



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali

Tesi di Laurea

L'attuale management dei musei civici in Italia. Il caso Fondazione Musei Civici di Venezia

Relatore

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

Laureanda

Anna Serena
Matricola 857954

Anno Accademico

2019 / 2020

*Management is, above all, a practice where
art, science, and craft meet.
(Henry Mintzberg)*

Indice

Introduzione	5
Parte prima. <i>Il management dei musei civici dalle origini ai giorni nostri</i>	7
1. La storia dei musei civici in Italia: un patrimonio diffuso	7
1.1 I musei civici come sistemi aperti.....	8
1.2 I musei civici a partire dagli anni Novanta.....	10
2. La managerializzazione dei musei sulle orme del <i>New Public Management</i>	12
2.1 Il modello italiano e la gestione dei beni culturali.....	16
2.2 La Fondazione di partecipazione: una partnership pubblico-privato.....	22
2.3 Il punto sulla managerializzazione dei musei civici.....	27
3. Il museo come azienda: anima istituzionale e spirito aziendale	29
3.1 Il management nei musei: livelli e funzioni.....	33
3.2 L'economicità.....	35
3.3 Il finanziamento dei musei civici.....	38
4. Musei civici e trasformazione digitale	48
4.1 La <i>digital strategy</i>	52
4.2 I social media.....	54
4.3 Il coinvolgimento.....	60
5. I musei di fronte all'emergenza Covid-19	65
5.1 La strategia dei musei civici durante la pandemia: una rilettura del frame Proposta culturale-Pubblico-Sostenibilità.....	67
5.2 La risposta alla sfida istituzionale: le iniziative <i>digital</i>	72
5.3 La risposta alla sfida economica.....	77
Parte seconda. <i>Un caso di studio: la Fondazione Musei Civici di Venezia (MUVE)</i>	85
6. Presentazione della Fondazione	85
6.1 Le attività educative della Fondazione.....	87
6.2 La storia dei Musei Civici di Venezia.....	91
7. Il processo di managerializzazione	93
7.1 Lo Statuto, la <i>mission</i> e la <i>governance</i>	96
7.2 L'assetto organizzativo e i livelli del management.....	101

7.3 L' <i>outsourcing</i>	104
8. L'economicità in MUVE.....	107
8.1 L'economicità nel biennio 2018-2019.....	113
8.2 Il raggiungimento dell'economicità: la strategia pre-pandemia.....	124
9. La trasformazione digitale in MUVE.....	134
9.1 La <i>digital strategy</i> della Fondazione.....	141
9.2 Gli account <i>social</i>	143
9.3 Il coinvolgimento.....	148
10. La strategia di MUVE in risposta alla pandemia.....	153
10.1 L'espletamento della <i>mission</i> : nuove relazioni con (nuovi) pubblici.....	155
10.2 Obiettivo economicità: la copertura dei costi operativi per il 2020.....	159
10.3 Sviluppi futuri.....	169
Conclusioni.....	173
Bibliografia e sitografia.....	179

Introduzione

I musei civici, capillarmente diffusi su tutto il territorio italiano sin dall'Ottocento, rappresentano oggi quasi la metà del numero dei musei nazionali. Malgrado ciò, per lungo tempo sono stati assenti dal dibattito sul management dei beni culturali e, ad oggi, sono pochi gli studi che ne analizzano le specificità gestionali. La presente ricerca desidera quindi avvicinarsi al tema della gestione dei musei civici, presentandone l'evoluzione manageriale, iniziata alla fine degli anni Novanta del Novecento, tenendo conto, da un lato, dei più recenti sviluppi dettati dalla trasformazione digitale e dall'emergenza Covid-19, dall'altro. Si è scelto di applicare tali riflessioni ad un caso di studio specifico, che negli ultimi anni si è dimostrato esempio di *best practice* a livello nazionale: la Fondazione Musei Civici di Venezia (MUVE).

La *Parte prima* della dissertazione è dedicata alla trattazione degli aspetti teorici relativi alla genesi del management dei musei civici, mentre la *Parte seconda*, che segue la suddivisione in temi della prima, è interamente dedicata al *case study*.

All'interno della *Parte prima*, i musei civici vengono prima di tutto inquadrati dal punto di vista storico e giuridico, in un percorso che va dalle loro origini al processo di managerializzazione, che ha preso il via tra la fine del XX secolo e l'inizio del XXI e ha riguardato dapprima i musei statali e, di riflesso, anche i musei locali.

Successivamente, vengono presentate argomentazioni a favore della tesi che vede il museo come azienda e rende centrale alla sua gestione il raggiungimento dell'economicità, come equilibrio su cui le fonti di finanziamento giocano un ruolo centrale. Inoltre, partendo dal concetto di universalità del management, viene proposta un'analisi del management all'interno dei distinti livelli della struttura organizzativa dei musei e delle attività da questi svolte.

A seguire, viene dato spazio alla posizione occupata dai musei civici italiani all'interno del processo di trasformazione digitale, in termini di strategia, presenza sui principali social media e coinvolgimento, anche in comparazione con altre istituzioni del panorama nazionale ed internazionale.

Infine, l'ultima sezione della *Parte prima* è riservata alle sfide lanciate dalla pandemia da Covid-19 al management dei musei, sia dal punto di vista istituzionale che da quello

più prettamente economico-aziendale. Anche in questo caso, le direttrici della strategia dei musei civici sono esaminate alla luce delle peculiarità e fragilità di queste istituzioni museali di proprietà degli enti locali, oltre che degli obiettivi che accomunano tutte le organizzazioni culturali.

In quanto alla *Parte seconda*, essa inizia con una presentazione dell'organizzazione, dell'offerta e della storia dei Musei Civici di Venezia. Alla presentazione segue un capitolo dedicato al processo di managerializzazione che ha portato alla creazione della Fondazione Musei Civici di Venezia (MUVE) nel 2008, di cui si approfondiscono lo Statuto, la *mission* istituzionale, gli organi di *governance*, il management e l'attuale assetto organizzativo.

In quanto azienda, anche MUVE è guidata dal principio dell'economicità, che è funzionale al perseguimento delle finalità istituzionali. Si dedica, dunque, un capitolo al raggiungimento e alla rappresentazione dell'economicità tramite l'analisi di documenti contabili e della strategia che ha portato i musei civici a passare dai margini negativi degli anni Novanta ai margini positivi e alla quasi totale autonomia finanziaria del triennio 2017-2019, configurandosi come esempio virtuoso a livello nazionale. Nell'analisi di tale trend positivo, trovano però spazio anche alcune criticità relativamente al modello di finanziamento adottato.

Per concludere, anche nella *Parte seconda*, gli ultimi due capitoli sono riservati ai cambiamenti introdotti nella strategia e nel management di MUVE a seguito della trasformazione digitale e della pandemia globale in atto. Entrambi hanno infatti modificato l'offerta, le modalità di comunicazione e richiesto uno sforzo economico, implicando un ripensamento dei musei cittadini.

Parte prima.

Il management dei musei civici dalle origini ai giorni nostri

1. I musei civici in Italia: un patrimonio diffuso

Nel ricercare una definizione di museo civico ci si imbatte troppo spesso nel rischio di banalizzazione, affermando che un museo civico è semplicemente un museo di proprietà del Comune. Sia chiaro, l'affermazione non è errata, ma incompleta. Allo stesso modo, non è errato dire che il museo civico è quel museo che svolge un ruolo civico, ma tutti i musei hanno tale funzione. Sarebbe più corretto dire che i musei civici sono quei musei dove *l'enfasi sulla relazione tra luogo e persone* è particolarmente forte¹. In questo senso, la conoscenza delle origini e della storia di questa particolare tipologia di musei, che ne legano, non solo la proprietà, all'ambito locale fornisce un aiuto alla comprensione della definizione appena fornita.

Sin dalla prima metà dell'Ottocento la conservazione di beni culturali riferiti al territorio portò all'istituzione da parte dello Stato di "musei di ricovero". Si trattava degli embrioni, assieme alle collezioni comunali, dei musei civici, dove l'azione locale di salvaguardia del patrimonio storico-artistico, per mezzo dei comuni e delle prefetture, affiancava e spesso sostituiva quella statale². Tuttavia, solo dopo l'Unità, attorno al 1860, si assistette nel nostro Paese all'istituzionalizzazione di quella peculiarità del sistema museale italiano che conosciamo oggi con il nome di museo civico³.

¹ LATCHFORD, P., 2018. *The Future of Civic Museums: A Think Piece*. p.4. https://www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/publications/civic_museums_think_piece.pdf [Ultimo accesso 19 ottobre 2020]

² CARDONE, A., 2012. *Depositi della storia: i Musei Civici nell'Italia dell'Ottocento*. Tesi di Dottorato, Università degli Studi di Trento, Scuola di Dottorato in Studi Storici, p.41 http://eprints-phd.biblio.unitn.it/1030/1/Tesi_di_dottorato_Andrea_Cardone.pdf [Ultimo accesso 21 settembre 2020].

³ MORIGI GOVI, C. & MOTTOLA MOLFINO, A., 1996. I musei civici: «imponente vetrina delle virtù della città». In: MORIGI GOVI, C. & MOTTOLA MOLFINO, A., cur. 1996. *La gestione dei musei civici. Pubblico o privato?* Torino: Umberto Allemandi & C. p.7.

In breve, l'origine di questa tipologia di museo è da ricondursi alla necessità di trovare collocazione e fornire adeguata tutela ai beni culturali sottratti nell'ambito delle spoliazioni napoleoniche e poi restituiti, alle opere di proprietà delle congregazioni religiose soppresse dallo Stato nel 1866 e al patrimonio proveniente dai centri storici demoliti durante il boom edilizio della seconda metà dell'Ottocento, che a volte si unirono alle antiche raccolte locali ed altre volte vi posero fine⁴.

Oltre ad ospitare suddetti beni, le collezioni dei musei civici negli ultimi decenni dell'Ottocento iniziarono anche ad arricchirsi di donazioni e acquisizioni di vario genere, che trascendevano la tradizionale categoria delle grandi opere di scultura e pittura, spaziando dai tessuti al vetro, solo per citare qualche esempio⁵. Per questo, attualmente i musei civici presentano un'offerta ricca e variegata. Oltre a quelli di arte e archeologia, sono infatti molti i musei etnografici e antropologici, che superano le trecento unità⁶.

Più precisamente, in quanto alle donazioni, alcuni musei, soprattutto quelli di piccole dimensioni, nacquero spesso proprio a partire da testamenti e liberalità di personalità di spicco residenti nella città sede del museo: è questo il caso del nucleo fondante della collezione dei Musei Civici di Venezia, la cui storia verrà approfondita successivamente (par. 6.2). Si tratta dunque di collezioni fortemente radicate nel territorio.

1.1 I musei civici come sistemi aperti

I musei civici sorti nel periodo postunitario non si presentavano, però, alle comunità locali solo come spazi di tutela delle collezioni, ma anzi e soprattutto come luoghi di conciliazione e mediazione, sia culturale che istituzionale, tra le aspirazioni e i bisogni dello Stato e quelli delle città. Grazie al museo civico, la città, a livello locale, poteva godere di una crescita nei settori dell'istruzione, del lavoro e della conoscenza, ma al contempo lo Stato unitario vedeva in esso un'opportunità per la formazione del nascente popolo

⁴ *ibidem*.

⁵ *ivi*, pp.7-8.

⁶ AROSIO, F. M. & ERICANI, G., 2017. I musei civici italiani. Dinamiche quantitative ed evoluzione della missione e dei servizi. In: ICOM Europe | Italia, 2017. *Musei e comunità in Europa: passato, presente e futuro*. Bologna, 13 novembre 2017. http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icom-europe/Fabrizio.pdf [Ultimo accesso 21 settembre 2020].

italiano⁷. Una piccola parentesi sui musei civici postunitari come luoghi di mediazione: è curioso come oggi l'idea di museo come spazio di mediazione e trasmissione di conoscenza venga ripresa a livello internazionale da studi sull'educazione artistica, come quello di Núñez⁸, dove si afferma che il museo è in grado di trascendere le frontiere esistenti tra discipline, creando legami di appartenenza tra i diversi settori e segmenti della società. È evidente come, seppur assai distanti nel tempo e provenienti da studi di ambiti differenti, le due idee siano molto vicine tra loro e ben spieghino la natura del museo civico allora ed oggi.

Tornando alle origini dei musei civici, non è azzardato affermare che furono le idee alla base dell'Illuminismo, del razionalismo e del positivismo a tracciarne la linea d'azione e svilupparne, da un lato, la loro forte finalità didattica e, dall'altro, il legame con l'identità culturale locale⁹. Rispetto alla finalità didattica, questa detiene tutt'oggi un ruolo di primordine; difatti, le funzioni didattiche e convegnistiche-seminariali costituiscono aspetti qualificanti e fondanti dell'attività dei musei civici. Solo per citare qualche dato: le attività didattiche, quali visite guidate, mostre didattiche, convegni e seminari, manifestazioni di spettacolo e mostre temporanee, organizzate dai musei civici costituiscono una percentuale tra il 46 e il 48% del totale degli eventi di questo tipo organizzati nei musei a livello nazionale¹⁰. Per quanto riguarda invece il legame con l'ambiente locale, i musei civici, per le proprie origini e la propria natura di mediatori tra istanze differenti, sono diventati nel tempo pilastri della storia cittadina e punto di partenza della tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale dei territori¹¹; si tratta di musei che vivono nella città e ne costituiscono una vera e propria articolazione¹².

Proprio il forte legame con la città rende il museo civico, e lo rendeva sin dall'inizio, un sistema aperto capace di interagire con l'ambiente, influenzandolo e allo stesso tempo venendo influenzato da esso. Il museo civico è infatti aperto perché "diffuso", ossia esce

⁷ CARDONE, A. *op. cit.* p.102.

⁸ NÚÑEZ, A., 2007. El museo como espacio de mediación: el lenguaje de la exposición museal. *Universitas humanística*, 63. 181-199, p.182 <http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n63/n63a10.pdf> [Ultimo accesso 21 settembre 2020].

⁹ MORIGI GOVI, C. & MOTTOLA MOLFINO, A. *op. cit.* pp.7-8.

¹⁰ AROSIO, F. M. & ERICANI, G. *op. cit.*

¹¹ MORIGI GOVI, C. & MOTTOLA MOLFINO, A. *op. cit.* p.8.

¹² EMILIANI, A., 1996. I musei civici: significato storico di un modello italiano. In: MORIGI GOVI, C. & MOTTOLA MOLFINO, A., cur. 1996. *La gestione dei musei civici. Pubblico o privato?* Torino: Umberto Allemandi & C. p.23.

dai suoi confini di spazio fisico, arrivando ad occupare piazze, strade, chiese e palazzi¹³. A dimostrazione del loro essere aperti e “diffusi”, si sottolinea che nel 2015 quasi il 60% dei musei civici ha realizzato campagne di comunicazione e/o promozione specificamente rivolte al pubblico locale residente sul territorio (a fronte del 49% dei musei statali), circa il 50% ha aderito a un sistema organizzato che comprende altri musei o istituti assimilabili e il 60% negli ultimi 5 anni ha aderito a reti (sistemi) museali sul territorio, quando per i musei statali tale percentuale raggiunge solo il 39%¹⁴.

Ecco che, quindi, tornando alla definizione fornita all’inizio, il museo civico più che essere un museo di proprietà del Comune è quel museo che, oltre al legame di proprietà, ne presenta uno più profondo con il territorio e la popolazione locale. Raccontando il passato, i musei civici aiutano a comprendere il senso del presente e a modellare il futuro. Essi fanno parte di quelle che potremmo chiamare *infrastrutture civiche*; *civiche* perché legate sia alla città e alla sua gestione che alla cittadinanza e alle sue preoccupazioni, *infrastrutture* perché come ponti hanno il potenziale di fare da collante tra Stato e comunità, tra chi governa e chi è governato¹⁵. Tale legame dovrà essere necessariamente tenuto in considerazione durante la pianificazione e implementazione della strategia museale, nonché in tutte le scelte gestionali, così da preservare l’essenza del museo civico.

1.2 I musei civici a partire dagli anni Novanta

Passando ora ad un’analisi dal punto di vista demografico, i musei civici attualmente costituiscono una maggioranza significativa dell’offerta museale nazionale e le statistiche Istat forniscono argomenti a favore di tale affermazione. Difatti, negli ultimi quarant’anni circa i musei civici sono quasi quadruplicati, arrivando a coprire il 45,7% del totale dei musei ed istituti similari italiani aperti al pubblico (4.976), passando dai 532 musei civici del 1979 ai 1.900 del 2015¹⁶. Se certamente una parte di questa crescita è data

¹³ PAOLUCCI, A., 1996. Italia, Paese del museo diffuso. In: MORIGI GOVI, C. & MOTTOLA MOLFINO, A., cur. 1996. *La gestione dei musei civici. Pubblico o privato?* Torino: Umberto Allemandi & C. p.36.

¹⁴ AROSIO, F. M. & ERICANI, G. *op. cit.*

¹⁵ LATCHFORD, P. *op. cit.* p.6.

¹⁶ AROSIO, F. M. & ERICANI, G. *op. cit.*

dall'effettiva nascita di nuovi musei civici, non si può tacere la situazione di indeterminatezza a livello normativo e giuridico che ha portato per decenni a non conteggiarne molti nelle statistiche nazionali sul settore.

Come sottolineava già Paolucci¹⁷ nella seconda metà degli anni Novanta, i musei civici più che essere aumentati sono emersi, affiorati. Come sono affiorati, più o meno negli stessi anni, all'interno del dibattito sulla managerializzazione dei musei (*infra*, cap. 2), sia tra studiosi di ambito economico-aziendale (gli "aziendalisti") che tra professionalità umanistiche interne ai musei (i "culturalisti"¹⁸). A differenza dei primi, quest'ultime tendevano a collegare la nuova concezione aziendalistica di museo a conseguenze negative, legate essenzialmente alla perdita d'integrità intellettuale da parte dello stesso¹⁹.

Comunque sia, non deve stupire un'opposizione su questi temi, si ricordi infatti che il modello di gestione dei musei civici vigente in quegli anni era (e in molti casi è ancora) lo stesso delle origini, perlomeno nei tratti distintivi. La gestione delle collezioni dei primi musei locali postunitari venne affidata dapprima al personale degli istituti ai quali i musei vennero annessi (biblioteche, istituti scientifici, scuole, università, ecc.) per poi passare, a causa dell'ampliamento delle collezioni, a specialisti dalla formazione storico-artistica che si dedicavano esclusivamente alla cura e gestione del museo. Inoltre, ben più importante, sin dalla seconda metà dell'Ottocento i musei instaurarono, tramite i regolamenti interni, stretti rapporti con l'amministrazione locale, soprattutto in merito alle questioni finanziarie, gestionali e di controllo²⁰. Tali rapporti si configuravano in modo sbilanciato, con una netta dipendenza del museo dall'amministrazione locale, tanto che il governo del museo civico veniva già all'epoca affidato ad un comitato direttivo facente capo al sindaco²¹.

Inoltre, a partire dagli anni Sessanta del Novecento, la dipendenza soprattutto economico-finanziaria dei musei civici dalla pubblica amministrazione (PA) trovò giustificazione nella presunta mancanza di profittabilità delle organizzazioni culturali, a cui si rifaceva la teoria della "malattia dei costi" (*cost disease*) elaborata da Baumol e

¹⁷ *op. cit.* p.37.

¹⁸ I termini "aziendalisti" e "culturalisti" vengono utilizzati in ZAN, L., 2003. *Economia dei musei e retorica del management*. Milano: Mondadori Electa.

¹⁹ cfr. MORIGI GOVI, C. & MOTTOLA MOLFINO, A. *op. cit.*

²⁰ CARDONE, A. *op. cit.* p.124.

²¹ *Ibidem*.

Bowen²² per il settore delle *performing arts* e poi estesa di riflesso all'intero settore culturale. Secondo gli autori, nei settori dove il progresso tecnologico è limitato o inesistente, come il settore culturale, si generano costi di produzione crescenti a cui non corrisponde un aumento della produttività. Gli alti costi di produzione sono dovuti ai crescenti costi relativi al personale, in assenza però di possibilità di meccanizzazione e specializzazione tecnica del lavoro (automazione e economie di scala). I costi di produzione crescenti a fronte di una produttività decrescente porterebbero le istituzioni culturali a riscontrare difficoltà nel coprire i propri fabbisogni finanziari (*income gap*) e le renderebbero intrinsecamente non redditizie. A tale teoria sembra rifarsi anche il contributo di Paolucci²³, il quale nega ogni possibilità di fruttuosità economica dei musei.

In conclusione, è evidente la distanza esistente tra il modello gestionale delle origini e il modello di stampo manageriale che iniziava ad emergere negli anni Novanta del Novecento (*infra*, par. 2.1). È stata proprio questa distanza, assieme alla lunga tradizione del primo, ad aver contribuito allo sviluppo di resistenze rispetto alla managerializzazione dei musei civici.

2. La managerializzazione dei musei civici sulle orme del *New Public Management*

Non si può parlare di management dei musei civici senza parlare della loro managerializzazione. In particolare, l'avvio della managerializzazione dei musei civici è stato un momento importante per questi, perché li ha inseriti, almeno in parte, nel dibattito sul management delle organizzazioni culturali (a livello accademico e politico), dal quale furono a lungo e continuano spesso ad essere esclusi. Per analizzare la managerializzazione dei musei civici non è poi possibile evitare di allungare il tiro,

²² BAUMOL, W. & BOWEN, W., 1966. *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York: Twentieth Century Fund.

²³ *op. cit.*

sconfinando, se si vuole, nel discorso sulla managerializzazione dei musei statali e, più in generale, della PA. Il discorso a cui ci si riferisce nelle prossime pagine è infatti funzionale alla comprensione delle dinamiche locali.

Prima di entrare nel merito della questione, è essenziale fare una breve premessa: la *managerializzazione*, o *aziendalizzazione*²⁴, nell'ambito della gestione dei beni culturali in Italia rappresenta tutt'oggi una questione assai complessa da due punti di vista. Da un lato, la nozione di azienda è problematica, difficile da accettare, soprattutto da parte di alcune professionalità che lavorano nei musei, i "culturalisti", spesso restie ad accettare l'adozione di un'ottica e strumenti economico-manageriali in quello che viene considerato ancora oggi il tempio dell'arte. Dall'altro lato, ad essere complesso è proprio il processo di managerializzazione in sé, sia per la sua dimensione temporale che per la varietà di aspetti che tocca.

Lasciando da parte il primo punto di vista, per cui verranno fornite apposite argomentazioni successivamente (cap. 3), risulta invece opportuno focalizzarsi sul secondo e comprendere come e quando si sia iniziato a parlare di management nel settore museale pubblico. Innanzitutto, la managerializzazione dei musei deve essere inserita nel più ampio e altrettanto innovativo processo di managerializzazione della PA, conosciuto come *New Public Management* (NPM).

La natura del NPM, per quanto complessa e di difficile delimitazione, è riassumibile in otto dottrine²⁵:

- l'approccio pratico ed imprenditoriale al management, in contrasto con il tradizionale impianto burocratico della PA;
- l'introduzione di standard e misurazioni delle *performance*;
- l'enfasi sul controllo degli output;
- l'importanza della disgregazione e del decentramento dei servizi pubblici;
- la competizione tra imprese per la fornitura dei servizi pubblici;
- il focus sulle logiche di management provenienti dal settore privato;
- il rigore e la parsimonia nell'allocazione delle risorse;
- la separazione tra decisioni politiche e diretta gestione dei servizi pubblici.

²⁴ cfr. ZAN, L., 2003. *op. cit.*

²⁵ MCLAUGHLIN, K., E. FERLIE, & P.S. OSBORNE, eds, 2002. *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Taylor & Francis Group. pp.9-10.

Tale sistema di pensieri, proveniente dal settore privato, si è originato in Regno Unito attorno agli anni Ottanta del Novecento, come risposta alla crisi economica iniziata nel decennio precedente e la conseguente difficile sostenibilità del *Welfare State* (Stato Sociale), ma è diventato poi un fenomeno mondiale²⁶. In quegli anni, infatti, il Governo conservatore in Regno Unito vedeva il mercato come paradigma in grado di fornire una soluzione ai problemi del settore pubblico, garantendo maggiore efficacia ed efficienza nell'erogazione dei servizi pubblici volti alla soddisfazione dei bisogni dei cittadini²⁷.

Successivamente, in concomitanza con il consolidamento del dibattito attorno al NPM nella seconda metà degli anni Novanta, si è passati dall'iniziale modello basato sulle logiche di mercato ad una vera e propria ridefinizione del ruolo e delle funzioni dello Stato. Ciò è stato reso possibile dall'adozione di logiche di *Community Governance*²⁸ o *Public Governance*²⁹, che promuovono non solo l'ampliamento del consenso sociale³⁰, ma anche una maggiore cooperazione dello Stato con attori non necessariamente statali, come i cittadini, e la partecipazione di questi ultimi nel processo decisionale³¹.

Il passaggio dal modello burocratico, a quello proposto dal NPM e, infine, alle logiche di *Public Governance* hanno segnato la gestione ed organizzazione delle istituzioni pubbliche in tempi e modi differenti, ma non esenti da critiche. A questo proposito, si presenta a fine capitolo una tabella riassuntiva che facilita la comparazione tra i tre paradigmi (tab. 2.1).

Lo spirito di profonda innovazione che ha guidato il NPM ha investito anche il comparto dei beni culturali, sia in Regno Unito che nel resto di Paesi in cui si è diffuso. Senza dubbio questa estensione è legata alla natura di organizzazioni pubbliche dei soggetti imputati alla gestione del patrimonio culturale, la PA o le sue articolazioni, ma la trasformazione in chiave manageriale delle organizzazioni culturali va anche ricondotta alla loro forte dipendenza dai finanziamenti pubblici³².

²⁶ NACCI, M., 2014. L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità. *Il capitale culturale*, 9, 189-220, pp.190-191.

²⁷ MCLAUGHLIN, K., E. FERLIE, & P.S. OSBORNE, eds. *op. cit.* p.9.

²⁸ MCLAUGHLIN, K., E. FERLIE, & P.S. OSBORNE, eds. *op. cit.* p.10.

²⁹ NACCI, M. *op. cit.* p.191.

³⁰ *ibidem*.

³¹ TOTIKIDIS, V., A. ARMSTRONG & R. FRANCIS, 2005. *The concept of community governance: a preliminary review*.

<https://www.researchgate.net/publication/37376941> The concept of community governance a preliminary review [Ultimo accesso 4 agosto 2020].

³² NACCI, M. *op. cit.* p.192.

Come per il resto di comparti, è possibile individuare come linee generali della riforma del settore dei beni culturali gli otto principi riassunti da McLaughlin *et al.* e le idee alla base della *Community Governance*. Nello specifico il modello inglese traduce tali principi all'interno del settore culturale nella seguente serie di direttrici:

- la riduzione del finanziamento pubblico destinato ai musei abbinata a incentivi in grado di stimolare il *plural funding* (p. es. la possibilità di trattenere le entrate generate dal museo e uno schema di incentivi per le sponsorizzazioni);
- il trasferimento delle responsabilità e competenze finanziarie e gestionali ai musei e la loro disaggregazione dalla PA;
- la contrazione delle politiche di acquisizione e la valorizzazione dell'esistente;
- l'introduzione di nuove professionalità e competenze manageriali all'interno dei musei, di standard di qualità e di nuovi sistemi per la misurazione delle *performance* e la rendicontazione della gestione³³.

Tab. 2.1 Filoni teorici e fasi storiche nel governo delle istituzioni pubbliche

Periodo storico	Paradigma	Caratteristiche	Critiche/Pericoli
Rivoluzione industriale – Secondo dopoguerra	<i>Modello burocratico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Burocrazia come apparato amministrativo per l'esercizio del potere legale (Weber) • Paradigma fondato sul <i>Welfare State</i> • Stato come produttore di beni e servizi • Risorse in entrata garantite da una crescente pressione fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocrazia come sistema incapace di correggersi (Crozier) • Governo accusato di inefficienza e inefficacia • Intervento pubblico in settori in cui non è necessario, a causa dell'ampio raggio d'azione • Malcontento generalizzato rispetto all'eccessiva pressione fiscale
Anni Settanta - Ottanta	<i>New Public Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meccanismi di mercato in grado di garantire maggiore efficacia ed efficienza • Sistemi di gestione, misurazione e controllo mutati da imprese private for-profit • Disgregazione e decentramento • Privatizzazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Le teorie neoclassiche sono fondate su ipotesi spesso irrealistiche (es. razionalità) • Approcci e teorie standardizzati, mutati dal settore privato, perdono validità in ambito pubblico • L'enfasi sull'allineamento tra proprietà e management comporta una "ri-

³³ *ivi*, pp.194-195.

		<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione intervento pubblico: “meno Stato nell’economia” 	<p>“politicizzazione” del servizio pubblico</p>
Anni Novanta Duemila	<i>Public Governance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Forma di governo non gerarchica • Maggiore interazione dello Stato con gli altri attori • Compartecipazione • Ampliamento del consenso • Maggiore efficacia, adattabilità e flessibilità 	<ul style="list-style-type: none"> • Fenomeni di collusione tra governo e gruppi di <i>stakeholder</i> • Comportamenti opportunistici • Costi sociali e politici della compartecipazione elevati • Rappresentanza iniqua per certi gruppi • Le scelte lasciate al settore privato non garantiscono necessariamente la pluralità di tutti gli <i>stakeholder</i>

Fonte: rielaborazione da contenuti e tabelle di Cucinelli et al.³⁴

2.1 Il modello italiano e la gestione dei beni culturali

In Italia, un primo dibattito sulla gestione dei beni culturali in ottica manageriale è nato in seguito alla promulgazione della Legge Ronchey (L. 4/1993), che ha introdotto la nozione di “servizi aggiuntivi” e legittimato la presenza del settore privato nella loro gestione all’interno dei musei (esternalizzazione o *outsourcing*). Tuttavia, non è azzardato affermare che la vera e propria stagione di riforme per il comparto culturale si è aperta solo sul finire del decennio con la Legge Bassanini 1 (L. 59/1997), che promuoveva l’applicazione del principio di sussidiarietà nella duplice dimensione di *devolution* e *outsourcing*. Alle Leggi Bassanini sono seguite poi, in materia di *sussidiarietà*, la riforma del Titolo V della Costituzione (Legge Costituzionale 3/2001), nonché alcune sperimentazioni di *autonomia* (L. 352/1997 e D.Lgs. 368/1998).

Tali provvedimenti, succedutisi dalla fine degli anni Novanta, sono stati raccolti nei primi anni Duemila nel testo unico conosciuto come Codice Urbani (D.Lgs. 42/2004). Inoltre, il processo di trasformazione iniziato da tali riforme ha trovato evidenze anche nella più recente Riforma Franceschini (D.L. 83/2014), nel Decreto Musei (D.M.

³⁴ CUCINELLO, M., FATTORE, G., LONGO, F., RICCIUTI, E. & TURRINI, A., 2018. *Management pubblico*. Milano: Egea. pp.76-87.

23/12/2014) e risulta non ancora concluso. Per una visione complessiva sulla stagione delle riforme nel comparto dei beni culturali si invita a prendere visione della tabella riassuntiva proposta a fine paragrafo (tab. 2.2).

Come si nota dal breve excursus, le riforme sono certamente arrivate in ritardo. Questo per il ritardo strutturale dell'economia pubblica italiana, a sua volta dovuto per lo più a conflitti di competenze a livello di *governance*, finanziamenti scarsi e discontinui, difficoltà procedurali e resistenze dei cittadini³⁵. Gli esiti, poi, sono stati più o meno evidenti e si sono presentate diverse «occasioni mancate»³⁶. Ciononostante, le riforme introdotte hanno segnato per l'Italia un momento di grande rottura con il passato e, dunque, con la tradizionale gestione centralistica dei beni culturali.

Anche nella traduzione italiana dell'eredità (del modello) anglosassone è possibile ritrovare quei principi e quelle direttrici che ne hanno guidato l'evoluzione. L'excursus sulla stagione delle riforme, seppur conciso, consente, infatti, di individuare le fondamenta della trasformazione manageriale dei musei italiani ancora in essere, riassumibili per mezzo di tre principi chiave: *economicità*, *autonomia* e *accountability*.

Managerializzazione non significa allora ricerca di profittabilità, quanto piuttosto *responsabilizzazione* dei singoli enti museali³⁷, rispetto alle risorse impiegate e ai risultati raggiunti (non solo economici), verso l'amministrazione centrale e tutti gli *stakeholder*. Come sottolinea Zan³⁸, la responsabilizzazione economica orienta i musei verso forme gestionali basate sul perseguimento di obiettivi, sulla negoziazione delle risorse e sulla rendicontazione dei risultati (nel senso ampio del termine inglese *accountability*). Tali logiche manageriali sono inscindibili da una maggiore attenzione al mercato, inteso come insieme di diversi segmenti di utenti, alla sensibilità dei costi, alla limitatezza delle risorse (economico-finanziarie o umane) e, quindi, a nuove forme di utilizzo delle stesse³⁹.

Se come affermava Umberto Eco, però, tradurre è sempre un po' anche tradire, è «dire quasi la stessa cosa»⁴⁰, allora il modello italiano, nel confrontarsi con i limiti dell'economia pubblica italiana, le peculiarità del sistema museale nazionale, le difficoltà applicative

³⁵ LEON, A.F., 2012. La lenta modernizzazione dei beni culturali: cause e conseguenze. *Economia della cultura XXII*, Speciale, 23-34, p.31.

³⁶ NACCI, M. *op. cit.*

³⁷ ZAN, L., 1999. *Conservazione e innovazione nei musei italiani: management e processi di cambiamento*. Milano: Etas. p.453.

³⁸ 2003. *op. cit.* p.28.

³⁹ *ibidem*.

⁴⁰ Dal titolo del saggio omonimo: ECO, U., 2000. *Dire quasi la stessa cosa: Esperienze di traduzione*. Milano: Bompiani.

delle riforme (gap tra dimensione normativa e manageriale) e, più in generale, il proprio contesto culturale, differisce da quello inglese proprio nell'applicazione di alcuni principi e nella scelta degli strumenti.

L'autonomia

Per quanto riguarda la questione dell'*autonomia*, nel panorama italiano essa è divenuta una sorta di leitmotiv, almeno a livello di intenti. Se da un lato, è innegabile la centralità dell'autonomia in qualsivoglia processo di managerializzazione, dall'altro esistono diverse sfumature nel significato di autonomia tra cui è opportuno fare una distinzione. Nel caso dei musei italiani si può parlare in taluni casi di esperienze in cui autonomia è sinonimo di decentramento, mera applicazione del già citato principio di sussidiarietà, oppure di realtà a cui viene riconosciuta autonomia scientifica o contabile e finanziaria o ancora si possono incontrare casi in cui l'autonomia è esclusivamente di natura giuridica. Eppure, risulta ancora oggi difficile riscontrare esempi di autonomia nel significato più completo del termine, che riunisce le diverse sfumature sopra elencate, l'unica autonomia davvero "manageriale".

Basti pensare all'emblematico esempio della Soprintendenza autonoma di Pompei riportato dallo studio di Nacci⁴¹, la quale pur essendo dotata sulla carta di *autonomia speciale* dal 1997 (L. 352/1997), continua a non poter acquisire né licenziare direttamente le risorse umane, poiché la gestione spetta invece al Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo (MiBACT). Tale criticità, definita da Zan⁴² «thatcherismo all'italiana», caratterizza tutto il sistema museale pubblico del nostro Paese, sia statale che locale, offuscando la questione dell'aggiornamento delle professionalità interne ai musei e generando uno squilibrio tra fabbisogno reale ed effettiva pianta organica in molte realtà museali⁴³. Pertanto, per rendere possibile un effettivo processo di managerializzazione di tali enti è necessario garantire le condizioni per la gestione diretta delle risorse economiche, compreso il personale⁴⁴.

⁴¹ *op. cit.* pp.203-206.

⁴² 2003. *op. cit.* p.127.

⁴³ ZAN, L., 1999. *op. cit.* p.427.

⁴⁴ *ivi*, pp.453-454.

L'accountability

In ottica di managerializzazione e, quindi, di responsabilizzazione, occorre associare l'autonomia anche all'*accountability*, ovvero alla responsabilità del risultato conseguito e la sua comunicazione agli *stakeholder* interni (*managerial accountability*) ed esterni (*public accountability*)⁴⁵. Come sostiene Zan⁴⁶, autonomia vuole dunque necessariamente dire anche rendicontabilità. Tuttavia, nella stagione delle riforme nel nome del NPM la maggiore autonomia, garantita da nuove forme di gestione, dall'applicazione del principio di sussidiarietà e dalla creazione delle autonomie speciali, non ha trovato corrispondenza nella pratica con strumenti effettivi di *accountability* che consentissero agli enti museali di esercitarla.

Senza voler entrare nella questione dell'accreditamento e degli standard museali, per la quale si rimanda alla tortuosa storia del D.M. 10 maggio 2001 e i successivi tentativi di aggiornamento, vale la pena soffermarsi sulle linee contabili contenute nel medesimo *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e gli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (D.M. 10 maggio 2001) del gruppo di lavoro istituito presso il MiBAC⁴⁷.

Come evidenzia Ferrarese⁴⁸, le linee contabili dell'Atto di indirizzo considerano l'utilizzo del bilancio di esercizio funzionale all'attribuzione di *autonomia finanziaria* e, soprattutto, elemento imprescindibile per la valutazione dell'adeguatezza e della trasparenza della gestione, così come per la confrontabilità a livello internazionale dell'ente con altre istituzioni museali. Il sistema informativo-contabile assume, quindi, una valenza di *natura strategica*, distaccandosi dal mero valore di rendicontazione amministrativa per un museo considerato ufficio periferico del Ministero.

Seppur le premesse risultano condivisibili, non si può dire altrettanto delle indicazioni circa i documenti previsti e della classificazione delle voci in essi contenute, come dimostrano le critiche esposte a seguire⁴⁹. Innanzitutto, lo schema di massima non pare apportare innovazioni alla contabilità pubblica (attenta solo all'aspetto monetario di entrate e uscite), se non una differente articolazione delle voci, ovvero non evolve verso un modello di bilancio economico-finanziario ispirato al settore privato secondo i principi

⁴⁵ SIBILIO, B., cur., 2014. *I valori del museo: strumenti e prospettive manageriali*. Milano: FrancoAngeli. p.94.

⁴⁶ 1999. *op. cit.*

⁴⁷ Ora identificato come MiBACT.

⁴⁸ FERRARESE, P., cur. 2017. *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*. Venezia: Cafoscarina. pp.29-30.

⁴⁹ *ivi*, pp.33-36.

alla base del NPM. In secondo luogo, lo Stato Patrimoniale, a cui si allude in solo quattro righe del documento, tiene conto del valore dei beni immobili e mobili, compreso il valore mutevole e difficilmente determinabile delle collezioni, nonostante in letteratura si sia più volte consigliato di optare per la non valutazione delle collezioni nello Stato Patrimoniale⁵⁰. Infine, si è d'accordo con Ferrarese⁵¹ nell'identificare non pochi problemi relativi alla classificazione delle voci: nonostante l'impostazione finanziaria del modello, le voci risultano non coerenti, avendo a volte natura economico-patrimoniale (p. es. Gestione finanziaria dei fondi di dotazione) ed altre economico-reddituale (p. es. Proventi derivanti dai servizi di accoglienza); la classificazione è poi asimmetrica, in qualche caso naturale (p. es. Personale) ed in altri funzionale (p. es. Gestione delle collezioni).

L'Atto di indirizzo, insomma, non sembra proporre significativi miglioramenti né rispetto al semplice controllo di gestione né in quanto alla *managerial accountability*, sottolineando ancora una volta che la strada da percorrere verso la managerializzazione dei musei è ancora molta.

La trasformazione degli enti in fondazione

Un aspetto lodevole della via italiana al NPM nel settore culturale riguarda la trasformazione istituzionale degli enti in fondazione, trasformazione che assume le sembianze di una moda, ma che in realtà deve la sua diffusione (non solo in Italia) come forma privilegiata della managerializzazione per almeno due motivi:

- da un lato, consente di risparmiare, di ridurre la spesa pubblica permettendo al contempo la possibilità per le istituzioni culturali di ricorrere a nuove forme di finanziamento, tramite attività commerciali e fondi di privati;
- dall'altro, si tratta di un tentativo di mettere in pratica l'auspicata autonomia e responsabilizzazione, riducendo i casi di *organizational failure*, e di emanciparsi dall'amministrazione centrale⁵².

Non è azzardato sostenere che la trasformazione di enti culturali pubblici in fondazione deve essere considerata, dunque, a livello ministeriale, una risposta alla scarsità e

⁵⁰ Si vedano i contributi di Ferrarese (*ibidem*) e Zan (2003. *op. cit.* pp.112-113).

⁵¹ *ivi*, p.33.

⁵² ZAN, L., 2003. *op. cit.* pp.119-120.

all'incompletezza delle riforme in direzione manageriale e, a livello locale, ai limiti e alle incoerenze delle forme di innovazione gestionale⁵³. Difatti, nonostante l'esempio più eclatante di questo tipo di trasformazione sia sicuramente La Biennale di Venezia, divenuta fondazione nel 2004, non meno importanti sono gli esperimenti analoghi avviati negli anni Duemila dagli enti locali, in particolare per la gestione e valorizzazione dei musei civici. Si pensi, ad esempio, alla creazione della Fondazione Brescia Musei nel 2007, della Fondazione Musei Civici di Venezia nel 2008 e della Fondazione Museo Civico di Rovereto nel 2012. Si tratta in tutti i casi di forme di gestione esterne all'amministrazione pubblica, ma soggette alle indicazioni programmatiche e al controllo di questa⁵⁴, a cui in letteratura ci si riferisce con la nozione di *Fondazione di gestione*⁵⁵ e che possono assumere la specifica forma giuridica di *Fondazione di partecipazione*.

Tab. 2.2. La stagione delle riforme manageriali nel settore museale pubblico in Italia

Norma	Articoli/ Pagine	Principali innovazioni	Ambito di applicazione
Legge Ronchey (L. 4/1993)	art. 4	<ul style="list-style-type: none"> • Introduce i "servizi aggiuntivi" • Ne legittima l'esternalizzazione (<i>outsourcing</i>) all'interno dei musei 	Tutti i musei
Legge Bassanini 1 (L. 59/1997)	artt.1, 4	Promuove il principio di sussidiarietà nella duplice valenza di <i>devolution</i> e <i>outsourcing</i>	Tutti i musei
L. 352/1997	art. 9	La <i>Soprintendenza di Pompei</i> viene dotata di <i>autonomia speciale</i> e vengono istituiti un Consiglio di Amministrazione, il Collegio dei Revisori di Conti e un Comitato	Aree archeologiche di Pompei
D.Lgs. 368/1998	art. 1 artt. 2-7 art. 8	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione del <i>Ministero per i beni e le attività culturali</i> (ex Ministero per i beni culturali e ambientali) • Riorganizzazione del Ministero • Istituzione di <i>soprintendenze e gestioni autonome</i> 	Ministero Alcuni musei statali
Atto di indirizzo (D.M. 10 maggio 2001)	p.4 pp.7-8	<ul style="list-style-type: none"> • Definisce otto ambiti per l'individuazione di <i>standard museali</i> • Presenta le <i>linee contabili</i> per i musei 	Tutti i musei

⁵³ *ivi*, p.123.

⁵⁴ Agnetti, M., 2015. La riforma dei musei statali italiani, un'opportunità per l'interno sistema museale italiano. *Il Giornale delle Fondazioni*, 15 settembre. <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/la-riforma-dei-musei-statali-italiani-un%E2%80%99opportunit%C3%A0-l%E2%80%99intero-sistema-museale-nazionale> [Ultimo accesso 31 luglio 2020].

⁵⁵ ZAN, L., 2003. *op. cit.*

Legge Costituzionale 3/2001	art. 4	Introduzione del principio di <i>sussidiarietà</i> all'interno dell'art. 118 della Costituzione	Tutti i musei
Legge finanziaria 2002 (L. 448/2001)	art. 35	La <i>Fondazione di partecipazione</i> viene inclusa tra le forme per la gestione degli enti locali	Musei di proprietà degli enti locali
Codice Urbani (D.Lgs. 42/2004)	art. 1 art. 115 artt. 120-121	<ul style="list-style-type: none"> Afferma che Stato, Regioni e Enti territoriali sostengono la conservazione del patrimonio e ne favoriscono la pubblica fruizione e valorizzazione Ammette la <i>gestione indiretta</i> dei beni culturali di appartenenza pubblica Definisce le <i>sponsorizzazioni culturali</i> e gli accordi con le <i>fondazioni bancarie</i> 	Tutti i musei
Riforma Franceschini (D.L. 83/2014)	art. 14 art. 1	<ul style="list-style-type: none"> Riorganizzazione del Ministero Venti <i>direttori</i> di I e II fascia scelti tramite concorso pubblico per i venti musei dotati di autonomia speciale Creazione dell'<i>Art Bonus</i> 	Ministero Musei dotati di autonomia speciale Tutti i musei
Decreto Musei (D.M. 23/12/2014)	art. 1 art. 4 art. 5 art. 7	<ul style="list-style-type: none"> Afferma che l'attività dei musei statali deve ispirarsi al principio di <i>accountability</i> Inserisce tra le aree funzionali dei musei statali l'area «marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni» Favorisce la creazione di consorzi e fondazioni museali compartecipazione di soggetti pubblici e privati Creazione del <i>Sistema museale nazionale</i> (musei statali, regionali e cittadini) 	Musei statali Tutti i musei

Fonte: elaborazione personale a partire dai contenuti delle norme.

