Firenze). Quest'ultimo è il solo ad aver espresso l'intenzione di adeguarsi alle linee guida proposte dal MiBACT per l'elaborazione di un piano strategico di sviluppo culturale. Gli enti museali appena citati concorrono al raggiungimento delle proprie finalità attraverso "buone pratiche" di gestione che nulla hanno a che vedere con il piano strategico.

L'esigenza di assicurare una visione a lungo termine per i Musei del Duomo ha determinato il ricorso ad un piano di programmazione quinquennale. Tuttavia, la mancanza di informazioni chiare, veritiere e corrette sulla situazione patrimoniale e finanziaria ha comportato l'elaborazione di semplici linee di tendenza della strategia futura. La formulazione delle linee strategiche ha richiesto l'individuazione degli obiettivi di: *trasparenza*, precedentemente descritto; *accessibilità* alla fruizione delle collezioni ed all'edificio, conseguito mediante interventi strutturali e l'inserimento della segnaletica esterna indirizzata ad accogliere ed orientare il visitatore; *monitoraggio ed incremento del pubblico*, naturale conseguenza del progetto di ampliamento ma, per favorire un aumento costante del flusso di visitatori nel tempo, sarà indispensabile disporre di una fitta programmazione di eventi per adulti e bambini, mostre e conferenze; *comunicazione* perseguito attraverso l'utilizzo dei social media abbinati a forme più tradizionali come l'inserzione sulla stampa locale, i volantini e la pubblicazione di annunci sul sito dei Musei del Duomo; *riorganizzazione delle risorse umane* raggiunto tramite l'implementazione delle ore del personale esistente e l'assunzione di nuove figure professionali che, supportate

dal contributo offerto dai volontari, potranno sopperire alla mancanza di personale e svolgere efficacemente il proprio lavoro.

Il raggiungimento di tali obiettivi è vincolato al compimento delle azioni operative assegnate a ciascuno di essi. In seguito ad una prima fase di elaborazione teorica, le linee di sviluppo della strategia sono divenute tangibili mediante la traduzione delle attività programmate in numeri-indici. Quest'ultimi sono stati inseriti in tabelle attinenti al budget dei ricavi totali, dei costi fissi e variabili che si prevede possano essere effettuati nei cinque anni successivi al progetto di ampliamento. A causa delle spese ingenti che i Musei del Duomo sosterranno nel periodo in oggetto, i risultati previsti inizialmente non saranno incoraggianti ma miglioreranno con il tempo. Infatti, si prevede che l'entrate provenienti dalla vendita dei biglietti d'ingresso, dagli incassi dei laboratori didattici e del bookshop non saranno sufficienti a coprire i costi totali. Pertanto, sarà essenziale ricorrere ad altre fonti di finanziamento. Tra queste, ricordiamo l'attivazione di campagne di crowdfunding per la realizzazione di specifici progetti, le sponsorizzazioni e le donazioni per sostenere in modo continuativo l'organizzazione culturale nello svolgimento delle proprie attività.

I numeri parte del piano economico-finanziario non riescono a tradurre in modo trasparente la situazione contabile che si verrà a creare a causa della mancanza di un'adeguata contabilità economico-patrimoniale e finanziaria.

Sitografia

<https://www.museidelduomodimodena.it/it/>

<http://www.unesco.modena.it/it>

<https://www.modenatoday.it/>

<http://www.laguidadimodena.it/>

<http://www.medioevo.org/>

<https://www.comune.modena.it/>

<https://www.ilrestodelcarlino.it/modena>

<https://www.themaprogetto.it/musei-del-duomo-modena/>

<https://www.chiesamodenanonantola.it/>

<http://www.cappellamusicaleduomomodena.it/>

<https://www.istat.it/>

<https://www.beniculturali.it/>

<http://musei.beniculturali.it/>

<https://www.unesco.beniculturali.it/>

<http://www.studiotecnicosilvestri.it/>

<whc.unesco.org>

<http://www.icom-italia.org/>

<https://amicidelduomodimodena.it/>

<https://www.museoarcheologiconapoli.it/it/piano-strategico/>

<https://www.museireali.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/01/mrt-piano-strategico.pdf>

<http://www.artecultura.fe.it/152/museo-della-cattedrale>

<https://www.informazionefiscale.it/>

<https://www.brocardi.it/>

<https://www.economiaziendale.net/>

<https://www.gruppoFallani.it/>

<https://www.geprom.it/>

<http://www.amei.biz/>

<http://www.federculture.it/>

<https://www.lapam.eu/>

<https://www.statoechiese.it/>

<https://www.ilsole24ore.com/>

<https://it.wikipedia.org/wiki/>

<https://www.ecnews.it/>

<https://www.tripadvisor.it/>

<https://www.artesvelata.it/>

<https://www.lorenzotaccioli.it/>

<http://www.meteoweb.eu/>

Bibliografia

Antonella Carrù, Severino Salvemini, *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Egea, Milano 2011.

Chiara Frugoni, *Il Duomo di Modena*, Franco Cosimo Panini, Modena 1999.

Dubini, Montanari, Cirrincione, *Management delle aziende culturali*, EGEA, Milano 2017.

Elena Corradini, *Domus Clari Geminiani, il Duomo di Modena*, Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, 1998.

Federica Manoli, *Manuale di gestione e cura delle collezioni museali*, Le Monnier Università, Perugia, 2015.

Francesco Dainelli, *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, FrancoAngeli, Milano 2007.

Gerald Matt, Alessia Zorlani, *Economia e Gestione dei Musei*, Aracne editrice, Roma 2011.

Giordana Trovabene, *Il Museo Lapidario del Duomo*, Edizioni Panini, Modena 1984.

Luca Zan, *Economia dei musei e retorica del management*, Mondadori Electa, Venezia 2003.

Ludovico Solima, *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carrocci editore, Roma 2004.

Luigi Brusa (a cura di), *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli Editore, Torino 2016.

Mibact, *Linee guida operative per l'elaborazione del Piano Strategico di Sviluppo Culturale*.

Musei del Duomo, *Statuto*.

Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Libreria editrice Cafoscarina, Venezia 2017.

Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia 2016.

Renato Cavani, *Guida al Museo Lapidario del Duomo di Modena*, Edizioni d'Arte Marconi, Genova 2006.

Retribuzione Tabellare CCNL 2016-2018.

Silvia Bagdadli, *Il museo come azienda, management e organizzazione al servizio della cultura*, ETAS, Milano 2000.