2.2 La Fondazione di partecipazione: una partnership pubblico-privato

Dal punto di vista giuridico, la *Fondazione di partecipazione* (FP), a differenza della fondazione tradizionale, è uno strumento innovativo, alternativo ed atipico:

- *alternativo*, perché di stampo privatistico e fino alla L. 448/2001 (art. 35) non compreso tra le forme di gestione dei servizi locali elencate⁵⁶,

⁵⁶ BARTOLINI, A., 2002. La fondazione museale in partecipazione tra enti locali e privati: il caso di Cortona. *Aedon - Rivista di arti e diritto online*, 3. <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2002/3/bartolini.htm> [Ultimo accesso 8 agosto 2020].

- *atipico*, poiché non espressamente menzionato dal Codice Civile,
- *innovativo*, perché presenta un'unione tra l'*elemento personale* (aggregazione di più persone per la soddisfazione di uno scopo comune), tipico delle associazioni, e quello *patrimoniale* (presenza del patrimonio e destinazione alla soddisfazione della volontà esterna del fondatore), caratteristico delle fondazioni⁵⁷.

Come spiega la Fondazione Manarola Cinqueterre all'interno del proprio sito web⁵⁸, la FP ammette la presenza di una *pluralità di fondatori*, che condividono un progetto comune e, quindi, l'interesse di costituire una personalità giuridica (concetto di unilaterale plurisoggettiva), i quali partecipano in modo attivo alla gestione complessiva dell'organizzazione, anche dopo l'iniziale conferimento di risorse.

Inoltre, il *patrimonio di destinazione* tipico delle fondazioni qui ha struttura aperta: ai *membri fondatori* iniziali si possono aggiungere successivamente altri fondatori (*membri partecipanti*), ovvero soggetti che incrementano il fondo di dotazione in modo rilevante rispetto ai fini della fondazione. Mentre i membri fondatori formano il nucleo forte della fondazione e svolgono una funzione politico-istituzionale, i membri partecipanti hanno una funzione di supporto nelle decisioni strategiche e contribuiscono a tenere in vita la fondazione con finanziamenti e contributi che vanno a potenziare la gestione corrente e soddisfare la *mission* dell'organizzazione⁵⁹. A questo proposito, è opportuno evidenziare che nella FP sussiste la divisione dell'elemento patrimoniale in:

1. *fondo di dotazione*, parte del patrimonio che non è possibile toccare e che può essere composta anche da beni materiali o immobili,
2. *fondo di gestione*, ovvero la parte di patrimonio utilizzabile per finanziare le attività, composto sia da donazioni che da rendite provenienti da attività della fondazione e contributi⁶⁰.

⁵⁷ Anon, 2000. 7. La fondazione di partecipazione per l'esercizio di attività culturali. *Autonomie locali e servizi sociali*, 2, 247-266, pp. pp.247-253. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1447/5867> [Ultimo accesso 8 agosto 2020].

⁵⁸ Fondazione Manarola Cinqueterre, 2014. *Perché una fondazione di partecipazione*. <https://fondazionemanarola.org/perche-una-fondazione-di-partecipazione/#> [Ultimo accesso 8 agosto 2020].

⁵⁹ RUSSO, S., 2009. Le partnership pubblico-privato nella produzione culturale. In: BRUNETTI, G. & RISPOLI, M., cur., 2009. *Economia e management delle organizzazioni di produzione culturale*. Bologna: Il Mulino. pp.339-340.

⁶⁰ Mario Sartori Studio Notarile, 2019. *Fondazione di partecipazione e fondazione tradizionale: qual è la differenza?* <https://www.notaiosartori.it/news/fondazione-di-partecipazione-e-fondazione-tradizionale-qual-e-la-differenza> [Ultimo accesso 8 agosto 2020].

Oltre agli aspetti innovativi precedentemente presentati, nella FP è possibile riscontrare anche caratteristiche ereditate dal modello tradizionale di fondazione, come lo *scopo immutabile* (a differenza dell'associazione) e la *finalità non lucrativa*, che implica il divieto di distribuzione di rendite o utili ai soggetti partecipanti e la differenza, quindi, dalla società di capitale⁶¹.

Di conseguenza, la FP è una forma ibrida che trova il proprio fondamento giuridico nell'art. 113-bis comma 3 del TUEL (D.Lgs. 267/2000) e consente di raggiungere un equilibrio tra pubblico e privato, permettendo la collaborazione di soggetti di entrambi i settori per fini di interesse pubblico⁶². Questo tipo di fondazione può essere inserito all'interno del fenomeno delle *partnership pubblico-privato* (PPP), diffusosi a partire dagli anni Novanta in Europa. Esso si concretizza nel fatto che vengono messe a disposizione dell'organizzazione o del progetto risorse pubbliche, che a queste se ne sommano altre provenienti dal settore privato e che tra le due tipologie di soggetti si instauri un rapporto collaborativo⁶³. Inoltre, se correttamente concepita e strutturata, una PPP può rappresentare una soluzione in grado di limitare l'aumento della spesa pubblica per investimenti, ma anche di migliorare la qualità dei servizi offerti ai cittadini⁶⁴.

Dal punto di vista della managerializzazione, la FP costituisce una soluzione efficace per il trasferimento dei principi di autonomia, economicità ed *accountability* promossi dal NPM a livello degli enti territoriali. Difatti, la maggior parte dei musei pubblici non statali non è dotata di personalità giuridica propria; semplicemente la gestione dell'ente è affidata a una commissione, composta dall'ente proprietario e il direttore di museo⁶⁵. Tale conformazione non risulta, però, idonea ad un'applicazione reale del NPM, essendo fortemente legata all'impianto burocratico della PA e alla confusa contabilità pubblica, che rende complicata l'introduzione di standard e misurazioni delle *performance* e la comunicazione dei risultati, paralizza le possibilità di finanziamento privato ed è inadeguata alla messa in pratica del principio di sussidiarietà.

Dal punto di vista strategico, la FP, grazie al suo essere *ibrida*, risolve i problemi sopraelencati:

⁶¹ La presenza di tali caratteristiche è sottolineata sia in Fondazione Manarola Cinqueterre, *op. cit.* che in Anon, 2000. *op. cit.* p.253.

⁶² cfr. BARTOLINI, A. *op. cit.*; Mario Sartori Studio Notarile. *op. cit.*

⁶³ RUSSO, S., 2009. *op. cit.* p.331.

⁶⁴ RUSSO, S., 2005. La partnership pubblico-privato e il project financing. p.36. In: PANOZZO, F., cur., 2005. *Pubblica amministrazione e competitività territoriale*. Milano: FrancoAngeli.

⁶⁵ BAGDADLI, S., 1997. *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*. Milano: ETAS.

- la personalità giuridica propria conferisce all'entità autonomia (almeno giuridica e gestionale);
- la presenza di un vero bilancio facilita la misurazione delle *performance*;
- l'elasticità di cui è dotata consente di attrarre finanziamenti;
- l'attribuzione di un fondo di dotazione e gli strumenti privatistici impongono il rispetto dell'equilibrio economico nella gestione e quindi implicano una razionalizzazione delle risorse e la cura alla qualità dei servizi erogati;
- la nomina dei massimi organi di governo da parte dell'ente pubblico e la stipula del contratto che regola conservazione, tutela e valorizzazione dei beni e gestione dei servizi (contratto di servizio) vincola la *governance* all'ente pubblico⁶⁶.

La FP diviene, così, sia strumento di *partnership* con i privati che partecipano alla gestione sia strumento di *esternalizzazione*, perché l'ente affida alla Fondazione stessa la gestione di una funzione, di un patrimonio e di servizi connessi. In questo senso, si presenta come una sintesi, ma anche un superamento del paradigma inglese, nonché come modello tutto italiano per la gestione di organizzazioni e iniziative culturali⁶⁷. Non si può dire lo stesso della forma giuridica di Istituzione, prevista anch'essa dal TUEL, che ha goduto di una certa diffusione tra gli anni Novanta e Duemila.

Un confronto tra Istituzione e Fondazione di partecipazione

Nonostante alcune personalità di formazione prettamente umanistica, come Morigi Govi⁶⁸, ex Direttrice del Museo Archeologico di Bologna, abbiano lodato l'ampia autonomia e il rispetto della finalità pubblica che l'assetto giuridico dell'Istituzione garantirebbe, essa nelle sue sperimentazioni non ha prodotto grandi risultati. Non è riuscita a superare i limiti della contabilità pubblica, non ha fornito autonomia nella gestione del personale (stessi problemi del caso Pompei) né tantomeno autonomia

⁶⁶ RUSSO, S., 2009. *op. cit.* pp.338-339; BARTOLINI, A. *op. cit.*

⁶⁷ RUSSO, S., 2009. *op. cit.* p.340.

⁶⁸ MORIGI GOVI, C., 1996. Per un futuro modello di gestione dei musei civici; la proposta di istituzione secondo la legge 142/1990 sull'ordinamento delle autonomie locali. Il caso di Bologna. In: MORIGI GOVI, C. & MOTTOLA MOLFINO, A., cur. 1996. *La gestione dei musei civici. Pubblico o privato?* Torino: Umberto Allemandi & C. p.67 e ss.

normativa ed organizzativa e non ha disciplinato i rapporti tra politica e amministrazione⁶⁹.

L'assetto immaginato dal Legislatore non ha, dunque, fornito risposte adeguate. Il suo insuccesso non è, però, dovuto solo a ragioni giuridiche, legate alla sua impermeabilità nel gestire servizi nella titolarità di più amministrazioni o alla mancanza di dotazione organica di personale autonoma, ma è in particolare riconducibile ai condizionamenti finanziari e di indirizzo progettuale da parte dell'ente locale che l'istituzione subisce per la mancata personalità e autonomia patrimoniale⁷⁰.

L'assetto della FP, invece, si è tradotto nella capacità dell'ente locale di portare la gestione di attività culturali di sua titolarità fuori dalle regole del diritto pubblico, senza però pagare il prezzo di un adeguato conferimento patrimoniale e continuando in un certo senso a tenerne le redini. La maggiore stabilità e valorizzazione dei servizi culturali locali, resa possibile dalla separazione della loro gestione da quella riguardante la vita dell'ente territoriale, è in tale modello affiancata dalla possibilità di condurla con gli strumenti del diritto civile⁷¹.

La FP, infine, dimostra come il patrimonio museale pubblico possa essere gestito e valorizzato con una logica aziendale e di maggiore responsabilizzazione degli attori, fermo restando l'obiettivo da perseguire: generare risorse da destinare alla conservazione, acquisizione, comunicazione, esposizione e allo studio del patrimonio artistico-culturale⁷².

⁶⁹ BARTOLINI, A., 2002. *op. cit.*; ZAN, L., 2003. *op. cit.* p.191.

⁷⁰ FRANCHI SCARSELLI, G. *op. cit.*

⁷¹ *ibidem.*

⁷² Agnetti, M., 2015. *op. cit.*

2.3 Il punto sulla managerializzazione dei musei civici

La questione sulle nuove forme di gestione per i musei civici permette di sottolineare come le riforme ministeriali e i principi in esse contenuti siano diventate un'opportunità di innovazione per l'intero sistema museale italiano. A livello normativo, le opportunità per i musei di proprietà dell'ente locale di adottare nuove e più efficaci forme giuridiche (come la Fondazione di partecipazione), sono contenute nel Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali (TUEL), oggetto di riforma nel 2000, e nella successiva legge finanziaria 2002 (L. 448/2001). Quest'ultima prevede, infatti, che i servizi pubblici locali culturali possano fra l'altro venire gestiti tramite associazioni e fondazioni costituite o *partecipate* dagli enti locali stessi⁷³.

Grazie a tali assetti istituzionali, ma non solo, anche i musei degli enti locali hanno avuto, quindi, la possibilità di fare proprie le idee chiave attorno alle quali ruota la traduzione italiana del modello inglese: autonomia, economicità ed *accountability*. Ciò nonostante, come evidenziava già Poggi⁷⁴ nel 2006, la managerializzazione dei musei locali (civici e regionali) è avvenuta finora a macchia di leopardo, con qualche caso di eccellenza e ben più numerosi casi di insufficienza, dove si hanno mere raccolte inaccessibili al pubblico e tenute al di sotto dei livelli minimi di sussistenza⁷⁵. Tra i motivi di tale difficoltà, va sicuramente menzionata l'assenza di una programmazione regionale e comunale realmente incisiva per i musei. La programmazione spesso non prevede obiettivi strategici di sviluppo e rafforzamento museale, quanto piuttosto tende a limitarsi all'erogazione di contributi a pioggia secondo logiche contingenti. Si assiste, insomma, ancora oggi ad una sostanziale *deresponsabilizzazione delle amministrazioni locali*, che impedisce l'effettiva responsabilizzazione dei musei di cui gli enti locali sono proprietari⁷⁶.

⁷³ FRANCHI SCARSELLI, G., 2002. La gestione dei servizi culturali tramite fondazione. *Aedon - Rivista di arti e diritto online*, 1. <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2002/1/franchi.htm> [Ultimo accesso 9 agosto 2020].

⁷⁴ POGGI, A., 2006. La gestione dei musei locali nell'indagine della Corte dei conti. *Aedon Rivista di arti e diritto online*, 3. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.7390/23426> [Ultimo accesso 19 ottobre 2020].

⁷⁵ MONTELLA, M., 2008. I musei locali: problemi ed esigenze di sistema. *Aedon Rivista di arti e diritto online*, 2. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.7390/27446> [Ultimo accesso 19 ottobre 2020].

⁷⁶ POGGI, A. *op. cit.*

Ancora complessa risulta, ad esempio, la ricostruzione del *quadro finanziario* per la gran parte di tali musei, centrale per le attività di controllo. La Relazione sui musei locali, conclusa dalla Sezione autonomie della Corte dei conti nel 2005, riscontra, infatti, che non sempre le entrate e spese vengono comunicate e le entrate indicate includono solamente i contributi specificamente destinati al museo con le entrate proprie (biglietti di ingresso e servizi), che rientrano nelle entrate dell'ente titolare⁷⁷.

Infine, come sottolineato dalla stessa Poggi⁷⁸, la stessa Relazione rende noto il deludente tasso di aderenza dei musei locali agli standard nazionali, previsti dal D.M. 10 maggio 2001, così come agli standard regionali⁷⁹. Basti presentare alcuni dei dati raccolti su un campione di quarantuno musei per rendersi conto della gravità della situazione: un solo ente museale è dotato di autonomia gestionale rispetto all'ente titolare, solo il 25% ha uno statuto e ben il 68% presenta una gestione solo diretta⁸⁰.

La gestione dei musei civici è troppo frequentemente il buco nero dove precipitano i migliori propositi ed intenti del NPM, dove l'autonomia è assente, dove i finanziamenti servono a sistemare quanto già realizzato anni prima e decaduto nel mentre per negligenza e gli investimenti diventano in realtà pura spesa. L'inadeguata, inefficiente ed inefficace gestione impedisce il diritto fondamentale dei cittadini alla cultura, nonché un possibile sviluppo, economico e sociale, dei territori in cui i musei sono collocati⁸¹.

Il problema da risolvere attualmente è, quindi, quello della non compiuta managerializzazione dei piccoli e medi, ma numerosissimi musei locali, capillarmente diffusi nella nostra penisola⁸². Gestire i musei civici secondo i principi dell'economia aziendale permetterebbe finalmente di dotarli di autonomia gestionale e di un'organizzazione orientata all'efficienza e all'efficacia, ovvero all'ottimizzazione delle risorse e al conseguimento di risultati positivi, non solo in termini di bilancio, ma anche in termini di tutela, valorizzazione e fruizione⁸³.

⁷⁷ *ibidem*.

⁷⁸ *ibidem*.

⁷⁹ Lombardia, Liguria, Emilia-Romagna, Veneto, Toscana e Lazio hanno difatti dato attuazione al D.M. del 2001.

⁸⁰ *ibidem*.

⁸¹ MONTELLA, M. *op. cit.*

⁸² *ibidem*.

⁸³ POLITO, M. T., 2006. L'indagine della Corte dei Conti sui musei locali. *Notiziario XXI*, 61-64, p. 64. https://ufficiostudi.beniculturali.it/mibac/multimedia/UfficioStudi/documents/1255264342693_SP_80_82_14.pdf [Ultimo accesso 19 ottobre 2020].

3. Il museo come azienda: anima istituzionale e spirito aziendale

Si è parlato finora della storia del museo civico in Italia dalla sua nascita come tipologia di museo pubblico fino alla sua compiuta, in qualche caso, e auspicata, in molti altri, *aziendalizzazione*. A questo punto, risulta lecito domandarsi perché sia opportuno riferirsi a e considerare il museo civico e, più in generale, qualsiasi tipo di museo come un'azienda. Proprio perché le modalità di organizzazione di cui abbisognano i musei civici sono analoghe a quelle di musei più grandi, pubblici o privati, si tende a fare riferimento negli argomenti a seguire ai musei in generale.

Seppur nel linguaggio quotidiano si tenda ad usare il termine azienda come sinonimo d'impresa, in ambito economico-aziendale i due concetti non coincidono: mentre l'*azienda* è un'organizzazione o un istituto, di qualsivoglia tipologia, in cui vengono svolte attività di natura economica (di produzione e/o consumo), l'*impresa* è un'azienda di produzione con finalità economico-lucrativa. Esistono, dunque, altre unità in cui l'uomo svolge operazioni di natura economica, ovvero dove la dimensione economica, pur non essendo prevalente, qualifica una parte delle attività che vengono svolte⁸⁴. Non a caso il museo è sicuramente un'azienda, così come lo sono la famiglia, gli istituti della PA, le organizzazioni non profit, ma non sempre si può parlare del museo come impresa.

Il museo ha certamente una *dimensione economica forte*, ma non è generalmente guidato da una finalità istituzionale economica⁸⁵, eccetto nei casi in cui questo assuma la specifica forma di impresa. Difatti, il museo è la configurazione economica dell'istituzione, che può presentarsi come impresa, istituto non profit, istituto pubblico oppure sotto forma di partenariato pubblico-privato, fermo restando che ciascuna delle configurazioni fisserà finalità e modalità di gestione differenti⁸⁶.

Da un lato, bisogna rifiutare la visione che accomuna i contributi di Paolucci⁸⁷ e Morigi Govi⁸⁸, che vede come azienda soltanto l'ente che opera secondo le regole di mercato ed è orientato alla *redditività*, ovvero un ente i cui elementi distintivi sono potenzialmente in

⁸⁴ SANTESSO, E., cur., 2010. *Lezioni di economia aziendale*. Milano: Giuffrè. P.3.

⁸⁵ cfr. *ivi*, p.37-39.

⁸⁶ BAGDADLI, S., 1997. *op. cit.* pp.18-19.

⁸⁷ *op. cit.*

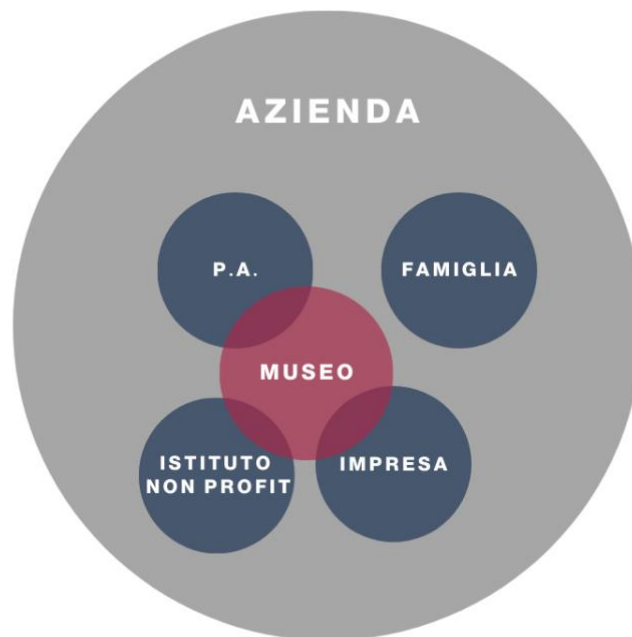
⁸⁸ *op. cit.*

conflitto con quelli che caratterizzano l'attività museale⁸⁹. Dall'altro lato, è sbagliato pensare che i musei debbano sfuggire a qualsiasi *logica economica* e/o che non debbano essere degni di attenzione da parte della dottrina economico-aziendale⁹⁰.

L'interesse per gli aspetti economici della produzione culturale è stato per molto tempo oggettivamente limitato, tenuto in considerazione il ruolo di primaria importanza che questa ha rivestito nell'evoluzione delle civiltà, così come persiste un certo rifiuto a considerare le aziende culturali alla stregua di altre organizzazioni operanti in settori diversi da quello culturale⁹¹. Entrambe le posizioni favoriscono, però, un cattivo funzionamento del museo ed una non efficiente amministrazione delle risorse⁹².

Volendo riassumere quanto detto finora in forma grafica, si rimanda alla fig. 3.1.

Fig. 3.1. Il rapporto museo-azienda-impresa



Fonte: elaborazione personale a partire dal modello di Santesso⁹³ sul rapporto impresa-azienda.

⁸⁹ BAGDADLI, S. *op. cit.* p.7.

⁹⁰ *ibidem.*

⁹¹ BRUNETTI, G. & RISPOLI, M., 2009. Presentazione. In: BRUNETTI, G. & RISPOLI, M., cur., 2009. *Economia e management delle organizzazioni di produzione culturale*. Bologna: Il Mulino. p.7.

⁹² BAGDADLI, S. *op. cit.* p.7.

⁹³ 2010. *op. cit.* p.4.

Facendo un ulteriore passo in avanti nell'analisi del rapporto tra museo e azienda, si concorda con Bagdadli⁹⁴ e Ferrarese⁹⁵ nel ritenere l'azienda l'ordine economico o la configurazione economica di un istituto, ovvero il suo profilo gestionale e contabile. Nello specifico, dunque, è possibile distinguere tra *azienda-museo* e *istituzione-museo*: l'*azienda-museo* emerge quando l'*istituzione-museo* mette in atto attività rilevanti dal punto di vista economico-finanziario, cioè quando intesse relazioni di scambio con gli *stakeholder* istituzionali e non⁹⁶.

In altri termini, museo ed azienda coincidono nel momento in cui il museo (*istituzione-museo*), oltre ad occuparsi della tutela e conservazione dei beni artistici custoditi al proprio interno, si dedica anche alla loro valorizzazione e ne facilita la fruizione esponendoli alla collettività. L'*istituzione-museo* assume le vesti di un agente economico (*azienda-museo*) quando viene dotata di autonomia gestionale per realizzare le sue diverse funzioni: in quanto soggetto economico autonomo gestisce risorse umane e materiali, attiva l'impiego dei fattori produttivi, stabilisce relazioni economico-finanziarie con soggetti terzi dell'arena economica in virtù di accordi sinallagmatici⁹⁷.

Sono dunque la *mission*, le funzioni, gli obiettivi e le attività che definiscono il museo a farne venire a galla la dimensione istituzionale e quella gestionale. È utile, a questo proposito, richiamare la definizione di museo contenuta nello Statuto dell'International Council of Museums (ICOM), approvato il 24 agosto 2007⁹⁸. Essa viene globalmente riconosciuta ed accettata come "la" definizione di museo, tanto da essere stata ripresa in vari ordinamenti interni, tra cui quello italiano (D.M. MIBAC 23 dicembre 2014):

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.

Seguendo l'approccio suggerito da Ferrarese⁹⁹, la definizione ICOM rende evidente una *mission* che è duplice: da un lato, vi sono le finalità di ricerca e conservazione, che

⁹⁴ *op. cit.* pp.7-9.

⁹⁵ 2017. *op. cit.* pp.22, 37.

⁹⁶ *ivi*, pp.37-39.

⁹⁷ *ivi*, pp.22-23.

⁹⁸ ICOM Italia, n.d. *Definizione di museo di ICOM*. <http://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/> [Ultimo accesso 21 agosto 2020].

⁹⁹ 2017. *op. cit.* pp.11-20.

rappresentano la ragion d'essere del museo; dall'altro, quelle di esposizione e comunicazione, che rappresentano l'aspetto immediatamente percepibile ed il legame con la collettività. Ciò si salda perfettamente con le attività primarie del museo, finalizzate al raggiungimento della *mission*. Si tratta delle *attività di tutela*, mediante cui si esplicano le finalità di ricerca e conservazione, e delle *attività di valorizzazione*, legate all'esposizione e alla comunicazione. A tali attività si aggiungono poi quelle operative, strumentali alle prime, che riguardano l'acquisizione, la catalogazione, il restauro, l'esposizione e la comunicazione delle «testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente»¹⁰⁰.

La duplicità della *mission* e delle attività primarie, a cui si allude nella definizione ICOM, riporta alla doppia dimensione istituzionale e gestionale del museo, a cui ci si è finora riferiti con le espressioni *istituzione-museo* e *azienda-museo*. Perciò, all'interno del museo coesistono, o meglio dovrebbero coesistere¹⁰¹:

- l'anima (aspetto) istituzionale, legata alla funzione di tutela e, quindi, alle questioni prettamente artistiche che l'*istituzione-museo* deve affrontare;
- lo spirito (profilo) aziendale, connesso alla funzione di valorizzazione e, dunque, a tutte quelle problematiche economico-gestionali che l'*azienda-museo* deve affrontare nell'ambito delle relazioni con gli *stakeholder*.

Nessuno dei due profili esclude l'altro, si tratta di forze non opposte, ma complementari. Si potrebbero immaginare l'*istituzione-museo* e l'*azienda-museo* come lo *yin* e lo *yang* della filosofia cinese, simbolo per eccellenza della dualità. Assieme le due forze rappresentano l'armonia e l'equilibrio; pur essendo diverse, entrambe sono necessarie ed interdipendenti. Questa concezione spiega la trasformazione in atto circa le modalità di gestione dei beni culturali, dove le attività legate alla valorizzazione e fruizione stanno progressivamente passando dall'essere fanalino di coda delle attività museali a vero e proprio centro della strategia in molti musei¹⁰².

¹⁰⁰ Si veda definizione ICOM di museo par. precedente.

¹⁰¹ FERRARESE, P., 2017. *op. cit.* pp.17-18.

¹⁰² ACERBONI, F., 2009. La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali. In: BRUNETTI, G. & RISPOLI, M., cur., 2009. *Economia e management delle organizzazioni di produzione culturale*. Bologna: Il Mulino. p.261.

3.1 Il management nei musei: livelli e funzioni

Chiarito perché sia giusto parlare di management e di azienda con riferimento ai musei, si può spostare l'attenzione sulle manifestazioni e sulle funzioni del management all'interno del museo. È, però, prima necessario introdurre una precisazione terminologica: nonostante l'esistenza di diverse definizioni di management, proposte da diverse scuole di pensiero, chi scrive ritiene preferibile riferirsi al management in ambito museale secondo la concezione di Koontz¹⁰³. Per Koontz, il management è un'arte; è l'arte di portare a termine le cose per mezzo di e assieme a persone organizzate formalmente in gruppi; è l'arte di creare, all'interno di tali gruppi organizzati, un ambiente dove le persone possano operare individualmente e, al contempo, cooperare per raggiungere scopi comuni; è l'arte di rimuovere gli ostacoli alla *performance* degli individui; è l'arte di ottimizzare l'efficienza nel tentativo di raggiungere in modo efficace gli obiettivi¹⁰⁴.

Per quanto concerne le manifestazioni, il management si presenta all'interno dell'assetto organizzativo del museo generalmente su tre diversi livelli a cui corrispondono tre diverse tipologie di manager, sebbene a seconda della struttura organizzativa adottata (funzionale, divisionale o matriciale), questi potrebbero non essere sempre tutti presenti oppure presentarsi in modo fluido¹⁰⁵, rendendo difficile la separazione tra livelli. Per facilitarne la comprensione, è possibile immaginare il management come una struttura piramidale suddivisa in tre livelli.

Alla base si trova il *management operativo (operational management)*, che riguarda l'organizzazione dell'insieme di azioni ed operazioni che consentono giorno per giorno al museo di funzionare, di portare a termine il lavoro e raggiungere gli scopi ed obiettivi prefissati. Tra queste azioni sono incluse, per esempio, le transazioni di cui si occupa la biglietteria, l'invio delle campagne di *e-mail marketing* per il rinnovo delle tessere fedeltà del museo e il lavoro tecnico di allestimento delle mostre¹⁰⁶.

Al livello superiore si trova, invece, il *management di livello intermedio (middle management)*, il management in senso stretto, in grado di coordinare le operazioni di cui

¹⁰³ KOONTZ, H., 1961. The Management Theory Jungle. *Journal of the Academy of Management*, 4(3), 174-188. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=5066702&site=bsi-live> [Ultimo accesso 16 ottobre 2020].

¹⁰⁴ *ivi*, p.186.

¹⁰⁵ BYRNES, W. J., 2015. *Management and the Arts*. Fifth edition. Burlington (MA): Focal Press. p.15.

¹⁰⁶ *ibidem*.

sopra e costruire un ponte con il livello superiore (*strategic management*). A questa altezza è possibile collocare il Responsabile delle Risorse Umane, il cui compito è coordinare il personale per il raggiungimento degli obiettivi fissati dal vertice¹⁰⁷.

Guardando, infine, l'apice della piramide, lì si colloca il management strategico (*strategic management*), anello di congiunzione tra management e *governance*. Mentre gli organi della *governance* si occupano della definizione delle direttrici per la conduzione del governo economico (attività di indirizzo e controllo del museo)¹⁰⁸, il management strategico osserva e supervisiona il funzionamento generale, mantenendo un occhio di riguardo all'adattamento del museo ai cambiamenti dell'ambiente di riferimento e al perseguimento della *mission* istituzionale¹⁰⁹. Esso si occupa delle decisioni di fondo, di fissare scopi ed obiettivi assieme alla *governance* e di valutarne il grado di raggiungimento, così come di sviluppare piani strategici, generalmente a tre o cinque anni. Un esempio di figura appartenente al management strategico all'interno del museo riguarda certamente il Direttore¹¹⁰.

Finora si è fatto riferimento al perché e al dove del management museale, ovvero alle ragioni che portano parte della dottrina a parlare di *azienda-museo* (e quindi anche di management) e ai livelli in cui il management è presente all'interno della struttura organizzativa. A questo punto, è lecito domandarsi a cosa serva effettivamente il management nei musei, quali siano le sue funzioni.

Come sostiene Byrnes¹¹¹, le funzioni del management nei musei coincidono con le quattro funzioni del management già individuate da Fayol¹¹² e Caskey¹¹³ per le aziende. In più, l'universalità delle funzioni del management è solo una delle manifestazioni dell'universalità del management stesso. Infatti, esso è presente e necessario in tutte le

¹⁰⁷ *ibidem*.

¹⁰⁸ BRUNETTI, G., 2007. Governance delle aziende di spettacolo. In: BRUNETTI, G. & FERRARESE, P., 2007. *Lineamenti di governance e management delle aziende di spettacolo*. Venezia: Cafoscarina.

¹⁰⁹ BYRNES, W. J., *op. cit.*, p.15.

¹¹⁰ *ibidem*.

¹¹¹ BYRNES, W. J., *op. cit.*, pp.23-25.

¹¹² FAYOL, H., 1916. *Administration industrielle et generale*. Parigi: H. Dunod et E. Pinat.

Nell'opera Fayol identifica in realtà cinque funzioni del management: *planning, organizing, commanding, coordinating, controlling*.

¹¹³ CASKEY, C., 1972. The Four Functions of Management. *Journal (American Water Works Association)*, 64(6), 361-366. <http://www.jstor.org/stable/41266737> [Ultimo accesso 17 ottobre 2020].

Come altri autori, Caskey semplifica l'elenco fornito da Fayol, riducendo le funzioni a quattro: *planning, organizing, directing, controlling*.

aziende (di qualsivoglia tipo e dimensione), come dimostra lo studio di Muse¹¹⁴, ma anche a tutti i livelli organizzativi e in tutte le aree dell'organizzazione, come si è visto nei paragrafi precedenti.

Tornando al contributo di Byrnes, il management nei musei ha le funzioni di:

- pianificare (*planning*), ovvero stabilire quali sono le cose da fare, le azioni da intraprendere e gli obiettivi SMART¹¹⁵ da raggiungere;
- organizzare (*organizing*), ossia decidere come fare le cose e chi se ne deve fare carico, allineando risorse materiali e umane;
- guidare (*leading*), vale a dire far sì che tutti gli individui nell'organizzazione condividano una visione comune e si impegnino nelle proprie mansioni;
- controllare (*controlling*), che significa verificare come procedono le diverse attività, se le cose sono state effettivamente fatte (in caso contrario stabilire quali sono le misure da intraprendere) e se i risultati e gli impatti combaciano con gli obiettivi prefissati.

3.2 L'economicità

Tutte le attività legate alle funzioni del management (*supra*, par. 3.1), come la pianificazione di medio-lungo termine e la programmazione di breve, l'organizzazione del personale con attribuzione di ruoli e obiettivi e l'attuazione di un efficace sistema di controllo, rendono esplicito l'operare del museo secondo corretti principi di economia

¹¹⁴ MUSE, W. V., 1967. The Universality of Management. *The Academy of Management Journal*, 10(2), 179–184. www.jstor.org/stable/254636 [Ultimo accesso 8 Ottobre 2020]. Nell'articolo Muse espone il concetto dell'universalità del management attraverso i risultati di uno studio su una serie di confraternite statunitensi, dal quale risulta prima di tutto l'applicazione, con gradi diversi, di principi manageriali nella gestione delle confraternite e, in secondo luogo, una correlazione tra maggiore successo della confraternita e maggiore applicazione di principi tipicamente manageriali.

¹¹⁵ L'acronimo inglese SMART fa riferimento ad una serie di caratteristiche che gli obiettivi devono presentare per essere considerati significativi dal punto di vista manageriale: *Specific* (specifici); *Measurable* (misurabili); *Assignable* (assegnabili a diverse funzioni); *Realistic* (realistici); *Time-related* (con una scadenza a livello temporale).

Si veda: DORAN, G. T., 1981. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36. <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> [Ultimo accesso 17 ottobre 2020].

aziendale, poiché affrontano il problema economico dell'impiego di risorse scarse, centrale e funzionale all'espletamento della *mission* e delle attività primarie dell'*istituzione-museo*. È la dimensione economica (*azienda-museo*) ad imporre come regola di condotta per il perseguimento dei fini ultimi dell'*istituzione-museo* il principio di economicità, una sorta di «principio di buona amministrazione»¹¹⁶.

La gestione secondo il criterio di economicità accomuna le diverse tipologie di azienda, (private, pubbliche e appartenenti al terzo settore). Malgrado ciò, nel caso dei musei, che sono comunità socioeconomiche erogatrici di servizi di utilità sociale, l'economicità deve essere anche bilanciata con la *socialità* della *performance* in una sorta di *trade-off*. Il museo ha, difatti, il compito di conservare, ma anche di valorizzare il patrimonio in esso contenuto, favorendone la fruizione. Non deve solo raggiungere l'equilibrio nelle dimensioni contabile, gestionale e temporale, ma anche essere in grado di produrre valore economico e distribuirlo tra i diversi *stakeholder*¹¹⁷.

Nello specifico, l'*economicità* rappresenta sia la condizione di equilibrio, che consente all'azienda di perdurare in modo relativamente autonomo, sia il successo nel perseguimento delle finalità istituzionali, quelle finalità per cui l'azienda è stata creata e continua ad esistere¹¹⁸. Effettivamente, il raggiungimento delle finalità istituzionali dipende¹¹⁹:

- A. a livello *contabile*, dal simultaneo raggiungimento di tre equilibri
 1. *economico-reddituale*, vale a dire il pareggio tra proventi e oneri,
 2. *economico-patrimoniale*, ovvero sia il bilanciamento tra composizione e consistenza delle fonti di finanziamento e degli impieghi,
 3. *finanziario-monetario*, cioè l'attivazione di fonti di finanziamento idonee a coprire i fabbisogni finanziari;
- B. a livello *gestionale*, dalle *performance* aziendali, ovvero
 1. *efficacia* nelle attività che consentono di perseguire le finalità istituzionali,
 2. *efficienza* nell'impiego delle risorse disponibili rispetto ai risultati (rapporto input-output);
- C. a livello *temporale*, dal consolidamento di

¹¹⁶ FERRARESE, P., 2017. *op. cit.*, p.21 e ss.

¹¹⁷ SIBILIO, B., cur., *op. cit.*, p.88.

¹¹⁸ SANTESSO, E., *op.cit.*, p.115 e ss.

¹¹⁹ FERRARESE, P., 2017. *op. cit.* pp.24-25; SANTESSO, E., *op.cit.*, p.215 e ss.

1. *autonomia*, ossia la capacità dell'azienda di operare senza ricorrere a sussidi di terzi che intervengono perseguendo finalità non istituzionali;
2. *durabilità*, perché solo le aziende che perdurano nel tempo hanno la possibilità di perseguire le finalità istituzionali nel medio-lungo periodo.

Il bilancio di esercizio e gli altri documenti contabili costituiscono il modello di rappresentazione dell'economicità per eccellenza, poiché l'analisi dei dati in essi contenuti (opportunosamente confrontati) permette di fare valutazioni sulle dimensioni *contabile, gestionale e temporale*. Se questo è vero ed innegabile per qualsiasi tipo di impresa, parlare di economicità, analisi di bilancio e risultati in ambito museale è, purtroppo, ancora un tabù e lo è ancor più nel caso dei musei locali. Di frequente si è portati a pensare che l'obiettivo manageriale dell'economicità sia legato alla ricerca di profittabilità e, per questo, sostanzialmente in contrasto con i fini dell'istituzione e la sua *mission*. Tuttavia, la visione della produzione culturale che dà per certa la «copertura a 'piè di lista' di ogni onere e spesa degli enti culturali» non è sostenibile ed anzi non fa che «ritardare l'applicazione di modelli di management tesi a rendere più trasparente e socialmente rendicontabile la loro attività»¹²⁰.

Vi è ancora chi obietta che l'analisi dell'economicità vada allargata alle esternalità positive prodotte dai musei (i benefici prodotti sulla società), le quali, per le finalità degli enti locali ed il loro legame con il territorio, sono in realtà internalità concrete e di grande rilevanza. Si tratta di premesse corrette, che, tuttavia, sono prive di riscontro pratico e finiscono anzi per dare origine ad un circolo vizioso: per tener conto delle esternalità bisogna prima di tutto produrle, ma per fare ciò occorre attivare processi produttivi per i quali generalmente i musei non hanno a disposizione le risorse necessarie. Le risorse mancano per diversi motivi, ma questi sono in gran parte riconducibili a difetti di organizzazione, all'assenza di management¹²¹. In altre parole, è la ricerca dell'*economicità*, principio guida del management, che permette al museo di agire come motore di *socialità* e produrre valore¹²².

¹²⁰ FERRARESE, P., 2016. *op. cit.*, p. 136.

¹²¹ MONTELLA, M., *op. cit.*

¹²² cfr. FERRARESE, P., 2016. *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*. Venezia: Cafoscarina. p.134.

3.3 Il finanziamento dei musei civici

La *scarsità di mezzi* è comunemente riconosciuta come il paradigma su cui si regge l'economia, tanto da essere inclusa come fondamento nella maggior parte delle definizioni della scienza economica. Ad esempio, Robbins definì l'economia come «la scienza che studia il comportamento umano come una relazione tra determinati fini e scarsi mezzi con infinite possibilità di utilizzo»¹²³ e, in tempi moderni, Samuelson ha considerato l'economia come «lo studio del modo in cui le società usano risorse scarse per produrre vari tipi di beni e servizi e li distribuiscono a diversi individui»¹²⁴.

Come sottolineato precedentemente (*supra*, par. 3.2), la scarsità è particolarmente rilevante nella gestione dei musei locali. Si tratta, infatti, di istituti di piccole e medie dimensioni, il cui vincolo fondamentale è di tipo economico strutturale: i costi medi unitari della produzione sono molto elevati, mentre l'utenza è ridotta¹²⁵. A ciò si sommano poi i difetti gestionali dovuti alla mancata o incompiuta managerializzazione dei musei. I musei pubblici sono ancora prevalentemente strutture dipendenti da altri uffici, prive di autonomia organizzativa, finanziaria e contabile. Non hanno un proprio bilancio, né proprie regole di contabilità, raramente possiedono documenti circa l'andamento finanziario e patrimoniale, non hanno personale né regolamenti propri¹²⁶.

La conseguenza diretta di tale scenario è facile da immaginare: spesso il principio di economicità non solo non viene rispettato, ma non è proprio tenuto in considerazione nella presa di decisioni, con gravi conseguenze in termini di espletamento della *mission*.

Il reperimento delle risorse finanziarie gioca un ruolo fondamentale nella battaglia che l'*azienda-museo* si trova a combattere contro la scarsità per il raggiungimento dell'economicità e, quindi, la sopravvivenza dell'*istituzione-museo*.

Come già accennato, è stata la stagione delle riforme relative alla PA a portare un cambiamento in chiave manageriale nella gestione dei musei e ciò è avvenuto anche rispetto al loro finanziamento. Cercando di seguire l'esempio anglosassone, a partire dagli

¹²³ ROBBINS, L., 1935. *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. London: MacMillan & Co. p.16.

¹²⁴ NORDHOUSE, W. D. & SAMUELSON, P. A., 2009. *Economics*. Nineteenth edition. New York: McGraw Hill International Edition. p. 4.

¹²⁵ MONTELLA, M., *op. cit.*

¹²⁶ FORTE, P., 2010. Musei e "altri" beni culturali. Codice etico di ICOM e disciplina dei musei in Italia. *Aedon Rivista di arti e diritto online*, 2.

anni Novanta si è cercato anche in Italia di stimolare il *plural funding* nell'azienda-museo, senz'altro a fronte delle necessità di riduzione della spesa pubblica, ma anche con l'obiettivo ben più ambizioso di managerializzare e, quindi, responsabilizzare i musei stessi. Tra le misure volte a stimolare la diversificazione delle fonti di finanziamento si ricordano:

- la Legge Ronchey sulla gestione dei servizi aggiuntivi;
- l'art. 38 della L. 342/2000, che prevede agevolazioni per le erogazioni liberali (donazioni) a favore di soggetti ed enti del settore dei beni culturali;
- gli artt. 120-121 del Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.Lgs. 42/2004), che introducono e definiscono rispettivamente le *sponsorizzazioni culturali* e gli accordi con le *fondazioni bancarie*;
- l'art. 1 del D.L. 83/2014, che istituisce l'*Art-bonus* per favorire le erogazioni liberali a sostegno della cultura;
- l'art. 4 del D.M. 23/12/2014, che individua tra le aree funzionali del museo l'area «marketing, *fundraising*, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni».

Tali riforme trovano senza dubbio fondamento anche nel fatto che le politiche culturali nel nostro Paese, a partire dalla crisi economica del 2008, si sono sviluppate in un quadro economico caratterizzato dalla riduzione degli stanziamenti pubblici, rendendo critico il reperimento dei mezzi di finanziamento. Di fronte alla diminuzione dell'intervento pubblico si auspica, infatti, in termini di *complementarità* e non di sostituzione, un maggiore contributo dei privati; complementarità che contribuisce anche a ridefinire il rapporto tra cultura ed economia sotto una luce positiva¹²⁷.

Più in generale, la logica del NPM e il conseguente processo di managerializzazione dei musei hanno dato importanza alla necessità di assumere il criterio dell'*economicità* come imperativo gestionale nel perseguimento dei fini istituzionali, necessità fino a quel momento offuscata dalla sopravvalutata mancanza di redditività del settore culturale, teorizzata da Baumol e Bowen. Oggi la teoria del "*cost disease*" e il conseguente "*income gap*" (*supra*, cap. 1) risultano datati. Il loro apporto è stato ridimensionato non tanto perché i fenomeni a cui fanno riferimento si siano completamente estinti, ma piuttosto perché l'elaborazione teorica degli anni Sessanta non tiene conto della spinta manageriale che negli ultimi trent'anni ha investito il settore

¹²⁷ CRISMANI, A., 2013. I musei tra l'immaginario collettivo e la realtà giuridica e gestionale. *Aedon Rivista di arti e diritto online*, 3.

culturale. I musei ora possono attingere a molteplici fonti di finanziamento, grazie all'aumento delle attività accessorie, delle sponsorizzazioni, così come delle partnership e co-produzioni, che riducono i costi fissi di produzione¹²⁸.

Rispetto alle fonti di finanziamento dei musei, è possibile utilizzare diverse classificazioni. In questo frangente, si effettuerà una distinzione delle risorse finanziarie necessarie all'espletamento delle funzioni sulla base della modalità di reperimento:

1. in modo *diretto*, ovvero tramite l'erogazione del servizio culturale o delle attività ad esso connesse (introiti provenienti da vendita di biglietti, quote di *membership*, gestione accessoria, prestito opere, ecc.);
2. in modo *indiretto*, ossia grazie all'apporto di risorse da parte di soggetti terzi
 - a. *pubblici* (fondi comunitari, contributi statali, regionali e territoriali),
 - b. *privati* (sponsorizzazioni, donazioni, finanziamenti bancari onerosi)¹²⁹.

Il finanziamento diretto

In quanto al *finanziamento diretto*, tendenzialmente, questo copre spesso solo una parte esigua del reale fabbisogno finanziario del museo¹³⁰, non solo per la progressiva riduzione della spesa media annua in cultura delle famiglie italiane¹³¹, ma anche per la riluttanza di molte istituzioni museali ad aprirsi ad attività accessorie dal carattere più prettamente commerciale o la scelta di non imporre alcun biglietto di ingresso ai visitatori. Praticamente la metà dei musei civici (49,6%) non realizza, infatti, alcun introito con la bigliettazione e questo avviene in percentuale maggiore rispetto ai musei statali (30,2%). Per quei musei che, invece, registrano un incasso per vendita dei biglietti, il valore annuo per un terzo di essi non supera i 10.000 euro complessivi e solo il 3% riesce ad incassare cifre uguali o superiori ai 100.000 euro¹³².

Ancora, analizzando la percentuale degli introiti diretti (onnicomprensiva di biglietteria e gestione accessoria), i risultati per i musei civici italiani tendenzialmente non sono positivi. Ad esempio, per Torino Musei il finanziamento diretto corrisponde solo al

¹²⁸ FERRARESE, P., 2016. *op. cit.* p. 134

¹²⁹ FERRARESE, P., 2017. *op. cit.* p.105.

¹³⁰ SIBILIO, B., *op. cit.*, p.74.

¹³¹ A questo proposito, si consiglia la consultazione dei Rapporti Annuali Federculture.

¹³² AROSIO, F. M. & ERICANI, G. *op. cit.*

7% dei ricavi, il MAMbo (parte dell'Istituzione Bologna Musei) si posiziona poco più in alto con l'11% di ricavi da biglietteria e gestione accessoria, Palazzo Te (Musei Civici di Mantova) mostra risultati migliori (26% su totale ricavi), ma comunque al di sotto rispetto alle istituzioni museali straniere o private¹³³.

Un'altra fonte di entrate di tipo interno è data dall'impiego redditizio del patrimonio museale, ossia da una gestione che, per facilitare la realizzazione delle attività *core*, si avvale dell'intero insieme delle risorse disponibili. Secondo Tarasco¹³⁴, i musei, prima di ricercare maggiori e nuove risorse, dovrebbero puntare su un utilizzo migliore di quelle che già possiedono. Effettivamente, i musei italiani hanno un patrimonio molto vasto, ma questo finisce in parte per giacere nascosto nei depositi, rischiando il deperimento¹³⁵. Si potrebbero, dunque, studiare forme di impiego redditizio del patrimonio "inutilizzato" ed "invisibile", pur sempre nel rispetto delle finalità di tutela e fruizione pubblica che caratterizzano il museo. Ad esempio, per i beni non esposti al pubblico ci si potrebbe avvalere del *comodato* (o prestito) *d'uso a titolo oneroso*, ossia le opere potrebbero essere prestate ad altre organizzazioni culturali in cambio di corrispettivi¹³⁶.

Il freno a questa componente delle entrate, che avrebbe importanti potenzialità di crescita, e la conseguente insufficienza di risorse finanziarie sono addebitabili ancora una volta ad una gestione difettosa¹³⁷. Così, la necessità di coprire la restante parte del fabbisogno museale, che eccede la componente positiva diretta, richiede anche un intervento esterno e, quindi, il reperimento di risorse in forma indiretta.

¹³³ Centro ASK Bocconi & Intesa San Paolo, 2011. *La gestione del patrimonio artistico e culturale in Italia: la relazione fra tutela e valorizzazione*. <https://www.ask.unibocconi.it/wps/wcm/connect/9eee46804cadb848950efd0f7bdc7be0/La+gestione+del+patrimonio+artistico+e+culturale+in+Italia.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jDpTNzX> [Ultimo accesso 27 ottobre 2020].

¹³⁴ TARASCO, L., 2013. Il governo efficiente del patrimonio culturale. *Rivista Giuridica del Mezzogiorno*, 3, p.474, 477. http://www.contabilita-pubblica.it/2013/Dottrina/16_tarasco.pdf [Ultimo accesso 27 ottobre 2020]

¹³⁵ CRISMANI, A. *op. cit.*

¹³⁶ *ivi*, p.475.

¹³⁷ MONTELLA, M. *op. cit.*; TARASCO, L., *op. cit.*

Il finanziamento indiretto pubblico

All'interno del *finanziamento indiretto*, il *sostegno pubblico* rappresenta la tradizionale forma di finanziamento per i musei e le altre attività culturali¹³⁸.

Il finanziamento pubblico è e deve continuare a rimanere centrale, poiché, come evidenziato dall'art. 9 della Costituzione, lo Stato ha il compito di promuovere lo sviluppo della cultura e la tutela del patrimonio nazionale e questo compito si concretizza anche nel sostegno finanziario, attraverso sussidi diretti al comparto culturale. Inoltre, le principali caratteristiche dei beni culturali, quali l'impossibilità di effettuare dei confronti con altri beni o servizi, la natura non standardizzata dell'esperienza artistica ed estetica, l'indeterminatezza del giudizio sulla qualità del prodotto, generano un'asimmetria informativa per il consumatore e portano quindi al *fallimento di mercato*. L'inefficienza del mercato giustifica quindi l'intervento pubblico¹³⁹. Ancora, esistono ragioni di carattere sociale dietro al ruolo dello Stato come finanziatore delle organizzazioni culturali. Infatti, l'intervento permette di garantire, anche per le classi "svantaggiate" l'accesso alla cultura a prezzi nulli o contenuti.

Chiarita l'importanza rivestita dal finanziamento pubblico, ciò che si auspica è che i musei si mostrino più trasparenti nell'uso di tali risorse e che il contributo pubblico non escluda una maggiore sinergia con il settore privato. Quest'ultimo aspetto ha spinto il legislatore, tramite la L. 112/2013, a sottolineare la necessità per i musei di dimostrarsi in grado di reperire risorse aggiuntive e favorire un maggiore coinvolgimento dei privati nella gestione e valorizzazione dei beni culturali¹⁴⁰.

Se si guarda l'attuale quadro delle risorse di provenienza pubblica destinate al settore dei beni e delle attività culturali in Italia, si può notare che nel quadriennio 2015-2018 il bilancio complessivo del MiBACT è stato superiore ai 2 miliardi, raggiungendo nel 2018 la punta massima di 2,7 miliardi, con un'inversione di rotta rispetto al decennio precedente che vedeva valori ben al di sotto dei 2 miliardi. Ben diverso è, invece, il quadro per le risorse erogate a livello locale: la spesa dei Comuni mantiene il trend negativo presentato negli ultimi anni, arrivando nel 2017 a 1,9 miliardi circa (-1,8% rispetto al 2016), e ancora più preoccupante è l'andamento delle erogazioni delle Province che nel

¹³⁸ CRISMANI, A., *op. cit.*

¹³⁹ GRAY, M. C. & HEILBRUN, J., eds., 2012. *The Economics of Art and Culture*. 2nd edition. Cambridge: Cambridge University Press. pp.222-238.

¹⁴⁰ cfr. artt. 3, 12.

2017 ha registrato una flessione del 19,7% rispetto all'anno precedente, fermandosi ad appena 52 milioni¹⁴¹. Le Regioni complessivamente presentano dati più rassicuranti con una spesa di 1,5 miliardi, anche se il divario tra Regioni è notevole ed alcune, come il Veneto, presentano una progressiva diminuzione degli stanziamenti nel triennio 2016-2018¹⁴².

Un'altra tipologia di finanziamento pubblico è costituita dai *fondi comunitari*. L'accesso ad essi è spesso guidato da principi manageriali, poiché si relaziona a progetti specifici, che richiedono: la cooperazione tra più enti e settori, una lunga fase di pianificazione e continue attività di controllo e *reporting*, durante e a fine progetto, per verificare il raggiungimento degli obiettivi e l'utilizzo efficiente delle risorse. È questo il caso del programma quadro *Europa Creativa*, lanciato dalla Commissione Europea per rafforzare gli impegni presi dall'Unione europea con il Trattato di Lisbona e le Convenzioni UNESCO del 2003 e del 2005 e aiutare i settori culturali e creativi a cogliere le opportunità offerte dall'era digitale e dalla globalizzazione, a sviluppare il proprio potenziale economico e sociale, così come il proprio mercato e il proprio pubblico¹⁴³. Tuttavia, analizzando lo storico dei progetti finanziati tramite il programma si può notare che per quanto concerne i 277 progetti coordinati dall'Italia (su un totale di 4017 progetti in corso o conclusi), solo quattro di essi sono stati coordinati da musei e, tra questi, solo uno è un museo civico (la Fondazione Museo del Tessuto di Prato)¹⁴⁴. Ciò è sintomo dell'assenza di questa tipologia di finanziamento all'interno dei bilanci dei musei civici, che tendono a percorrere altre vie per il reperimento delle risorse.

Il finanziamento indiretto privato

Restano, a questo punto, da analizzare le *forme di finanziamento privato* a cui i musei possono attingere. Le due principali forme di sostegno esterno da parte dei soggetti

¹⁴¹ Federculture, cur., 2019. *Impresa Cultura, politiche, reti e competenze. 15° Rapporto Annuale Federculture 2019* (Sintesi dei dati principali). Roma: Cangemi Editore. pp.8-9.

¹⁴² *ibidem*.

¹⁴³ European Commission, n.d. *About Creative Europe*. https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/about_en [Ultimo accesso 27 ottobre 2020].

¹⁴⁴ European Commission, 2020. *Creative Europe and Former Programmes Projects Overview*. <https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/projects/ce-projects-compendium/> [Ultimo accesso 27 ottobre 2020].

privati sono le sponsorizzazioni e le liberalità (donazioni)¹⁴⁵. Seppur l'ammontare di queste erogazioni sia esiguo rispetto a quanto raccolto dai musei britannici e statunitensi¹⁴⁶, in realtà l'intervento privato nel nostro Paese trova le proprie origini già nel Rinascimento: intere collezioni, monumenti, ville, palazzi e castelli devono la loro esistenza alla cura assidua di famiglie e anche imprese. Oggi il settore privato è finanziatore della realizzazione di restauri ambiziosi, ma anche della valorizzazione di vere e proprie icone italiane, da San Marco a Monreale¹⁴⁷.

In quanto alle *sponsorizzazioni*, esse prevedono un contratto per il quale un soggetto (*sponsee*) permette ad altri soggetti (*sponsor*) di usare la propria immagine e il proprio nome, in cambio di un corrispettivo, con l'obiettivo di promuovere un marchio o prodotto dello *sponsor*. Si tratta, dunque, di «un negozio atipico, di forma libera e natura patrimoniale, con prestazioni corrispettive» che può presentare un carattere episodico o assumere la forma di *partnership* stabile¹⁴⁸. Sulla base della modalità di erogazione del corrispettivo, è possibile distinguere tra tre diverse tipologie di sponsorizzazione:

- sponsorizzazione *monetaria diretta* (erogazione monetaria);
- sponsorizzazione *monetaria indiretta* (subentro nel pagamento di debiti);
- sponsorizzazione *tecnica* (fornitura di beni o servizi)¹⁴⁹.

In particolare, come accennato ad inizio trattazione, è stato il D.Lgs. 42/2004 ad aver introdotto le sponsorizzazioni nel settore dei beni culturali, sotto il nome di *sponsorizzazioni culturali*. Nelle sponsorizzazioni culturali, infatti, lo sponsor appoggia finanziariamente iniziative ed eventi culturali di vario genere (convegni, mostre, esposizioni, ecc.) organizzati da istituzioni culturali ed il contratto mantiene la sua natura pubblicitaria, aspetto che giustifica la presenza del nome, del marchio o dell'immagine dello sponsor o dei suoi prodotti. Ai fini del trattamento fiscale, le spese di sponsorizzazione godono di un regime agevolato, in quanto sono interamente deducibili dal reddito d'impresa per lo sponsor¹⁵⁰.

La crisi economica ha contribuito a dare un impulso alle sponsorizzazioni culturali indirizzate ai musei. Sdoganando la presenza dei privati nel finanziamento delle attività

¹⁴⁵ FERRARESE, P., 2017. *op. cit.* p.106.

¹⁴⁶ CRISMANI, A. *op. cit.*

¹⁴⁷ Centro ASK Bocconi & Intesa San Paolo. *op. cit.* pp.52-53.

¹⁴⁸ FERRARESE, P., 2017. *op. cit.* p.106 e ss.

¹⁴⁹ *ibidem*.

¹⁵⁰ *ivi*, pp.109-116. Come sottolinea Ferrarese, per lo *sponsee*, invece, la sponsorizzazione costituisce un componente positiva di reddito.

culturali, si è iniziata a scardinare la diffidenza che si tende ad avvertire quando l'impresa, e, quindi, il mercato si avvicina all'arte e alla cultura. Negli ultimi anni vari imprenditori di successo, sapienti e visionari, hanno realizzato sponsorizzazioni importanti: basti pensare al restauro del Colosseo da parte di Diego della Valle, al finanziamento a Venezia dei lavori riguardanti il Ponte di Rialto da parte di Renzo Rosso e di Ca' Corner della Regina da parte della Fondazione Prada, o ancora al restauro dell'Arco Etrusco di Perugia, voluto da Brunello Cucinelli¹⁵¹.

Certamente, il contributo di grandi *maison* ed imprenditori è inserito all'interno di operazioni di immagine che vogliono creare *awareness* attorno al proprio brand, ma questo non deve scandalizzare. Pubblicizzare il nome o il marchio di chi ha sponsorizzato i lavori non significa automaticamente mercificare l'arte, semplicemente garantire a chi sostiene l'istituzione culturale un riconoscimento pubblico¹⁵².

Passando alle *donazioni*, anche chiamate *liberalità* o *erogazioni liberali*, esse sono definite dall'art. 769 del Codice Civile come «il contratto col quale, per spirito di liberalità, una parte arricchisce l'altra, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione». Si caratterizzano per l'assoluta gratuità (assenza di rapporto sinallagmatico tra le parti), la quale non viene meno in caso di ringraziamento pubblico rivolto al donante da parte del donatario. La motivazione che spinge il donante ad elargire la somma è, dunque, sicuramente e in primo luogo etica, pur essendo questi a conoscenza del beneficio economico che genera (vantaggio fiscale) e del ritorno positivo di immagine che può originarsi in caso di diffusione pubblica dell'atto¹⁵³.

I donatari possono essere esclusivamente enti non profit e devono includere nello statuto il perseguimento di finalità culturali, sociali o di ricerca; nel caso dei beni culturali si tratterà quindi di enti che operano nella tutela, conservazione, fruizione e valorizzazione del patrimonio, come i musei¹⁵⁴.

Fino al 2014 la normativa fiscale sulle erogazioni liberali in Italia risultava eterogenea in quanto a norme, vincoli, massimali, percentuali e modalità (detrazione o deduzione),

¹⁵¹ AZZOLINI, V., 2015. *Fare cultura è un'impresa": le sponsorizzazioni culturali in Italia*. IBL Special Report. pp.2-3.

[https://www.academia.edu/11654664/Fare cultura è un impresa le sponsorizzazioni culturali in Italia](https://www.academia.edu/11654664/Fare_cultura_è_un_impresa_le_sponsorizzazioni_culturali_in_Italia) [Ultimo accesso 27 ottobre 2020].

¹⁵² Borletti Buitoni, I., 2013. Il ruolo dei privati insostituibile sostegno per la valorizzazione dei Beni culturali. *Il Sole 24 Ore*, 23 agosto. <https://st.ilsole24ore.com/art/cultura/2013-08-22/ruolo-privati-insostituibile-sostegno-185437.shtml?uuiid=AbZwLXPI> [Ultimo accesso 27 ottobre 2020].

¹⁵³ *ivi*, pp.116-118.

¹⁵⁴ *ibidem*.

decisamente complessa, macchinosa e incapace di offrire un solido vantaggio fiscale ai donanti, aspetti che fornivano giustificazioni alla scarsa propensione dei soggetti privati ad elargire liberalità¹⁵⁵. A ciò si sommavano anche le conseguenze della crisi economica, così come una scarsa trasparenza nell'impiego delle donazioni da parte dei musei. Quest'ultimo aspetto, ancora troppo presente in varie realtà museali del Belpaese, è dovuto allo scarso grado di istituzionalizzazione dell'organizzazione del museo: si ricorda, infatti, ancora una volta che gran parte dei musei pubblici (statali e locali) non ha identità giuridica, autonomia e tantomeno un bilancio proprio¹⁵⁶.

Per questo, negli ultimi anni il Legislatore si è occupato della questione fiscale legata alle erogazioni liberali a favore dei musei, dimostrando profonda coscienza del ruolo chiave che ricopre la leva fiscale nello stimolare imprese e privati a sostenere il settore¹⁵⁷. Va in questa direzione il già citato D.L. 83/2014, che istituisce l'*Art Bonus* e sancisce, per quanto riguarda le donazioni a favore di organizzazioni che gestiscono beni pubblici, l'inapplicabilità delle norme sulle liberalità fino a quel momento in vigore. Tali norme, invece, continuano ad essere vigenti per le donazioni rivolte a beni ed istituzioni private.

L'*Art Bonus* è un credito d'imposta pari al 65% della somma erogata attribuibile ai soggetti privati che decidono di elargire erogazioni liberali monetarie per interventi di manutenzione, restauro, protezione e valorizzazione a favore di enti che gestiscono beni culturali pubblici. Il credito d'imposta viene ripartito in tre anni e può essere pari al massimo al 15% del reddito, in caso il donante sia una persona fisica, e al 5% dei ricavi annui per le imprese¹⁵⁸. Oltre al regime fiscale agevolato e all'elevato vantaggio fiscale, uno tra gli aspetti più innovativi è costituito dalla visibilità che viene attribuita all'intero processo sia sul sito web dell'istituzione ricevente che su una specifica del Ministero¹⁵⁹, favorendo la trasparenza nell'utilizzo delle risorse e consentendo lo svolgimento di adeguate attività di controllo, altrimenti impossibili nella maggior parte dei musei italiani per le ragioni sopramenzionate¹⁶⁰.

Sul versante del finanziamento privato, l'*Art Bonus* si è affermato negli ultimi quattro anni come il principale mezzo attraverso cui cittadini e imprese offrono sostegno alle attività legate alla valorizzazione del patrimonio. Difatti, ad ottobre 2019 si sono registrati

¹⁵⁵ *ivi*, p.127 e ss.;

¹⁵⁶ CRISMANI, A. *op. cit.*

¹⁵⁷ cfr. *ibidem*; FERRARESE, P., 2017. *op. cit.*

¹⁵⁸ art. 1.

¹⁵⁹ Si veda <https://arthbonus.gov.it/>.

¹⁶⁰ FERRARESE, P., 2017. *op. cit.* pp.134-146.

ben 12.871 mecenati, di cui per il 60% privati cittadini, con donazioni che complessivamente hanno superato i 390.000.000 euro, ma che presentano una bassa incidenza sul totale. Il maggiore impatto economico è, invece, dato dalle erogazioni di grandi imprese e soprattutto fondazioni bancarie (179.315.630 euro)¹⁶¹.

Tra i beneficiari delle donazioni si trovano anche molti musei civici, come i Musei Civici di Etroubles, la Fondazione Musei Civici di Venezia, Palazzo Te di Mantova, il Museo Sant'Agostino di Genova¹⁶². Tuttavia, come dimostrano gli esempi appena citati, il divario tra Nord e Sud del Paese è significativo: in Lombardia, Piemonte, Veneto ed Emilia-Romagna si concentra il 77% delle donazioni nazionali¹⁶³.

Da menzionare è poi il recente fenomeno del *crowdfunding* (o *micromecenatismo*), il finanziamento collettivo tramite piccole e piccolissime somme, fatto anche in assenza di benefici fiscali, che, grazie a migliori processi comunicativi e alla maggiore trasparenza rispetto ai risultati, mostra risultati incoraggianti anche nel settore culturale¹⁶⁴. Eppure, tali pratiche in Italia non si sono ancora consolidate come all'estero, dove istituzioni museali del calibro del Museo del Prado e Museo del Louvre hanno lanciato campagne di finanziamento "dal basso" di successo, anche per acquistare opere d'arte¹⁶⁵.

Concludendo, come dimostrano i dati presentati, il finanziamento dei musei, in particolare quelli civici, è nella gran parte dei casi legato al finanziamento pubblico, mentre si fatica a migliorare quello diretto per i limiti posti da una gestione inadeguata, che non ha ancora interiorizzato i principi aziendali di base.

Il finanziamento privato, invece, è in lieve crescita: dopo essersi dimostrato utile durante gli anni della crisi economica e appena successivi, anche in Italia ci si sta avviando ad una maggiore sinergia tra settore pubblico e privato nella valorizzazione dei beni culturali, anche grazie al migliore sistema di agevolazioni fiscali che è stato creato in tempi recenti. Comunque, l'indagine Federculture conferma una certa difficoltà da parte delle istituzioni culturali pubbliche ad ottenere risorse dai privati, con percentuali di

¹⁶¹ Federculture, 2019. *op. cit.* p.10.

¹⁶² Le informazioni sono state estrapolate da: <https://artbonus.gov.it>.

¹⁶³ Federculture, 2019. *op. cit.* p.10.

¹⁶⁴ FERRARESE, P., 2017. *op. cit.* p.131.

¹⁶⁵ Nel 2010, tramite l'iniziativa *Tous Mecenés* 5.000 donatori privati hanno finanziato per un terzo del totale l'acquisto del quadro "Le Tre Grazie" di Lucas Cranach il Vecchio da parte del Museo del Louvre, raccogliendo un milione di euro.

Risale invece al 2018 la campagna *Súmame al Prado* lanciata dal Museo del Prado in occasione del suo bicentenario. Il museo si è affidato al micromecenatismo per l'acquisto di "Ritratto di bambina con colomba" di Simon Vouet arrivando a raccogliere in totale più di 200.000 euro.

fundraising che nella maggior parte dei casi si fermano al di sotto del 10%, con le fondazioni culturali pubbliche che presentano i risultati migliori¹⁶⁶.

Per un miglioramento più significativo dell'economicità è, però, necessario continuare sulla strada della managerializzazione dei musei, in modo che questi possano dimostrare maggiore trasparenza e affidabilità nell'utilizzo dei finanziamenti privati e pubblici e maggiore impegno nella riduzione degli sprechi.

4. Musei e trasformazione digitale

Nel 1989 è avvenuto uno dei cambiamenti più disruptivi della storia recente: la nascita del *web*. Il web ha rivoluzionato la vita delle persone, così come la gestione delle aziende in tutto il mondo, e la sua rapida evoluzione negli ultimi decenni ha continuato a porre nuove sfide. I cambiamenti non sono, però, una peculiarità dell'era digitale; nella storia dell'umanità altre innovazioni tecnologiche hanno alterato considerevolmente ed in breve tempo il mondo. Basti pensare al controllo del fuoco da parte dei primi uomini nel Paleolitico, che costituì il primo punto di svolta culturale nella storia degli esseri umani, oppure alla diffusione delle automobili ed il modo in cui queste hanno trasformato sia la mobilità delle persone che il paesaggio in cui esse si muovono, o ancora all'invenzione della radio, della fotografia e del cinema, che ci hanno arricchito di nuove modalità di ascolto e visione¹⁶⁷. La *trasformazione digitale* (*digital transformation*¹⁶⁸) è, dunque, solo uno dei cambiamenti che hanno influenzato la vita umana nella sua totalità.

¹⁶⁶ Federculture, cur., 2018. *Impresa Cultura, comunità, territori e sviluppo*. 14° Rapporto Annuale Federculture 2018 (Sintesi dei dati principali). Roma: Cangemi Editore. p.8.

¹⁶⁷ LUDDEN, J. & RUSSICK, J. 2020. *Digital Transformation: It's a Process and You Can Start Now*. In: MuseWeb, 2020. MW20. Online, 31 marzo-4 aprile 2020. <https://mw20.museweb.net/paper/digital-transformation-its-a-process-and-you-can-start-now/> [Ultimo accesso 31 ottobre 2020].

¹⁶⁸ Con la locuzione *trasformazione digitale* si fa riferimento al continuo processo di cambiamento guidato dalle tecnologie digitali che sta investendo le organizzazioni e l'intera società. La trasformazione si basa sull'adozione di tecnologie innovative per incrementare la produttività, la creazione di valore ed il benessere sociale. Per approfondire si veda: EBERT, C. & DUARTE, C. H. C., 2018. *Digital Transformation*.

Se per decenni i musei si sono mantenuti al margine di questo cambiamento e lo hanno contemplato passivamente, negli ultimi vent'anni la situazione è cambiata: i musei si sono progressivamente inseriti nel globale processo di trasformazione digitale ed hanno iniziato ad interrogarsi sul ruolo da ricoprire e sul proprio posizionamento al suo interno. Difatti, certamente sono le tecnologie digitali a guidare la trasformazione, ma i musei, come le altre aziende, possono scegliere di gestire questo cambiamento, cavalcandone l'onda o cercando almeno di non venire sommersi da essa¹⁶⁹.

È possibile individuare tre principali ambiti di penetrazione della trasformazione digitale all'interno dei musei:

- i processi interni,
- la condivisione di informazioni,
- la fruizione del patrimonio¹⁷⁰.

Il primo ambito riguarda la dimensione interna delle istituzioni: la trasformazione digitale può essere utilizzata per il *miglioramento dei processi organizzativi, della programmazione e della pianificazione*, così da rendere più semplice ed efficiente il lavoro. Difatti, al posto dei classici sistemi gestionali, si tendono oggi a scegliere soluzioni tecnologiche che permettono di integrare i vari servizi e, in casi più rari, dar vita a veri e propri *digital workplace*¹⁷¹.

Gli altri due ambiti, invece, tengono in considerazione i cambiamenti tecnologici e sociali che negli ultimi decenni hanno finito per cambiare le aspettative dei visitatori circa l'istituzione museale ed il suo ruolo nella società¹⁷². Prima di tutto, i visitatori si aspettano di poter accedere alle informazioni riguardanti il patrimonio culturale in qualunque momento e da qualunque posto¹⁷³, ecco che il secondo ambito, riguardante l'opportunità di *mettere il pubblico in contatto diretto con le informazioni* evitando le intermediazioni tradizionali¹⁷⁴, assume importanza.

IEEE Software, 35(4), pp.16-21. <https://ieeexplore.ieee.org/document/8405624> [Ultimo accesso 31 ottobre 2020].

¹⁶⁹ LUDDEN, J. & RUSSICK, J., *op. cit.*

¹⁷⁰ Fondazione Symbola, *op. cit.*, pp.191-193.

¹⁷¹ *ibidem.*

¹⁷² EVERSTIJN, C., 2019. The Digital Presence of Museums and the Implications for Collective Memory. In: MuseWeb, 2019. MW19. Boston, 2-6 aprile 2019. <https://mw19.mwconf.org/paper/the-digital-presence-of-museums-and-the-implications-for-collective-memory/> [Ultimo accesso 2 novembre 2020].

¹⁷³ MARTY, P. F., 2008. Museum websites and museum visitors: digital museum resources and their use. *Museum Management and Curatorship*, 23(1), 81-99. <https://doi.org/10.1080/09647770701865410> [Ultimo accesso 2 novembre 2020].

¹⁷⁴ *ibidem.*

Infine, il terzo ambito è legato ad una *maggiore e migliore fruizione dei beni culturali* e all'arricchimento e prolungamento dell'esperienza di visita.

I musei si stanno, quindi, trovando ad affrontare numerose sfide: dalla digitalizzazione di cataloghi e collezioni, fino all'implementazione di siti web e *mobile app* e alla creazione di opportunità di collaborazione e condivisione delle esperienze digitali da parte dei visitatori¹⁷⁵. È proprio quest'ultimo l'ambito in cui la trasformazione digitale ha registrato la maggior diffusione a livello pratico ed eco mediatico, ma paradossalmente anche quello che presenta resistenze diffuse¹⁷⁶.

Anche i musei, allora, seppur in ritardo rispetto ad altri settori, hanno iniziato ad agire. Le tecnologie digitali hanno ormai fatto breccia nei musei, soprattutto privati, dimostrando che un utilizzo mirato del digitale apporta benefici sia alla gestione, conservazione e tutela che alla valorizzazione e fruizione del patrimonio. Nei musei pubblici si registrano ancora resistenze e inerzie ed esistono spazi di sperimentazione e applicazione inesplorati, ma la tendenza alla digitalizzazione è oramai una realtà a cui nemmeno i musei più piccoli e periferici possono dimostrarsi impermeabili¹⁷⁷.

Come nel caso del processo di managerializzazione e, anzi, forse a causa del suo mancato completamento, esistono alcuni fattori che limitano la trasformazione all'interno degli enti pubblici, tanto che la stragrande maggioranza della PA e degli enti da essa gestiti si trova ancora all'inizio del percorso di trasformazione digitale. Tra questi fattori hanno un peso rilevante:

- il livello di *competenze digitali* inferiore rispetto al settore privato;
- la mancanza di una *strategia* per la realizzazione della trasformazione digitale;
- la mancanza di elementi chiave della "*mentalità digitale*" (attenzione al cliente, funzionalità aperte, sviluppo agile, ecc.);
- l'inadeguatezza dei processi di *procurement*¹⁷⁸.

¹⁷⁵ EVERSTIJN, C. *op. cit.*

¹⁷⁶ *ibidem.*

¹⁷⁷ Fondazione Symbola. *op. cit.*, p.190.

¹⁷⁸ Deloitte, 2017. *La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione*. New York: Deloitte University Press pp.5, 19-25.
https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documenti_acquisiti_commissione/documento_pdfs/000/000/007/AL-DELOITTE.pdf [Ultimo accesso 31 ottobre 2020].

Non devono allora stupire i risultati del *Premio innovazione digitale nei beni e nelle attività culturali*¹⁷⁹, dove tra le ventisei istituzioni iscritte i Musei Civici di Vicenza sono stati l'unico ente pubblico¹⁸⁰, e i dati del rapporto Istat 2019 sulla trasformazione digitale dei musei italiani, che forniscono altri elementi di valutazione del grado di trasformazione digitale dei musei italiani.

Nello specifico, guardando alla dimensione della conservazione, solo il 10% dei musei ha optato per la catalogazione digitale del proprio patrimonio¹⁸¹. In quanto all'arricchimento dell'esperienza di visita, l'utilizzo di tecnologie digitali mostra percentuali più elevate, ma solo il 44,7% dei musei offre almeno un dispositivo tra smartphone, tablet, touch screen, sale video e/o multimediali, tecnologia QR Code e percorsi di realtà aumentata e appena un museo su dieci propone la visita virtuale delle collezioni¹⁸². Invece, i campi che presentano ampi margini di sviluppo sono, da un lato, la comunicazione online, con il 51% delle istituzioni che possiede un sito web e il 53,4% presente su Facebook, Twitter e Instagram, e, dall'altro, l'acquisto dei biglietti online, possibilità offerta nel 2018 dal 14% delle sedi rispetto al 6,6% del 2015¹⁸³.

I dati positivi celano, però, un rischio in cui i musei spesso incorrono: l'attenzione per il digitale si esaurisce nel mero aggiornamento del sito e degli *account* social, riducendo la portata della trasformazione digitale e trasformando gli strumenti tecnologici in accessori inutili e inadatti ad apportare valore aggiunto. La chiave del successo si trova, invece, nell'adozione di una strategia complessiva per il digitale (*digital strategy*)¹⁸⁴, perché «senza strategia, il cambiamento è solo sostituzione e non evoluzione»¹⁸⁵.

¹⁷⁹ Il premio, lanciato nel 2018 dall'Osservatorio per l'innovazione digitale nei beni e attività culturali del Politecnico di Milano, mira a selezionare progetti dove le tecnologie digitali rappresentano una leva di innovazione e cambiamento nel settore culturale.

¹⁸⁰ Musei Civici di Vicenza, 2018. *Musei civici secondi al Premio per l'innovazione digitale nei beni e attività culturali promosso dal Politecnico di Milano*. <https://www.museicivivicenza.it/it/mcp/notizie.php/199171> [Ultimo accesso 1 novembre 2020].

¹⁸¹ Istat, 2019. *L'Italia dei musei*. https://www.istat.it/it/files/2019/12/LItalia-dei-musei_2018.pdf [Ultimo accesso 31 ottobre 2020].

¹⁸² *ibidem*.

¹⁸³ *ibidem*.

¹⁸⁴ *ibidem*.

¹⁸⁵ LLOPIS, G., 2009. *Earning Serendipity: Four Skills for Creating & Sustaining Good Fortune in Your Work*. Austin: Greenleaf Book Group LLC.

4.1 La digital strategy

La strategia¹⁸⁶ digitale (*digital strategy*) di un museo è sicuramente una questione di risorse economiche e capacità di gestire il cambiamento, e qui torniamo dunque al discorso su managerializzazione, economicità e finanziamento dei musei (*supra*, cap. 2 e 3), ma è anche una questione di “mentalità digitale”, che come si è visto (*supra*, cap. 4) è spesso assente nelle istituzioni pubbliche¹⁸⁷. Per definire ed implementare una strategia digitale esistono, quindi, dei cambiamenti preliminari a livello di gestione del processo, di formazione e di coinvolgimento del personale (innovazioni di processo, nuovi comportamenti e metodologie). A sua volta, maggiore è la chiarezza nel definire gli obiettivi della strategia digitale, migliore sarà il coinvolgimento ai vari livelli della struttura organizzativa dell’istituzione¹⁸⁸.

Inoltre, la strategia digitale deve essere inserita all’interno della più ampia strategia del museo, di marketing ma non solo, deve cioè supportare la *mission* e gli obiettivi istituzionali e l’offerta. Una strategia digitale forte ed innovativa, ma non allineata alla *mission*, agli obiettivi e ai prodotti non può apportare un reale miglioramento e, anzi, rischia di generare solo spese elevate che andranno a pesare sul bilancio¹⁸⁹. Come spiega Orlandi¹⁹⁰, la visione deve essere, quindi, complessiva, coerente e coordinata: non si può disgiungere il digitale da quella che è la missione museale pura.

Rispetto alla strategia *online*, focalizzata essenzialmente sull’uso del web e dei social media, è possibile suddividere il comportamento dei musei in tre diverse tipologie di soggetti: difensori, analizzatori e prospettori (*defenders, analysers e prospectors*)¹⁹¹.

I *difensori* sono coloro che sviluppano una strategia di tipo informativo e complementare, ovvero essi considerano il sito web come mero complemento del museo fisico e i social media, se contemplati, vengono utilizzati in misura minima, preferendo ad

¹⁸⁶ Per un approfondimento sul significato di *strategia* si rimanda a trattazione successiva (1.5).

¹⁸⁷ cfr. *ibidem*.

¹⁸⁸ *ibidem*.

¹⁸⁹ cfr. LUDDEN, J. & RUSSICK, J., *op. cit.*

¹⁹⁰ Orlandi, Sarah Dominique, 2018. Musei, il 73% dei luoghi di cultura italiani ha una strategia web. *AgCult*, 6 febbraio. <https://agcult.it/2018/02/06/musei-73-dei-luoghi-cultura-italiani-strategia-web/> [Ultimo accesso 1 novembre 2020].

¹⁹¹ PADILLA-MELÉNDEZ, A. & DEL ÁGUILA-OBRA, A. R., 2013. Web and social media usage by museums: Online value creation. *International Journal of Information Management*, 33(5), 892-898. p.894. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026840121300090X> [Ultimo accesso 1 novembre 2020].

essi blog e newsletter, con conseguente numero di follower decisamente ridotto¹⁹². In questa categoria si colloca la maggior parte dei musei pubblici italiani, soprattutto quelli appartenenti agli enti locali, dove l'uso dei social e di internet, se presente, viene considerato soprattutto come un rafforzamento dei media più tradizionali (brochure, locandine, comunicati stampa, ecc.)¹⁹³. Difatti, se è vero che molti musei hanno compreso la necessità di puntare sulla valorizzazione del proprio patrimonio e sull'*engagement* (*infra*, par. 4.3) complessivo delle comunità, il 76% dei musei intervistati nello studio dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, dichiara di non avere una strategia complessiva sul digitale¹⁹⁴.

Gli *analizzatori*, invece, sono quei musei che seguono una strategia che punta all'interattività e all'espansione, tramite l'offerta continua di una varietà di contenuti multimediali innovativi e personalizzabili; hanno, dunque, livelli medio-alti di creazione di valore online ed un numero di follower nella media. A livello geografico, secondo lo studio in questione, si tratta in gran parte di musei che si trovano in Regno Unito (p. es. Tate Modern e National Gallery) o negli Stati Uniti, ma con esempi di *best practice* anche nei grandi musei europei (p. es. Museo del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Rijksmuseum, Gallerie degli Uffizi)¹⁹⁵.

Infine, il gruppo dei *prospettori* fa riferimento a musei che seguono una strategia di leadership online e che presentano alti livelli di creazione del valore. Secondo Padilla-Meléndez e Del Águila-Obra, è possibile collocare in questa categoria solo il Museum of Modern Art di New York (MoMA), che presentava già nel 2013 il più alto numero di follower nei vari social network¹⁹⁶.

Comunque, la strategia digitale dei musei dovrebbe essere coerente con il continuum evolutivo del web. Infatti, se il periodo 1990-2000 costituiva la fase 1.0, in cui il web era un *publishing and push medium* unidirezionale e statico, con una netta distinzione di ruoli e funzioni tra produttori e fruitori passivi di contenuti, attualmente ci si trova piuttosto nella fase 2.0, dove il web è un *communication and pull medium*, ovvero uno spazio aperto anche alla partecipazione, collaborazione e condivisione di contenuti, e ci si sta

¹⁹² *ivi*, p.897.

¹⁹³ cfr. Fondazione Symbola. *op. cit.* p.193.

¹⁹⁴ *ibidem*.

¹⁹⁵ PADILLA-MELÉNDEZ, A. & DEL ÁGUILA-OBRA, A. R. *op. cit.* p.897.

¹⁹⁶ *ibidem*.

avvicinando sempre di più a quella successiva (3.0), in cui vi sarà un crescente impiego dell'Intelligenza Artificiale e si raggiungerà il pieno collaborativismo¹⁹⁷.

I musei non possono, dunque, continuare a puntare su una comunicazione unidirezionale e gerarchica, ma devono sfruttare le potenzialità a livello di partecipazione degli utenti alla creazione e condivisione dei contenuti offerte dal web e dai social. D'altra parte, sono questi i concetti su cui si basano le piattaforme social, dove la presenza digitale dei musei italiani è in crescita, e sono stati proprio i social media ad aver contribuito all'evoluzione del museo verso quel paradigma che Simon¹⁹⁸ chiama *participatory museum*, un'istituzione aperta e partecipativa.

4.2 I social media

Nel 1979 Tom Truscott e Jim Ellis crearono Usenet, un sistema di rete mondiale che consentiva agli utenti di pubblicare messaggi per generare dibattiti e conversazioni (simile a quello che oggi chiameremmo *forum*), una sorta di pioniere dei social media. L'era dei social media, così come li intendiamo oggi, iniziò però una ventina di anni dopo, quando Bruce e Susan Abelson diedero vita a Open Diary, una piattaforma social che permetteva di unire scrittori di diari online in un'unica comunità¹⁹⁹.

L'attenzione alla *partecipazione* attraverso le nuove piattaforme digitali sul web, che caratterizza il *participatory museum*, ha iniziato ad intensificarsi solo attorno alla metà degli anni Duemila ed è strettamente legata all'exploit delle piattaforme di *content sharing*, come Flickr (2002) e YouTube (2005), che hanno poi contribuito allo sviluppo e successo del *social networking di nuova generazione*²⁰⁰, rappresentato da Facebook (2004), Twitter (2006), Instagram (2010) ed il più recente TikTok (2016). I social media,

¹⁹⁷ BONACINI, E., 2012. Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale. *Il Capitale culturale*, 5, 93-125. pp.94-95. <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/201> [Ultimo accesso 1 novembre 2020].

¹⁹⁸ SIMON, N., 2010. *The Participatory Museum*. Santa Cruz: Museum 20.

¹⁹⁹ KAPLAN, A. & HAENLEIN, M., 2010. Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68. p.60. https://www.researchgate.net/publication/222403703_Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media [Ultimo accesso 3 novembre 2020].

²⁰⁰ BONACINI, E. *op. cit.* p.96.

così, «hanno consentito a milioni di utenti di prendere parte all'esperienza sociale digitale, contribuendo [...] alla trasformazione del web in una piattaforma informativa aperta al contributo e alla collaborazione»²⁰¹.

Attualmente, a livello globale, 3,8 miliardi di persone (+9,2% se il dato viene confrontato al 2019) utilizzano i social media, con un tempo medio giornaliero di attività uguale a 2 ore e 34 minuti, e i trend più recenti suggeriscono che nel 2021 si arriverà a più della metà della popolazione mondiale attiva sui social media²⁰². Tra i social media, escludendo i servizi di messaggistica istantanea, i più usati sono:

1. Facebook (2,445 miliardi di utenti attivi) che, nonostante le previsioni di chi ne decretava la scomparsa, ha visto una crescita del 7,8% tra 2018 e 2019;
2. YouTube (2 miliardi di utenti attivi);
3. Instagram (1 miliardo di utenti attivi);
4. TikTok (800 milioni di utenti attivi, primo per download nel 2020)²⁰³.

Guardando, invece, il dettaglio dell'Italia, nel nostro Paese ci sono 35 milioni di persone attive sui social media (+6,4% rispetto al 2019), ossia circa il 58% degli italiani. Questi passano individualmente 6 ore circa al giorno su Internet e 1 ora e 57 minuti connessi alle piattaforme social²⁰⁴.

Nella contemporaneità, un museo è un'istituzione chiamata a svolgere un ruolo molto preciso: essere al servizio della società e del suo sviluppo. Inoltre, tra le attività identificate da ICOM, la comunicazione gioca un ruolo primario, dal momento che il museo attiva continuamente flussi informativi, al suo interno e verso l'esterno, che consentono la messa a sistema delle conoscenze in esso contenute e il perseguimento delle finalità didattiche e di svago, da cui trae la propria legittimazione collettiva. Per questo, le recenti dinamiche che hanno interessato le tecnologie dell'informazione e, in particolare, le modalità e gli strumenti utilizzati per l'interscambio informativo non possono e non devono essere ignorati dei musei²⁰⁵.

²⁰¹ *ibidem*.

²⁰² Dati estratti da: Hootsuite & We are social, 2020b. *Digital 2020. Global digital overview*. <https://wearesocial-net.s3-eu-west-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/common/reports/digital-2020/digital-2020-global.pdf> [Ultimo accesso 2 novembre 2020].

²⁰³ *ibidem*.

²⁰⁴ *ibidem*.

²⁰⁵ SOLIMA, L., 2012. *Il museo in ascolto: nuove strategie di comunicazione per i musei statali*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore. pp.21-22.

In linea con le tendenze precedentemente elencate, la presenza dei musei sui maggiori canali social presenta uno sviluppo consistente, anche se la percentuale di musei privi di *account* social si aggira ancora attorno al 43%, percentuale più alta rispetto ad aziende di altri settori²⁰⁶. Negli ultimi anni, effettivamente, si è sviluppato un trend di crescita per il numero di account ufficiali dei musei sui social network più conosciuti. Ad esempio, su Instagram la copertura è passata dal 15% (del 2016) al 23% (del 2018), mentre la percentuale di musei che hanno scelto di utilizzare sia Facebook che Twitter e Instagram è passata in un anno dal 13% al 18%²⁰⁷.

Mancano, invece, studi di settore sulla presenza dei musei civici italiani all'interno delle quattro piattaforme di social networking attualmente più usate (Facebook, YouTube, Instagram, TikTok). Per questo, si propone a seguire un'analisi (tab. 4.1) svolta su un campione di venti istituzioni museali civiche (una per regione).

Tab. 4.1. Musei civici e piattaforme social

Musei	Rete/ Singolo	Gestione	Facebook		YouTube		Instagram	
			Sì/ No	Follower	Sì/ No	Iscritti	Sì/ No	Follower
Museo delle Genti d'Abruzzo	R	FP	Sì	11.650	Sì	261	Sì	1.394
Museo Civico Archeologico Janora	S	Diretta	No	N.A.	No	N.A.	No	N.A.
Museo civico di Crotone	S	Diretta	Sì	14	No	N.A.	No	N.A.
Museo Civico di Castel Nuovo (Napoli)	S	Diretta	No	N.A.	No	N.A.	No	N.A.
Musei civici di Reggio Emilia	R	Diretta	Sì	8.087	Sì	N.D.	Sì	2.155
Musei civici di Trieste	R	Diretta	Sì	2.942	Sì	19	No	N.A.
Museo civico di Viterbo	S	Diretta	Sì	232	No	N.A.	No	N.A.
MUSA – Civici Musei Savona	R	Diretta	Sì	5.184*	No	N.A.	Sì	1.899*
Castello Sforzesco di Milano	S	Diretta	Sì	23.134	Sì	76	Sì	10.100

²⁰⁶ Solo il 10% delle aziende intervistate da Hootsuite nel 2018 ha dichiarato di non avere nemmeno un *account* sui canali social. Il 99% delle aziende italiane è presente su Facebook, a seguire con il 77% di favore si trova Instagram e poi Twitter, con il 63% delle aziende che scelgono di utilizzarlo.

Fonte: Gattolin, A., 2018. Aziende italiane e social media: i risultati del Barometro Hootsuite. Hootsuite Blog, 12 settembre. <https://blog.hootsuite.com/it/aziende-italiane-e-social-media-barometro-hootsuite-2018/> [Ultimo accesso 4 novembre 2020].

²⁰⁷ Federculture, cur., 2018. *op. cit.* p.10.

Pesaro Musei	R	Cooperativa	Sì	10.489	No	N.A.	Sì	2.279
Museo civico di Baranello	S	Diretta	Sì	955	No	N.A.	No	N.A.
Torino Musei	R	FP	Sì	100.858 *	Sì	1.970*	Sì	70.400*
Museo Civico Bari	S	PPP	Sì	6.660	No	N.A.	Sì	1.425
Musei civici Cagliari	R	Diretta	Sì	12.057*	Sì	10	Sì	1.245
Museo civico di Castelbuono (Palermo)	S	Istituzione	Sì	5.529	Sì	10	Sì	1.389
Musei civici fiorentini	R	Associazione	Sì	33.362	Sì	1.520	Sì	21.400
Museo civico di Bolzano	S	Diretta	No	N.A.	No	N.A.	No	N.A.
Museo civico di Palazzo della Penna (Perugia)	S	Diretta	Sì	5.697	No	N.A.	No	N.A.
Museo civico di Champdepraz	S	Diretta	No	N.A.	No	N.A.	No	N.A.
Musei Civici di Venezia	R	FP	Sì	129.498*	Sì	1.510	Sì	49.161*
* Il numero riportato è dato dalla somma dei follower dei vari account posseduti dall'organizzazione. N.B. Nessun museo è presente su TikTok, le colonne relative al social network sono quindi state eliminate.								

Fonte: ricerca personale basata sui dati disponibili sulle pagine web dei musei (o dei Comuni di riferimento) e gli account social degli stessi. Dati aggiornati all'8 novembre 2020.

Dai dati raccolti per il campione di musei civici oggetto di analisi, risulta che 15 istituzioni su 20 sono presenti su Facebook; di queste 9 gestiscono anche uno o più canali YouTube, 11 hanno almeno un account su Instagram e 8 sono presenti su tutte e tre le piattaforme. Tuttavia, se si escludono dall'analisi i *network* museali, i numeri si riducono: 6 musei su 11 si dotano di una pagina Facebook, ma poi sono solo 2 musei di questi 6 ad avere anche un account YouTube e 3 ad avere un profilo su Instagram, 2 dei quali sono quelli già presenti su Facebook e YouTube.

Rispetto alla totale assenza da TikTok dei musei civici italiani²⁰⁸, seppur potenzialmente frutto di una scelta strategica, questa sembra piuttosto offrire spunti di riflessione, che sarebbe interessante approfondire, sulla difficoltà dei musei civici di stare al passo con i rapidi cambiamenti del web e di raggiungere le fasce più giovani della

²⁰⁸ Oltre alla ricerca di *account* TikTok per il campione oggetto di analisi, si è cercato di ampliare la ricerca all'interno del social digitando nella barra di ricerca "museo civico". Da questa seconda ricerca si è trovato un solo *account*, relativo al Museo Civico Luigi D'Avanzo Roccarainola, che, tuttavia, presenta solo 20 follower. In generale, pare che al momento l'unico esempio di museo pubblico italiano ad essersi dotato di un *account* TikTok è costituito dagli Uffizi.

popolazione²⁰⁹, a causa della mancanza di competenze all'interno dell'organico o di investimenti sufficienti per l'implementazione della strategia digitale.

Si può poi notare una tendenza alla correlazione tra *forme di gestione diverse dalla gestione diretta e maggior uso delle piattaforme social*: tra gli 8 musei che possiedono profili sui tre social networks, 5 presentano una forma di gestione indiretta o pubblico-privata. Inoltre, le istituzioni che presentano tali forme di gestione dimostrano un maggior numero di follower nei propri account rispetto ai musei gestiti direttamente dal Comune. Ciò nonostante, è necessario fare due precisazioni: da un lato, il campione di musei è ridotto e, per trarre conclusioni, sarebbe necessario ampliarlo; dall'altro, non è solo la presenza a segnare il passo. Difatti, sussiste una differenza tra la mera presenza sui social, l'“avere un *account*”, e il coinvolgimento costante e attivo del pubblico per mezzo di quell'*account*²¹⁰.

È proprio sulla soglia tra presenza ed uso che frequentemente emergono criticità: generalmente, anche quando i musei sono presenti su piattaforme social, la presenza non viene sfruttata come potrebbe²¹¹. Un primo indicatore in questo senso è costituito dai dati relativi ai follower dei musei civici analizzati. In effetti, è esiguo il numero di istituzioni che presenta un numero elevato di follower nelle principali piattaforme utilizzate ed i numeri più significativi si trovano in corrispondenza di un'organizzazione a rete e, soprattutto, di una gestione indiretta o pubblico-privata, come dimostrano le statistiche riguardanti Torino Musei e i Musei Civici di Venezia.

Il *numero di follower (fan base)* non deve essere considerato un oggetto di vanto, bensì un indicatore del successo che il museo ha ottenuto nello stabilire una presenza riconosciuta all'interno di una comunità. Difatti, andando a confrontare il dato relativo ai follower con altri dati si ha una prima informazione circa la notorietà, il riconoscimento e l'affiliazione dei musei civici in Italia²¹². Tra i musei che si dotano di una pagina Facebook, tutti i musei che presentano un numero di follower maggiore alle 5.000 unità hanno

²⁰⁹ Difatti, i dati sugli utenti dell'app dimostrano che il 69% di essi ha un'età compresa tra i 13 e i 24 anni. Per approfondire le statistiche, si consiglia la lettura di: Sehl, K., 2020. 20 Important TikTok Stats Marketers Need to Know in 2020. *Hootsuite Blog*, 7 marzo. <https://blog.hootsuite.com/tiktok-stats/> [Ultimo accesso 15 novembre 2020].

²¹⁰ Broccardi, F., 2019. Social network economy. Musei, follower e partecipazione. *Artribune*, 24 febbraio. <https://www.artribune.com/progettazione/new-media/2019/02/social-network-economy-musei-follower-partecipazione/> [Ultimo accesso 8 novembre 2020].

²¹¹ *ibidem*.

²¹² cfr. SOLOMON, M. R. & TUTEN, T. L., 2014. *Social media marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*. ed. it. PILOTTI, L. & TEDESCHI TOSCHI, A., cur. Milano, Torino: Pearson Italia. (ed. orig. 2013. *Social Media Marketing*. 1st Edition. New York: Pearson Education.) p.140.

pubblicato l'ultimo post al massimo nella settimana precedente, mentre quelli che si collocano al di sotto della soglia del migliaio mostrano un'attività meno assidua, con l'ultimo post che risale come minimo all'anno precedente. Lo stesso ragionamento è applicabile anche ai canali YouTube, dove troviamo un numero superiore al migliaio solo nei casi in cui la piattaforma viene effettivamente utilizzata con una certa assiduità (ultimo video pubblicato al massimo durante l'ultimo mese)²¹³.

Tali considerazioni risultano intuitive. Come nella vita reale le persone tendono a frequentare persone che si dimostrano attive nella relazione, che le cercano con regolarità e frequentemente, allo stesso modo, gli utenti della rete saranno più predisposti a seguire un *account* che condivide contenuti ad intervalli regolari e frequenti, rispetto ad altri che non interagiscono con la propria community per lunghi periodi. I social media si basano proprio sulla condivisione e interazione, è quindi importante assicurare ai propri follower (attuali e futuri) contenuti nuovi²¹⁴.

Un altro aspetto da tenere in considerazione nella valutazione della *social media strategy* riguarda, però, anche la tipologia dei contenuti che vengono condivisi dai musei. Infatti, oltre a ricercare contenuti interessanti, i partecipanti alle piattaforme social desiderano essere coinvolti in modo attivo e diventare allo stesso tempo produttori e consumatori di informazioni, ovvero "*prosumer*"²¹⁵. Pertanto, tutte le aziende dovrebbero preferire ad una comunicazione gerarchica e unidirezionale un dialogo bidirezionale ed orizzontale e a contenuti meramente informativi post che stimolano la partecipazione attiva e la creazione di *user-generated content* (UGC)²¹⁶.

Tuttavia, i musei pubblici italiani tendono ad adottare la posizione di *difensori* nella propria digital strategy; non stupisce, quindi, che nel campione di musei civici analizzato siano scarse le iniziative social volte alla creazione di contenuti *user-generated*, mentre questa prassi è più diffusa all'estero²¹⁷.

²¹³ Diversamente, nel caso di Instagram notiamo una certa uniformità di dati: solo un museo non pubblica un post su Instagram da sei mesi, la restante parte è invece stata attiva per l'ultima volta al massimo una settimana prima.

²¹⁴ KAPLAN, A. & HAENLEIN, M., *op. cit.*, p. 66.

²¹⁵ Il termine *prosumer* ha fatto la sua prima apparizione in TOFFLER, A., 1980. *The Third Wave*. New York: William Morrow and Company, ma si è ampiamente diffuso nell'era digitale, in particolare dall'inizio del Web 2.0 e con lo sviluppo dei siti di *social networking*.

²¹⁶ cfr. KAPLAN, A. & HAENLEIN, M., *op. cit.*, p. 66.

²¹⁷ Va in questa direzione, per esempio, l'iniziativa *#VersionaThyssen*, lanciata periodicamente a partire da maggio 2019 dal Museo Nacional Thyssen-Bornemisza di Madrid e giunta già all'ottava edizione. Si tratta di un concorso diretto a giovani di età compresa tra i sedici e i trentacinque anni e che si realizza interamente su Instagram: i giovani partecipanti possono rivisitare sei capolavori del museo con diverse tecniche

4.3 Il coinvolgimento

Le considerazioni sull'importanza della *partecipazione* all'interno dei social media permettono di introdurre una riflessione sulla capacità del digitale di trasformare le modalità con cui il pubblico si relaziona con l'arte e la cultura, conducendo a nuove pratiche culturali e nuove possibilità di *coinvolgimento (engagement²¹⁸) del pubblico*, nuovo, perso o già consolidato, per i musei²¹⁹.

I consumatori culturali non sono più ricettori passivi e pazienti di cultura, ma si aspettano di avere un accesso istantaneo a varie forme di contenuto culturale, di interagire attivamente con esso e poter dare ritorno al flusso comunicativo con un feedback rivolto all'organizzazione²²⁰, diventando a tutti gli effetti *prosumer (supra, par. 4.2)*. Nella pratica, il web 2.0 consente agli utenti di interagire con contenuti artistici e culturali e, quindi, con i musei presenti online in cinque diversi modi:

1. *accedere (access)*, ovvero realizzare attività mirate a scoprire l'offerta, filtrare diverse opportunità e pianificare la visita (p. es. acquistare i biglietti di ingresso);
2. *imparare (learn)*, ossia svolgere attività che presentano uno scopo educativo, per esempio fare ricerche online sulla vita di un artista o migliorare le proprie competenze creative tramite specifici tutorial;

artistiche e poi pubblicare il risultato sul proprio profilo Instagram, specificando l'opera scelta e il titolo assegnato al proprio lavoro, utilizzando l'hashtag "#VersionaThyssen" e taggando il profilo social dell'organizzazione (@museothyssen). A fine concorso, le opere vincitrici vengono scelte da una commissione ed esposte virtualmente dall'organizzazione sulla propria pagina Instagram ed ai vincitori attribuito un premio in denaro. Per approfondire l'iniziativa, si veda: cfr. Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, 2020. #VersionaThyssen VIII. <https://www.museothyssen.org/concurso-versionathyssen> [Ultimo accesso 10 novembre 2020].

²¹⁸ In questo scritto, il termine *engagement* trascende i concetti di partecipazione ed interattività e ne è anzi prerequisito, motivo per cui si è scelto di tradurlo come «coinvolgimento». In particolare, nel contesto museale, indica un processo a due vie che combina la *performance* del museo e del suo pubblico e che, rispondendo a stimoli lanciati dalle parti coinvolte, dà vita ad azioni volte al miglioramento del lavoro del museo, al potenziamento dell'esperienza e a cambiamenti di ampio spettro nella società. La dimensione digitale, di seguito analizzata, è dunque solo una delle dimensioni dell'*engagement*.

Si veda: PRUULMANN-VENGERFELDT, P. & RUNNEL, P., 2018. The museum as an arena for cultural citizenship: Exploring modes of engagement for audience empowerment. In: DROTNER, K., DZIEKAN, V., PARRY, R. & SCHRØDER, K. C., ed., 2018. *The Routledge Handbook of Museums, Media and Communication*. London: Routledge. <http://hdl.handle.net/2043/27242> (Ultimo accesso 15 novembre 2020).

²¹⁹ Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2018. *Culture is Digital*. p.8. https://www.theculturemediadigital.com/sites/default/files/culture_is_digital_report.pdf [Ultimo accesso 14 novembre 2020].

²²⁰ *ibidem*.

3. *vivere (experience)* deliberatamente online l'intera esperienza creativa offerta da un'opera d'arte;
4. *condividere (share)* contenuti, esperienze ed opinioni tramite i media digitali;
5. *creare (create)*, ovvero usare Internet come aiuto al processo creativo di produzione stesso²²¹.

Tali attività possono essere classificate in termini di profondità del coinvolgimento che implicano e organizzate in una piramide, che colloca alla base l'accesso e all'apice la creazione (fig. 4.2). Si passa dunque dal coinvolgimento passivo (*reactive consumption*), che presuppone l'*accedere* al contenuto, alla produzione attiva di contenuto (*production*), che implica il *creare*. Sul livello di *engagement* influiscono le competenze e gli strumenti digitali a disposizione del fruitore, ma anche l'accessibilità dei musei: per un livello superiore di *engagement*, maggiori devono essere le competenze e l'attitudine digitale possedute dal pubblico e l'accessibilità del contenuto proposto dall'organizzazione culturale.

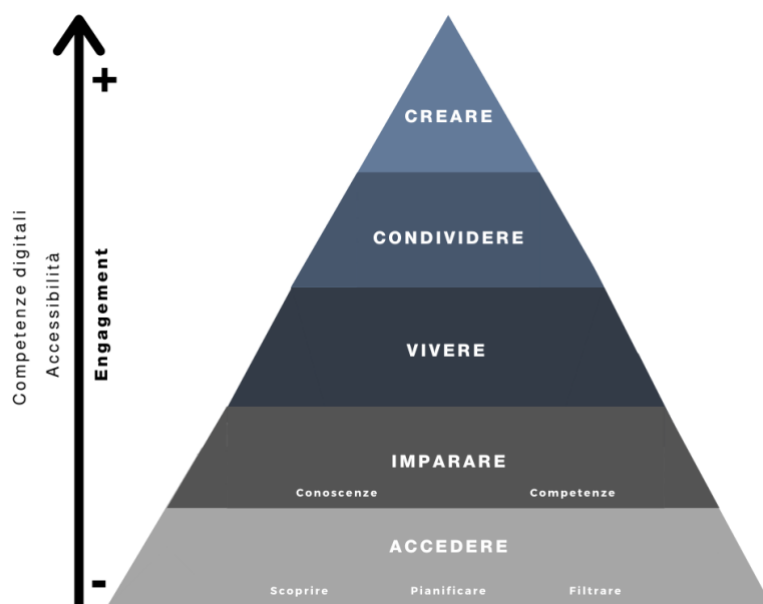
In quanto all'*accessibilità*, essa si riferisce senz'altro al *profilo cognitivo*, vale a dire che più comprensibile è il contenuto proposto online, meno distante sarà percepito il museo e maggiore sarà quindi l'*engagement*, soprattutto per quel non-pubblico che vive normalmente un senso di "inadeguatezza culturale" verso il museo. Oltre a ciò, entra, però, anche in gioco la *dimensione digitale* dell'accessibilità, ovvero più adeguata è la presenza online del museo, maggiori saranno le possibilità di coinvolgere in un rapporto duraturo la comunità digitale e di beneficiare del contributo creativo della stessa²²². Insomma, sull'*engagement* ha il potere di influire anche il museo, se dotato di un'adeguata strategia digitale. L'impegno dei musei a consolidare e migliorare la propria presenza sulla rete è, dunque, indeclinabile, in considerazione anche dei costi relativamente bassi che lo sforzo digitale presuppone rispetto all'impiego di altri mezzi²²³.

²²¹ MTM London, 2010. *Digital audiences: Engagement with arts and culture online*. pp.26-27. <https://www.aandbscotland.org.uk/documents/2012-05-28-13-11-39-10-Digital-audiences-for-arts-and-culture-november2010.pdf> [Ultimo accesso 14 novembre 2020].

²²² cfr. SOLIMA, L. *op. cit.* pp.34-35.

²²³ *ivi.*, p.137.

Fig. 4.2. Engagement, competenze ed accessibilità



Fonte: rielaborazione e traduzione del modello proposto da MTM London.

Se il fruitore ha un alto livello di coinvolgimento con il museo, tra museo e utente esiste una *forte relazione*²²⁴. Difatti, è stato dimostrato che il livello di coinvolgimento influisce notevolmente sul *processo decisionale di acquisto*. Ad esempio, i *brand* con profili interattivi presentano intenzioni di acquisto più elevate rispetto a quelli che non se ne dotano e l'essere fan di una marca genera per i fan una maggiore probabilità di utilizzare in modo continuo la marca e di raccomandarla agli amici (passaparola o *Word of Mouth*, WoM) rispetto a marche a cui non sono affiliati²²⁵.

Il web è oramai il primo luogo in cui avviene il contatto iniziale tra il museo ed il pubblico (fase dell'*access*); dal digitale l'*engagement* si estende, poi, nella maggior parte

²²⁴ SOLOMON, M. R. & TUTEN, T. L. *op. cit.* p.140.

²²⁵ Come riportato da Solomon & Tuten, si vedano a questo proposito i seguenti studi:

- EPSTEIN, E. & EVANS, D. C., 2010. Comparing User Engagement Across Seven Interactive and Social Media Ad Types. *Psychster e All Recipes*. <https://www.slideshare.net/disrupzable/seven-interactive-and-social-media-ad-types> [Ultimo accesso 15 novembre 2020].
- Syncapse, 2010. The Value of a Facebook Fan: An Empirical Study. <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/10/rep-value-of-a-facebook-fan-syncapse-2010.pdf> [Ultimo accesso 15 novembre 2020].

dei casi, anche ad una visita reale dell'istituzione²²⁶, ma può e dovrebbe continuare parallelamente a rafforzarsi online proprio per le potenzialità sopraelencate.

A questo punto, risulta evidente che la *misurazione del coinvolgimento* è centrale a una valutazione della *performance* digitale del museo. Il numero di follower e la quantità di interazioni sui social media da soli non dicono molto sulla qualità dei punti di contatto, né sulla tipologia e profondità della relazione tra museo e utenti né sul raggiungimento degli obiettivi prefissati dalla digital strategy. I numeri, per diventare metriche o misure e fornire informazioni rilevanti, richiedono sempre un confronto, devono essere rapportati con un contesto²²⁷.

Inoltre, l'*engagement* è un fenomeno complesso, formato da diversi singoli risultati, dunque l'elenco delle possibili misure applicabili è enorme e, per questo, è bene essere selettivi nello scegliere quali misure raccogliere in base agli obiettivi definiti. Per valutare l'*engagement* del pubblico online di un museo sulle piattaforme social è vantaggioso utilizzare *metriche di interazione*, poiché le interazioni rappresentano essenzialmente i modi in cui gli utenti possono partecipare alla relazione con l'organizzazione²²⁸. Questa tipologia di metriche comprende²²⁹:

1. *misure quantitative*, ossia numero, frequenza e novità di

- iscrizioni
- segnalibri/inserimento tra i preferiti/"mi piace"/valutazioni
- commenti/post/menzioni/tag
- collegamenti/*trackback*
- download/installazioni/incorporazioni
- fan/follower/amici
- condivisioni/inoltri/inviti/segnalazioni
- recensioni/testimonianze
- traffico/visite/visualizzazioni/*impression*
- tempo trascorso sul sito

²²⁶ MTM London (*op. cit.*, p.66) riporta che le persone che si relazionano con contenuti artistici e culturali online tendono anche a partecipare dal vivo ad attività ed eventi artistici e culturali, suggerendo che i media digitali risulterebbero più efficaci nel raggiungere persone che sono già *engaged* rispetto ai contenuti culturali. Infatti, solo l'1% della popolazione online analizzata dichiara di aver interagito esclusivamente online con l'arte nell'ultimo anno.

²²⁷ cfr. SOLOMON, M. R. & TUTEN, T. L. *op. cit.* p.240.

²²⁸ *ivi*, p.244.

²²⁹ L'elenco che segue è tratto da *ivi*, pp.244-246.

- sviluppo del profilo
- contenuti creati dagli utenti
- sconti/tasso di adesione alle offerte
- effetto eco/diffusione virale

2. *misure qualitative*, riguardanti

- *sentiment*²³⁰
- effetti legati all'influenza
- consigli
- WoM/diffusione virale.

Per concludere, grazie ai contenuti digitali condivisi sui social media, le organizzazioni culturali sono in grado di raggiungere e coinvolgere potenzialmente molte più persone di quelle che potrebbero fisicamente accedere al patrimonio tramite la visita *in situ*²³¹, con ricadute positive sul perseguimento delle finalità educative²³² e su determinate forme di *fundraising* (p. es. il *crowdfunding*). La misurazione del coinvolgimento online consente, quindi, una valutazione quantitativa e qualitativa sulle relazioni con tali utenti.

In più, seppur in condizioni di normalità le persone tendono ad usare il digitale principalmente come complemento più che come sostituto della fruizione *live*²³³, come dimostra la storia recente, in particolari situazioni le attività online possono diventare l'unico modo per accedere alla cultura (*infra*, par. 5.1) e la valutazione del coinvolgimento funzionale alla valutazione dell'impatto sociale dei musei.

²³⁰ La *sentiment analysis* (o *opinion mining*) è parte delle tecniche di text mining, finalizzate ad analizzare testi "non strutturati". È un'attività concentrata ad analizzare ed ascoltare il web, con l'obiettivo di capire ciò che gli utenti dicono e pensano dell'organizzazione, anche rispetto all'attività dei concorrenti, dando una visione della *reputation* dell'azienda.

²³¹ Department for Digital, Culture, Media & Sport. *op. cit.* p.19.

²³² *ivi*, p.23.

²³³ MTM London, *op. cit.* p.45.

5. I musei di fronte all'emergenza Covid-19

Il 2020 è un anno che tutto il mondo ricorderà per la prima grande pandemia mondiale della contemporaneità, causata da un nuovo virus, la cui malattia ha assunto il nome *Covid-19*. L'aggravarsi della situazione sanitaria in Italia ha reso necessarie varie misure di contenimento del virus, tra cui un primo *lockdown* totale su tutto il territorio nazionale da marzo (Dpcm 11 marzo 2020) a maggio e un secondo *lockdown* parziale che si protratto da novembre (Dpcm 3 novembre 2020) al nuovo anno.

In questo frangente, il settore culturale è stato sicuramente tra i più duramente colpiti dalla crisi pandemica in atto²³⁴. In particolare, guardando all'ambito museale, i musei sono stati chiusi durante il primo *lockdown* per due mesi (fino al 18 maggio), ma anche dopo quella data non tutti i musei sono stati pronti a riaprire da subito le proprie porte e, comunque, lo hanno fatto a giorni alterni e orari ridotti per motivazioni organizzative ed economiche. È questo il caso della Fondazione Musei Civici di Venezia (*infra*, par. 10.1), della Galleria degli Uffizi e del Museo Egizio di Torino, solo per citare qualche esempio.

A maggio l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura (UNESCO) ha dichiarato che quasi il 90% delle istituzioni culturali mondiali aveva dovuto chiudere le proprie porte a causa dell'emergenza sanitaria, il 13% delle quali con il rischio di non riuscire più ad aprire. Anche ICOM, nello stesso periodo, ha confermato la chiusura di più di 85.000 istituzioni²³⁵. Le conseguenze della chiusura sono state perdite consistenti a livello di incassi, secondo una stima del Direttore del Servizio I della Direzione generale Musei pari a 20 milioni per ogni mese di chiusura per i musei statali, che si sono poi protratte nei mesi estivi a causa della diminuzione dei flussi turistici²³⁶.

²³⁴ Sacco, P. L., 2020. La superpotenza culturale con i piedi d'argilla. Il saggio di Pier Luigi Sacco. *Artribune*, 10 settembre. <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2020/09/cultura-coronavirus-saggio-pier-luigi-sacco/> [Ultimo accesso 16 novembre 2020].

²³⁵ UN News, 2020. Covid-19 crisis closes 90 percent of museums globally, UNESCO plans for reopenings. *UN News*, 18 maggio. <https://news.un.org/en/story/2020/05/1064362> [Ultimo accesso 16 novembre].

²³⁶ Tarasco, A., 2020. Coronavirus, per i musei statali una perdita netta di 20 mln al mese. *AgCult*, 23 marzo. <https://agcult.it/a/16410/2020-03-23/coronavirus-per-i-musei-statali-una-perdita-netta-di-20-mln-al-mese> [Ultimo accesso 16 novembre 2020].

I musei sono stati successivamente al centro anche del secondo *lockdown* che, seppur non esteso a tutti i settori economici, ha sospeso nuovamente²³⁷ «le mostre e i servizi di apertura al pubblico dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura di cui all'articolo 101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42»²³⁸. Oltre alle ricadute economiche e la sfida della *sostenibilità economico-finanziaria* dell'azienda-museo, i due periodi di chiusura hanno presentato delle sfide in quanto all'*espletamento della mission dell'istituzione-museo* "a porte chiuse". I musei di tutto il mondo si sono dimostrati rapidi e proattivi nella propria risposta alla pandemia: hanno spostato la propria attenzione dalle attività tradizionali che li tenevano occupati ai bisogni più immediati della propria comunità²³⁹. Hanno donato materiale di protezione individuale ad ospedali²⁴⁰, raccolto testimonianze, storie e oggetti per preservare e trarre insegnamento dal momento complicato che stiamo attraversando²⁴¹, aumentato le attività digital e condiviso le proprie collezioni online per coinvolgere e dare conforto alle persone²⁴².

²³⁷ Dpcm 3 novembre 2020 (in vigore dal 6 novembre al 3 dicembre), chiusura poi nuovamente estesa al 15 gennaio 2021 con il Dpcm 3 dicembre 2020.

²³⁸ art. 9 r) Dpcm 3 novembre 2020.

²³⁹ Network of European Museum Organisations (NEMO), 2020. *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe*. p.1. [https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO Corona Survey Results 6 4 20.pdf](https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_Corona_Survey_Results_6_4_20.pdf) [Ultimo accesso 17 novembre 2020].

²⁴⁰ È questo il caso del Whitney Museum of American Art e del San Francisco Museum of Modern Art. Per approfondire si veda: Boucher, B., 2020. As New York and California Hospitals Face Critical Equipment Shortages, Museums and Schools Step Into the Breach. *ARTnews*, 24 marzo. <https://www.artnews.com/art-news/news/coronavirus-new-york-los-angeles-museums-masks-gloves-1202682055/> [Ultimo accesso 17 novembre 2020].

²⁴¹ Un esempio in questo senso è dato dalla collettiva *New York Responds*, ospitata all'interno del Museum of the City of New York (Museum of the City of New York, 2020. *New York Responds*. <https://www.mcny.org/exhibition/nyresponds> [Ultimo accesso 17 novembre 2020]).

²⁴² Queste ultime due azioni hanno caratterizzato anche molti musei italiani, come si vedrà successivamente (1.5.1).

5.1 La strategia dei musei civici durante la pandemia: una rilettura del frame Proposta culturale-Pubblico-Sostenibilità

Il tema della *strategia*²⁴³ all'interno dei musei civici è un problema aperto, in quanto negli scritti e nelle ricerche che si occupano di management museale, da un lato, gli studi dedicati ai musei civici sono meno numerosi e, dall'altro, il problema strategico nelle organizzazioni culturali ha ricevuto uno sviluppo minore, con la tendenza ad adattare concetti e schemi provenienti dal più generale management strategico²⁴⁴. Il problema strategico resta, però, aperto anche dal punto di vista pratico: è difficile assistere alla formazione di una strategia deliberata, ove sia assente un approccio manageriale alla gestione del museo. Come si è visto, la managerializzazione dei musei civici è avvenuta a macchia di leopardo; nella maggioranza delle istituzioni manca autonomia gestionale e allo stesso tempo la programmazione comunale non prevede obiettivi strategici, bensì è sostituita dall'erogazione di contributi a pioggia (*supra*, par. 2.3). Di conseguenza, risulta difficile parlare di strategia, quantomeno deliberata, con riferimento ai musei civici, se non negli esempi di gestione più virtuosi.

Ad ogni modo, la strategia serve alle organizzazioni per affrontare un ambiente in costante mutamento²⁴⁵. Come si è visto nel caso della trasformazione digitale (*supra*, par. 4.1), la strategia serve ad affrontare il cambiamento e indirizzarlo a proprio favore. Di conseguenza, la necessità di rispondere alle *sfide economica ed istituzionale* (*infra*, parr. 5.2 e 5.3) lanciate dalla pandemia ha indotto i musei a modificare parte della propria strategia, ove già presente (i musei gestiti in modo "manageriale"), ma ha anche contribuito ad introdurre, in un certo senso, la strategia in alcuni di quei contesti in cui era assente (la gran parte dei musei pubblici). In linea generale, si può dire che nel settore museale civico le sfide si sono sommate alle *fragilità che presenta il sistema museale pubblico*, che vanno dall'incompleta managerializzazione alla debole trasformazione

²⁴³ A differenza del senso comune attribuito generalmente al termine, in questo scritto si intende la strategia come insieme delle "5 P", così come teorizzato in: AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. & MINTZBERG, H., 1998. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press. pp.9-15.

²⁴⁴ cfr. CURTOLO, A. & TAMMA, M., 2009. *Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitment, risorse, prodotti*. In: BRUNETTI, G. & RISPOLI, M., cur., 2009. *Economia e management delle organizzazioni di produzione culturale*. Bologna: Il Mulino. p.57.

²⁴⁵ AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. & MINTZBERG, H. *op. cit.* p.16.

digitale (*supra*, parr. 2.3 e 4.1), e le hanno rese maggiormente evidenti. Tuttavia, come suggerito da Sacco²⁴⁶, in alcuni casi la crisi è stata pensata, non come un'emergenza da risolvere, bensì come il momento per affrontare alla base tali contraddizioni.

A sfide ed eventuali fragilità si sono poi aggiunte anche le *tensioni intrinseche alle organizzazioni culturali*²⁴⁷, causate dall'interazione tra obiettivi di natura diversa (economica, manageriale ed estetica), che già costituivano tratti distintivi della gestione museale.

Dal convergere degli aspetti sopracitati, interni (fragilità e tensioni) ed esterni (sfide), con le peculiarità del museo civico (particolare legame con il territorio e la comunità in cui sono inseriti e patrimonio "diffuso"), emerge il contenuto della strategia da essi perseguita per affrontare l'emergenza.

Un quadro per la lettura della strategia implementata dai musei civici durante la pandemia da Covid-19 è offerto dalla rielaborazione (fig. 5.1) del frame pensato da Curtolo e Tamma per le organizzazioni di produzione culturale²⁴⁸, una quasi-struttura che pone in relazione le *tensioni*, gli *obiettivi* perseguiti, le *politiche funzionali* adottate e gli strumenti impiegati, a partire da tre ambiti rilevanti della strategia di tali organizzazioni: *Proposta Culturale, Pubblico, Sostenibilità*. A ciò, nella rielaborazione, si aggiungono i cambiamenti del contesto (chiusura delle sedi e riapertura parziale²⁴⁹, notevole riduzione degli incassi²⁵⁰, limitazioni allo spostamento delle persone, riduzione dei flussi turistici internazionali²⁵¹, generale aumento delle attività online e digitali²⁵²) dettati dalla

²⁴⁶ *op. cit.*

²⁴⁷ Diversi autori, a partire dagli anni Duemila, si sono occupati di tali tensioni. Si consiglia a questo proposito la lettura di:

- CHONG, D., 2010. *Arts Management*. Taylor & Francis e-Library. pp.19-22. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unive3-ebooks/detail.action?docID=472498> [Ultimo accesso 18 novembre 2020].
- LAMPEL, J., LANT, T. & SHAMSIE, J., 2000. Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, 11 (3), 263-269. pp.265-268. <http://www.jstor.org/stable/2640260> [Ultimo accesso 18 novembre 2020].

²⁴⁸ CURTOLO, A. & TAMMA, M. *op. cit.* pp.65-70.

²⁴⁹ *supra*, cap. 5.

²⁵⁰ *supra*, cap. 5.

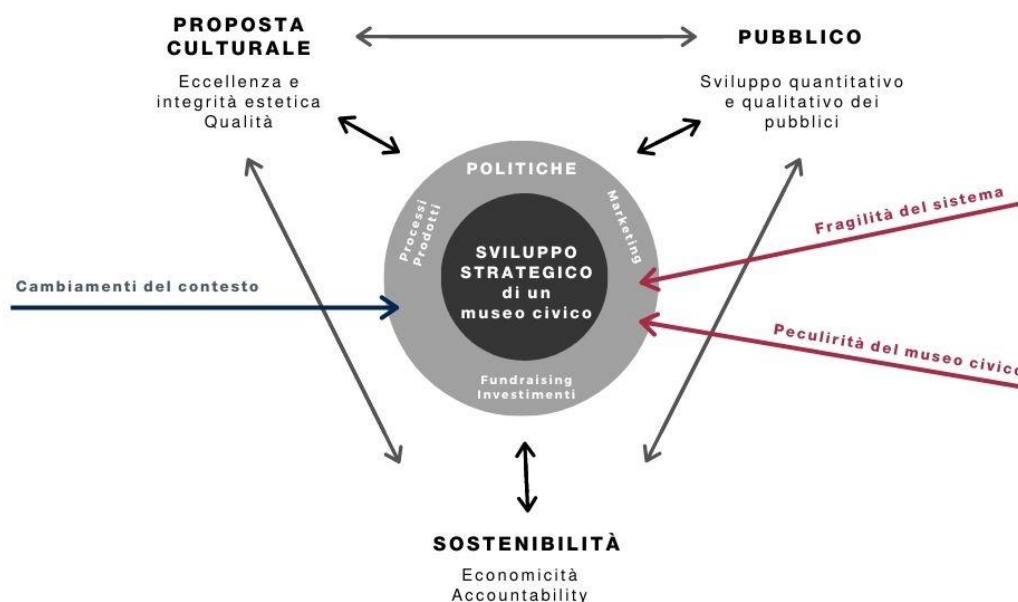
²⁵¹ In Italia, il periodo marzo-maggio registra circa un quinto delle presenze turistiche annuali. Ad esempio, la spesa complessiva dei turisti stranieri tra marzo e maggio 2019 è stata pari a 9,4 miliardi di euro. Quest'anno, nello stesso periodo, a causa della situazione sanitaria, la quasi totalità del normale flusso di spesa è risultato nullo (Istituto Nazionale di Statistica, 2020. *Una stagione mancata: impatto del Covid-19 sul turismo*. p.4-5. https://www.istat.it/it/files/2020/04/STATISTICATODAY_TURISMO.pdf [Ultimo accesso 19 novembre 2020]).

²⁵² Hootsuite & We are social, 2020a. *Digital 2020. April Global Statshot Report*. <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2020-april-global-statshot-report-april-2020-v01> [Ultimo accesso 20 novembre 2020].

situazione sanitaria, le debolezze del sistema museale pubblico (incompiuta managerializzazione e lenta trasformazione digitale) e le peculiarità del museo civico (forte legame con il territorio e la comunità e patrimonio “diffuso”).

Seppur il frame risulta più idoneo all’analisi di casi specifici, in particolare quei casi in cui l’orientamento strategico è evidente e deliberato, lo schema aiuta a comprendere i fattori endogeni ed esogeni che accomunano i diversi musei e influiscono sulla presenza e sul contenuto dell’orientamento strategico nei tre ambiti.

Fig. 5.1. Lo sviluppo strategico di un museo civico durante l'emergenza Covid-19



Fonte: rielaborazione parziale del frame di Curtolo e Tamma²⁵³.

Proposta culturale

Partendo dall'ambito *Proposta culturale*, la mission dei musei si articola attorno alla promozione e diffusione di forme espressive, stili e generi diversi, proponendo prodotti (perlopiù servizi) che forniscono esperienze di tipo estetico, educativo e di

²⁵³ CURTOLO, A. & TAMMA, M. *op. cit.* p.65

intrattenimento²⁵⁴. Ciò nonostante, la proposta si deve combinare necessariamente con gli obiettivi legati alla valorizzazione e fruizione dei prodotti da parte della collettività (ambito *Pubblico*), pena l'incompleto perseguimento della mission del museo (*supra*, cap. 3), e anche con il problema dell'economicità (ambito *Sostenibilità*), condizione di equilibrio che consente al museo di sopravvivere in modo relativamente autonomo di perseguire le finalità istituzionali (*supra*, par. 3.2).

Nel *contesto pandemico*, la Proposta culturale ha dovuto adattarsi alla sfida istituzionale, che riguarda l'espletamento della mission "a porte chiuse" o "a porte semichiusure". In concreto, nei due periodi di chiusura, l'offerta è migrata interamente alle piattaforme digitali (soprattutto social), mentre, nel periodo di apertura parziale, essa si è anche concretizzata nell'esposizione delle collezioni dei musei, in un'ottica di sfruttamento dell'esistente, a scapito delle grandi mostre temporanee. Tali scelte, inoltre, controbilanciano le mutate esigenze legate agli altri due ambiti: un pubblico composto da comunità digitali e *local*, da un lato, e la necessità di ridurre i costi per il mantenimento della sostenibilità, dall'altro.

Pubblico

L'ambito *Pubblico* si riferisce agli obiettivi di sviluppo quantitativo e qualitativo dei pubblici del museo e alle politiche di marketing adottate per tale fine, che scontano un equilibrio delicato con gli obiettivi economici (ambito *Sostenibilità*) ed artistici (ambito *Proposta culturale*)²⁵⁵. Nei musei, l'adozione di tecniche e strumenti per raggiungere specifici gruppi di fruitori, gestire i rapporti con i vari stakeholder e sostenere la reputazione e l'immagine dell'organizzazione è oggi maggiore che in passato²⁵⁶ e, molto spesso, si basa sull'uso delle tecnologie digitali.

Come accennato, per i musei civici, il pubblico è cambiato a causa dell'*emergenza sanitaria*. Il pubblico online è stato l'unico segmento da sviluppare nei mesi di chiusura e durante la semi-riapertura estiva, a causa della drastica riduzione dei flussi turistici, il target è stato quasi esclusivamente il segmento dei *local*. Ciò ha influito sulle

²⁵⁴ *ivi*, pp.66-67.

²⁵⁵ *ivi*, pp.67-69.

²⁵⁶ *ibidem*.

caratteristiche dei supporti e media scelti per diffondere i contenuti simbolici²⁵⁷, ma anche sulla scelta dei contenuti stessi. La decisione di offrire contenuti divulgativi ed interattivi online e di esporre *on site* le collezioni, spesso legate alla storia delle città in cui i musei sono inseriti, può, quindi, essere letta come la ricerca di un equilibrio tra Proposta culturale e le esigenze legate ad un mutato Pubblico.

Sostenibilità

L'ambito *Sostenibilità* riguarda gli obiettivi legati all'economicità della gestione e alla sua trasparenza (*accountability*). Nello specifico, il raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario rappresenta un aspetto critico per il comparto pubblico dei beni culturali, la cui soluzione si trova nella diversificazione delle fonti di finanziamento (*supra*, par. 3.3) e nell'impiego efficiente delle risorse, anche artistiche²⁵⁸. Malgrado ciò, gli obiettivi economici devono trovare un equilibrio anche con gli obiettivi artistici e di sviluppo del pubblico. Ad esempio, la selezione dei pubblici può essere valutata in modo differente dai vari finanziatori, basti pensare all'obiettivo di audience di uno sponsor rispetto agli obiettivi di ricaduta sul territorio di un'amministrazione pubblica (ambito Pubblico). Ancora, l'equilibrio economico-finanziario non deve andare a detrimento della capacità di investire, nel medio-lungo periodo, in iniziative volte alla qualità e all'eccellenza artistica ed estetica (ambito Proposta culturale)²⁵⁹.

La crisi generata dall'*emergenza Covid-19* ha posto una sfida economica per i musei che riguarda per lo meno la copertura dei costi operativi dell'organizzazione, vista la riduzione della spesa turistica in cultura e l'impossibilità della PA di coprire l'intero deficit. Le scelte a livello di Proposta culturale e di Pubblico possono, dunque, essere viste come modalità per rispondere a questa sfida. Infatti, rispetto ad altre modalità informative e altri supporti, le iniziative digitali presentano dei costi inferiori e il coinvolgimento delle *digital community* si dimostra un utile strumento per le campagne di *fundraising*. In più, lo sfruttamento dell'esistente, oltre a presentare una connessione con

²⁵⁷ cfr. *ibidem*.

²⁵⁸ *ivi*, p.69.

²⁵⁹ *ibidem*.

il pubblico locale, permette di evitare i costi legati al prestito di opere per mostre temporanee.

Concludendo, lo sviluppo strategico, nei tre ambiti appena analizzati, costituisce il tentativo dei musei civici di rispondere alla sfida istituzionale e a quella economica, tenendo conto delle proprie peculiarità e fragilità e delle tensioni generate da obiettivi che possono risultare in contrasto. La risposta dei musei rispetto alle due sfide lanciate dall'emergenza verrà analizzata più nel dettaglio nei prossimi paragrafi (5.2 e 5.3).

5.2 La risposta alla sfida istituzionale: le iniziative digital

La trasformazione digitale dei musei e della fruizione del patrimonio è una tendenza già in atto da anni (*supra*, cap. 4), ma è innegabile che la pandemia ne abbia accelerato lo sviluppo²⁶⁰. Infatti, la risposta del mondo dei musei italiani alle conseguenze del *lockdown* (e *semi-lockdown*), accompagnata dagli *hashtag* virali #iorestoacasa, #laculturanonsiferma e #museichiusimuseiaperti, non si è fatta attendere: iniziative creative e attività coinvolgenti online hanno animato le cronache dei media di settore e generalisti e catturato le diverse sfumature delle reazioni alla sfida istituzionale²⁶¹, ossia alla sfida del perseguimento delle *finalità di esposizione e comunicazione* del patrimonio, che ne costituiscono il legame con la collettività.

Come evidenzia lo studio del Network of European Museum Organisations (NEMO)²⁶², in questo periodo il patrimonio digitale sta contribuendo più che mai alla creatività e al conforto delle persone, dimostrando che il museo digitale e partecipativo (*supra*, par. 4.1) non è più una promessa lontana o un'opportunità non colta. Il patrimonio culturale digitale (*digital cultural heritage*) e il coinvolgimento digitale (*digital engagement*) hanno dimostrato in questi mesi il proprio valore, unendo virtualmente le persone,

²⁶⁰ SACCO, P. L. *op. cit.*

²⁶¹ Calveri, C., 2020b. [Era Digitale] Musei online: impatto e "Art Mimicry" in quarantena. *AgCult*, 1 maggio. <https://agcult.it/a/17984/2020-05-01/era-digitale-musei-online-impatto-e-art-mimicry-in-quarantena> [Ultimo accesso 21 novembre 2020].

²⁶² *op. cit.* p.1.

incoraggiando la creatività e la condivisione di esperienze e offrendo uno spazio virtuale per costruire nuove idee assieme. I dati raccolti dal report²⁶³ vanno in questa direzione:

- più del 60% dei musei rispondenti all'indagine ha aumentato la propria presenza online a causa delle misure di distanziamento sociale previste dai governi;
- il 70% dei musei ha incrementato l'utilizzo delle piattaforme di social networking (soprattutto Facebook e Instagram), sfruttando la potenza degli *hashtag* e presentando oggetti particolari al proprio pubblico;
- si è ampliata anche l'offerta di tour virtuali e mostre interamente online;
- un buon numero di istituzioni si è poi mostrato più attivo nella creazione di *podcast*, contenuti *live* e la creazione di giochi partecipativi, indicando la volontà dei musei di coinvolgere i propri pubblici online.

Queste azioni hanno prodotto dei risultati misurabili in termini di visite online e traffico generato dai social: il 40% dei musei ha notato un incremento delle visite online dal momento della chiusura e, di questi, il 41% ha misurato un aumento settimanale del 20%, il 38% una crescita che arriva fino al 50%, l'8% un aumento fino al 100% e il 13% fino al 500%²⁶⁴.

Per quanto concerne l'*attività social nel settore museale italiano*, una *survey* realizzata dall'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano evidenzia che il numero medio di post è raddoppiato su tutti i canali social nel primo periodo di *lockdown*. Infatti, ad esempio, all'interno del campione analizzato (formato da 100 musei), in media i 25 post su Facebook di febbraio sono diventati 40 a marzo e 41 ad aprile e i 15 post di Instagram sono diventati 33 a marzo e aprile 2020. Tale impegno è stato anche premiato in termini di *fan base*: ad aprile i follower sono aumentati del 3,6% su Facebook e dell'8,4% su Instagram rispetto al mese di marzo²⁶⁵.

Anche i *musei civici italiani* si sono mossi in questa direzione, offrendo programmi educativi interamente online, tour virtuali delle proprie collezioni, podcast, video *live* e registrati su YouTube, newsletter speciali, quiz e *contest*, nuovi *hashtag*. D'altra parte, il museo civico, che per sua natura è aperto, diffuso e capillare, trova nei social media, a loro

²⁶³ *ivi*, pp.5-6.

²⁶⁴ *ibidem*.

²⁶⁵ Maccaferri, A., 2020. On demand e interattivi, i musei nell'era post-Covid. *Il Sole 24 Ore*, 22 maggio. https://www.ilsole24ore.com/art/on-demand-e-interattivi-musei-nell-era-post-covid-ADM3K5P?refresh_ce=1 [Ultimo accesso 22 novembre].

volta caratterizzati dall'ampia diffusione e possibilità di interazione, lo strumento ideale per l'espletamento della propria *mission* verso la collettività.

Se si riprende in esame il *campione di musei civici* utilizzato per l'indagine sulla presenza social (*supra*, par. 4.2), è possibile realizzare una breve ricerca empirica sulle attività *digital* proposte dai musei presenti online con almeno un *account* social (15 istituzioni su 20). Dall'osservazione, risulta che quasi tutte le istituzioni (13 su 15) durante i due periodi di chiusura hanno proposto con una certa regolarità contenuti digitali di vario genere tramite le piattaforme social e nella maggior parte dei casi (12 istituzioni su 13) questi contenuti superavano i semplici post dal contenuto informativo e divulgativo.

Grande spazio è stato dato ai *video in diretta* (utilizzati da 10 istituzioni su 13), così come alle *attività educative* ed ai *laboratori creativi* online (9 istituzioni su 13), come dimostrano le iniziative didattiche di *INONDA* (Fondazione Torino Musei)²⁶⁶, la serie *L'Arte spiegata ai bambini. Arte in Biblioteca* dei Musei Civici di Cagliari²⁶⁷, le attività proposte da MUVE Education²⁶⁸ e i laboratori gratuiti per le scuole creati dai Musei Civici di Reggio Emilia. Non sono mancanti, tuttavia, anche incontri dedicati ai professionisti della cultura, come il ciclo di conversazioni *#MuseumsTalkingAboutMuseums* promosso da MUS.E, l'associazione che si occupa della valorizzazione dei Musei Civici Fiorentini, sul proprio *account* Facebook.

Anche fuori dal campione, i contenuti audiovisivi in formato *streaming* hanno spadroneggiato e sono stati usati in modo creativo e non convenzionale dai musei civici. Per esempio, durante la chiusura di novembre-dicembre, i Musei Civici di Jesi hanno proposto *Stretching ad arte*, una serie di dirette a cadenza settimanale che proponevano sequenze di esercizi posturali ispirate ai dipinti della collezione, accompagnate dal racconto e dalla descrizione dell'opera stessa. La programmazione includeva anche altri

²⁶⁶ *INONDA* è una piattaforma, creata nel 2020 dalla Fondazione Torino Musei, che consente di scoprire i segreti dei musei civici torinesi, attraverso contenuti didattici online curati dallo staff dei tre musei. Per approfondire l'offerta digitale, si consiglia di visitare il sito web dedicato: <https://inonda.fondazionetorinomusei.it/?cn-reloaded=1> [Ultimo accesso 21 novembre 2020].

²⁶⁷ La serie di video consiste nello spiegare ai bambini i più importanti movimenti ed artisti della storia dell'arte, non con la classica spiegazione frontale, ma incentivandone la creatività. Durante i video vengono, infatti, date indicazioni su come creare un'opera d'arte con la tecnica tipica di quel particolare artista o movimento. Un esempio è il video dedicato a Rothko, visionabile al seguente link: <https://www.facebook.com/GCDAC/videos/605602083699406/> [Ultimo accesso 21 novembre 2020].

²⁶⁸ Si tratta dell'Ufficio della Fondazione Musei Civici di Venezia incaricato delle attività didattiche ed educative dei musei.

appuntamenti interattivi, quali visite guidate, approfondimenti, curiosità, quiz a premi e *challenge*, per allontanare l'idea del museo come luogo distante, buio e noioso²⁶⁹.

In quanto ai *tour virtuali*, 7 delle 13 istituzioni appartenenti al campione e attive sui social durante la pandemia hanno offerto la possibilità di visitare virtualmente i propri spazi, le proprie collezioni e/o mostre temporanee, avvalendosi della collaborazione con Google Arts & Culture o di video realizzati dallo staff del museo.

Infine, un numero discreto di organizzazioni museali (4 su 13) si è cimentato nella creazione di quiz sulle opere delle proprie collezioni, contest, cruciverba e veri e propri *videogame*²⁷⁰. Si tratta di una tendenza interessante, in quanto tali attività stimolano l'interazione tra museo e *community* digitale e all'interno della *community* stessa, favorendo il *coinvolgimento* e la condivisione di contenuto *user-generated*, in un'ottica di *participatory museum*. Prima della pandemia, però, difficilmente queste attività venivano proposte dai musei civici (*supra*, par. 4.2).

Per un ulteriore approfondimento sui musei civici e le iniziative online durante il *lockdown* e *semi-lockdown*, si fornisce una tabella che riassume i dati raccolti durante la ricerca empirica sui musei civici appartenenti al campione e attivi su almeno una piattaforma social (fig. 5.2).

L'analisi, che vuole comunque solo fornire degli esempi rispetto al comportamento digitale dei musei civici durante l'emergenza sanitaria, se letta assieme ai risultati di indagini più ampie sull'intero settore museale, sembra quindi suggerire che la chiusura sia stata un impulso al miglioramento della presenza social dei musei e dei contenuti online da questi offerti²⁷¹.

Prima dell'emergenza Covid-19, lo spazio di digitale veniva quasi sempre pensato come uno spazio ulteriore per estendere la relazione con il pubblico oltre la portata degli spazi fisici e la programmazione culturale progettata, prima di tutto, per l'esperienza *on site* e la visita di persona, poi eventualmente tradotta al medium

²⁶⁹ Baratta, I., Giannini, G. & Umelesi, M., 2020. Stretching ispirato alle opere d'arte. L'idea social dei Musei Civici di Jesi. *Finestre sull'Arte*, 18 novembre. <https://www.finestresullarte.info/musei/stretching-ad-arte-musei-civici-jesi> [Ultimo accesso 18 novembre 2020].

²⁷⁰ Ad esempio, il Museo civico di Palazzo della Penna (Perugia) ha proposto vari cruciverba sulle proprie collezioni e il mini-videogame *Salva Beuys dalle lavagne*, che rimanda ad alcuni pezzi della collezione del museo.

²⁷¹ Vanno in questo senso anche i risultati della ricerca sviluppata sui musei statali da AGOSTINO, D. ARNABOLDI, M. & LAMPIS, A. (2020. Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness. *Museum Management and Curatorship*, 362-372. <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1790029> [Ultimo accesso 22 novembre 2020]).

digitale tramite attività di documentazione. La chiusura delle strutture museali, invece, ha tolto importanza agli spazi fisici, con la conseguenza che i musei si sono dati da fare per adattare e creare eventi, mostre, attività ed esperienze pensate per un pubblico innanzitutto ed interamente digitale²⁷².

Fig. 5.2. Musei civici, social e attività online durante l'emergenza Covid-19

MUSEI	CONTENUTI PROPOSTI SUI SOCIAL DURANTE I PERIODI DI CHIUSURA						
	Post dal contenuto informativo o divulgativo	Programmi educativi (corsi, laboratori, conferenze)	Tour virtuali	Podcast	Contenuti live (in diretta)	Quiz, contest e giochi	Partecipazione ad iniziative ministeriali o di altre istituzioni
Museo delle Genti d'Abruzzo	X		X		X		
Musei civici di Reggio Emilia	X	X	X		X		
Musei civici di Trieste	X						
Museo civico di Viterbo							
MUSA – Civici Musei Savona	X	X			X		
Castello Sforzesco di Milano	X		X		X		
Pesaro Musei	X				X	X	
Museo civico di Baranello							
Torino Musei	X	X	X		X		
Museo Civico Bari	X		X			X	X
Musei civici Cagliari	X	X					X
Museo civico di Castelbuono (Palermo)	X	X			X		

²⁷² Questo è quanto sostiene JiaJia Fei, la *digital strategist* del Jewish Museum di New York, in: Feinstein, L., 2020. 'Beginning of a new era': how culture went virtual in the face of crisis. *The Guardian*, 8 aprile. <https://www.theguardian.com/culture/2020/apr/08/art-virtual-reality-coronavirus-vr> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

Musei civici fiorentini	X	X	X		X		
Museo civico di Palazzo della Penna (Perugia)	X				X	X	
Musei Civici di Venezia	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: ricerca personale (dati aggiornati al 21 novembre 2020).

5.3 La risposta alla sfida economica

Il settore culturale ha un'importante influenza a livello economico e di impiego, stimola l'innovazione anche in altri settori economici e contribuisce positivamente a livello di impatto sociale (benessere, salute, formazione, inclusione, rigenerazione urbana, ecc.). Tuttavia, si tratta di uno dei settori più duramente colpiti dalla pandemia²⁷³.

Il Report di NEMO sull'impatto dell'emergenza Covid-19 sui musei, ha evidenziato che per la maggior parte dei musei la situazione sanitaria ha portato ad una riduzione degli introiti, per quanto riguarda *biglietteria e servizi aggiuntivi* (soprattutto *museum shop e café*)²⁷⁴. Malgrado non tutti i musei siano stati in grado di fornire dati²⁷⁵ circa la propria *perdita di reddito*, per i musei che invece li hanno forniti, si è visto che il 30% ha perso fino 1.000 euro alla settimana, il 25% fino a 5.000, il 13% fino a 30.000 e il 5%, composto soprattutto dai grandi musei (p. es. il Rijksmuseum, il Kunsthistorisches Museum Vienna e lo Stedelijk Museum), ha avuto perdite settimanali ben superiori ai 50.000 euro²⁷⁶. È opportuno notare che tale quadro risponde per lo più alle caratteristiche dei musei

²⁷³ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2020. Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors. *Tackling coronavirus (COVID-19): Contributing to a global effort*. p.1. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135961-nenh9f2w7a&title=Culture-shock-COVID-19-and-the-cultural-and-creative-sectors [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

²⁷⁴ NEMO. *op. cit.* p.2.

²⁷⁵ Questa affermazione riporta istintivamente al discorso sulla mancata o incompleta managerializzazione dei musei (forse a questo punto un problema non solo italiano), dove gli strumenti contabili aziendali faticano ancora ad essere utilizzati nella gestione quotidiana delle strutture.

²⁷⁶ NEMO. *op. cit.* pp.2-3.

pubblici, mentre per i musei privati, tipicamente caratterizzati da una percentuale di ricavi da vendite sul totale dei ricavi molto alta, la perdita è stata ancora più grave²⁷⁷.

In quanto alla situazione specifica dei musei civici italiani, come si è visto le risorse pubbliche erogate dai Comuni per il settore culturale negli ultimi anni si sono progressivamente ridotte (*supra*, par. 3.3) e, seppur gran parte dei musei civici continua a non ottenere alcun ricavo dalla bigliettazione (*supra*, par. 3.3), la duplice chiusura (primaverile e autunnale) nel 2020 ha ridotto ulteriormente gli incassi per l'anno 2020 anche per questa tipologia di museo, minando il delicato equilibrio dell'economicità. Per questo, il Ministero è intervenuto con misure di sostegno mirate alle istituzioni culturali non statali (*Fondo emergenze imprese e istituzioni culturali*), che verranno analizzate successivamente. In più, i musei di natura privata hanno potuto ricorrere a forme di integrazione salariale, riducendo il costo per il personale.

Per quanto sia difficile trarre conclusioni senza aver accesso ai documenti contabili delle istituzioni, risulta evidente che per molti musei civici, soprattutto quelli collocati in località a forte vocazione turistica, in condizioni di normalità i *flussi turistici* costituiscono un'importante fonte di finanziamento diretto. Tale fonte per il 2020 è stata quasi annullata (*supra*, cap. 5), con conseguenze inevitabili in termini di equilibrio economico-finanziario²⁷⁸.

Contemporaneamente, anche altre componenti positive del bilancio hanno risentito dell'emergenza sanitaria, come i *ricavi legati ai servizi aggiuntivi, alle mostre e ai prestiti di opere*²⁷⁹, dato che la quasi totalità delle mostre temporanee previste per il 2020 è stata rimandata²⁸⁰. Tuttavia, bisogna notare che alcune grandi mostre hanno comunque avuto luogo sul territorio nazionale nel periodo estivo, come la mostra "Raffaello 1520-1483", organizzata in occasione della celebrazione del 500esimo anniversario della morte dell'artista presso le Scuderie del Quirinale, inizialmente sospesa dal primo *lockdown*. La mostra in questione è stata, infatti, riaperta il 2 giugno e prorogata fino al 30 agosto, con

²⁷⁷ *ibidem*.

²⁷⁸ Come evidenziato da NEMO (*op. cit.* p.3), i musei che si trovano in località turistiche hanno riportato una perdita di reddito che ammonta al 75-80% del reddito stesso, a causa dello stop dei flussi turistici in primavera e la loro riduzione nel periodo estivo.

²⁷⁹ Tarasco, A. *op. cit.*

²⁸⁰ NEMO. *op. cit.* p.3.

aperture eccezionali che sfioravano le ventiquattro ore giornaliere nell'ultima settimana di apertura²⁸¹.

Nonostante le misure di sostegno pubblico, lo scenario descritto evidenzia la difficoltà per i musei civici di coprire anche solo i costi legati all'attività caratteristica (*costi operativi*) per il 2020. Ciò, senza contare che l'impatto economico della crisi riguarderà anche il medio e lungo termine²⁸² e saranno necessari ulteriori fondi. Parallelamente, i musei hanno messo in atto diverse misure di contenimento dei costi, da un lato, e di ampliamento di proventi e contributi, dall'altro.

Il contenimento dei costi

Rispetto alle misure volte al contenimento dei costi, nel mondo la maggioranza dei musei non ha ritenuto necessario licenziare membri del *personale*, bensì il 70% dei musei ha preferito modificare i compiti dello staff in modo da rispondere alle nuove necessità²⁸³. Infatti, come indica il Report di ICOM, la quasi totalità dei lavoratori interni al museo durante i periodi di chiusura delle sedi ha lavorato da remoto (*smartworking*) e, in alcuni casi, si è ricorsi alla cassa integrazione²⁸⁴. Invece, in molti musei i contratti con i collaboratori *freelance*, così come i programmi di stage e volontariato sono, invece, stati interamente congelati²⁸⁵. A questo proposito, è necessario sottolineare che in Italia è entrata in vigore dal 17 marzo 2020²⁸⁶ la disposizione che prevede il blocco dei licenziamenti, prorogata al 31 marzo 2021 dalla Legge di Bilancio 2021.

Per il periodo estivo di riapertura delle sedi, le reti di musei civici hanno optato per *aperture ridotte*, sia a livello di giorni ed orari che di strutture, preferendo inizialmente l'apertura di quelle sedi dotate di grande significato simbolico per i cittadini e che garantiscono il maggior numero di visitatori. Hanno scelta la via dell'apertura graduale la

²⁸¹ Maida, D., 2020. La super mostra di Raffaello alle Scuderie del Quirinale a Roma apre 24 ore non stop. *Artribune*, 3 agosto. <https://www.artribune.com/arti-visive/archeologia-arte-antica/2020/08/la-super-mostra-di-raffaello-alle-scuderie-del-quirinale-a-roma-apre-24-ore-non-stop/> [Ultimo accesso 2 gennaio 2021].

²⁸² ICOM, 2020. *Museums, museum professionals and COVID-19*. p.6. <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Report-Museums-and-COVID-19.pdf> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

²⁸³ NEMO. *op. cit.* p.3.

²⁸⁴ ICOM, 2020. *op. cit.* p.2.

²⁸⁵ *ibidem*; NEMO. *op. cit.* p.4.

²⁸⁶ Art. 46 D.L. 18/2020.

Fondazione Musei Civici di Venezia (*infra*, par. 10.1), ma anche i Musei Civici di Trieste²⁸⁷, i Musei Civici di Savona²⁸⁸, la Fondazione Torino Musei²⁸⁹, i Musei Civici di Cagliari²⁹⁰ e i Musei Civici Fiorentini²⁹¹, solo per citare qualche esempio.

Va nella direzione di contenimento dei costi anche la scelta di puntare maggiormente sulla *valorizzazione delle proprie collezioni*²⁹², con mostre che coinvolgono i *local*²⁹³, e la riduzione di progetti e programmi offerti dai musei. Quest'ultima misura ha riguardato almeno l'80% dei musei analizzati da ICOM²⁹⁴.

La ricerca di altri proventi e contributi

Per quanto riguarda la ricerca di altre forme di proventi e contributi, molti musei hanno riferito di avere avuto accesso a *fondi nazionali speciali* dedicati al settore, che differiscono di Paese in Paese, ma includono per lo più la copertura dei costi del personale e/o la perdita di reddito²⁹⁵. In Italia, il MiBACT ha stanziato un fondo di 50 milioni di euro per i musei e luoghi della cultura non statali, chiamato *Fondo emergenze imprese e istituzioni culturali*, così come fissato dall'art. 183, comma 2, del decreto-legge 34/2020. A tale fondo, fra gli altri, potevano accedere tutti i musei civici che avessero presentato entro la scadenza l'istanza contenente un'autodichiarazione circa l'importo dei minori introiti derivanti dalla vendita dei biglietti nel periodo dal 1° marzo 2020-31 maggio 2020

²⁸⁷ Comune di Trieste, 2020. *Estate al Museo. Giovedì 25 giugno riapertura dei Musei Comunali di Trieste*. <https://www.comune.trieste.it/-/estate-al-museo-giovedi-25-giugno-riapertura-dei-musei-comunali-di-trieste> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

²⁸⁸ Pinacoteca Civica Savona, 2020. *Palazzo Gavotti riapre al pubblico*. <https://musa.savona.it/pinacoteca/palazzo-gavotti-riapre/> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

²⁸⁹ Anon., 2020. Fondazione Musei, dopo Palazzo Madama riaprono anche Gam e Mao. *Torino Today*, 11 giugno. <https://www.torinotoday.it/eventi/cultura/riapertura-mao-gam-12-giugno.html> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

²⁹⁰ Comune di Cagliari, 2020. *Riapre al pubblico la Galleria Comunale d'Arte*. <https://www.comune.cagliari.it/portale/page/it/riapre-al-pubblico-la-galleria-comunale-darte?contentId=NVT32802> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

²⁹¹ Associazione MUS.E, 2020. *I Musei Civici Fiorentini riaprono al pubblico*. <http://musefirenze.it/i-musei-civici-fiorentini-riaprono/> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

²⁹² Va in questa direzione la strategia di grandi musei internazionali, come il Queens Museum. Per approfondire il tema: Tallant, S., 2020. Reimagining museums for the future. *UNESCO Courier*, 3. <https://en.unesco.org/courier/2020-3/reimagining-museums-future> [Ultimo accesso 23 novembre 2020].

²⁹³ cfr. UNESCO, 2020. *UNESCO and ICCROM analyze museum trends during and after the pandemic*. <https://en.unesco.org/news/unesco-and-iccrom-analyze-museum-trends-during-and-after-pandemic> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

²⁹⁴ *op. cit.* p.8.

²⁹⁵ NEMO. *op. cit.* p.4.

rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente²⁹⁶. Le risorse, erogate entro il 30 ottobre 2020, sono state ripartite tra i soggetti richiedenti in misura proporzionale ai minori introiti, senza che il contributo superasse la differenza tra gli introiti del 2019 e quelli del 2020 nel periodo in oggetto²⁹⁷. Inoltre, il 13 novembre, durante la seconda chiusura per i musei, il Ministro per i beni e le attività culturali e per il turismo (Dario Franceschini) ha firmato un decreto che destina ulteriori 17 milioni di euro per il ristoro dei musei non statali²⁹⁸.

Altre opportunità sono invece state offerte dal digitale, anche se non sempre queste sono state colte. Ad esempio, la diffusione di contenuti gratuiti online può essere accompagnata da altri *contenuti in streaming a pagamento*²⁹⁹, come già d'altra parte fanno alcune grandi istituzioni internazionali, tra cui il MoMA³⁰⁰ e il Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía³⁰¹. Durante il *lockdown*, anche la Peggy Guggenheim Collection, a Venezia, ha adottato un approccio simile, proponendo un ciclo di incontri online sulla storia dell'arte riservato agli associati al museo disposti a donare una somma simbolica complessiva pari a 50 euro³⁰². Tra i musei civici analizzati (*supra*, par. 5.2), ad oggi, solo la Fondazione Torino Musei, tramite la già citata piattaforma *INONDA* (*supra*, par. 5.2), ha sperimentato su questo fronte con un'offerta di laboratori e corsi online a pagamento per bambini e ragazzi, che accompagna i contenuti gratuiti.

I social media, inoltre, diventano uno strumento efficace per *stimolare donazioni e nuove membership e/o promuovere* azioni di *crowdfunding*. Infatti, il coinvolgimento

²⁹⁶ MiBACT, 2020. *Avviso pubblico per il riparto di quota parte del fondo emergenze imprese e istituzioni culturali di cui all'art. 183, comma 2, del decreto-legge n. 34 del 2020, destinata al sostegno dei musei e dei luoghi della cultura non statali (decreto del Ministro per i beni e le attività culturali e per il turismo del 26 giugno 2020)*. <https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/be78e33bc8ca0c99bff70aa174035096/PDF/Avviso%20pubblico.pdf> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

²⁹⁷ D.M. 26 giugno 2020, n.297.

²⁹⁸ Ufficio Stampa MiBACT, 2020. *Coronavirus, Franceschini: altri 17 milioni per il ristoro dei musei non statali, incluse realtà finora non beneficiarie e fondi anche per il Museo del Fumetto di Milano*. <https://www.beniculturali.it/comunicato/coronavirus-franceschini-altri-17-milioni-per-il-riсторо-dei-musei-non-statali-incluse-realta-finora-non-beneficiarie-e-fondi-anche-per-il-museo-del-fumetto-di-milano> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

²⁹⁹ cfr. Moolhuijsen, N., 2020. Musei e COVID-19: un'opportunità per ripensare la comunicazione sul lungo termine. *Artribune*, 13 marzo. <https://www.artribune.com/arti-visive/2020/03/musei-coronavirus-strategie/> [Ultimo accesso 21 novembre 2020].

³⁰⁰ MoMA, n.d. *Online courses*. <https://www.moma.org/research-and-learning/classes> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

³⁰¹ Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, 2020. *Cursos digitales (MOOC)*. <https://www.museoreinasofia.es/educacion/mooc> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

³⁰² Peggy Guggenheim Collection, 2020. *Incontri on-line*. <https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/incontri-on-line/> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

(emotivo ma non solo) si trova alla base di tutte queste forme di finanziamento. La motivazione che spinge le persone ad elargire somme a favore di progetti e istituzioni è in primo luogo etica, un impegno morale, una responsabilità per il “bene” collettivo (*supra*, par. 3.3). Da qui si origina l'importanza dell'instaurare relazioni forti con la propria *community* (presente ma anche futura), tramite contenuti che la coinvolgano attivamente e consentano di veicolare efficacemente la *mission* del museo verso la collettività. A fronte di un aumento dell'attività social e del numero di follower (*supra*, par. 5.2), non stupisce, quindi, che, secondo quanto riportato dall'Agenzia Nazionale Stampa Associata (ANSA)³⁰³, i mecenati italiani non si siano fermati a causa del Covid. Grazie all'Art Bonus (*supra*, par. 3.3), le donazioni durante i mesi di *lockdown* hanno raggiunto complessivamente decine di milioni di euro e nel corso del 2020 si è arrivati a quasi 70 milioni di euro raccolti³⁰⁴. In quanto al campione di musei civici osservati, mentre la promozione di *membership* e l'invito a donare sui canali social è presente in qualche caso³⁰⁵, non risultano essere state attivate in nessun museo campagne di *crowdfunding*. Quest'ultima strada potrebbe essere percorsa in un futuro prossimo dai musei civici, seguendo l'esempio di altre organizzazioni culturali del territorio³⁰⁶, sempre che il *crowdfunding* venga inteso come l'ultima tappa di un percorso lungo, strutturato e consapevole, per il quale, dopo aver acquisito, ampliato, coinvolto e consolidato un pubblico interessato, si passa alla monetizzazione diretta, ma anche pensato come l'ennesimo tassello di una catena di valore ancora più estesa³⁰⁷.

³⁰³ Redazione ANSA, 2020. *Il Covid non ferma l'Art Bonus, la raccolta cresce*. ANSA.it, 23 ottobre. https://www-ansa.it/cdn.ampproject.org/c/s/www.ansa.it/amp/sito/notizie/cultura/arte/2020/10/23/il-covid-non-ferma-lart-bonus-la-raccolta-cresce_fd31c1a1-3e7a-4a57-9388-822c4fc3ca68.html [Ultimo accesso 23 novembre 2020].

³⁰⁴ *ibidem*.

³⁰⁵ Si tratta del Museo delle Genti d'Abruzzo, che durante il primo *lockdown* invitava a donare il 5x1000 alla Fondazione che si occupa della gestione dei musei civici, e della Fondazione Musei Civici di Venezia, che periodicamente invita a diventare Amici del Museo, acquistando la MUVE Friend Card (*infra*, par. 8.2).

³⁰⁶ Alcuni esempi di campagne di *crowdfunding* attivate durante l'emergenza Covid-19 per progetti culturali si possono trovare in:

- Giraud, C., 2020. Insieme per la PGC: appello della Peggy Guggenheim Collection Venezia per tornare a vivere. *Artribune*, 18 luglio. <https://www.artribune.com/arti-visive/arte-contemporanea/2020/07/insieme-per-la-pgc-appello-della-peggy-guggenheim-collection-veneziana-per-tornare-a-vivere/> [Ultimo accesso 23 novembre 2020].
- Giraud, C., 2020. Crowdfunding e cultura. Ecco 5 progetti che si affidano alla raccolta fondi. *Artribune*, 4 novembre. <https://www.artribune.com/arti-visive/2020/11/progetti-crowdfunding-2020/> [Ultimo accesso 23 novembre 2020].

³⁰⁷ Calveri, C., 2020a. [Era Digitale] Il crowdfunding e il nuovo paradigma del valore per i creativi. *AgCult*, 1 agosto. <https://agcult.it/a/23042/2020-08-01/era-digitale-il-crowdfunding-e-il-nuovo-paradigma-del-valore-per-i-creativi> [Ultimo accesso 23 novembre 2020].

Per concludere, per una risposta efficace alla sfida economica sembrano necessarie misure promosse dall'organizzazione stessa (che potrebbero essere ampliate), ma anche un adeguato sostegno pubblico.

Parte seconda.

Un caso di studio: la Fondazione Musei Civici di Venezia (MUVE)

6. Presentazione della Fondazione Musei Civici di Venezia

La Fondazione Musei Civici di Venezia (MUVE) è nata nel 2008, per delibera del Comune di Venezia, come frutto del processo di managerializzazione che a partire dagli anni Novanta ha investito la PA e, con essa, anche il comparto dei beni culturali.

Ad oggi la Fondazione gestisce, tutela e conserva un patrimonio con più di 700.000 opere, cinque biblioteche specialistiche, un archivio fotografico e un deposito (a Marghera) e raggruppa undici realtà museali³⁰⁸:

1. Palazzo Ducale,
2. Museo Correr,
3. Torre dell'Orologio,
4. Ca' Rezzonico – Museo del Settecento Veneziano,
5. Palazzo Mocenigo – Centro Studi di Storia del Tessuto e del Costume,
6. Casa di Carlo Goldoni,
7. Ca' Pesaro – Galleria Internazionale d'Arte Moderna,
8. Palazzo Fortuny,
9. Museo del Vetro di Murano,
10. Museo del Merletto di Burano,
11. Museo di Storia Naturale.

Il vasto ed articolato sistema museale è stato, inoltre, arricchito in tempi recenti da due significative partnership nella terraferma, che consentono a MUVE di estendere il proprio

³⁰⁸ Fondazione Musei Civici di Venezia, n.d. b. *Presentazione*.
<https://www.visitmuve.it/it/fondazione/presentazione/> [Ultimo accesso 17 agosto 2020].

raggio d'azione oltre lo storico nucleo lagunare e di presentarsi come uno dei maggiori sistemi museali locali in Italia³⁰⁹. A partire da fine 2016, infatti, la Fondazione ha ricevuto l'incarico dall'Amministrazione Comunale di gestire anche parte degli spazi espositivi del Centro Culturale Candiani a Mestre e dalla primavera 2017 l'offerta si è ampliata con un nuovo spazio espositivo presso il Padiglione 30 di Forte Marghera, sempre a Mestre³¹⁰.

Si tratta, dunque, di una rete di musei autonomi con una regia centrale che, oltre alle attività museali *core*, quali ricovero, conservazione, studio, ricerca e valorizzazione, porta avanti attività e servizi culturali legati alle sfere della formazione, della divulgazione, della didattica e della produzione di eventi in un clima di dialogo costante con i suoi visitatori ed il territorio tutto³¹¹.

L'attività museale svolta nelle undici sedi e negli spazi espositivi di Mestre si completa, inoltre, con i servizi scientifici annessi, che consentono lo scambio di conoscenze tra il personale e l'intera comunità scientifica nazionale ed internazionale. In quest'ottica, particolare rilievo hanno le cinque Biblioteche specialistiche dei Musei:

1. Biblioteca del Museo Correr, relativa alla storia e all'arte veneziana;
2. Biblioteca del Museo di Palazzo Mocenigo, focalizzata sulla moda e il costume dal XVII secolo all'attualità;
3. Biblioteca della Casa di Carlo Goldoni, con documentazioni dal XVII al XX secolo sul teatro veneto e le arti dello spettacolo;
4. Biblioteca del Museo di Storia Naturale, con volumi relativi alle scienze naturali;
5. Biblioteca di Ca' Pesaro, riguardante l'arte moderna e contemporanea³¹².

All'interno dell'offerta museale, le attività educative ricoprono un ruolo di primaria importanza. In linea con la tradizione italiana, che già a partire dai primi anni della Repubblica introduce la didattica museale, e con la vocazione didattica dei musei civici delle origini, le attività educative in MUVE godono, infatti, di una vasta programmazione rinnovata annualmente.

³⁰⁹ *ibidem*.

³¹⁰ Fondazione Musei Civici di Venezia 2019a. *Attività - Relazione sulla gestione Bilancio ordinario al 31.12.2018*. p.7 https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2019/08/FMC_Relazione-sulla-gestione-2018-per-sito.pdf [Ultimo accesso 24 novembre 2020].

³¹¹ Fondazione Musei Civici di Venezia, n.d. b. *Presentazione*. <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/presentazione/> [Ultimo accesso 17 agosto 2020].

³¹² Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019a. *op. cit.* pp.7-8.

6.1 Le attività educative della Fondazione

L'offerta didattica del settore *MUVE Education* si sviluppa da sempre su tutte sedi museali, sfruttando sia le potenzialità della collezione permanente che quella delle mostre temporanee e cercando comunque connessioni interdisciplinari tra arte ed altre materie³¹³.

In quanto al *target*, le attività si rivolgono, tramite diverse proposte, alle scuole in primis, ma anche a famiglie, adulti, appartenenti sia al territorio che ai numerosi turisti che visitano la città, con un occhio di riguardo per le persone portatrici di esigenze particolari³¹⁴. Difatti, se fino al 2015 la proposta educativa dei Musei Civici di Venezia era rivolta quasi esclusivamente alle scuole, dal biennio successivo questa è stata ampliata, grazie alla creazione di esperienze mirate per famiglie, stranieri e persone portatrici di bisogni speciali (p. es. non vedenti, persone con morbo di Alzheimer)³¹⁵.

La differenziazione del target mediante l'ampliamento dell'offerta, da un lato, e il trasferimento del sistema di prenotazione da un call center con orari fissi ad una piattaforma funzionante trecentosessantacinque giorni all'anno ventiquattro ore su ventiquattro, dall'altro, hanno, così, consentito alla Fondazione di aumentare le prenotazioni del 700% rispetto al 2015, arrivando nel 2016 un 60% di fruitori stranieri³¹⁶.

Per quanto riguarda le *attività educative rivolte alle scuole*, queste vengono svolte sia presso le sedi museali che in aula e prevedono il coinvolgimento attivo degli studenti, tramite l'interazione e il dialogo, senza però perdere di vista specifici obiettivi didattici ed educativi, le connessioni interdisciplinari e l'inclusione. Le varie proposte sono poi calibrate in relazione alle diverse fasce d'età ed esigenze di approfondimento, con attività di formazione e appuntamenti speciali dedicati agli insegnanti, progetti di alternanza scuola-lavoro con gli studenti di secondaria di secondo grado e progetti di

³¹³ *ivi*, p.68 e ss.

³¹⁴ *ibidem*

³¹⁵ Fondazione Symbola, 2019. *Io sono cultura – l'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*. pp.145-146 <https://www.symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2019/> [Ultimo accesso 30 ottobre 2020].

³¹⁶ *ibidem*; Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019. *op. cit.* p.68.

approfondimento rivolti agli universitari. Nel 2018 sono così state svolte 1.598 attività con un totale di ben 39.151 partecipanti³¹⁷.

In quanto alle *attività educative rivolte alle famiglie*, esse hanno al centro un'idea di museo come spazio di condivisione e gioia. Si tratta di proposte che incentivano la fruizione del museo in famiglia, su diversi livelli:

- attività *on demand*, una trentina di proposte di attività da svolgere nei diversi musei, in più lingue ed in qualunque giorno e orario;
- appuntamenti gratuiti, che si realizzano ogni mese dell'anno (salvo la pausa estiva) in un museo differente ed includono attività collegate a particolari occasioni o eventi;
- il *summer camp Musei in Gioco*, un centro estivo della durata complessiva di cinque settimane per far scoprire la città e i suoi tesori a ragazzi dai sette agli undici anni;
- l'iniziativa *Compleanno al Museo*, per cui Ca' Rezzonico e Ca' Pesaro diventano "giochi in scatola" in scala aumentata e pensati in esclusiva per il compleanno, in cui vivere un'esperienza unica, divertente, ma comunque ricca di significati e contenuti³¹⁸.

Complessivamente, nel 2018 le attività per famiglie hanno raggiunto in totale 4.765 partecipanti, di cui l'81% circa per le attività *on demand*, l'11% per gli appuntamenti gratuiti, il 5% per le feste di compleanno al museo e il 3% per il *summer camp*³¹⁹.

La didattica, come già evidenziato, non si limita solamente al pubblico in età scolare, ma riguarda anche *attività per adulti*, che comprendono:

- attività *on demand*, suddivise in
 - visite guidate per tutti i musei e le mostre temporanee tutto l'anno, per un totale di 20 diversi percorsi guidati, interattivi e condotti in italiano e nelle principali lingue straniere,
 - *workshop*, ovvero itinerari e attività caratterizzati da approcci innovativi;
- appuntamenti specifici dedicati ad approfondimenti e attività legati a occasioni diverse durante l'intero arco dell'anno.

³¹⁷ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019a. *op. cit.*, p.68 e ss.

³¹⁸ *ibidem*.

³¹⁹ Numeri e percentuali rielaborati a partire dai dati contenuti in: *ibidem*.

Le attività per adulti nel 2018 sono state 557 e hanno riguardato nel complesso 11.153 persone, dei quali il 94% ha partecipato ad attività *on demand* e il 6% ai restanti appuntamenti di approfondimento ed educazione permanente³²⁰.

Infine, posto che tutte le attività educative di MUVE sono pensate per essere inclusive e rimodulabili in base a eventuali specifiche esigenze, vengono offerte anche *attività* pensate sin da subito *per alcune esigenze particolari* (prenotabili su richiesta), come:

- *Percorsi plurisensoriali* a Palazzo Mocenigo, Palazzo Ducale, Ca' Pesaro, Ca' Rezzonico, Museo di Storia Naturale, rivolti a
 - persone con deficit visivo, tramite supporti appositamente progettati che consentono l'esplorazione tattile di opere originali selezionate,
 - persone con deficit uditivo, grazie al riadattamento tramite traduzione in lingua dei segni;
- *Timeslips, creative storytelling*, ovvero laboratori ed attività di socializzazione, conversazione ed osservazione guidata delle opere nei musei e nelle mostre proposte nelle sedi della terraferma pensate in particolare per
 - anziani,
 - persone affette da malattia di Alzheimer o demenza,
 - persone con dipendenze;
- *Il linguaggio delle immagini, delle cose e della natura*, ossia percorsi di avvicinamento alla lingua e cultura italiana per persone straniere, proposti presso le sedi di Ca' Rezzonico, Museo del Vetro e Museo di Storia Naturale. Nel 2018 sono state complessivamente svolte 4 attività di questo tipo con 75 partecipanti.

Nonostante il volume di partecipanti sia decisamente inferiore rispetto ad altre attività didattiche offerte dai Musei Civici di Venezia, i dati per il 2018 dimostrano comunque cifre di tutto rispetto, anche tenuto conto del fatto che si tratta di una programmazione relativamente nuova: per un totale di 38 attività annuali, i partecipanti sono stati 542³²¹. Negli ultimi anni la crescente attenzione per i temi dell'accessibilità e dell'inclusione sociale nei processi di valorizzazione e *governance* del patrimonio culturale fa, infatti, parte dei trend di maggiore interesse che si possono osservare all'interno del settore³²², anche a livello internazionale.

³²⁰ Numeri e percentuali rielaborati a partire dai dati contenuti in: *ibidem*.

³²¹ Numeri e percentuali rielaborati a partire dai dati contenuti in: *ibidem*.

³²² Fondazione Symbola. *op. cit.* p.144.

Le informazioni e i dati relativi alle attività educative e didattiche proposte nel 2018 da MUVE, finora presentati, sono stati riassunti e organizzati per categoria nella tabella di fine paragrafo per fornire una visione di insieme (tab. 6.1).

Per concludere, si può affermare che l'importanza dell'offerta *educational* nella più ampia offerta di MUVE è testimonianza diretta dell'impegno dei musei italiani nel perseguimento della *mission* del museo identificata da ICOM (*supra*, cap. 3), con particolare attenzione agli «scopi di educazione».

Tab. 6.1. Le attività educative e didattiche di MUVE nel 2018

Categoria	Partecipanti per categoria	Numero attività per categoria	Attività concrete
Attività per le scuole	39.151	1.598	<i>Percorsi attivi presso le sedi</i>
			Laboratori
			Attività di inclusione
			<i>Museo in classe</i>
			<i>Scuola di lingua in museo (metodo CLIL)</i>
			Attività interdisciplinari
			<i>Nonsoloarte</i>
			Attività per docenti (brochure, <i>Edu Day</i> , corsi di formazione, ecc.)
Attività per famiglie	4.765	490	Progetti speciali con le università
			Alternanza scuola-lavoro
			Attività <i>on demand</i> realizzate presso le sedi
			Appuntamenti gratuiti
Attività per adulti	11.153	557	<i>Summer Camp Musei in Gioco</i>
			<i>Compleanno al Museo</i>
			Visite guidate <i>on demand</i>
Attività per esigenze speciali	542	38	<i>Workshop on demand</i>
			Appuntamenti specifici
			<i>Percorsi plurisensoriali</i>
			<i>Timeslips, creative storytelling</i>
			<i>Il linguaggio delle immagini, delle cose e della natura</i>

Fonte: rielaborazione da informazioni contenute in Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019a. op. cit.

6.2 La storia dei Musei Civici di Venezia

La storia dei Musei Civici di Venezia, come quella della maggior parte dei musei civici italiani, è iniziata nell'Ottocento. In particolare, la nascita del nucleo fondante dell'attuale Fondazione risale al 1830, anno in cui il nobile collezionista veneziano Teodoro Correr donò tramite testamento la sua collezione d'arte a Venezia, fornendo inoltre precise indicazioni su orari di apertura della casa (Palazzo Correr), numero di persone da assumere e risorse necessarie per garantirne il funzionamento³²³. Dunque, anche se spinto da semplice passione e ancora lontano da una visione museologica moderna³²⁴, Correr immaginò la creazione di un vero e proprio museo, luogo di conservazione, esposizione, raccolta e fruizione, il quale aprì al pubblico nel 1836³²⁵.

Nella seconda metà del secolo, le guide ponevano già il museo tra le mete d'obbligo dei visitatori colti e negli anni successivi la collezione fu arricchita da nuove donazioni ed acquisizioni, fino ad essere spostata nel 1887 nel vicino Fondaco dei Turchi (che dalla prima metà del Novecento è sede del Museo di Storia Naturale) e poi nel 1922 nella sede attuale. Nel frattempo, in concomitanza con la seconda Biennale di Venezia, il Comune avviò anche la collezione d'arte moderna e nel 1902 la collocò nella prestigiosa sede di Ca' Pesaro, donata alla città dalla duchessa Felicita Bevilacqua La Masa³²⁶.

Fu necessario attendere il 1923, invece, per l'affidamento da parte dello Stato al Comune della gestione di Palazzo Ducale, punta di diamante del complesso museale veneziano. L'ampliamento proseguì, poi, negli anni Trenta con l'acquisto del Museo del Vetro di Murano, in cui sono ora collocate le raccolte di vetri, la donazione alla città di Ca'

³²³ Come riporta La Gazzetta di Venezia del 26 febbraio 1830, Correr stabilì «che la sua casa di abitazione posta in San Jacopo dall'Orio al n. 1278 vicina a S. Giovanni Decollato, ove conservasi il Museo, abbia quindi innanzi a prendere il nome di Raccolta Correr; che sia aperta a comodo del pubblico almeno due giorni per settimana dalle ore 9 della mattina alle 3 pomeridiane, e che qualunque studioso ed ammiratore possa... vedere, trascrivere e disegnare; che tre persone alle quali si assegna un decoroso stipendio, siano d'immediato servizio al Museo e cioè un Preposto, un Custode, un Portiere; che detratti i pesi alle eredità inerenti, parte del sopravanzo sia impiegato in acquisto di oggetti ad incremento del Museo; che tutta la sua facoltà mobile, immobile, azioni, ragioni, crediti abbiano a servire di patrocinio a questa sua Pubblica istituzione, ch'egli pone a tutela della Città di Venezia».

³²⁴ Museo Correr, n.d. b. *Teodoro Correr*. <https://correr.visitmuve.it/it/il-museo/la-sede-e-la-storia/teodoro-correr/> [Ultimo accesso 29 ottobre 2020].

³²⁵ Museo Correr, n.d. a. *Dalla Raccolta Correr ai Musei Civici di Venezia*. <https://correr.visitmuve.it/it/il-museo/la-sede-e-la-storia/dalla-raccolta-correr-ai-musei-civici-veneziani/> [Ultimo accesso 17 agosto 2020].

³²⁶ *ibidem*.

Centanni (casa natale di Carlo Goldoni) e l'acquisizione di Ca' Rezzonico, il museo del Settecento veneziano³²⁷.

Anche nel dopoguerra il patrimonio museale continuò ad essere arricchito, grazie alla donazione della casa di Alvise Nicolò Mocenigo, dei fondi del Centro Studi teatrali (collocati nella casa di Carlo Goldoni) e della casa-atelier di Mariano Fortuny, oltre che delle sue collezioni. Si susseguirono, così, nei decenni successivi le aperture al pubblico prima della Casa di Carlo Goldoni (nel 1952) e poi del Museo Mariano Fortuny (1975), del Museo del Merletto di Burano (1981) e del Museo di Palazzo Mocenigo e annesso Centro Studi di Storia del Tessuto e del Costume (1985), in cui sono conservate anche le collezioni tessili di Correr³²⁸.

La storia dei musei civici di Venezia dal 1830 ad oggi è dunque ricca di lasciti, donazioni, spostamenti di sede e nuovi allestimenti che si sono susseguiti con una certa regolarità nel corso degli anni e per i quali, per una visione dettagliata, si rimanda alla tabella che conclude l'argomento (tab. 6.2).

Per concludere, dal desiderio di un grande collezionista come Correr di donare a Venezia il suo primo museo civico e dal progressivo accrescersi del patrimonio culturale comunale per nuovi lasciti, liberalità ed acquisizioni, si è giunti negli anni Novanta all'articolato sistema museale civico che conosciamo oggi, unificato sotto un'unica direzione ed in grado di attrarre visitatori provenienti da tutto il mondo³²⁹.

Tab. 6.2. Le tappe della storia delle collezioni di MUVE nel dettaglio

Anni	Avvenimenti
1830	Donazione alla città da parte di Teodoro Correr della sua raccolta d'arte e del Palazzo a San Zan Degolà in cui era custodita
1836	Apertura al pubblico della collezione Correr
1837-1884	Nuove donazioni, tra cui le raccolte Molin, Zoppetti, Tironi, Cicogna, Sagredo
1885	Acquisizione del patrimonio di memorie di Francesco Morosini
1887	<ul style="list-style-type: none"> • Spostamento della collezione Correr al Fondaco dei Turchi • Creazione della collezione civica di arte moderna da parte del Comune in concomitanza con la Biennale (donazione da parte del principe Alberto Giovanelli)
1902	Spostamento della collezione di arte moderna a Ca' Pesaro ed apertura della sede
1914	Acquisizione di importanti cere di Medardo Rosso e annessione alla collezione di Ca' Pesaro
1922	Trasferimento della collezione di Correr nella sede attuale: l'Ala Napoleonica di Piazza San Marco e parte delle Procuratie Nuove

³²⁷ *ibidem*.

³²⁸ *ibidem*.

³²⁹ cfr. Fondazione Musei Civici di Venezia, n.d. b. *op. cit.*

1923	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisizione del Museo del Vetro (Murano, Palazzo Giustiniani) • Convenzione con lo Stato per l'affidamento al Comune della gestione di Palazzo Ducale • Apertura del Museo di Storia Naturale presso il Fontego dei Turchi
1927	Ampliamento collezione di arte moderna grazie al lascito dei dipinti di Pompeo Molmenti
1932	Confluenza delle varie raccolte di vetri con la collezione del Museo del Vetro di Murano
1931	Donazione alla città di Ca' Centanni (Casa di Carlo Goldoni)
1932	Acquisto di Ca' Rezzonico da parte del Comune, destinato al Settecento veneziano
1936	Inserimento delle opere settecentesche della collezione di Correr ed altre acquisizioni nel Museo del Settecento veneziano
1945	Donazione di Palazzo Mocenigo al Comune a seguito della morte di Alvise Nicolò Mocenigo
1952	Allestimento e apertura al pubblico della Casa di Carlo Goldoni, arricchita dai fondi del Centro Studi teatrali
1956	Lascito al Comune della casa-atelier di Mariano Fortuny e delle sue collezioni
1960	Lascito de Lisi destinato a Ca' Pesaro con opere di Carrà, De Chirico, Kandinskij, Matta, Mirò, Morandi
1975	Apertura al pubblico del Museo di Palazzo Fortuny
1981	Nascita del Museo del Merletto a Burano
1985	Apertura al pubblico del Museo di Palazzo Mocenigo e dell'annesso Centro Studi di Storia del Tessuto e del Costume, in cui vengono ospitate anche le collezioni tessili Correr.
1990	Donazione Wildt e inclusione delle opere a Ca' Pesaro
2010	Donazione da parte Ferruccio Mestrovich del suo nucleo di dipinti (tra cui due opere del Tintoretto), inclusi attualmente nella collezione di Ca' Rezzonico

Fonte: informazioni pubbliche sulla storia dei Musei Civici di Venezia³³⁰.

7. La managerializzazione dei Musei Civici di Venezia

Se la managerializzazione dei musei è da intendersi come un processo (dal lat. *processus -us*, «avanzamento, progresso», der. di *procedere* «procedere»)³³¹, l'avanzamento va allora immaginato come un cammino a varie tappe. Per i Musei Civici di Venezia, in particolare, tale percorso ha comportato un susseguirsi di notevoli

³³⁰ Fondazione Musei Civici di Venezia, n.d. b. *op. cit.*;

Ca' Pesaro, n.d. *Il museo e la sua storia*. <https://capesaro.visitmuve.it/it/il-museo/la-sede-e-la-storia/il-museo-e-la-sua-collezione/> [Ultimo accesso 29 ottobre 2020];

Museo di Storia Naturale, n.d. *Storia del Museo*. <https://msn.visitmuve.it/it/il-museo/la-sede-e-la-storia/la-storia/> [Ultimo accesso 29 ottobre 2020];

Ca' Rezzonico, n.d. *Collezione Mestrovich*. <https://carezzonico.visitmuve.it/it/il-museo/percorsi-e-collezioni/mezzanino-brownin/> [Ultimo accesso 29 ottobre 2020].

³³¹ Per l'origine del termine si veda la voce «processo» in *Vocabolario online Treccani*: <http://www.treccani.it/vocabolario/processo/>.

cambiamenti, che hanno raggiunto un primo grande traguardo con la creazione della Fondazione MUVE. Come già reso noto dallo studio di Zan³³², nel caso dei Musei Civici di Venezia il processo di cambiamento ha interessato dapprima la struttura organizzativa e la messa “a sistema” dei musei civici³³³, l’offerta ai visitatori e le modalità gestionali e, infine, la forma giuridica, appunto nel 2008.

Nel decennio 1991-2000, in piena epoca NPM all’italiana, si è realizzato progressivamente il cambiamento che ha portato ad incorporare i singoli musei civici, inizialmente facenti capo a diverse articolazioni dell’Amministrazione Comunale, in un’unica direzione appositamente costituita (*Direzione Beni, Attività e Produzioni Culturali - Area Scientifica e Tecnico Artistica e Area del Sistema Museale*), così da facilitare l’integrazione e il coordinamento tra le diverse realtà³³⁴. In suddetto processo, l’ultimo museo ad essere accorpato a quelli che prendono il nome di Musei Civici Veneziani è Palazzo Ducale nel 1999. In quello stesso anno, l’unità dell’entità creata viene in parte dimostrata dall’*introduzione del biglietto unico* e dall’*uniformazione degli orari di apertura* per i musei dell’area Marciana, mentre si stabilisce la gratuità per gli altri musei civici. L’introduzione del biglietto riflette anche un *maggiore orientamento al visitatore*: le visite del pubblico potenziale vengono ripensate in ottica dell’effetto di trascinamento che Palazzo Ducale ha verso i musei dell’area Marciana, grazie alla presenza di un unico biglietto che incentiva le visite anche agli altri musei dell’area³³⁵.

Nello stesso decennio a tali interventi si è sommata anche una *riorganizzazione del lavoro* tramite il ricorso ad appalti esterni, che è giunta al proprio culmine a metà del 1999 con l’affidamento ad un unico gestore esterno di tutti i servizi al pubblico di tipo *front line*, dalla biglietteria al *bookshop*, passando per il servizio di guardasala, il guardaroba, la caffetteria e le visite guidate. Questa scelta ha colto le opportunità introdotte dalla Legge Ronchey ed è stata motivata dalla possibilità di migliorare la qualità dei servizi e di ottenere maggiore flessibilità economica e nella gestione del personale³³⁶.

Nonostante a partire dal 1998 si sia raggiunto il tanto auspicato *pareggio di bilancio*, dopo il trend negativo degli anni precedenti, i risparmi non sono sbalorditivi e, come

³³² 2003. *op. cit.* p.145.

³³³ All’epoca dieci: Palazzo Ducale, Museo Correr, Ca’ Rezzonico, Palazzo Mocenigo, Casa di Carlo Goldoni, Ca’ Pesaro, Palazzo Fortuny, Museo del Vetro di Murano, Museo del Merletto di Burano e Museo di Storia Naturale.

³³⁴ *ibidem*; RUSSO, S., 2009. *op. cit.* p.343.

³³⁵ ZAN, L., 2003. *op. cit.* pp.147, 150.

³³⁶ *ivi*, pp.151-152.

sottolinea Zan³³⁷, il percorso per il miglioramento qualitativo della gestione e dell'organizzazione richiedeva necessariamente una ridefinizione dell'assetto istituzionale, idealmente una trasformazione in Fondazione di gestione, che potesse essere lo stimolo anche per un rinnovamento della struttura organizzativa.

È così che, dal progetto presentato da Zan³³⁸, si è giunti nel 2008 alla *costituzione di una Fondazione di partecipazione*, tramite delibera del Comune, per trasferire i compiti e le attività gestite fino a tale momento internamente, così da migliorare l'offerta dei Musei Civici di Venezia e la sua fruizione sul territorio. Lungi dal costituire una privatizzazione di servizi, di attività e di un patrimonio pubblico, la Fondazione MUVE è diventata, da quel momento, un ente privato strumentale a cui è affidata la gestione, ma non la proprietà, del patrimonio museale del Comune di Venezia e di Palazzo Ducale (di proprietà del demanio) e in grado di costruire legami tra il settore pubblico e privato per rendere il patrimonio un punto di riferimento per la città, nonché accrescerne l'accessibilità e fruibilità³³⁹.

Attualmente, la Fondazione Musei Civici di Venezia, in quanto soggetto privato, autofinanzia tutte le proprie attività, tramite l'aggregazione di soci partecipanti (pubblici e privati) che condividono e sostengono le finalità di MUVE e ne rafforzano la governance. Ciò è reso possibile anche dalle attività di *fundraising* e dallo sviluppo di rapporti di *sponsorship* e *partnership* con altri soggetti privati e di relazioni con altri sistemi museali, nazionali e internazionali, e altre istituzioni culturali, scientifiche ed educative³⁴⁰.

Il cambiamento dell'assetto giuridico ha consentito, quindi, una maggiore *responsabilizzazione del sistema museale veneziano* sui risultati raggiunti in termini di attrazione e creazione di valore e di raggiungimento dell'equilibrio economico, il superamento delle criticità legate all'assenza di autonomia nella gestione del personale, il quale è passato alle dipendenze della Fondazione (precedentemente gestito in forma diretta dal Comune), uno sfruttamento più incisivo delle economie di scale garantite da Palazzo Ducale, un miglioramento dell'*accountability* dell'ente e un potenziamento delle attività di restauro, manutenzione e ricerca, in particolar modo grazie alle relazioni strategiche con il settore privato³⁴¹.

³³⁷ *ivi*, pp.187, 190-193.

³³⁸ *ibidem*.

³³⁹ RUSSO, S., 2009. *op. cit.*, pp.343-345.

³⁴⁰ Fondazione Musei Civici di Venezia, n.d. b. *op. cit.*

³⁴¹ cfr. RUSSO, S., 2009. *op. cit.* p.345.

7.1 Lo Statuto, la mission e la governance di MUVE

Come ogni fondazione, anche la Fondazione MUVE è regolata da uno Statuto, la cui analisi si rivela utile nella definizione dei principi e dell'assetto della *governance* del sistema museale veneziano.

In particolare, all'interno dell'art. 2³⁴², possiamo rintracciare tra le righe la *mission* di MUVE:

La Fondazione, in particolare, intende tutelare, conservare, promuovere, valorizzare e gestire il patrimonio culturale dei Musei Civici di Venezia, quali strutture permanenti che acquisiscono, conservano, ordinano ed espongono beni culturali per finalità di educazione e di studio, garantendone la pubblica fruizione e l'apertura al pubblico.

Pur essendo assenti la finalità di comunicazione, imprescindibile per rendere visibili alla comunità le attività di ricerca e conservazione, e gli obiettivi di diletto, strumentali all'attività di valorizzazione³⁴³, sin dalla prima lettura risulta evidente il riferimento esplicito alla *mission*, agli obiettivi e alle attività individuate dalla definizione di museo dell'ICOM (*supra*, cap. 3).

Sempre nello stesso articolo vengono poi elencate le attività (strumentali, accessorie e connesse) che MUVE può svolgere per il perseguimento della *mission* e degli obiettivi istituzionali, ossia: stipula di contratti e convenzioni; amministrazione e gestione del patrimonio; partecipazione ad altre fondazioni, associazioni, istituzioni, enti, società per capitali; promozione e organizzazione di iniziative legate alla formazione e divulgazione; gestione diretta o indiretta degli spazi; attività di commercializzazione.

Nello Statuto³⁴⁴ si afferma anche che, in questo caso, l'unico socio fondatore promotore è il Comune di Venezia, mentre possono essere soci partecipanti gli enti e le persone giuridiche (sia pubbliche che private) che, sulla base di una condivisione delle finalità della Fondazione, partecipino alla sua vita e alla realizzazione degli scopi tramite contributi in denaro (annuali o pluriennali) con le modalità e in misura non inferiore a quella dettata dal Consiglio di Amministrazione (CdA) oppure con un'attività, anche

³⁴² Fondazione Musei Civici di Venezia n.d. c. *Statuto*. <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/statuto/> [Ultimo accesso 21 agosto 2020].

³⁴³ FERRARESE, P., 2017. *op. cit.* p.112, 115.

³⁴⁴ Fondazione Musei Civici di Venezia, n.d. c. *op. cit.*, art. 9.

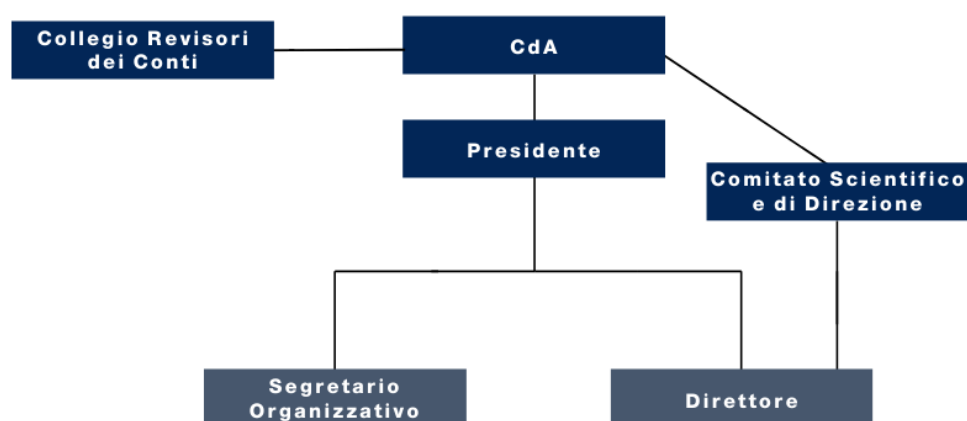
professionale, particolarmente rilevante per la Fondazione o ancora con l'attribuzione di beni (materiali o immateriali). Si specifica poi che tale qualifica persiste fintanto che il contributo minimo previsto è stato regolarmente versato o la prestazione eseguita³⁴⁵.

In quanto alla *governance* della Fondazione, gli organi di cui è composta sono³⁴⁶:

1. il Consiglio d'Amministrazione (CdA);
2. il Presidente della Fondazione;
3. il Direttore;
4. il Comitato Scientifico e il Comitato di Direzione;
5. il Collegio dei Revisori dei Conti.

Le relazioni tra i diversi organi della governance possono essere facilmente presentate secondo lo schema gerarchico proposto a seguire (fig. 7.1).

Fig. 7.1. Relazioni gerarchiche tra gli organi della governance



Fonte: materiale istituzionale sito web Fondazione Musei Civici di Venezia.

I compiti e le caratteristiche dei diversi organi vengono specificati in modo accurato nei successivi articoli dello Statuto. Nello specifico, il *Consiglio d'Amministrazione* (CdA) è composto da un numero mutevole di membri (da tre a cinque), i quali restano in carica fino all'approvazione del bilancio consuntivo relativo al terzo esercizio successivo alla loro nomina, con possibilità di essere riconfermati, e sono nominati dal Sindaco di Venezia (Vicepresidente del CdA) in qualità di Fondatore Promotore. Il CdA la funzione di

³⁴⁵ *ibidem*.

³⁴⁶ *ivi*, art. 10.

approvare gli obiettivi e i programmi proposti dal Presidente e verificare i risultati complessivi della gestione, tramite le seguenti azioni specifiche:

- fissare le linee generali dell'attività anno per anno;
- approvare il bilancio preventivo e consuntivo e il regolamento della Fondazione;
- eleggere il Presidente e nominare il Direttore, fissando la durata della carica;
- delegare specifici compiti ai Consiglieri;
- deliberare l'accettazione di eredità, legati e/o contributi, le modifiche allo Statuto (da sottoporre al Fondatore Promotore), nonché in merito alla proposta di scioglimento della Fondazione e alla devoluzione del suo patrimonio.

Il CdA può, inoltre, delegare parte dei suoi compiti, con clausola temporanea e solo relativamente agli aspetti organizzativi, al Presidente e/o Direttore di MUVE, così come può identificare un *Segretario Organizzativo* che provveda alla gestione organizzativa, seguendo ed implementando quanto deliberato dal CdA stesso³⁴⁷. Attualmente, il Segretario Organizzativo è il Dott. Mattia Agnetti, mentre il CdA è composto da tre consiglieri (Dott. Bruno Bernardi, Dott.ssa Lorenza Lain, Dott. Roberto Zuccato), il Vicepresidente (Dott. Luigi Brugnaro) e il Presidente (Dott.ssa Mariacristina Gribaudi)³⁴⁸.

In quanto alla figura del *Presidente*, come accennato, questi viene nominato dal CdA al proprio interno e può essere sostituito per assenza o impedimento da un Consigliere previamente individuato dallo stesso. Il Presidente ha la legale rappresentanza della Fondazione di fronte ai terzi ed è incaricato, assieme al Direttore, di curare le relazioni collaborative instaurate con enti, istituzioni, imprese e altri organismi, anche con il fine di sostenere singole iniziative della Fondazione³⁴⁹.

Altro organo della governance è il *Direttore* (Dott.ssa Gabriella Belli), anch'esso nominato dal CdA. Questa figura ha il compito di identificare e proporre i vari programmi e piani delle attività, occupandosi anche della loro esecuzione negli aspetti artistico-culturali e scientifici. A tal fine, identifica, inoltre, le iniziative opportune per una migliore valorizzazione e fruizione del patrimonio di MUVE. Per quanto attiene alle collaborazioni con altri organi, il Direttore cura le relazioni con altre istituzioni assieme al Presidente e beneficia del supporto del Comitato Scientifico, di cui coordina i lavori. Infine, ogni sei

³⁴⁷ *ivi*, art. 11.

³⁴⁸ Tutte le informazioni relative agli Organi di MUVE sono pubbliche e rese disponibili al seguente link <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/organi/>.

³⁴⁹ *ivi*, art. 12.

mesi, è tenuto a relazionarsi al CdA rispetto alle attività della Fondazione³⁵⁰. In questo senso, è possibile considerare il Direttore una figura in stretto collegamento con tutti i vari organi della *governance* e del *management*.

Il *Comitato Scientifico*, presieduto e riunito dal Presidente o, in sua mancanza o impedimento, dal Direttore, ha una funzione tecnico-consultiva rispetto al programma delle attività e ogni altra questione per la quale il CdA ne richieda il parere. Per questo, i suoi membri sono persone (sia fisiche che giuridiche) particolarmente qualificate e di riconosciuta professionalità nelle materie che attengono alla Fondazione e sono scelti e nominati dal CdA. Al momento, i membri sono: il Dott. Gérard Régnier (conosciuto con lo pseudonimo Jean Clair), il Dott. Timothy Clifford, il Dott. Paolo Galluzzi, il Dott. Tomàs Llorenz e la Dott.ssa Anna Ottani Cavina. Il *Comitato di Direzione* (presieduto dal Direttore della Fondazione) è invece la sede di coordinamento dell'attività dei vari musei del sistema e di formulazione di proposte rivolte al CdA. Le sue modalità di convocazione e funzionamento sono stabilite con apposito regolamento dal CdA³⁵¹. Ne fanno parte di diritto gli undici Responsabili delle Sedi e dei Servizi della Fondazione: Dott.ssa Elisabetta Barisoni (Museo di Ca' Pesaro), Dott. Andrea Bellieni (Museo Correr), Dott. Mauro Bon (Divulgazione scientifica - Museo di Storia Naturale), Dott.ssa Barbara Carbognin (Risorse Umane), Dott.ssa Maria Cristina Carraro (Amministrazione, Finanza e Controllo), Dott. Alberto Craievich (Ca' Rezzonico), Dott. Luca Mizzan (Museo di Storia Naturale), Dott. Lorenzo Palmisano (Sicurezza e Logistica), Dott.ssa Monica Rosina (Servizio tecnico e Manutenzioni), Dott.ssa Chiara Squarcina (Museo di Palazzo Mocenigo), Dott.ssa Mara Vittori (Comunicazione, Stampa, Sviluppo Commerciale).

Infine, il *Collegio dei Revisori dei Conti* è un organo tecnico-contabile che controlla l'amministrazione di MUVE. Difatti, si occupa di accertare la regolare tenuta delle scritture contabili, effettuare verifiche di cassa, esaminare le proposte di bilancio preventivo e di rendiconto economico-finanziario e redigere relazioni da presentare al CdA e/o allegare ai documenti di bilancio. È formato da tre revisori (Dott. Valentino Bonechi, Dott.ssa Stefania Bortoletti, Dott.ssa Laura Scarso), di cui il primo ne è Presidente, che restano in carica secondo le stesse modalità indicate per il CdA³⁵².

³⁵⁰ *ivi*, art. 13.

³⁵¹ *ivi*, art. 14.

³⁵² *ivi*, art. 15.

Per riepilogare le caratteristiche fondamentali dei diversi organi di governance di MUVE presentati sinora e facilitare la comparazione tra i ruoli, si offre a seguire una tabella riassuntiva (tab. 7.2).

Tab. 7.2. Gli organi della governance: membri e funzioni

Organi	Membri	Funzioni principali
<i>CdA</i>	Tre consiglieri Vicepresidente Presidente	<ul style="list-style-type: none"> • Approvare obiettivi e programmi • Approvare i bilanci • Deliberare l'accettazione di lasciti ed eredità • Deliberare eventuali modifiche dello Statuto • Eleggere il Presidente • Nominare il Direttore • Verificare i risultati della gestione
<i>Presidente</i>	/	<ul style="list-style-type: none"> • Rappresentare legalmente la Fondazione • Curare le collaborazioni con enti terzi • Sostenere le attività della Fondazione • Presiedere il Comitato Scientifico
<i>Direttore</i>	/	<ul style="list-style-type: none"> • Definire, proporre ed eseguire programmi e piani delle attività • Identificare iniziative per la valorizzazione e fruizione del patrimonio • Curare le relazioni con altre istituzioni • Coordinare i lavori del Comitato Scientifico
<i>Segretario Organizzativo</i>	/	Gestione organizzativa, secondo le direttive del CdA
<i>Comitato Scientifico</i>	Persone (attualmente cinque) di riconosciuta professionalità nelle materie che attengono alle attività della Fondazione	Funzione tecnico-consultiva rispetto alla programmazione
<i>Comitato di Direzione</i>	Undici Responsabili delle Sedi e dei Servizi della Fondazione	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinare le attività dei vari musei • Formulare proposte al CdA
<i>Collegio dei Revisori dei Conti</i>	Presidente del Collegio Tre revisori	Funzione tecnico-contabile di controllo sull'amministrazione (scritture contabili, cassa, proposte di bilancio e rendiconto finanziario, relazioni da presentare al CdA)

Fonte: rielaborazione informazioni contenute nello Statuto e sul sito web istituzionale.

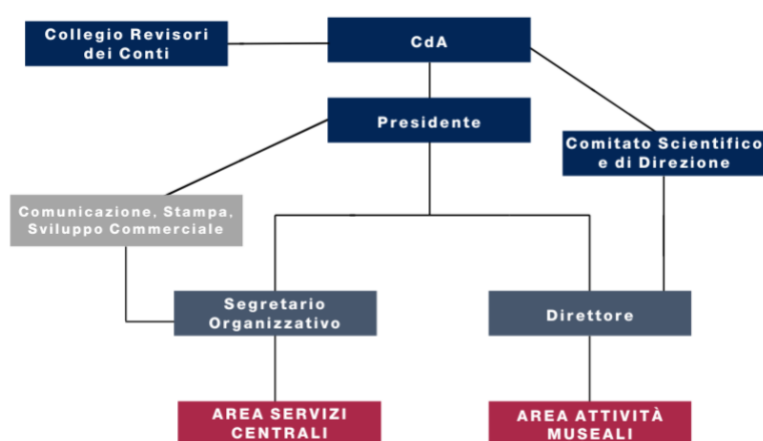
7.2 L'assetto organizzativo e i livelli del management

Il management museale è fortemente influenzato dall'organizzazione, non intesa nel senso di istituto, ma in quanto unione di modalità di divisione del lavoro, da un lato, e di coordinamento/controllo, dall'altro, le quali si sostanziano tramite contratti sociali di cooperazione³⁵³.

L'analisi dell'assetto organizzativo di MUVE, possibile grazie all'informazione pubblicata online dalla Fondazione stessa, permette, dunque, di spostare l'attenzione dalla *governance*, che dà indicazioni su programmazione e operatività delle strutture³⁵⁴, al *management* e di esplicitare il collegamento tra i due livelli. In particolare, dall'assetto organizzativo generale si evince come in realtà le figure del Direttore e del Segretario Organizzativo siano ibride, posizionate ad un livello intermedio tra *governance* e management. Altro aspetto degno di nota è la presenza dell'Ufficio Comunicazione, Stampa, Sviluppo Commerciale a monte del management, come una sorta di funzione trasversale e di collegamento tra *governance* e *management*, un *trait d'union* tra i due livelli che facilita il coordinamento tra le diverse aree di responsabilità.

Tali nessi sono facilmente identificabili nell'organigramma generale della Fondazione, di cui si fornisce di seguito uno schema (fig. 7.3).

Fig. 7.3. Assetto organizzativo - Connessioni tra governance e management.



Fonte: rielaborazione da materiale istituzionale sito web Fondazione.

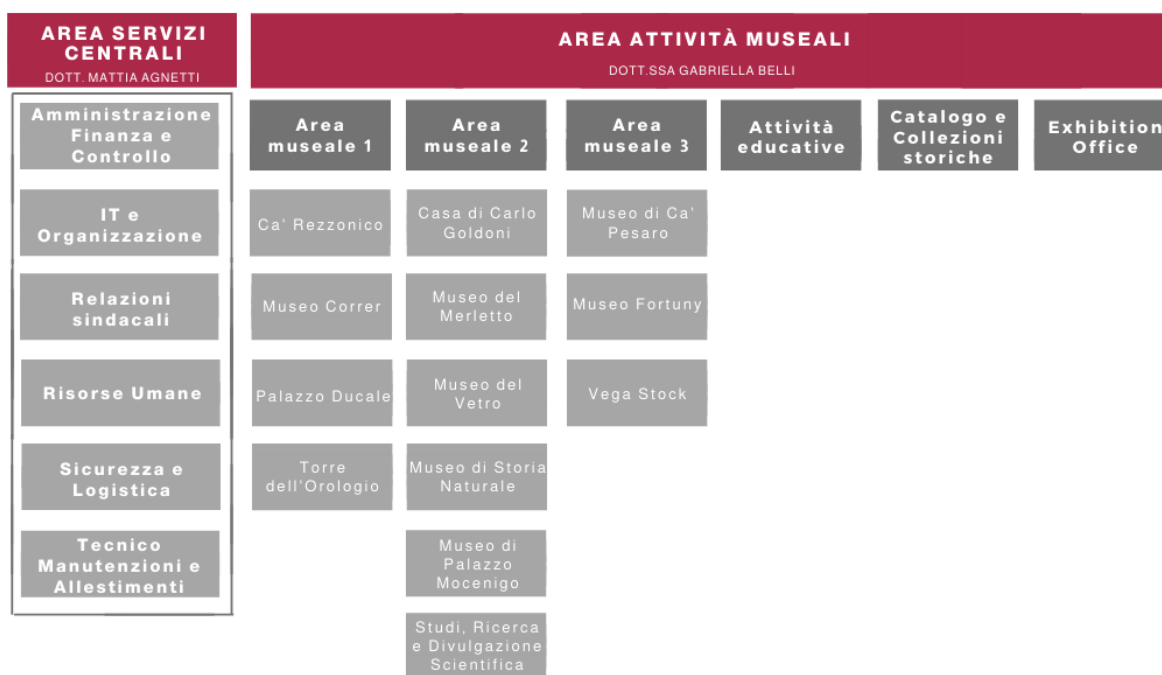
³⁵³ BAGDADLI, S., 1997. *op. cit.* p.53.

³⁵⁴ Fondazione Musei Civici di Venezia, n.d. a. *Amministrazione trasparente*.

<https://www.visitmuve.it/it/fondazione/trasparenza/> [Ultimo accesso 17 agosto 2020].

Si ricorda, a questo proposito, che l'attuale struttura organizzativa di MUVE, è stata introdotta nel momento di creazione della Fondazione di gestione, o meglio, in seguito all'intero processo di managerializzazione dei musei civici veneziani, iniziato già a partire dai primi anni Novanta, come evidenzia lo studio di Zan³⁵⁵. In tale frangente, MUVE si è, infatti, dotata di un modello organizzativo prettamente aziendale suddiviso in due macroaree: Area servizi centrali, a cui fa capo il Segretario organizzativo (Dott. Mattia Agnetti), ed Area attività museali, guidata dal Direttore (Dott.ssa Gabriella Belli). Per un dettaglio della composizione delle due macroaree e la loro suddivisione in uffici si fornisce a seguire uno schema riassuntivo (fig. 7.4).

Fig. 7.4. Assetto organizzativo - Dettaglio Area Servizi Centrali e Area Attività Museali.



Fonte: elaborazione personale da materiale istituzionale sito web Fondazione MUVE.

L'assetto organizzativo presenta una suddivisione del lavoro principalmente secondo il criterio funzionale, ovvero per gruppi di attività omogenee in quanto a competenze tecnico-specialistiche³⁵⁶, anche se per le tre Aree museali viene adottato il criterio divisionale (specializzazione per prodotto). La scelta del criterio funzionale risulta in linea

³⁵⁵ 2003. *op. cit.*

³⁵⁶ BAGDADLI, S., *op. cit.*, p.58.

con la volontà di sfruttare e sviluppare economie di scala, decisione che guida anche altre novità organizzative introdotte dal processo di managerializzazione dei Musei Civici di Venezia. Dall'altro lato, il criterio divisionale consente un efficiente coordinamento tra le diverse realtà del sistema museale, semplificando il flusso e lo scambio di informazioni e presidiando al meglio le aree di conservazione e valorizzazione del patrimonio di MUVE³⁵⁷.

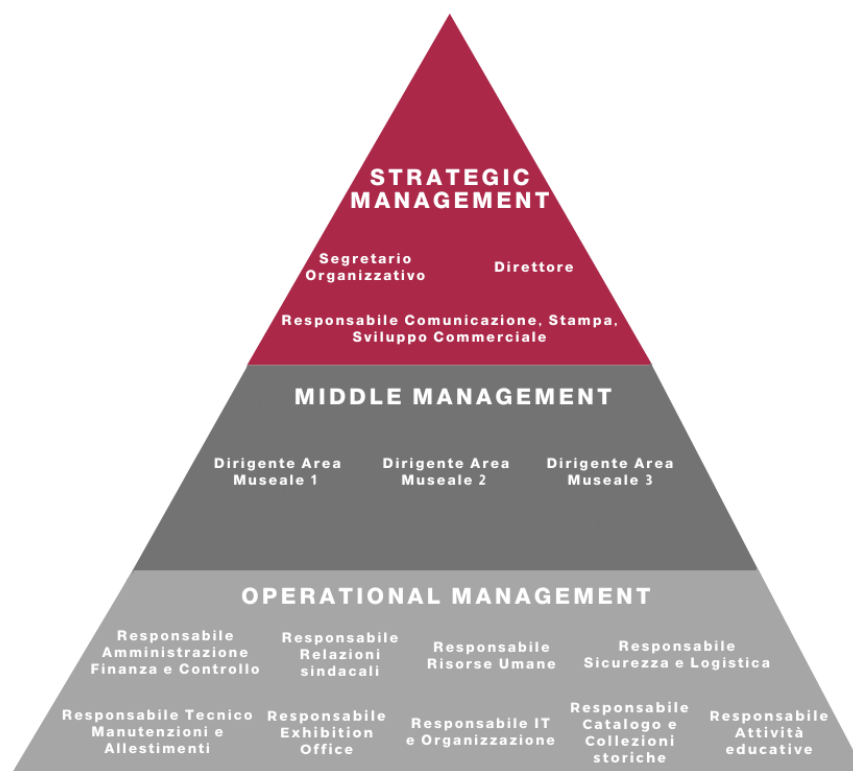
Volendo poi approfondire l'analisi del *management* in MUVE secondo lo schema a tre livelli presentato da Byrnes (*supra*, par. 3.1), se ne deriverebbe il seguente modello piramidale (fig. 7.5):

- all'apice (livello *strategic management*), secondo le informazioni riportate da MUVE nel sito web³⁵⁸, si trovano il Segretario Organizzativo ed il Direttore, che costituiscono il *trait d'union* tra management e governance, ma anche il Responsabile di Comunicazione, Stampa e Sviluppo Commerciale che nell'assetto organizzativo mostra legami a livello superiore solo con la governance;
- a livello intermedio (*middle management*) si trovano, invece, i dirigenti delle tre Aree Museali, in quanto essi dipendono a monte dal Direttore e controllano a valle, per gruppi, le diverse sedi museali;
- infine, alla base della piramide (livello *operational management*) si trovano i Responsabili dei vari uffici, che presentano legami gerarchici solo a monte.

³⁵⁷ Fondazione Musei Civici di Venezia 2019. Relazione sulla gestione Bilancio ordinario al 31.12.2018. p.11. https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2019/08/FMC_Relazione-sulla-gestione-2018-per-sito.pdf [Ultimo accesso 14 settembre 2020].

³⁵⁸ Fondazione Musei Civici di Venezia, n.d. a. *op. cit.*

Fig. 7.5. I tre livelli di management in MUVE



Fonte: elaborazione personale a partire dalle informazioni sulla struttura organizzativa presenti sul sito web della Fondazione.

7.3 L'outsourcing

Attualmente MUVE gestisce in *outsourcing* i servizi di accoglienza, guardiana, tutela del patrimonio, pulizia, security³⁵⁹ e, tramite concessioni, le caffetterie e i *bookshop* presenti nelle varie sedi museali, per questa ragione i dipartimenti relativi a tali attività non sono presenti nello schema dell'assetto organizzativo presentato (*supra*, par. 7.2).

³⁵⁹ Queste attività, essendo pagate dall'amministrazione museale ed essendo a questa immediatamente dirette, non costituiscono concessioni, bensì *appalti* di servizi. A questo proposito si veda: PIPERATA, G., 2010. Natura e funzione dei servizi aggiuntivi nei luoghi di cultura. *Aedon Rivista di arti e diritto online*, 3. <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2010/1/piperata.htm> [Ultimo accesso 4 ottobre 2020].

Il modello gestionale introdotto dalla Fondazione trova un suo fondamento nell'appalto di esternalizzazione delle attività e dei servizi di *Facility Management*³⁶⁰, tramite una forma avanzata di *partnership* con un'impresa privata³⁶¹. Difatti, l'appaltatore può operare investimenti e innovazioni di natura organizzativa, tecnologica, gestionale e progettuale e co-partecipa su base percentuale ai rischi e alla distribuzione degli utili collegati al modello gestionale, proporzionalmente all'impegno in termini di innovazione. Per questo, i criteri sui quali è stato impostato l'appalto si fondano sulla capacità di innovazione manageriale e imprenditoriale del privato³⁶², fermo restando che il *criterio di aggiudicazione* è dato dall'offerta economicamente più vantaggiosa³⁶³.

Un altro caposaldo è costituito, invece, dall'*esternalizzazione tramite concessioni* per la gestione delle caffetterie e dei *bookshop*. Le quattro caffetterie dei musei sono divise in due Lotti, di cui il primo comprende Palazzo Ducale (accessibile solo ai visitatori) e Ca' Rezzonico, mentre il secondo include il Museo Correr e Ca' Pesaro. Invece, i *bookshop*, collocati in tutte le sedi museali con esclusione di Casa Goldoni e Torre dell'Orologio, sono gestiti da un unico Concessionario³⁶⁴.

La gestione delle concessioni è stata inizialmente affidata alla società controllata SMINT SRL (con socio unico la Fondazione) per poi passare, a seguito della cessione d'azienda deliberata nel dicembre 2012, nella diretta gestione della Fondazione³⁶⁵. Inoltre, per le concessioni è stato richiesto ai partecipanti al bando un *importo fisso annuo* (minimo annuo garantito) a favore della Fondazione di circa 600.000 euro, oltre ad una percentuale, decrescente, sul fatturato annuo³⁶⁶.

Attualmente i vertici della Fondazione stanno rivedendo l'ammontare dei canoni di concessione della gestione di *bookshop* e caffetterie³⁶⁷, seguendo il trend positivo degli

³⁶⁰ Si tratta di: pulizie, piccola manutenzione, guardiana, biglietteria, accoglienza, distribuzione dei libri nelle biblioteche e attività di supporto.

³⁶¹ AGNETTI, M. & VOZA, C., 2011. Fondazione Musei Civici di Venezia: la partnership pubblico-privato per la gestione e la valorizzazione del patrimonio museale. *Facility Management Italia*, 12, 53-58. p.55.

<https://www.gsaneews.it/wp-content/uploads/Articolo-Musei-Civici.pdf> [Ultimo accesso 3 gennaio 2021].

³⁶² *ibidem*.

³⁶³ *ivi*, p.58.

³⁶⁴ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020b. *Attività - Bilancio ordinario al 31/12/2019*. p.52.

https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2020/11/MUVE-Bilancio-2019_web.pdf [Ultimo accesso 25 novembre 2020].

³⁶⁵ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2014a. *Attività - Bilancio ordinario al 31/12/2013*. p.19.

http://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Activita_2013.pdf [Ultimo accesso 24 novembre 2020].

³⁶⁶ AGNETTI, M. & VOZA, C., 2011. *op. cit.* p.55.

³⁶⁷ Mattia Agnetti, da un'intervista rilasciata alla sottoscritta in data 07.05.2020.

ultimi anni. Difatti, i proventi generati dai canoni sono stati pari a 643.924 euro nel 2019 (2% circa sul totale dei ricavi e proventi)³⁶⁸, con una crescita del 29,7% rispetto al 2018 (496.468 euro, con incidenza del 1,6% sul totale dei ricavi e proventi).

Le ultime procedure di gara per l'affidamento dei servizi museali integrati, di vigilanza, di pulizia e le concessioni per la gestione di *bookshop* e caffetterie sono state bandite durante il 2017 ed esperite dal Servizio Gare e Contratti del Comune di Venezia, nel quadro di una convenzione appositamente stipulata con la Fondazione (area *Gare e contratti* del Servizio Amministrazione, Finanza e Controllo) ed in stretto rapporto con quest'ultima³⁶⁹. L'iter di affidamento e l'avvio dei contratti sono stati completati tra marzo ed aprile 2019, a seguito della conclusione dei ricorsi a favore della Fondazione³⁷⁰.

I criteri di indirizzo e di impostazione degli appalti e delle concessioni negli anni sono stati:

- la programmazione mirata delle attività;
- la condivisione degli obiettivi;
- l'individuazione di partner d'eccellenza;
- una maggiore presa di responsabilità tra i soggetti partner³⁷¹.

La scelta circa la gestione dei servizi museali integrati e di pulizia e delle attività commerciali è una scelta di *make or buy* (internalizzare o esternalizzare) con cui tutte le aziende devono confrontarsi per le diverse attività da svolgere³⁷². In questo caso, la scelta di MUVE è totalmente in linea con l'attuale tendenza che vede le organizzazioni mantenere al proprio interno le competenze ed attività *core* (primarie) ed acquisire sul mercato le altre (secondarie)³⁷³.

Facendo riferimento alle basi teoriche dell'economia dei costi di transazione³⁷⁴, le attività esternalizzate da MUVE, ed in generale le attività museali non *core*, sono caratterizzate da bassa frequenza della transazione nel tempo, incertezza moderata (output variabile, ma attività facilmente controllabili) ed elevata specificità (funzioni

³⁶⁸ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020b. *op. cit.* p.17.

³⁶⁹ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2018a. *Attività - Bilancio ordinario al 31.12.2017.* p.8.

<https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2018/08/Attivit%C3%A0-Fondazione-Musei-Civici-di-Venezia-anno-2017.pdf> [Ultimo accesso 6 dicembre 2020].

³⁷⁰ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020a. *op. cit.* p.11.

³⁷¹ AGNETTI, M. & VOZA, C., 2011. *op. cit.* p.55.

³⁷² BAGDADLI, S. *op. cit.* p.62.

³⁷³ *ibidem.*

³⁷⁴ cfr. WILLIAMSON, O.E., 1975. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications.* New York: The Free Press.

altamente specializzate), rendendo la scelta di *buy* ottimale per la riduzione dei costi di transazione, il miglioramento dell'efficienza ed il raggiungimento di economie di scala³⁷⁵.

Un altro punto a favore dell'*outsourcing* in MUVE è dato dal fatto che la gestione dei servizi esternalizzati è comunque coordinata e si dimostra in linea con la struttura organizzativa aziendale. La Fondazione si pone come obiettivo il costante monitoraggio e la valutazione della qualità dei servizi erogati tramite gli standard forniti dal MiBACT e dall'ICOM³⁷⁶, mostrando responsabilizzazione rispetto ai risultati, in termini di efficienza ed efficacia, raggiunti dai servizi esternalizzati.

8. L'economicità in MUVE

Si è visto che nell'*azienda-museo* il problema economico legato all'impiego di risorse scarse per fini che sono molteplici e alternativi deve necessariamente essere affrontato per poter perseguire le finalità istituzionali (*supra*, par. 3.2). In altre parole, per poter sopravvivere e raggiungere le proprie finalità, il museo, in quanto azienda, deve operare secondo principi di economia aziendale. Nello specifico, ad essere centrale è il principio-guida dell'*economicità* che impone che i costi del museo vengano quantomeno equiparati ai proventi che esso ha a propria disposizione³⁷⁷.

A questo punto, oltre al problema del *raggiungimento dell'economicità* (*infra*, par. 8.1) si pone per i musei anche il problema della *rappresentazione dell'economicità*. La rappresentazione avviene tramite la strumentazione tecnico-contabile, che consente di monitorare l'agire dell'organizzazione verso obiettivi prestabiliti nel rispetto dell'economicità gestionale³⁷⁸. Attualmente, i due principali modelli per la rappresentazione dell'economicità in uso nel settore museale, a seconda dell'inquadramento giuridico dell'organizzazione, sono:

³⁷⁵ BAGDADLI, S. *op. cit.* pp.62-65.

³⁷⁶ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019a. *op. cit.* p.11.

³⁷⁷ FERRARESE, P., 2017. *op. cit.* pp.21-23.

³⁷⁸ FERRARESE, P., 2016. *op. cit.* p.83.

- le *linee contabili ministeriali* dell'Atto di indirizzo, che si rifanno al modello finanziario tipico della contabilità pubblica e di cui sono già state rilevate le criticità (*supra*, 2.1);
- il *paradigma economico-finanziario* (modello di bilancio privatistico) promosso dalla dottrina aziendalistica e adattato al Terzo Settore, maggiormente completo e chiaro rispetto al primo³⁷⁹.

Prima della managerializzazione, i Musei Civici di Venezia si rifacevano al bilancio comunale e quindi alla contabilità pubblica, rendendo complicato sia il controllo che la valutazione della *performance*. Dal 2008, invece, in quanto Fondazione, MUVE adotta il modello bilancio privatistico costituito dai documenti previsti dall'art. 2423 del c.c. La Fondazione è, quindi, tenuta a redigere annualmente lo Stato Patrimoniale, il Conto Economico, il Rendiconto Finanziario (dal 2016³⁸⁰) e la Nota Integrativa e, oltre a ciò, la Relazione sulla gestione, che «illustra gli obiettivi sociali perseguiti [...] e gli interventi realizzati, evidenziando i risultati ottenuti nei confronti delle diverse categorie di destinatari»³⁸¹. Di conseguenza, a differenza di quanto succede per molti musei pubblici, ancora legati alla confusa contabilità pubblica, MUVE si dota di sistemi di controllo aventi come strumentazione contabile il modello di bilancio e come obiettivo l'economicità³⁸². Per quanto riguarda le tre strutture "numeriche" vincolanti, che illustrano i dati di sintesi derivanti dalla contabilità generale³⁸³, esse sono in larga parte associabili alle strutture privatistiche, ma presentano piccole variazioni ed alcune voci non sono presenti.

All'interno dello *Stato Patrimoniale*, le cui classi principali sono illustrate nella tab. 8.1, la voce Capitale viene rinominata *Fondo di dotazione*. Inoltre, il *Valore della collezione* non viene contabilizzato (come invece accade nel modello proposto dall'Atto d'indirizzo), ma le informazioni ad esso relative vengono inserite nella Nota Integrativa e nella Relazione sulla gestione.

³⁷⁹ FERRARESE, P., 2017. *op. cit.* pp.27-28

³⁸⁰ Obbligo introdotto dal D.Lgs. 139/2015.

³⁸¹ art. 9 comma 1 D.Lgs. 153/1999.

³⁸² FERRARESE, P., 2016. *op. cit.* p.83.

³⁸³ FERRARESE, P., 2017. *op. cit.* p.63.

Tab. 8.1. Stato Patrimoniale di MUVE

ATTIVO	PASSIVO
	A) Patrimonio netto I - Fondo di dotazione VII - Altre riserve, distintamente indicate IX - Utile (perdita) dell'esercizio
B) Immobilizzazioni I - Immateriali II - Materiali III - Finanziarie	B) Fondi per rischi e oneri 4) Altri C) Trattamento di fine rapporto (TFR) di lavoro subordinato
C) Attivo circolante I - Rimanenze II - Crediti III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni IV - Disponibilità liquide	D) Debiti (separata indicazione degli importi esigibili entro l'esercizio successivo) 7) Debiti verso fornitori 12) Debiti tributari 13) Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale 14) Altri debiti
D) Ratei e risconti	E) Ratei e risconti
Totale Attivo	Totale Passivo

Fonte: sintesi realizzata a partire dai bilanci annuali della Fondazione.

Il modello di *Conto Economico* adottato da MUVE (tab. 8.2) è unitario, in quanto l'azienda-museo è un'azienda "produttrice di servizi" e risulta più opportuno rappresentare la sua *gestione complessiva (unicum gestionale)* rispetto a operare una separazione tra le componenti reddituali afferenti alla gestione caratteristica e quelle legate alla gestione accessoria commerciale³⁸⁴. In altre parole, la realizzazione dell'attività istituzionale (conservazione e tutela) trae beneficio dalle attività di *fundraising*, così come quelle di commercializzazione di prodotti brandizzati, di spazi e di eventi, che dimostrano il proprio legame con l'attività istituzionale tramite l'impiego di un corpus unitario di risorse (materiali, immateriali e umane) e mezzi³⁸⁵. In quanto alle differenze rispetto al Conto Economico civilistico, all'interno del *Valore della produzione* le uniche due voci che hanno rilevanza per MUVE sono quelle relative a *Ricavi delle vendite e delle prestazioni*,

³⁸⁴ FERRARESE, P. 2016. *op. cit.* p.71.

³⁸⁵ *ivi*, pp.71-72.

che aggrega i ricavi legati alla vendita di biglietti e prodotti, alle sponsorizzazioni, alla cessione di spazi, e *Altri Ricavi e proventi*, in cui rientrano donazioni, liberalità, contributi privati e provenienti da enti pubblici. Entrambi gli aggregati vengono poi scomposti all'interno della Nota Integrativa. In più, le *Rettifiche di valore di attività finanziarie*, non hanno particolare rilevanza nella gestione museale tanto da non essere quasi mai presenti nei documenti annuali. Un discorso simile può essere fare anche per i *Proventi e oneri straordinari* che generalmente non caratterizzano la gestione e non sono inclusi nel Conto Economico.

Tab. 8.2. Conto Economico di MUVE

A) Valore della produzione
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni
5) Altri ricavi e proventi (separata indicazione dei contributi in conto esercizio)
B) Costi della produzione
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
7) per servizi
8) per godimento beni di terzi
9) per il personale
10) ammortamenti e svalutazioni
11) variazioni delle rimanenze per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci
14) oneri diversi di gestione
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)
C) Proventi e oneri finanziari
16) Altri proventi finanziari
17) Interessi ed altri oneri finanziari
17-bis) Utili e perdite su cambi
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie (raramente presente)
Risultato prima delle imposte (A - B ± C ± D)
20) Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate
21) Utile (perdita) dell'esercizio

Fonte: sintesi dai bilanci annuali della Fondazione.

Il *Rendiconto Finanziario* è un prospetto riassuntivo che offre una visione contigua degli effetti monetari derivanti dai valori reddituali, patrimoniali e finanziari di bilancio,

superando così le lacune informative, circa la dinamica finanziaria, degli altri due prospetti numerici³⁸⁶. Lo schema di riferimento utilizzato da MUVE (tab. 8.3) è quello in cui il flusso dell'attività operativa (reddituale) viene determinato con il metodo indiretto³⁸⁷, ossia rettificando l'utile (o perdita) d'esercizio riportato nel Conto Economico con lo scopo di trasformare le componenti positive e negative di reddito in incassi e pagamenti (variazioni disponibilità liquide)³⁸⁸.

Tab. 8.3. Rendiconto Finanziario di MUVE

AREE GESTIONALI (A, B, C)
A) FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA
Utile (perdita) dell'esercizio
Imposte sul reddito
Interessi passivi/(attivi)
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti
1. Utile (perdita) dell'esercizio prima delle imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto (ccn)
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn
<i>Altre rettifiche</i>
Flusso finanziario dell'attività operativa (A)
B) FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ D'INVESTIMENTO
<i>Immobilizzazioni materiali</i>
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>
Flusso finanziario dell'attività d'investimento (B)
C) FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO
<i>Mezzi propri</i>

³⁸⁶ FERRARESE, P., 2016. *op. cit.* pp.95-96.

³⁸⁷ Il flusso finanziario derivante dall'attività operativa può essere determinato anche con il metodo diretto, cioè presentando i flussi finanziari positivi e negativi lordi derivanti dalle attività incluse nell'attività operativa. Si veda: Fondazione Organismo Italiano di Contabilità (OIC), 2016. *Principi contabili Rendiconto finanziario. Bozza per consultazione.* p.7. <https://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/downloads/2016/07/OIC-10-Rendiconto-finanziario-Bozza-per-la-consultazione1.pdf> [Ultimo accesso 29 novembre 2020].

³⁸⁸ *ivi*, pp.4, 7.

<i>Aumenti di capitale a pagamento</i>
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)
INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE (A ± B ± C)
Disponibilità liquide ad inizio esercizio
Disponibilità liquide a fine esercizio

Fonte: sintesi a partire dai bilanci annuali della Fondazione.

Dunque, il modello di bilancio fornisce informazioni rilevanti al management e alla *governance* di MUVE³⁸⁹, poiché ha il pregio di descrivere le operazioni di gestione sulla base della partita doppia, ossia le operazioni vengono rilevate secondo un duplice aspetto:

- *economico* (aspetto causale), corrispondente all'acquisizione (impieghi) e al consumo di risorse (*costi*) e alla vendita di prodotti/prestazioni e ai contributi (*ricavi*);
- *finanziario* (aspetto originario), corrispondente alla relazione *debiti-crediti* e alla dinamica monetaria *entrate-uscite* ³⁹⁰.

Più che rappresentare la volontà di orientare i musei civici al profitto, il modello di bilancio privatistico permette, tramite l'analisi del reddito e della dinamica della liquidità, di verificare lo "stato di salute" dei musei e di come quel determinato livello di salute sia stato raggiunto.

Chiarito il modello di cui la Fondazione si dota per rappresentare l'economicità della gestione, risulta utile spostare l'attenzione, dapprima, verso l'analisi dei dati di bilancio negli esercizi 2018 e 2019 (*infra*, par. 8.1) e, poi, verso la strategia adottata per soddisfare il principio dell'economicità (*infra*, par. 8.2).

³⁸⁹ Inoltre, la pubblicazione dei documenti contabili e della Relazione sulla gestione online mostra un impegno della Fondazione verso la trasparenza, come primo passo verso l'*accountability*.

³⁹⁰ *ivi*, pp.86, 90.

8.1 L'economicità nel biennio 2018-2019

Dopo aver descritto la struttura del bilancio di esercizio, è ora possibile esaminare nel dettaglio gli schemi di bilancio per il biennio 2018-2019, così da verificare la situazione economico-patrimoniale, economico-reddituale e finanziaria della Fondazione.

Lo Stato Patrimoniale

In quanto alla situazione patrimoniale, si riporta a seguire (tab. 8.4) il prospetto di dettaglio riguardante gli esercizi 2018 e 2019.

Tab. 8.4. Prospetto di dettaglio Stato Patrimoniale MUVE 2018-2019 (importi in migliaia di euro)

Data iniziale	01/01/18	01/01/19
Data chiusura	31/12/18	31/12/19
STATO PATRIMONIALE		
ATTIVO		
B) Immobilizzazioni		
I - Immateriali	2.956	3.394
II - Materiali	8.777	8.951
III - Finanziarie	1.269	1.339
	Totale (B)	13.002
		13.684
C) Attivo circolante		
I - Rimanenze	49	17
II - Crediti	1.839	1.229
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	1.513	1.528
IV - Disponibilità liquide	5.587	8.230
	Totale (C)	8.988
		11.004
D) Ratei e risconti attivi		
	Totale (D)	484
		154
TOTALE ATTIVO	22.474	24.842

PASSIVO			
A) <u>Patrimonio netto</u>			
I - Fondo di dotazione		7.520	7.520
IV - Altre riserve		4.076	5.556
IX - Utile (perdita) dell'esercizio		1.481	2.202
	Totale (A)	13.077	15.278
B) <u>Fondi per rischi e oneri</u>			
	Totale (B)	35	153
C) <u>TFR di lavoro subordinato</u>			
	Totale (C)	1.327	1.257
D) <u>Debiti</u>			
7) Verso fornitori		5.050	5.034
12) Tributarie		187	266
13) Verso istituti di previdenza e sicurezza sociale		175	171
14) Altri		309	347
	Totale (D)	5.721	5.818
E) <u>Ratei e risconti passivi</u>			
	Totale (E)	2.313	2.336
TOTALE PASSIVO		22.474	24.842

Fonte: bilanci d'esercizio 2018 e 2019 pubblicati online dalla Fondazione.

Come emerge dalla tabella, l'Attivo è costituito in larga misura dalle immobilizzazioni, per lo più materiali, e dalle disponibilità liquide: si tratta delle voci più consistenti.

In particolare, le *Immobilizzazioni materiali* sono composte essenzialmente dalle spese legate a terreni e fabbricati e, in misura minore, altri beni, ossia costi sostenuti *una tantum* ma con caratteristiche pluriennali e, quindi, ammortizzati in conformità al piano contenuto in Nota Integrativa³⁹¹:

- gli investimenti in *fabbricati* fanno riferimento agli immobili conferiti dal Comune di Venezia, per un importo pari a 6.925.918 euro nel 2018 e 6.894.391 euro nel 2019 e la loro contropartita, all'interno del Patrimonio Netto, è una componente del Fondo di dotazione³⁹²;
- gli investimenti in *altri beni* sono cresciuti tra 2018 e 2019 e riguardano acquisizioni riferite essenzialmente ad arredamento ed attrezzature varie e, in

³⁹¹ Si veda: Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020b. *op. cit.* Nota Integrativa, p.8.

³⁹² *ivi*, pp. 9, 13-14.

ordine decrescente, impianti specifici, televisori e videoproiettori, computer, televisori, libri acquistati dalle biblioteche, mobili d'ufficio³⁹³.

Si nota, inoltre, che le Immobilizzazioni materiali sono in lieve diminuzione nell'intervallo esaminato, anche se il totale delle immobilizzazioni presenta un andamento positivo, imputabile alla crescita delle immobilizzazioni sia immateriali che finanziarie.

L'*attivo circolante*, come il totale delle immobilizzazioni, nell'intervallo presenta una variazione positiva (+22,4%). Come accennato, al suo interno si trova una delle voci più consistenti dell'Attivo: le *Disponibilità liquide*. Esse riguardano depositi bancari e postali, da un lato, e danaro e valori in cassa, dall'altro, e il prospetto di Rendiconto finanziario ne chiarisce le dinamiche³⁹⁴. Invece, in quanto alle altre voci dell'attivo circolante, occorre sottolineare che, tra i *Crediti* (in diminuzione rispetto al 2018), i Crediti verso clienti formano la voce più ricca. Essi includono i ricavi derivanti da cessioni e prestazioni varie, tra cui il superamento del minimo annuo garantito di *bookshop* e caffetterie, e sono interamente esigibili entro l'esercizio successivo³⁹⁵.

Infine, i *Ratei e Risconti attivi* sono esigui rispetto alle altre componenti dell'Attivo e sono costituiti da quote di costi già sostenuti ma di competenza di esercizi successivi relativi alle mostre temporanee in programma³⁹⁶. Il loro andamento è decisamente decrescente nel periodo 2018-2019 (-68,1%).

Passando all'analisi del *Passivo* di Stato Patrimoniale, le poste più corpose riguardano Debiti, quasi totalmente verso fornitori, e i *Ratei e Risconti passivi*:

- I *Debiti verso fornitori* superano i 5 milioni e si riferiscono a posizioni debitorie nei confronti di terzi per forniture materiali e prestazioni di servizi connessi all'attività museale. In concreto, si tratta in larga parte di fatture da ricevere da fornitori terzi, seguiti da debiti verso fornitori e debiti verso il Comune di Venezia. Nel biennio esaminato tali debiti sono diminuiti, assieme ai Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale, mentre i Debiti tributari e gli Altri Debiti sono aumentati, con conseguente lieve crescita dai Debiti complessivi³⁹⁷;
- i *Ratei e Risconti passivi* sono essenzialmente relativi a sponsorizzazioni indirette ricevute nell'esercizio e in quello precedente, riscontate pro quota annualmente

³⁹³ *ivi*, p. 10.

³⁹⁴ *ivi*, p. 12.

³⁹⁵ *ivi*, p. 11.

³⁹⁶ *ivi*, p. 12.

³⁹⁷ *ivi*, p. 15.

sulla base del piano di ammortamento riguardante le migliorie dei beni a cui si riferiscono³⁹⁸.

In ultima analisi, è necessario prestare attenzione alle poste del *Patrimonio Netto*³⁹⁹, che costituiscono gli elementi patrimoniali di maggiore rilevanza per la Fondazione:

- il *Fondo di dotazione*, pari a 7.520.500 euro, è composto dal capitale sociale e dai diritti immobiliari ed è vincolato al perseguimento dei fini della Fondazione, così come indicati nello Statuto, per questo viene definito “patrimonio intangibile”;
- gli *Utili degli esercizi precedenti*, in crescita nel biennio analizzato, sono stati in parte accantonati ad una riserva libera finalizzata ad iniziative di diffusione del patrimonio artistico-culturale di MUVE e di conservazione dei beni in concessione, mentre il residuo è stato destinato alla Riserva straordinaria.

Per riassumere quanto detto finora, viene riprodotto a seguire il contenuto dello Stato Patrimoniale di MUVE riclassificato secondo il principio finanziario e con indicazione percentuali dei pesi delle diverse grandezze che lo compongono (tab. 8.5).

Tab. 8.5. Stato Patrimoniale riclassificato MUVE 2018-2019 (a valori percentuali)

Data iniziale	01/01/18	01/01/19
Data chiusura	31/12/18	31/12/19
STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO		
ATTIVO		
1. Immobilizzazioni immateriali	13,2%	13,7%
2. Immobilizzazioni materiali	39,1%	36,0%
3. Immobilizzazioni finanziarie	5,6%	5,4%
4. ATTIVO IMMOBILIZZATO (1+2+3)	57,9%	55,1%
5. Disponibilità (rimanenze)	0,2%	0,1%
6. Liquidità differite	17,1%	11,7%
- Crediti	8,2%	4,9%
- Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	6,7%	6,1%
- Ratei e risconti attivi	2,2%	0,6%
7. Liquidità immediate (disponibilità liquide)	24,9%	33,1%
8. ATTIVO CORRENTE (5+6+7)	42,1%	44,9%
TOTALE ATTIVO (4+8)	100,0%	100,0%

³⁹⁸ *ivi*, pp. 15-16.

³⁹⁹ Si veda: *ivi*, pp.12-14.

PASSIVO		
1. PATRIMONIO NETTO	58,2%	61,5%
- Fondo di dotazione	33,5%	30,3%
- Altre riserve	18,1%	22,4%
- Utile (perdita) dell'esercizio	6,6%	8,9%
2. Passivo consolidato	6,1%	5,7%
- TFR lavoro subordinato	5,9%	5,1%
- Fondi per rischi e oneri	0,2%	0,6%
3. Passivo corrente	35,8%	32,8%
- Debiti verso fornitori	22,5%	20,3%
- Debiti tributari	0,8%	1,2%
- Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	0,8%	0,7%
- Altri debiti	1,4%	1,4%
- Ratei e risconti passivi	10,3%	9,4%
4. CAPITALE DI TERZI (2+3)	41,8%	38,5%
TOTALE PASSIVO (1+4)	100,0%	100,0%

Fonte: rielaborazione bilanci d'esercizio 2018 e 2018 pubblicati online dalla Fondazione.

Il prospetto di Stato Patrimoniale riclassificato, basato sulla diversa liquidità delle voci dell'Attivo e sulle diverse scadenze delle voci del Passivo, consente di evidenziare gli impieghi di risorse (Attività) che si rendono disponibili nel breve (Attivo corrente) o nel lungo periodo (Attivo consolidato) e di esprimere le fonti (Passività e Patrimonio netto) secondo la loro scadenza prevedibile, la quale richiederà mezzi di copertura⁴⁰⁰.

La tabella rende, inoltre, evidente quanto accennato in precedenza circa gli elementi patrimoniali più consistenti per la Fondazione. Tra gli impieghi è l'*Attivo immobilizzato* ad avere l'incidenza maggiore sul totale, anche se nel 2019 questa si abbassa al 55,7%; all'interno dell'Attivo immobilizzato, il peso percentuale più elevato si trova in corrispondenza delle *Immobilizzazioni immateriali* in entrambi gli esercizi. Invece, tra le fonti, il *Patrimonio netto* presenta un peso percentuale sul totale (61,5% nel 2019) maggiore rispetto a quello detenuto dal Capitale di terzi. Se si guardano le poste, l'aggregato con maggior peso percentuale è il *Fondo di dotazione* (30,3% nel 2019), seguito poi dal *Passivo corrente* (in gran parte riferito ai Debiti verso fornitori).

⁴⁰⁰ FERRARESE, P., 2016. *op.cit.* pp.101-103.

Conto Economico

Per quanto concerne il Conto Economico della Fondazione, il prospetto seguente (tab. 8.6) rappresenta la sintesi dello schema civilistico adottato da MUVE:

Tab. 8.6. Conto Economico MUVE 2018-2019 (importi in migliaia di euro)

Data iniziale	01/01/18	01/01/19
Data chiusura	31/12/18	31/12/19
CONTO ECONOMICO		
A) Valore della produzione		
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	29.986	31.491
5) Altri ricavi e proventi	930	845
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	30.916	32.336
B) Costi della produzione		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	142	129
7) per servizi	21.339	21.521
8) per godimento beni di terzi	337	264
9) per il personale	4.194	4.123
10) ammortamenti e svalutazioni	894	982
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	22	33
12) accantonamenti per rischi		58
14) oneri diversi di gestione	1.927	2.137
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	28.855	29.247
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	2.061	3.089
C) Proventi e oneri finanziari		
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (15+16+17+17-bis)	24	20
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B ± C ± D)	2.085	3.109
20) Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate		
TOTALE IMPOSTE SUL REDDITO (20)	604	907
21) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	1.481	2.202

Fonte: bilanci d'esercizio 2018 e 2018 pubblicati online dalla Fondazione.

La tabella di cui sopra mostra che MUVE è riuscita a coprire gli oneri sostenuti con i proventi, ottenendo un utile di esercizio in entrambi gli esercizi analizzati. È stata, dunque, garantita la dimensione economico-reddituale del triplice equilibrio contabile richiesto dal principio di economicità.

Per l'analisi in dettaglio del contenuto dell'aggregato *Valore della produzione* si rimanda alla tab. 8.7 che scompone e riclassifica il valore in *Ricavi delle vendite e delle prestazioni* (bigliettazione, sponsorizzazioni, altri compensi) e *Proventi e contributi* (donazioni e contributi, contributi in conto esercizio, canoni di concessione, ricavi e proventi diversi).

Tab. 8.7. Dettaglio Valore della produzione MUVE 2018-2019 (a valori percentuali)

Data iniziale	01/01/18	01/01/19
Data chiusura	31/12/18	31/12/19
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	100,0%	100,0%
1) RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	95,6%	95,6%
A. Bigliettazione	91,9%	91,9%
B. Sponsorizzazioni	0,7%	1,0%
C. Altri compensi	2,9%	2,7%
Attività educative	0,6%	0,5%
Coproduzioni e collaborazioni	0,5%	0,8%
Gestione e organizzazione eventi	0,9%	0,8%
Non specificati	1,0%	0,7%
5) PROVENTI E CONTRIBUTI	4,4%	4,6%
a. Donazioni e contributi	1,0%	0,4%
b. Contributi in conto esercizio	1,1%	0,6%
c. Canoni di concessione bookshop e caffetterie	1,6%	2,0%
d. Ricavi e proventi diversi	0,7%	1,4%

Fonte: rielaborazione dati Conto economico e Nota Integrativa esercizi 2018 e 2018.

Il dettaglio della composizione delle entrate di MUVE dimostra che il 95,6% del Valore della produzione è costituito dai *Ricavi delle vendite e delle prestazioni*, di cui il 91,9% è legato ai ricavi legati alla *Bigliettazione* (collezioni permanenti e mostre temporanee). Le Sponsorizzazioni, invece, seppur in lieve crescita nel 2019 riguardano appena l'1% delle componenti positive di reddito; tra l'altro, valori simili si trovano anche in corrispondenza delle varie voci dell'aggregato Proventi e contributi.

Oltre a ciò, a differenza di molti musei pubblici, i contributi pubblici (tab. 8.8) sono esigui e derivano essenzialmente dal MiBACT e dalla Regione Veneto, mentre non sono stati incassati contributi dal Comune (socio fondatore unico della Fondazione) nel biennio

esaminato. Quanto evidenziato dimostra che il modello di MUVE si basa fondamentalmente sul *finanziamento diretto*.

Tab. 8.8. Contributi pubblici incassati da MUVE nel biennio 2018-2019

	Ente erogatore	Somme totali incassate (IVA inclusa)	Causali
Esercizio 2018	Regione Veneto	7.565	L.R. 50 biblioteche e restauri opere anno 2018
	MiBACT	806	5xmille
	AMACI	2.468	Progetto "sperimento l'arte"
	Istituto Bosco e Granai Parchi	960	Progetto di ricerca
TOTALE	11.799		
Esercizio 2019	Regione Veneto	16.608	L.R. 50 biblioteche e restauri opere anno 2018
	MiBACT	4.166	5xmille
TOTALE	20.775		

Fonte: Nota Integrativa esercizio 2018 (p.19) e 2019 (p.17).

Come si è visto per il prospetto di Stato Patrimoniale, i valori percentuali rendono la valutazione delle voci e la comparazione tra gli esercizi più chiara ed immediata. Dunque, si propone a seguire il Conto Economico riclassificato a valori percentuali (tab. 8.9).

Tab. 8.9. Conto Economico MUVE 2018-2019 riclassificato (a valori percentuali)

Data iniziale	01/01/18	01/01/19
Data chiusura	31/12/18	31/12/19
CONTO ECONOMICO		
A) Valore della produzione		
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	95,6%	95,6%
5) Proventi e contributi	4,4%	4,4%
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	100,0%	100,0%
B) Costi della produzione		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	0,5%	0,4%
7) per servizi	69,0%	66,6%
8) per godimento beni di terzi	1,1%	0,8%
9) per il personale	13,6%	12,7%

	10) ammortamenti e svalutazioni	2,9%	3,0%
	11) variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	0,1%	0,1%
	12) accantonamenti per rischi	6,2%	0,2%
	14) oneri diversi di gestione	6,2%	6,6%
	TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE (B)	93,3%	90,4%
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	6,7%	9,6%
C)	Proventi e oneri finanziari		
	TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (15+16+17+17-bis)	0,1%	0,1%
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B ± C ± D)	6,7%	9,6%
	20) Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate		
	TOTALE IMPOSTE SUL REDDITO (20)	2,0%	2,8%
	21) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	4,8%	6,8%

Fonte: tab. 8.7 e bilanci d'esercizio 2018 e 2019, pubblicati online dalla Fondazione.

La tabella permette, prima di tutto, di verificare il peso complessivo dei *Costi della produzione* sul Valore della produzione nel biennio analizzato. Tale peso, in diminuzione nel 2019, si assesta al di sotto del 100%, lasciando spazio a un utile d'esercizio pari al 6,8% del totale dei ricavi (rispetto al 4,8% del 2019).

Inoltre, il prospetto a valori percentuali consente di analizzare le voci di costo appartenenti all'aggregato *Costi della produzione*. A prima vista, si nota che le poste che possiedono il peso percentuale maggiore sono i Costi per servizi (quasi 70%) e i Costi per il personale (13% circa).

In quanto ai *Costi per servizi*, essi comprendono soprattutto i costi relativi a⁴⁰¹:

- *Servizi museali* (ordinari e straordinari) e *Servizi di pulizia e vigilanza*, entrambi in diminuzione nel 2019 per l'entrata in vigore di nuove condizioni economiche relative agli appalti dei servizi di *Facility Management*;
- *Utenze e gestione impianti* e *Manutenzioni ordinarie*, entrambi in lieve aumento in ragione della necessità di intervenire in maggior misura nelle sedi (per le manutenzioni, in ragione dell'appalto in essere);
- *Trasporti e allestimenti* e *Assicurazioni*, legati a prestiti di opere per mostre temporanee;

⁴⁰¹ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020b. *op. cit.* Nota Integrativa, p.18.

- *Altri costi per servizi*, ossia compensi per diritti d'autore legati alla curatela di mostre temporanee o alla redazione di testi, compensi occasionali (collaboratori esterni), canoni software e altri elementi di comunicazione;
- *Comunicazione e promozione*, in aumento per l'incremento delle attività di promozione *online* e *offline* delle collezioni e delle esposizioni temporanee.

Complessivamente, i Costi per i servizi sono lievemente cresciuti nel 2019, a fronte però di un incremento più che proporzionale dei ricavi ad essi collegati⁴⁰².

Rispetto ai *Costi per il personale*, questi si riferiscono al personale interno della Fondazione, mentre, come si è visto, le collaborazioni occasionali e consulenze rientrano tra gli Altri costi per servizi. In linea con la diminuzione dei costi totali anche i Costi per il personale si sono ridotti nel 2019, malgrado il numero complessivo di dipendenti sia rimasto stabile nel biennio in oggetto⁴⁰³. La diminuzione si discosta dai dati del triennio 2016-2018 che mostrano un progressivo aumento del valore corrispondente a tale voce, si presume, quindi, che il minor valore sia dovuto alla riduzione dell'attività nell'autunno 2019, a causa della marea eccezionale di novembre.

Rendiconto Finanziario

Il prospetto di Rendiconto Finanziario chiarisce l'effettiva situazione finanziaria della Fondazione, fornendo ulteriori spiegazioni sulla dinamica della liquidità. I fabbisogni e le fonti che esercitano un impatto sulla liquidità vengono ordinati in tre diverse aree gestionali⁴⁰⁴:

- A. Area gestione reddituale (o attività operativa),
- B. Area delle attività di investimento,
- C. Area delle attività di finanziamento.

La tabella che segue (tab. 8.10) presenta una sintesi di tale documento nel periodo 2018-2019:

⁴⁰² *ibidem*.

⁴⁰³ *ivi*, p.21.

⁴⁰⁴ FERRARESE, P., 2016. *op. cit.* p.97.

Tab. 8.10. Sintesi Rendiconto Finanziario MUVE 2018-2019 (importi in migliaia di euro)

	Importo al 31/12/18	Importo al 31/12/19
RENDICONTO FINANZIARIO		
A) AREA ATTIVITÀ OPERATIVA		
1) Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	2.058	3.083
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel ccn	964	1.266
2) Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	3.022	4.349
Totale variazioni del ccn	(71)	662
3) Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	2.951	5.011
Altre rettifiche	(577)	(692)
FLUSSO FINANZIARIO ATTIVITÀ OPERATIVA (A)	2.374	4.319
B) AREA ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO		
(Investimenti) immobilizzazioni materiali e immateriali	(1.376)	(1.591)
(Investimenti) immobilizzazioni finanziarie	(269)	(71)
(Investimenti) attività finanziarie non immobilizzate	(513)	(14)
FLUSSO FINANZIARIO ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO (B)	(2.158)	(1.676)
C) AREA ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO		
Gestione mezzi propri		
Aumento di capitale a pagamento		
FLUSSO FINANZIARIO ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO (C)		
VARIAZIONE DISPONIBILITÀ LIQUIDE (A ± B ± C)	216	2.643
TOTALE DISPONIBILITÀ LIQUIDE A INIZIO ESERCIZIO	5.371	5.587
TOTALE DISPONIBILITÀ LIQUIDE A FINE ESERCIZIO	5.587	8.230

La tabella mostra che la Fondazione ha utilizzato una parte del flusso di cassa generato dall'attività operativa per coprire i flussi negativi legati ai nuovi investimenti, mentre la restante parte ha portato ad un incremento di liquidità in entrambi gli esercizi. Inoltre, il flusso finanziario della gestione operativa è aumentato dell'81,9% (valore assoluto 1.945.197) tra 2018 (2.373.717) e 2019 (4.318.914). Questo dato, a fronte anche di una riduzione degli investimenti, nel 2019 ha portato a una crescita di quasi dodici volte della variazione delle disponibilità liquide (rispetto al dato 2018).

Concludendo, il prospetto consente di confermare il raggiungimento di una condizione sostanziale di economicità in ambedue gli esercizi, poiché la capacità di far emergere consistenti flussi monetari dall'attività operativa comporta l'assenza di debiti bancari.

Questo determina, dunque, una situazione favorevole per il futuro dei Musei Civici di Venezia.

8.2 Il raggiungimento dell'economicità: la strategia pre-pandemia

I musei, come qualunque azienda, non possono prescindere dall'aver una strategia che consenta di salvaguardare l'equilibrio economico e finanziario. Questo ormai risulta evidente (*supra*, par. 3.2), come è innegabile che parte di quella strategia debba riguardare l'autofinanziamento⁴⁰⁵ (*supra*, par. 3.3).

Nelle fondazioni operative, che erogano in modo diretto servizi di pubblica utilità, come la Fondazione Musei Civici di Venezia, gli elementi che tipicamente influiscono sull'equilibrio economico sono:

- la *gestione della produzione*, poiché la ricchezza viene consumata nello svolgimento del processo produttivo, tramite l'impiego dei fattori produttivi, ma viene anche ripristinata tramite i corrispettivi per la cessione di beni e servizi;
- i *trasferimenti in entrata* (donazioni, contributi a fondo perduto e devoluzioni finalizzate), che contribuiscono al ripristino della ricchezza;
- la *gestione patrimoniale*, che agisce sul consumo della ricchezza, tramite i costi di gestione degli investimenti patrimoniali, le svalutazioni e minusvalenze, e sul ripristino, attraverso i proventi patrimoniali (p. es. canoni di locazione) e le plusvalenze;
- la *gestione finanziaria*, che influisce negativamente sulla ricchezza per mezzo degli oneri finanziari⁴⁰⁶.

In quanto alla gestione della produzione, un'indagine di Federculture del 2018⁴⁰⁷ ha attribuito a MUVE la medaglia d'oro in Italia per *autonomia finanziaria*, intendendo il

⁴⁰⁵ Il termine sta ad indicare la capacità di coprire i propri fabbisogni con il finanziamento diretto (incassi da gestione caratteristica ed accessoria) e il finanziamento indiretto privato (donazioni, sponsorizzazioni, partnership).

⁴⁰⁶ SANTESSO, E., cur. *op. cit.* pp. 258-259.

⁴⁰⁷ CONSIGLIO, S. & D'ISANTO, M., 2018. *I modelli di business delle strutture museali italiane: Fondazioni e Musei Autonomi a confronto*. In: Federculture (cur.), 2018. *XIV Rapporto Annuale Federculture*. 87-102. Roma: Gangemi Editore.

grado di autonomia come percentuale di entrate costituite da ricavi legati alla gestione tipica (biglietti, *location management*, attività didattica, vendite di altri servizi, concessioni) sul totale dei ricavi⁴⁰⁸. Difatti, nel 2017 la Fondazione ha avuto ricavi da vendita e prestazioni pari a 30.562.962 euro, di cui 30.214.484 euro relativi alla gestione tipica, che costituiscono il 96% del valore della produzione (30.915.811 euro)⁴⁰⁹. Da ciò consegue che MUVE, nel 2017, è stata autonoma a livello finanziario al 96%, mostrando il risultato più elevato tra le quindici istituzioni analizzate dallo studio⁴¹⁰. Tale risultato è stato confermato anche negli anni successivi, con l'indice in questione che nel 2018 e 2019 ha continuato a mantenersi pari al 96%⁴¹¹.

Dopo aver esaminato nello specifico la composizione di tale percentuale e l'incidenza del resto di ricavi nel biennio 2018-2019 (*supra*, par. 8.1), risulta ora interessante analizzare l'*evoluzione nella strategia* economica dei musei civici che ha portato alla progressiva formazione dell'autonomia finanziaria. Si può dire che il percorso evolutivo, in questo senso, si sia originato all'inizio del processo di managerializzazione dei musei veneziani (*supra*, cap. 7) e poi sviluppato di pari passo con tale processo. Si tratta di un percorso che ha portato i Musei Civici di Venezia, nel corso degli anni, a raggiungere dapprima il pareggio di bilancio e, successivamente, anche un elevato grado di autonomia finanziaria, convertendo la Fondazione MUVE in un *case history*⁴¹² nel panorama della gestione dei beni culturali in Italia.

In generale, la strategia dei musei civici, a livello di finanziamento delle proprie attività, può essere suddivisa in due grandi periodi che corrispondono a due diverse fasi del processo di managerializzazione:

⁴⁰⁸ *ibidem*.

⁴⁰⁹ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2018b. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2017*. p.19. <https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/Bilancio-esercizio-Nota-integrativa-2017.pdf> [Ultimo accesso 26 novembre 2020].

⁴¹⁰ CONSIGLIO, S. & D'ISANTO, M. *op. cit.*

⁴¹¹ L'indice è stato calcolato sulla base delle informazioni riportate in Conto Economico e Nota Integrativa dei bilanci annuali della fondazione. Per approfondire si veda:

- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019b. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2018*. https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2019/08/FMC_Relazione-sulla-gestione-2018-per-sito.pdf [Ultimo accesso 26 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020c. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2019*. <https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2020/07/BILANCIO-FONDAZIONE-MUSEI-CIVICI-DI-VENEZIA-ANNO-2019.pdf> [Ultimo accesso 26 novembre 2020].

⁴¹² Zangrando, A., 2013. Venezia, la rinascita dei Musei Civici. *Corriere del Veneto*, 27 novembre. https://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/cultura_e_tempolibero/2013/27-novembre-2013/incassi-sponsor-mostre-rinascita-musei-civici-2223709773158.shtml [Ultimo accesso 24 novembre 2020].

1. la *prima fase* va dai cambiamenti gestionali del 1998 all'anno antecedente alla trasformazione in Fondazione di partecipazione (2007), periodo nel quale, grazie all'introduzione di significative riforme organizzative, è stato possibile accrescere progressivamente i ricavi dei musei e raggiungere modesti margini positivi;
2. la *seconda fase* si estende, invece, dalla creazione della Fondazione di partecipazione nel 2008 al 2019, un periodo in cui, tramite una gestione più fortemente manageriale e *marketing-oriented*, i Musei Civici di Venezia sono passati da un utile d'esercizio consolidato alla capacità di autofinanziare quasi interamente le proprie attività.

Il 2020, sotto il segno della pandemia, ha costituito una nuova tappa a livello strategico per la Fondazione, che potrebbe essere il punto di partenza per un ripensamento delle modalità di finanziamento delle attività, per una nuova, almeno in parte, strategia. Questo argomento merita, però, una trattazione a parte e troverà spazio a seguire (par. 10.1).

Tornando a un discorso improntato sul passato, si propone a seguire un approfondimento sui risultati economico-reddituali dei musei civici nelle due fasi della managerializzazione sopraelencate, che coincidono, come si è visto, con due fasi, diverse ma collegate, della strategia di finanziamento.

Il periodo 1998-2007

Prima del 1991, anno di inizio della graduale riorganizzazione dei Musei Civici di Venezia, i musei facevano capo a diverse articolazioni comunali (gestione diretta) e non presentavano, dunque, un'*organizzazione a rete o network*. Questa tipologia organizzativa è stata abbozzata, inizialmente, riconducendo tutti i musei a un'unica direzione appositamente costituita (*supra*, cap. 7) e, poi, nel 1998, unificando le sedi sotto il nome di Musei Civici Veneziani (MCV) e una gestione unica.

La "messa a sistema" dei musei comunali rispondeva, in primo luogo, all'esigenza di perfezionare l'offerta artistico-culturale attraverso una riorganizzazione progressiva delle collezioni e delle sedi. Palazzo Ducale costituiva il principale luogo di richiamo nella città, cui facevano poi seguito i musei statali o appartenenti a enti ecclesiastici, ma non gli altri musei civici. Inoltre, erano presenti inefficienze, legate alla situazione strutturale e impiantistica dei musei, all'accessibilità della visita e alla qualità degli strumenti di

supporto⁴¹³. Dal punto di vista della gestione economico-finanziaria, l'assenza di un proprio bilancio, che consentisse di individuare i flussi di entrata e uscita delle risorse finanziarie per le varie categorie di spesa, determinava grosse difficoltà gestionali e i musei (eccetto Palazzo Ducale) presentavano annualmente margini negativi (tab. 8.4), con perdite consistenti⁴¹⁴. Parallelamente, la crescita dei costi, riconducibile indirettamente al rafforzamento dello sforzo economico ed organizzativo sui musei, contribuiva alla creazione di margini negativi⁴¹⁵.

Di conseguenza, la creazione di un network a Venezia è stata la risposta organizzativa ai problemi di efficacia ed efficienza sopraelencati. Gli studi sulle reti museali dimostrano, infatti, che la rete consente il perseguimento di economie di scala, ma anche, attraverso la condivisione di servizi e conoscenze, lo sviluppo di economie di apprendimento, una maggiore capacità di *fundraising* e la complementarità delle risorse culturali. Infine, la "messa a sistema" consente ai musei locali di superare i limiti della piccola dimensione: i musei assieme possono ampliare l'offerta, così da soddisfare i bisogni sempre più complessi dei fruitori, e implementare campagne di comunicazione più incisive, mentre le singole strutture, da sole, non riuscirebbero a fare lo stesso⁴¹⁶.

I vantaggi generati dalla creazione della rete in termini di reperimento e ottimizzazione delle risorse si sono concretizzati già dal primo anno della "nuova" gestione. Il 1998 è stato, infatti, il primo anno in cui i musei sono riusciti ad ottenere un margine costi-ricavi positivo, equivalente al 10% dei ricavi circa (tab. 8.4). Si può riconoscere, quindi, il 1998 come anno decisivo nella riorganizzazione manageriale dei musei civici e anno d'inizio del percorso che li ha portati, successivamente, all'autonomia finanziaria.

Il margine positivo del 1998, seppur non sbalorditivo, è aumentato nel 1999, quando anche Palazzo Ducale è entrato a far parte dei MCV, è stato introdotto il biglietto unico per i musei di Piazza San Marco e si è cominciato a fare ricorso ad un gestore esterno per tutti i servizi *front line*. Palazzo Ducale, che, a differenza degli altri musei, anche negli anni precedenti garantiva margini positivi, da quel momento ha sempre avuto un ruolo di motore trainante, assicurando il raggiungimento di economie di scala alla rete di musei. Il

⁴¹³ STINCO, E., 2007. *I Musei Civici di Venezia*. p.5
<http://sistemimuseali.sns.it/content.php?idSC=33&el=96&c=106&ids=3&o=sistemiCulturali regione>
[Ultimo accesso 27 novembre 2020].

⁴¹⁴ *ibidem*.

⁴¹⁵ ZAN, L., 2003. *op. cit.* p.158.

⁴¹⁶ PENCARELLI, T. & SPLENDIANI, S., 2011. Le reti museali come "sistemi" capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing. *Il Capitale Culturale*, 2. 227-252. p.232.
<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/103/84> [Ultimo accesso 27 novembre 2020].

risultato positivo a livello economico-reddituale del 1999 si è poi consolidato nel 2000, restando pressoché stabile (tab. 8.11). In quanto al ricorso al gestore esterno, questo non ha generato risultati eclatanti dal punto di vista della riduzione dei costi; i risultati sono maggiormente apprezzabili dal punto di vista dell'efficacia dell'organizzazione e della gestione del personale⁴¹⁷.

Tab. 8.11. Ricavi, costi e margini dei Musei Civici di Venezia nel periodo 1991-2000 (importi in migliaia di euro)

Anno	Organizzazione	Costi (B)	Ricavi (A)	Margine (A-B)
1991	Palazzo Ducale	5.450	6.450	1.000
	Altri musei civici	7.011	956	- 6.055
1992	Palazzo Ducale	5.007	6.985	1.978
	Altri musei civici	7.007	717	-6.290
1993	Palazzo Ducale	5.290	7.937	2.647
	Altri musei civici	7.214	1.150	-6.084
1994	Palazzo Ducale	6.563	11.500	4.937
	Altri musei civici	9.095	1.000	-8.095
1995	Palazzo Ducale	5.543	13.132	7.589
	Altri musei civici	9.246	1.406	-7.840
1996	Palazzo Ducale	7.594	12.633	5.039
	Altri musei civici	10.425	3.653	-6.772
1997	Palazzo Ducale	8.374	12.118	3.744
	Altri musei civici	12.325	7.204	-5.121
1998	Tutti i musei	19.309	21.110	1.801
1999	MCV + Gestore unico	17.840	20.032	2.192
2000	MCV + Gestore unico	18.909	21.033	2.124

Fonte: rielaborazione parziale da ZAN, L., 2003. op. cit. p.156.

Negli anni successivi i risultati positivi hanno continuato a consolidarsi, parallelamente ai cambiamenti in direzione manageriale, fino alla spinta decisiva del 2008. Tuttavia, fino almeno alla creazione della Fondazione, al risultato positivo contribuiva in larga parte il finanziamento pubblico. Infatti, la maggior parte dei finanziamenti per la gestione del sistema (circa il 56%) era di provenienza pubblica: il Comune investiva risorse proprie con un impegno di spesa annuale destinato ai musei e la Direzione Musei Civici provvedeva alla gestione e ripartizione delle risorse economiche, in relazione alle richieste ottenute e secondo le effettive priorità riconosciute⁴¹⁸. A ciò si sommavano, poi,

⁴¹⁷ ZAN, L., 2003. *op. cit.* pp.153-157.

⁴¹⁸ STINCO, E. *op. cit.* p.8.

i contributi (su richiesta dei musei) provenienti dalla Regione Veneto, secondo quanto previsto dalla Legge Speciale per Venezia⁴¹⁹.

Bisogna notare che, seppur esigui, ulteriori proventi derivavano già nella prima metà degli anni Duemila da risorse private. Nello specifico, tali risorse provenivano dalla concessione occasionale a terzi dell'uso dei locali a fini promozionali e/o culturali e dalla concessione di spazi e diritti per riprese cinematografiche, nonché da sponsorizzazioni per il restauro di opere e la valorizzazione del patrimonio⁴²⁰. È proprio nell'ottica del superamento delle modalità di finanziamento tipiche dei musei di proprietà degli enti locali⁴²¹, attraverso il potenziamento delle attività commerciali e la crescita del finanziamento privato, che nel 2007 è stata avanzata la prima proposta all'interno dell'Amministrazione Comunale per la creazione di una Fondazione⁴²².

Il periodo 2008-2019

L'ipotesi della trasformazione in Fondazione è diventata realtà nel 2008: i MCV sono stati trasformati in Fondazione MUVE e, nonostante le conseguenze disastrose della crisi economica 2008-2013 (Grande Recessione) per l'Italia ed il già fragile settore culturale, il nuovo assetto giuridico e la nuova organizzazione di stampo aziendale hanno consentito di migliorare i risultati economici in termini di autofinanziamento.

In particolare, i Musei Civici di Venezia, tra 2010 e 2012, hanno vissuto tre anni di rivoluzioni, nei quali si è cercata di migliorare ulteriormente l'organizzazione in senso manageriale, puntando all'efficienza e all'efficacia e adottando un approccio di marketing ai problemi (obiettivi, strategia, azioni, risultato). In particolare, grazie ad una strategia che ha messo al centro le grandi mostre per mantenere e incrementare il pubblico e che ha finalmente guardato ai musei civici come un *unicum* (un museo-città), tra 2010 e 2012 i visitatori dei musei sono aumentati dell'8%, arrivando a più di 2 milioni l'anno e gli incassi relativi alla biglietteria sono cresciuti del 21%, superando i 22 milioni di euro⁴²³.

⁴¹⁹ L.R. 50/1984 (BUR n. 41/1984).

⁴²⁰ *ivi*, p.9.

⁴²¹ ZAN, L., 2003. *op. cit.* pp.192-193.

⁴²² STINCO, E. *op. cit.* p.10.

⁴²³ Zangrando, A. *op. cit.*

A partire dal 2010, è iniziata anche una gestione strategica del *brand* MUVE (*strategic brand management*) secondo il modello della *branded house* (marca ombrello), ovvero la Fondazione costituisce di per sé un'unica marca centrale, che è fonte di reputazione per le varie marche (i vari musei parte della rete) che stanno sotto al suo "ombrello", consentendo lo sfruttamento di economie di scala⁴²⁴.

Seguendo l'approccio strategico alla gestione della marca, a partire dal 2013 sono state implementate e rafforzate *collaborazioni* di tipo strategico e commerciale (anche sotto forma di *sponsorizzazione*) con altre organizzazioni presenti sul territorio, sia culturali che imprese, finalizzate principalmente a facilitare l'ingresso ai musei e alle mostre temporanee e a valorizzare le collezioni⁴²⁵. Ad esempio:

- nel 2013 sono stati stipulati con Fondazione Ca' Foscari un protocollo di intesa per la gestione dei fondi fotografici delle due istituzioni e una convenzione per la produzione della manifestazione *Incroci di civiltà*⁴²⁶;
- continua dal 2012 la collaborazione con Piaget, finalizzata alla manutenzione ordinaria e speciale dell'orologio della Torre in Piazza San Marco⁴²⁷;
- dal 2013 al 2015 si è realizzata una collaborazione con 24 ore Cultura per l'organizzazione di mostre, per la quale l'azienda ha attivato servizi connessi alla promozione sul territorio nazionale, consentendo a MUVE di dedicare maggiore attenzione alla parte scientifica⁴²⁸;
- continua da anni la collaborazione con MA.VI.VE.⁴²⁹, che si è impegnata apportando competenze specifiche e risorse economiche per il riallestimento di Palazzo Mocenigo nel 2013 e ha partecipato ad attività di co-marketing con MUVE per l'ideazione e realizzazione di una linea di prodotti cosmetici (*The Merchant of Venice*), brandizzati con il logo di entrambe le organizzazioni⁴³⁰;
- prosegue la collaborazione pluriennale con il punto vendita Louis Vuitton di Venezia, in cui è presente un'area dedicata a progetti culturali (*Espace*), con la quale

⁴²⁴ KAPFERER, J. 2008. *The New Strategic Brand Management: creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed. Londra e Filadelfia: Kogan Page. p.377.

⁴²⁵ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019a. *op. cit.* p.19.

⁴²⁶ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2014a. *op. cit.* p.19.

⁴²⁷ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019a. *Attività - Bilancio ordinario al 31/12/2018*. p.19.

⁴²⁸ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2016a. *Attività - Bilancio ordinario al 31/12/2015*. p.63 <https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2016/10/Relazione-Attività-Fondazione-Musei-Civici-di-Venezia-2015.pdf> [Ultimo accesso 24 novembre 2020].

⁴²⁹ Azienda veneziana leader in Italia nel settore della profumeria.

⁴³⁰ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020b. *op. cit.* p.83.

Louis Vuitton si è fatta carico negli anni dei costi relativi al restauro di alcune opere di MUVE e la Fondazione ha messo a disposizione dell'*Espace* altre opere d'arte significative⁴³¹;

- dal 2018 sono in essere accordi con Ferrovie dello Stato, Circuito Cinema di Venezia, Touring Club Italiano (TCI), Associazione Torino Città Capitale, The Cultivist per collaborazioni (anche a livello di marketing) e agevolazioni all'accesso.

Sempre nell'ambito del *brand management*, dal 2013 è stato sviluppato maggiormente il *merchandise* della Fondazione, con il fine di rafforzare il brand ed incrementare gli strumenti utili allo sviluppo dell'attività commerciale. È stata ampliata l'offerta dei *gift shop* e *bookshop* museali, è stato dedicato uno spazio dall'interno dello shop the World of Venice presso la zona partenze dell'Aeroporto Marco Polo di Venezia, sono stati registrati marchi legati a linee di prodotti ed è stato creato un *e-shop*⁴³².

Parallelamente, il management di MUVE ha provato a migliorare la capacità di *fundraising* della Fondazione per rafforzare la componente dei ricavi propri, consentendo di limitare e addirittura azzerare la dipendenza dai contributi elargiti del socio fondatore (il Comune di Venezia) e, quindi, raggiungere il quasi totale autofinanziamento della gestione. In particolare, già nel 2014 i trasferimenti dal Comune (così come previsto dalla Legge Speciale) si sono sensibilmente ridotti per un ammontare complessivo pari a 5.570 euro, corrispondente allo 0,02% del totale dei ricavi e 1,2% del totale di ricavi e proventi diversi⁴³³. Tale cifra, nel corso degli anni successivi, si è sempre assestata al di sotto dei 17.000 euro, a fronte anche di un aumento degli altri ricavi⁴³⁴.

In quanto alle *donazioni private* provenienti da persone fisiche, dal 2012 all'interno di alcune sedi, come Ca' Pesaro, sono state collocate delle urne dedicate alle donazioni spontanee, attraverso le quali il pubblico dei musei può contribuire concretamente a

⁴³¹ *ivi*, p.83.

⁴³² Fondazione Musei Civici di Venezia, 2014a. *op. cit.* p.7.

⁴³³ Da notare che il trend di riduzione ha iniziato a manifestarsi già nel 2012, anno in cui i trasferimenti si sono passati ai 123.336 euro, rispetto all'ammontare di 1.284.363 euro del 2011. Si veda:

- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2012b. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2011*. Nota Integrativa. https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Bilancio_2011.pdf [Ultimo accesso 27 novembre 2020];
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2013b. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2012*. Nota Integrativa p.20. https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Bilancio_2012.pdf [Ultimo accesso 27 novembre 2020].

⁴³⁴ Le informazioni sono state ricavate dai documenti di bilancio pubblicati annualmente online dalla Fondazione.

interventi di restauro, manutenzione o a specifici progetti. Si tratta insomma di un *crowdfunding ante litteram*, i cui risultati vengono periodicamente aggiornati sul sito web istituzionale⁴³⁵, così da informare i donatori⁴³⁶. Inoltre, il finanziamento privato da parte di persone fisiche è stato incentivato, a partire dal 2012, dalla possibilità di aderire al programma di *membership MUVE FRIEND CARD*, che riserva comunicazioni, attività ed eventi speciali alla community di persone che contribuisce in modo diretto alla conservazione e fruizione del patrimonio dei musei⁴³⁷. Si è passati dall'adesione iniziale (al 31.12.2012) di 370 *member*⁴³⁸, alle 1071 *card* (di cui 655 dedicate a residenti, insegnanti e studenti) del 2019, con una percentuale di rinnovo del 34%⁴³⁹.

Negli anni, anche grazie all'introduzione dell'Art Bonus, sono diventate più consistenti le erogazioni da parte di persone sia fisiche che giuridiche. Già nel 2015, MUVE ha ricevuto due importanti erogazioni liberali da parte di Palazzo Pisani Moretta S.R.L. e Chanel S.R.L.⁴⁴⁰ e, ad oggi, il numero complessivo di interventi realizzati sulle sedi e sulle collezioni (raccolte chiuse), grazie all'Art Bonus, è pari a cinque. Le raccolte ancora aperte sono, invece, sette⁴⁴¹.

L'insieme delle misure intraprese rispetto al finanziamento della Fondazione, ha consentito di ottenere ogni anno dal 2010 al 2019 un utile in costante crescita (tab. 8.12). Anche guardando il margine dato dalla differenza tra valore della produzione (A) e costi della produzione (B), questo negli ultimi dieci anni ha sempre mantenuto valori positivi, eccetto nel 2012, che tra l'altro è stato uno degli anni più duri della crisi. Nonostante il progressivo aumento dei costi, dovuto anche all'inflazione, i ricavi sono cresciuti più che proporzionalmente, a fronte di contributi pubblici irrisori.

⁴³⁵ Per approfondire l'argomento, si consiglia di visionare la pagina dedicata: <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/sostienici/donazioni/>.

⁴³⁶ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2013a. *Attività - Bilancio ordinario al 31.12.2012*. p. 25. https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Activit%C3%A0_2012.pdf.pdf [Ultimo accesso 25 novembre 2020].

⁴³⁷ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2013a. *Attività - Bilancio ordinario al 31.12.2012*. p.23. https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Activit%C3%A0_2012.pdf.pdf [Ultimo accesso 25 novembre 2020].

⁴³⁸ *ibidem*.

⁴³⁹ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020b. *op. cit.* p.84.

⁴⁴⁰ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2016a. *op. cit.* p.65.

⁴⁴¹ Si veda: <https://artbonus.gov.it/lista-interventi.html?comune=27042&entebeneficiario=230>.

Tab 8.12. Ricavi, costi e margini di Fondazione MUVE nel periodo 2008-2019 (importi in migliaia di euro)

Anno	Costi (B)	Ricavi (A)	Margine A-B	Utile/Perdita
2010	19.598	20.119	521	324
2011	24.229	24.578	349	185
2012	23.057	22.861	-196	12
2013	25.152	25.361	209	50
2014	24.028	24.380	352	52
2015	25.748	26.135	387	125
2016	26.191	28.385	2.194	1.473
2017	28.609	31.329	2.720	1.872
2018	28.855	30.916	2.061	1.481
2019	29.247	32.336	3.089	2.202

Fonte: elaborazione da documenti di bilancio della Fondazione.

Volendo muovere una critica al modello di finanziamento di MUVE, questa riguarderebbe la *scarsa incidenza dei finanziamenti privati* sul totale dei ricavi. L'incremento della componente privata rispetto alla prima fase (1998-2007) è innegabile, ma vi sono ampi margini di miglioramento. Difatti, la capacità di *fundraising*, intesa come abilità nell'attrarre contributi provenienti da soggetti privati, e le sponsorizzazioni sono sempre rimaste limitate, con un'incidenza dei contributi privati che negli ultimi anni si è assestata tra il 3 e il 4% (tab. 8.13). Questo si ricollega ai dati circa la difficoltà delle istituzioni culturali ad ottenere risorse da parte dei privati; in particolare, sono le donazioni delle persone fisiche a presentare un'incidenza molto bassa⁴⁴².

Insomma, l'economicità della gestione, e quindi la sua autosufficienza⁴⁴³, si basa nel modello di MUVE soprattutto sui ricavi da vendita e altre prestazioni, in modo molto simile a quanto avviene per i musei autonomi statali, anche se nel caso di MUVE è stata sviluppata con attenzione anche la parte più commerciale, legata allo sfruttamento del *brand* e ai servizi accessori. Ciò nonostante, come si è visto precedentemente (par. 5.2) questo tipo di modello è stato fortemente messo in crisi dalla recente pandemia, che ha richiesto un ripensamento della strategia di gran parte delle organizzazioni culturali a causa del crollo degli incassi. La nuova strategia di MUVE troverà spazio successivamente in un capitolo dedicato (*infra*, par. 10.1).

⁴⁴² CONSIGLIO, S. & D'ISANTO, M. *op. cit.*

⁴⁴³ FERRARESE, P., 2016. *op. cit.* p.172.

Tab. 8.13. Incidenza dei contributi privati sul totale dei ricavi nel periodo 2011-2019 (importi in migliaia di euro)

Anno	Ricavi da sponsorizzazioni e altri contributi privati (A)	Totale ricavi (B)	Incidenza (%) di A su B (A/B)
2011	1.635	24.578	7%
2012	1.055	22.861	5%
2013	990	25.361	4%
2014	811	24.380	3%
2015	901	26.135	3%
2016	1.095	28.385	4%
2017	1.115	31.329	4%
2018	1.081	30.916	3%

Fonte: calcoli realizzati a partire dai bilanci d'esercizio pubblicati online dalla Fondazione.

9. La trasformazione digitale in MUVE

Oltre all'attenzione per l'economicità, uno degli aspetti caratteristici della gestione dei Musei Civici di Venezia negli ultimi dieci anni ha riguardato la *trasformazione digitale*. Come si accennava precedentemente (cap. 4), sebbene le prime tecnologie digitali si siano sviluppate prima del nuovo millennio, il cambiamento organizzativo all'interno dei musei e della PA si è attivato solo successivamente. In particolare, per i musei veneziani l'inserimento all'interno di tale processo globale è avvenuto in seguito alla creazione della Fondazione di partecipazione, ossia in occasione di un cambiamento organizzativo più ampio e come sua diretta conseguenza.

A partire dal 2010, infatti, si è maturato un approccio manageriale maggiormente *marketing-oriented* (*supra*, par. 8.2). In tale circostanza, i musei hanno iniziato ad interrogarsi sul proprio ruolo e posizionamento all'interno della trasformazione digitale e, successivamente, ad intervenire progressivamente sui tre principali ambiti di penetrazione del digitale (*supra*, cap. 4), nell'ordine in cui vengono elencati:

- processi interni,
- condivisione di informazioni,
- fruizione del patrimonio dei musei.

Processi interni

In quanto alla *dimensione interna*, la trasformazione digitale è stata utilizzata per rendere più semplice, efficace ed efficiente il lavoro. Si è lavorato sin dal 2010 sul miglioramento dei processi organizzativi legati al *controllo di gestione* tramite strumenti informatici in grado di fornire regolarmente informazioni aggiornate sulla gestione, così da permettere di rivedere le previsioni, implementare azioni correttive e valutare l'efficacia. La reportistica generata da tali strumenti è, inoltre, confluita in un database, che è diventato il fondamento di previsioni più ponderate⁴⁴⁴.

Sempre in merito ai processi organizzativi, nel 2011 è stato adottato un sistema elettronico di *gestione individuale delle presenze* su piattaforma web e sono stati implementati strumenti che hanno migliorato la sicurezza dei dati e la comunicazione interna. Specialmente, le postazioni di lavoro sono migrate in una struttura di Dominio Windows e la Fondazione si è dotata dell'*applicativo di collaboration* Zimbra⁴⁴⁵.

Nel corso del 2012, invece, è stata portata a termine la *standardizzazione delle procedure di catalogazione delle collezioni* e l'informatizzazione della procedura di prestito delle opere ed è iniziata l'implementazione della rete Wi-Fi nelle sedi⁴⁴⁶. Oltre a ciò, è stato acquistato un applicativo (*Exhibite.net*) per l'ottimizzazione della progettazione e del *budgeting* delle mostre temporanee, che permette la loro integrazione da remoto nel sistema gestionale generale e ha portato già dal primo anno di

⁴⁴⁴ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2012a. *Attività - Bilancio ordinario al 31.12.2011*. p.2. https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Activit%C3%A0_2011.pdf.pdf [Ultimo accesso 5 dicembre 2020].

⁴⁴⁵ *ivi*, p.3.

⁴⁴⁶ Ad oggi la rete Wi-Fi è garantita presso: Palazzo Ducale (Piovego, Sala del Senato, Maggior Consiglio e Scrutinio, Sala della Bolla, Chiesetta, Caffetteria e Bookshop), Museo di Storia Naturale, Ca' Rezzonico (compreso il giardino), Casa di Carlo Goldoni, Ca' Pesaro, Museo del Vetro, Palazzo Mocenigo, Museo Correr, Palazzo Fortuny (sala riunioni). Si veda: Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020b. *op. cit.* pp.5-6.

implementazione (2013) a risultati positivi a livello operativo, organizzativo ed economico⁴⁴⁷.

Poi, dal 2015 si è agevolato maggiormente il lavoro e la comunicazione tra dipendenti che svolgono le proprie attività in sedi diversi, organizzando chat di gruppo e videochiamate sui diversi progetti della Fondazione tramite la suite di Google. MUVE ha anche sviluppato un sistema di raccolta CV *online*, per aree di specializzazione, con un *back office* per la loro gestione, poi collegato alla suite *Google Apps for Works*⁴⁴⁸.

In seguito, tra 2016 e 2019, l'attività informatica interna è stata indirizzata soprattutto al miglioramento delle *performance* e all'integrazione tra sistemi:

- si è raggiunta una maggiore integrazione tra la Intranet Aziendale e l'infrastruttura *cloud* Google Suite⁴⁴⁹;
- sono continuati il rinnovamento e la migrazione della rete dati⁴⁵⁰;
- è stato eseguito un *upgrade* della piattaforma di *e-mail marketing* così da standardizzare l'invio dei contenuti, aumentando la sicurezza e gli standard sulla privacy, semplificando la gestione delle anagrafiche e favorendo l'integrazione con le piattaforme social media⁴⁵¹;
- si è dotata di un software in *cloud* di *storage* per la conservazione, gestione e condivisione del patrimonio fotografico⁴⁵²;
- è cominciata la migrazione dei sistemi di telefonia fissa al sistema VoIP (Voice Over IP) a favore dell'utilizzo della rete dati per veicolare le chiamate⁴⁵³.

Infine, la Fondazione ha sempre coniugato lo sviluppo informatico con la formazione specifica dei dipendenti in materia, con il fine di dare tutte le informazioni necessarie per utilizzare al meglio gli strumenti e le tecnologie a disposizione.

⁴⁴⁷ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2013a. *op. cit.* pp.2-3; Fondazione Musei Civici di Venezia, 2014a. *op. cit.* p.3.

⁴⁴⁸ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2016a. *op. cit.* p.3.

⁴⁴⁹ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2017a. *Attività - Bilancio ordinario al 31.12.2016.* pp.5-6. https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2018/01/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Activit%C3%A0_2016.pdf [Ultimo accesso 5 dicembre 2020].

⁴⁵⁰ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2018a. *op. cit.* p.4.

⁴⁵¹ *ibidem*.

⁴⁵² Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020b. *op. cit.* pp.5-6.

⁴⁵³ *ibidem*.

Condivisione di informazioni

Negli ultimi decenni le aspettative dei visitatori riguardo ai musei sono cambiate, i fruitori si aspettano ora di poter accedere alle informazioni riguardanti il patrimonio culturale in qualunque momento e da qualunque posto (*supra*, cap. 4). Per questa ragione, in MUVE si è lavorato per mettere il pubblico in contatto diretto con le informazioni sui musei, sfruttando le tecnologie web.

A questo proposito, tramite l'implementazione del Piano Operativo 2012-2014, è iniziato il rafforzamento le strategie di comunicazione online (web e canali social) e l'arricchimento dei formati e dei contenuti proposti⁴⁵⁴, che è poi continuato anche negli anni a seguire con risultati in termini di incremento di visitatori virtuali.

Ad esempio, a fronte della rilevazione di un trend di crescita degli accessi *mobile*, nel corso del 2015 il sito istituzionale è stato sottoposto ad un *restyling* tecnologico e grafico secondo la tecnica del *Responsive Web Design* (RWD)⁴⁵⁵, che ha fatto registrare alla fine dello stesso anno un importante aumento di visitatori e delle pagine visualizzate, così come una crescita del 49% degli accessi *mobile*⁴⁵⁶. Anche i dati 2019 su visitatori e accessi web continuano a confermare il successo dell'approccio *responsive* del *web network* della Fondazione, ulteriormente ottimizzato ed arricchito grazie alla creazione di mini siti⁴⁵⁷ in francese, spagnolo e tedesco nel corso dell'anno⁴⁵⁸.

La *condivisione di informazioni*, tuttavia, ha riguardato anche *stakeholder* diversi dai visitatori, per esempio nel 2011 è stata implementata una sezione riservata ai giornalisti accreditati all'interno del sito web della Fondazione, in modo da facilitare e favorire le operazioni di ricerca, consultazione e download dei materiali ed è stata sviluppata una *mailing list*, che ha tra i suoi principali target i mass media di settore ed è finalizzata all'invio di inviti per inaugurazioni di mostre e altre attività⁴⁵⁹.

⁴⁵⁴ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2013a. *op. cit.* p.22.

⁴⁵⁵ Anche conosciuto come *design responsivo*, ossia un approccio alla progettazione web in grado di creare siti il cui design si adatta automaticamente alla tipologia di dispositivo usato (smartphone, tablet, desktop, notebook, smart tv, ecc.) per la navigazione.

⁴⁵⁶ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2016a. *op. cit.* p.11.

⁴⁵⁷ I mini siti presentano esclusivamente alcune sezioni dei siti delle singole sedi, in particolare quelle che forniscono le informazioni sull'offerta, le modalità di fruizione, i percorsi delle varie sedi e la pianificazione della visita.

⁴⁵⁸ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020b. *op. cit.* pp.14-16.

⁴⁵⁹ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2012a. *op. cit.* p.16.

Come conseguenza di tali azioni, gli accessi al sito web istituzionale sono cresciuti di anno in anno (tab. 9.1), con il numero di visitatori web che, rispetto al 2014, è cresciuto del 59,3% e gli accessi mobile che sono passati dal 13% del 2014 al 52,6% del 2019.

Tab. 9.1. Accessi al sito istituzionale MUVE e pagine visualizzate nel periodo 2012-2019

Anno	Accessi al sito (utenti unici)	Variazione % su anno precedente	% accessi mobile su tot.	Pagine visualizzate	Variazione % su anno precedente
2012	N.A.	N.A.	13%	N.A.	N.A.
2013	N.A.	N.A.	24%	N.A.	N.A.
2014	700.000 (ca.)	N.A.	N.A.	4.000.000	N.A.
2015	841.004	+20,1%	N.A.	4.500.000	+12,5%
2016	911.648	+8,4%	24,9%	4.660.000	+3,6%
2017	1.027.646	+12,7%	43%	4.985.273	+7%
2018	1.037.467	+1%	47,1%	5.000.000 (ca.)	+0,3%
2019	1.115.008	+7,5%	52,6%	5.333.085	+9,1%

Fonte: dati numerici estratti da documenti annuali sulle attività della Fondazione (Relazione sulla gestione).

Ancora, per comunicare in modo continuativo con la *community* di esperti e fidelizzati, ogni mese MUVE invia la *e-newsletter* a un database che attualmente supera i 26.000 contatti⁴⁶⁰, rispetto ai 16.000 contatti del 2013⁴⁶¹.

Nel periodo 2012-2019 si è anche registrato un maggiore e migliore sfruttamento dei social media. A livello quantitativo, sono aumentati gli *account* gestiti dalla Fondazione, il numero di contenuti pubblicati, il numero follower ed interazioni, mentre dal punto di vista qualitativo si è ampliata la gamma di contenuti ed è stata perfezionata la strategia (*infra*, par. 9.2).

Fruizione del patrimonio

Nel periodo 2013-2019, MUVE ha anche lavorato in direzione di una *maggiore e migliore fruizione dei beni culturali* e dell'arricchimento e prolungamento dell'esperienza

⁴⁶⁰ Il dato risale al 2015, essendo l'ultimo reso disponibile online dalla Fondazione (Fondazione Musei Civici di Venezia, 2016a. *op. cit.* p.11).

⁴⁶¹ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2014a. *op. cit.* pp.6-7.

di visita, tramite i contenuti pubblicati sui canali social (*infra*, par. 9.2), tour virtuali delle collezioni, *app* per la visita, pannelli digitali interattivi *on site* e servizi di audioguida *smart*.

Nel 2013 è iniziata una *collaborazione tra la Fondazione e il Google Cultural Institute*, che ha portato negli anni varie collezioni e sedi ad essere inserite nel *Google Art Project*, una piattaforma online attraverso la quale il pubblico di tutto il mondo può accedere a immagini in alta risoluzione di una selezione di opere d'arte delle collezioni dei musei partner e realizzare *virtual tour*⁴⁶². Le prime sedi ad essere incluse sono state Museo Correr, Ca' Pesaro e il Museo del Vetro di Murano⁴⁶³, già nel 2013, per poi essere seguite nel 2014 da Palazzo Mocenigo, Ca' Rezzonico e Palazzo Ducale, dove sono disponibili anche servizi di *street view* e *giga pixel*⁴⁶⁴. Nel 2016, sono stati poi lanciati il *Natural History Project* (Museo di Storia Naturale) e il *Fashion Project*, con il museo di Palazzo Fortuny⁴⁶⁵. Ancora, nel 2017 alcune sedi sono state al centro di due grandi progetti internazionali: Ca' Rezzonico e il Museo Correr sono state coinvolte nell'iniziativa *Grand Tour d'Italia* e Palazzo Mocenigo e Palazzo Fortuny hanno preso parte a *We wear culture*, un progetto dedicato alla storia della moda e del costume, che ha permesso di catturare dipinti e tessuti in *giga pixel*⁴⁶⁶ e realizzare sei mostre virtuali⁴⁶⁷.

La *partnership* con Google ha contribuito, dunque, in modo incisivo alla conservazione e valorizzazione delle collezioni e dell'offerta scientifica e ha ampliato l'offerta di strumenti e metodologie e le occasioni di fruizione virtuale del patrimonio culturale di MUVE⁴⁶⁸.

In quanto a *strumenti per migliorare la visita on site*, dalla fine del 2013 il sito web è stato arricchito di materiali gratuiti e *activity book* in formato PDF, dedicati ad insegnanti e famiglie, che offrono la possibilità di visitare in modo più interattivo le mostre e collezioni permanenti della Fondazione⁴⁶⁹.

Nel 2013 si è anche lavorato alla realizzazione di due *app*, una per Android e l'altra per iOS, a supporto del nuovo allestimento della Sezione del Profumo presso Palazzo

⁴⁶² Fondazione Musei Civici di Venezia 2014a. *op. cit.* p.7.

⁴⁶³ *ibidem*.

⁴⁶⁴ Fondazione Musei Civici di Venezia 2015a. *op. cit.* p.9.

⁴⁶⁵ Fondazione Musei Civici di Venezia 2017a. *op. cit.* p.18.

⁴⁶⁶ Ciò è stato reso possibile dall'utilizzo di *Art Camera*, un dispositivo personalizzato da Google Arts & Culture che consente di acquisire centinaia di immagini ravvicinate. Esse vengono successivamente unite per creare un'unica immagine ad altissima definizione, in grado di rilevare particolari invisibili a occhio nudo.

⁴⁶⁷ Fondazione Musei Civici di Venezia 2018a. *op. cit.* p.12.

⁴⁶⁸ cfr. Fondazione Musei Civici di Venezia 2017a. *op. cit.* p.18.

⁴⁶⁹ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2014a. *op. cit.* pp.6-7.

Mocenigo⁴⁷⁰, poi riviste in termini di miglioramento della *performance*, dell'esperienza d'uso e della fruizione dei contenuti⁴⁷¹. Nel 2015, invece, MUVE ha realizzato analisi di fattibilità, funzionali e tecniche, per lo sviluppo di altre applicazioni per dispositivi mobili⁴⁷², a partire dalle quali è stata resa disponibile da gennaio 2018 *Muve App*, l'app ufficiale della Fondazione, disponibile gratuitamente per Android e iOS, che contiene informazioni e attività fruibili tramite *smartphone*⁴⁷³.

Inoltre, dal 2016, si è iniziato ad implementare il *progetto di Digital Signage* con la collocazione di display per fornire informazioni e trasmettere messaggi promozionali al pubblico nelle sedi di Ca' Pesaro, Museo Correr, Palazzo Ducale, Museo di Storia Naturale⁴⁷⁴, che hanno sostituito gran parte della cartellonistica e rendono il flusso di comunicazione e informativo diretto ai visitatori più chiaro ed immediato⁴⁷⁵.

Un'ultima azione ha riguardato l'assegnazione, tramite bando pubblico, del servizio per le *audioguide smart* da utilizzare presso le sedi di Ca' Rezzonico, Ca' Pesaro e Museo del Vetro, che permettono di raccogliere ed analizzare dati sulla durata della visita, sulle opere selezionate, sui tempi di permanenza davanti ad esse e nelle sale. Questo strumento, tramite l'analisi del flusso dei visitatori e dell'esperienza di visita, ha consentito di apportare correttivi a livello espositivo, logistico e organizzativo nelle sedi con il fine ultimo di migliorare la fruizione delle collezioni e delle mostre temporanee⁴⁷⁶. L'idea è quella di estendere progressivamente il servizio anche ad altre sedi.

Per concludere, è opportuno notare che l'ambito della fruizione è quello in cui la trasformazione digitale in MUVE è penetrata in modo meno profondo e capillare, probabilmente anche per l'ammontare di investimenti richiesto, ma al contempo è anche quello che sta evolvendo più rapidamente e offre maggiori possibilità per il futuro, anche in relazione alla diffusione di realtà aumentata (*Augmented Reality* – AR) e realtà virtuale

⁴⁷⁰ Nei *Percorsi dedicati al profumo* strumenti multimediali (p. es. un video che illustra il ruolo di Venezia nella storia del profumo e una sala che evoca il laboratorio di un profumiere cinquecentesco) ed esperienze sensoriali (p. es. una mappa olfattiva che descrive le "Vie delle Spezie" e stazioni olfattive in cui sperimentare le "famiglie olfattive" che danno vita ai profumi) si alternano in un percorso di informazione, emozione e approfondimento. Per approfondire: Palazzo Mocenigo, n.d. *Percorsi dedicati al profumo*. <https://mocenigo.visitmuve.it/it/il-museo/percorsi-e-collezioni/nuovo-itinerario/percorsi-dedicati-al-profumo/> [Ultimo accesso 7 dicembre 2020].

⁴⁷¹ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2014a. *op. cit.* p.3.

⁴⁷² Fondazione Musei Civici di Venezia, 2016a. *op. cit.* p.4.

⁴⁷³ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019a. *op. cit.* p.12.

⁴⁷⁴ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2017a. *op. cit.* p.18.

⁴⁷⁵ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2018a. *op. cit.* pp.4-5.

⁴⁷⁶ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019a. *op. cit.* p.12.

(*Virtual Reality* – VR) nel settore culturale⁴⁷⁷. AR e VR, infatti, hanno la capacità di incidere in modo significativo sullo sviluppo dell’audience e sulla valorizzazione del patrimonio culturale e offrono nuove modalità di apprendimento per i visitatori, perché capaci di trasmettere i contenuti aumentando il coinvolgimento emotivo dei fruitori. In questo modo, le nuove tecnologie offrono, dunque, anche una risposta al perseguimento della mission individuata da ICOM (*supra*, cap. 3), che ha segnato il passaggio dal museo come luogo di conservazione al museo utente-centrico⁴⁷⁸.

9.1 La digital strategy

La *digital strategy* di un museo è una questione di risorse economiche, di capacità di gestire il cambiamento e di “mentalità digitale” (*supra*, par. 4.1). In questo senso, si può dire che MUVE, rispetto ad altri musei che si trovano ancora bloccati nell’agire da problemi di economicità, autonomia, scarsa illuminazione di chi li gestisce e mancanza di formazione, si appoggia su fondamenta solide.

Innanzitutto, aspetto non scontato, le azioni intraprese da MUVE nell’ultimo decennio sul fronte *digital* dimostrano la presenza di una strategia digitale allineata alla *mission* del museo: le attività di tutela, conservazione, gestione, promozione e valorizzazione del patrimonio, così come le finalità di educazione, studio e apertura al pubblico vengono realizzate anche per mezzo del digitale.

Riprendendo la classificazione proposta da Padilla-Meléndez e Del Águila-Obra⁴⁷⁹, MUVE si sta muovendo progressivamente da una *strategia difensiva*, che considera il digitale come mero complemento del museo fisico, a una *strategia analitica*, che punta all’interattività e all’espansione ed è tipica dei grandi musei internazionali. Vanno in

⁴⁷⁷ Per esempio, a Venezia la Mostra Internazionale d’Arte Cinematografica è stato uno dei primi festival cinematografici (e La Biennale una delle prime istituzioni veneziane) ad aver dimostrato interesse verso il mondo del VR. Dal 2017 è stato dedicando un concorso annuale a film realizzati interamente in VR, chiamato *Venice Virtual Reality*.

⁴⁷⁸ CARCI, G., CAFORIO, A. & GAMPER, C., 2019. Digital technologies and museums: augmented reality, learning and audience development. *Form@re*, 19(1), 274-286. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/digital-technologies-museums-augmented-reality/docview/2303157384/se-2?accountid=17274> [Ultimo accesso 10 dicembre 2020].

⁴⁷⁹ *op. cit.*

questa direzione gli interventi di trasformazione digitale negli ambiti della condivisione di informazioni e della fruizione del patrimonio che hanno caratterizzato la linea strategica degli ultimi otto anni. Contrariamente, si è ancora distanti dalla strategia adottata dai *prospettori*, i quali perseguono una strategia di *leadership* online, presentano alti livelli di creazione di valore online (a livello economico e sociale) e utilizzano le tecnologie digitali per rimodellare la relazione tra museo e pubblico⁴⁸⁰.

In MUVE, come nella maggior parte dei musei, i media tradizionali (brochure, locandine, comunicati stampa, ecc.) vengono ancora ampiamente utilizzati per la loro capacità di raggiungere il *mass market* e acquisire nuovi visitatori, ma contemporaneamente è stata sviluppata la comunicazione online, tenendo conto della tendenza che vede il sito internet come primo punto di incontro dei potenziali visitatori con i musei e della possibilità di usare i social media per fidelizzare i fruitori attuali ed aumentare il coinvolgimento. Nello specifico, già con l'implementazione del Piano Operativo 2012-2014, che individuava strumenti e canali di comunicazione sostenibili e idonei, pianificava le fasi di svolgimento delle attività e segnalava per ogni attività servizi ed enti coinvolti e il budget a disposizione⁴⁸¹, MUVE ha iniziato a dedicare la stessa, se non maggiore, attenzione alla comunicazione digitale rispetto a quella tradizionale.

In totale coerenza con il continuum evolutivo del web, che ha visto il passaggio dall'1.0 al 2.0 e si avvicina sempre più al 3.0, i Musei Civici di Venezia stanno riducendo l'approccio comunicativo unidirezionale, gerarchico e statico, favorendo, invece, la presenza del museo online (soprattutto sui canali social) come spazio aperto alla partecipazione del pubblico. Come si vedrà successivamente (par. 9.2), questo cambiamento di prospettiva si è concretizzato nel nuovo piano editoriale degli *account* social dei Musei Civici di Venezia, che mette al centro della strategia la creazione di contenuti originali, più che la diffusione di contenuti condivisi, e l'interazione con il pubblico e gli *opinion leader*⁴⁸².

Per concludere, il management della Fondazione sembra aver compreso che il digitale non è un servizio a sé stante, bensì uno strumento che va integrato ed allineato alla strategia, alla *mission* e alle altre attività di comunicazione, che include ma non si esaurisce nel sito internet e i canali social e che riguarda l'intero agire del *network*. Riprendendo e,

⁴⁸⁰ *ibidem*.

⁴⁸¹ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2013a. *op. cit.* p.22.

⁴⁸² Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019a. *op. cit.* pp.18-21.

al contempo, capovolgendo le parole di Mauro Felicori⁴⁸³, Direttore generale della Reggia di Caserta, si può dire che in MUVE la strategia digitale non viene sottovalutata proprio perché a non essere sottovalutato è il ruolo comunicativo del museo.

9.2 Gli account social

Il digitale ha rinnovato i linguaggi e le modalità di interazione e ciò è particolarmente evidente nel fenomeno social. Proprio perché «i musei non possono esimersi da una trasformazione che riguarda tutta la società»⁴⁸⁴, la presenza di MUVE sui principali social network negli ultimi sette anni ha vissuto uno sviluppo notevole.

L'attenzione della Fondazione per i canali social è iniziata nel 2013 con il *consolidamento della presenza* di MUVE, con un unico *account* per l'intera rete⁴⁸⁵, sui social media all'epoca più in auge: Facebook, Flickr, Foursquare, LinkedIn, Twitter e YouTube⁴⁸⁶. Tuttavia, non ne veniva ancora sfruttato il potenziale di interazione e co-creazione con il pubblico, in quanto la Fondazione si limitava a comunicare le proprie attività, soprattutto le mostre temporanee, accompagnate da immagini.

La strategia è stata tutto sommato la stessa anche per il 2014 e 2015 con una differenza, però, rispetto alla frequenza dell'attività social che è diventata nel 2015 continuativa. Questo ha portato a risultati discreti in termini di risposta da parte del pubblico: YouTube, grazie all'incremento dei video promozionali, ha raggiunto nel 2015 74.000 visualizzazioni (rispetto alle 32.000 dell'anno precedente), Twitter nel 2015 ha aumentato il numero di follower del +142% rispetto al 2014, mentre Facebook è rimasto stabile con 17.000 interazioni (intese come somma di *like*, commenti e condivisioni) sia nel 2014 che nel 2015⁴⁸⁷.

⁴⁸³ Si veda: Mu.SA, 2018. *Musei del futuro. Competenze digitali per il cambiamento e l'innovazione in Italia*. p.23. http://www.project-musa.eu/it/wp-content/uploads/sites/5/2018/03/Musei-del-futuro_Mu.SA-it.pdf [Ultimo accesso 10 dicembre 2020].

⁴⁸⁴ *ivi*, p.29.

⁴⁸⁵ Unica eccezione è data del profilo Twitter, presente sin dal 2012 in duplice versione italiano e inglese con due account separati (@visitmuve_it e @visitmuve_en).

⁴⁸⁶ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2014a. *op. cit.* pp.6-7.

⁴⁸⁷ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2015a. *op. cit.* p.8.; Fondazione Musei Civici di Venezia, 2016a. *op. cit.* p.11.

La vera *inversione di rotta* risale, invece, al 2016, anno in cui l'attività complessiva sui social si è rinnovata. Da un lato, sono stati abbandonati i profili Foursquare e Flickr, ma al contempo la presenza della Fondazione sui canali social è aumentata, grazie all'apertura di pagine Facebook e Twitter per ognuno degli undici musei del *network* e l'avvio del canale Instagram istituzionale (@*visitmuve*). Dall'altro lato, sono aumentati i contenuti sulle pagine⁴⁸⁸, che hanno iniziato ad essere proposti a cadenza giornaliera anche su Facebook⁴⁸⁹. I risultati di questa rivoluzione non si sono fatti attendere:

- su Twitter il profilo @*visitmuve_it* ha registrato nel 2016 una crescita esponenziale, passando dai 5.589 follower di inizio anno ai 52.889 di fine anno e raggiungendo 1.602.700 visualizzazioni (+105% su 2015, 781.800);
- sempre su Twitter @*visitmuve_en* ha quasi raddoppiato l'audience di 2.465 unità (+1310, incremento pari al 113% su dato annualità 2015);
- su Facebook la pagina @*visitmuve* ha totalizzato al 31.12.2016 28.716 fan (+18,5% su dato annualità 2015);
- su Instagram il nuovo canale istituzionale @*visitmuve* ha conseguito a fine 2016 821 follower;
- su Facebook le singole sedi museali complessivamente hanno totalizzano circa 9.500 fan (dato al 31.12.2016), in parte condivisi con la pagina istituzionale⁴⁹⁰.

Oltre a ciò, nel 2016 sono state realizzate per la prima volta campagne di *social network advertising* a pagamento per alcuni eventi e mostre della Fondazione su *Facebook Ads*, che hanno raggiunto circa 170.000 persone target, selezionate per località e interessi e hanno fatto registrare un costo per contatto (CPC)⁴⁹¹ pari a 1 euro ogni 200 contatti.

Escludendo dall'analisi l'inattività dell'*account* Instagram, la crescita della presenza social è continuata anche nel 2017 per mezzo dell'attività di produzione di contenuti originali e diffusione di contenuti condivisi, a cui si è sommata una *nuova linea strategica*, mantenuta tutt'oggi, che punta sul rispetto e la valorizzazione delle specifiche identità dei singoli musei che compongono il sistema MUVE⁴⁹². In questo senso, a fronte dell'aumento degli *account* dedicati alle singole sedi, i canali istituzionali MUVE si sono dedicati dal

⁴⁸⁸ Ad esempio, si è passati dai 484 post su Twitter nel 2015 a 737 nel 2016.

⁴⁸⁹ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2017a. *op. cit.* pp.17-18.

⁴⁹⁰ *ibidem*.

⁴⁹¹ Il CPC è il costo che l'azienda sostiene in inserzioni pubblicitarie per raggiungere contatti e viene calcolato come rapporto tra il costo della campagna di advertising e i contatti raggiunti: CPC = costo campagna / contatti raggiunti.

⁴⁹² Fondazione Musei Civici di Venezia, 2018a. *op. cit.* pp.12-13.

2016 più alla diffusione dei contenuti prodotti dai singoli musei, piuttosto che alla creazione di contenuti *ex novo*.

Dal punto di vista dei formati comunicativi, nel 2017 si è iniziato a sperimentare Facebook come *network* di diffusione e archivio di materiali video, estendendo cioè l'azione di piattaforme dedicate come YouTube e aprendo, così, l'offerta video a nuovi segmenti di pubblico. Difatti, durante l'anno sono stati realizzati e diffusi 26 video (di cui 8 dirette *streaming*) sulla pagina madre (@visitmuve) che hanno ottenuto 32.731 visualizzazioni complessive⁴⁹³. Tali azioni hanno fatto registrare a fine anno un incremento di follower del 7,7% rispetto al 2016 sulla pagina madre e i follower sulle pagine dei singoli musei sono quasi triplicate.

Sempre più consapevole della centralità del digitale nella diffusione e promozione del patrimonio, la Fondazione da metà 2018 ha dedicato maggiore cura al rapporto con il pubblico attraverso i social media, anche in ottica di maggiore coinvolgimento. Segnatamente, oltre all'attività di produzione e diffusione di contenuti sui profili Facebook e Twitter esistenti, è stato creato un *account* Facebook dedicato alle attività educative (@muveeducation), *core* dell'offerta museale e capaci di raggiungere annualmente un ampio bacino di utenza (*supra*, par. 6.1). Inoltre, da maggio 2018 è stato riattivato l'*account* Instagram istituzionale ed è stato aperto un canale dedicato a Palazzo Fortuny (@palazzofortuny_veneziana), a cui è seguita nel 2019 l'apertura dei canali dedicati anche agli altri musei⁴⁹⁴.

Per ampliare la *fan base*, il canale istituzionale è stato popolato da *post* e *story* con immagini e foto dei musei, delle mostre, attività e altre iniziative della Fondazione, accompagnati da descrizioni in doppia lingua italiano e inglese. Oltre a ciò, per coinvolgere maggiormente il pubblico residente e gli altri visitatori, l'*account* è stato arricchito dalla condivisione di *UGC*, grazie al *repost* di una selezione degli scatti più belli pubblicati dai visitatori dei musei civici e al lancio di contest legati alle mostre temporanee (p. es. #ILoveMotocicletta, dedicato alla mostra "Motocicletta. L'architettura della velocità" esposta a Mestre presso Forte Marghera). La ripresa del profilo e il focus sul coinvolgimento hanno generato una risposta decisamente positiva in termini di follower, che sono arrivati a 5.150 a fine 2018 (+527,3% rispetto al dato 2016).

⁴⁹³ *ibidem*.

⁴⁹⁴ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019a. *op. cit.* pp.18-19.

La revisione del piano editoriale complessivo dei canali social istituzionali a metà 2018, con il fine di migliorare il coinvolgimento della *community*, veicolare campagne promozionali e aumentare il traffico verso il sito web, ha portato ad un maggiore uso della pagina Facebook per la produzione di contenuti originali in italiano e inglese, da un lato, e per la diffusione di campagne dedicate alle mostre temporanee e indirizzate a specifici segmenti di pubblico, dall'altro. L'efficacia del nuovo approccio è testimoniata dalla maggiore crescita percentuale dei fan dell'*account* @visitmuve a fine 2018 (+24% sul dato 2017) rispetto alla crescita percentuale registrata a fine 2017 (+7,7% sul dato 2016) e dall'ottenimento del badge di verifica blu nei primi giorni del 2019, basato sulla completezza del profilo, la conformità alle normative e l'interesse mostrato dal pubblico.

Parallelamente, grazie alla revisione del piano editoriale, sono aumentati anche i fan degli *account* dei singoli musei su Facebook, i follower del canale Twitter in lingua italiana (10% sul dato 2017) e le visualizzazioni dei *tweet* (+39% rispetto al 2017).

Le stesse direttrici strategiche circa presenza, contenuti e coinvolgimento sono state seguite anche nel 2019. La presenza della Fondazione su Instagram è stata ulteriormente rafforzata tramite l'apertura di tre nuovi *account* per altre tre sedi: Ca' Pesaro (@museocapesaro), Palazzo Ducale (@ducalevenezia) e Museo del Vetro (@museovetro). Gli *account* Instagram, in linea con il trend in ascesa della piattaforma che la vede ai primi posti nella classifica dei social media più usati al mondo, si sono confermati nell'ultimo anno come i profili social più partecipati dal pubblico. Tale tendenza è anche confermata dall'incremento di follower dell'*account* istituzionale principale pari al +140,4% per il 2019⁴⁹⁵. Per quanto riguarda la gestione della pagina Facebook istituzionale, si è pressoché mantenuto lo stesso trend di crescita dell'anno precedente, con i fan che hanno raggiunto quasi soglia 50.000 a fine 2019 e lo stesso si può dire per l'*account* Twitter in lingua italiana che ha aumentato il numero di follower (+15,9% su anno precedente) e mantenuto stabile il numero di visualizzazioni (2.000.000 circa), in relazione ad una riduzione del numero di *tweet* pubblicati⁴⁹⁶.

Il numero crescente di follower ottenuto di anno in anno dalla Fondazione sulle principali piattaforme social nel periodo 2015-2019, di cui si offre una visione d'insieme nella tab. 9.2, è un primo segnale dell'efficacia della strategia adottata da MUVE.

⁴⁹⁵ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020b. *op. cit.* pp.14-16.

⁴⁹⁶ *ibidem*.

Tab. 9.2. La presenza social della Fondazione nel periodo 2015-2020

Anno	Account social	Fan/Follower	Variazione % su anno precedente
2015	Facebook	N.A.	N.A.
	Twitter	5.589 @visitmuve_it	N.A.
2016	Instagram	821	N.A.
	Facebook	28.716 @visitmuve 9.500 singoli musei	N.A. N.A.
	Twitter	52.889 @visitmuve_it	+846,3%
2017	Instagram	N.A.	N.A.
	Facebook	31.115 @visitmuve 25.384 singoli musei	+7,7% +167,2%
	Twitter	92.212 @visitmuve_it	+74,3%
2018	Instagram	5.150	+527,3% (su 2016)
	Facebook	38.579 @visitmuve 37.061 singoli musei	+24% +46%
	Twitter	101.365 @visitmuve_it	+9,9%
2019	Instagram	12.400	+140,4%
	Facebook	49.451 @visitmuve	+28,18%
	Twitter	106.858 @visitmuve_it	+15,9%

Fonte: dati numerici estratti da documenti annuali sulle attività della Fondazione (Relazione sulla gestione).

Volendo riassumere, infine, l'evoluzione della strategia social implementata da MUVE negli ultimi sette anni, si può affermare che l'approccio adottato è stato di tipo *trial and error* (prova e errore) e che la strategia è stata tutto sommato in grado di adattarsi ai cambiamenti che negli anni hanno investito il web e le piattaforme social, dal passaggio al quasi totale collaborativismo del prossimo web 3.0 ai nuovi trend di utilizzo dei social media, che in pochi anni hanno reso obsolete alcune piattaforme e, al contempo, diffuso ampiamente delle altre. Soprattutto negli ultimi quattro anni, MUVE ha dedicato maggiori sforzi alla *costruzione di comunità* sui social media, per mezzo del coinvolgimento delle *audience online*, intese come comunità di visitatori (p. es. su Instagram), ma anche reti tra professionisti, *opinion leader* ed esperti (p. es. su LinkedIn e Twitter).

9.3 Il coinvolgimento

Risulta oramai chiaro che i fruitori culturali non sono più ricettori passivi e pazienti di cultura, bensì desiderano avere un accesso immediato a diverse forme di contenuto culturale, interagire e partecipare attivamente alla sua co-creazione, tanto che in logica 2.0 si può parlare a tutti gli effetti di *prosumer culturali* (*supra*, par. 4.3).

Come si è visto precedentemente (*supra*, par. 4.3), però, nella pratica l'apporto del fruitore all'esperienza culturale, così come il suo coinvolgimento, nei musei italiani risulta in larga parte limitato ad una *reactive consumption* più che raggiungere una produzione attiva di contenuto. Con la propria *digital strategy*, in questo senso, MUVE ha mostrato negli anni il tentativo di avvicinarsi a questo secondo polo, lavorando sulla variabile dell'*accessibilità* del contenuto digitale e la capacità di costruire *community* tramite i social.

Attualmente, MUVE consente ai fruitori online di utilizzare i diversi strumenti digitali di cui si dota per coprire l'intero spettro di azioni contenute della piramide elaborata da MTM London⁴⁹⁷:

1. *accedere* all'offerta culturale dei musei, per scoprirla, filtrarla e pianificare la visita tramite il sito web istituzionale, in primis;
2. *imparare*, ossia soddisfare la propria sete di conoscenza sulle collezioni e gli artisti, attraverso le descrizioni delle collezioni contenute nel sito e i *post* dal taglio divulgativo sui social;
3. *vivere* online l'intera esperienza culturale, grazie a Google Arts & Culture;
4. *condividere* i contenuti della Fondazione alla propria rete, ma anche le proprie esperienze ed opinioni, tramite recensioni *online*, commenti pubblici sui canali social e messaggi privati;
5. *creare* contenuti originali (UGC), seppur in modo ancora limitato, tramite le attività educative proposte dalla pagina Facebook @muveeducation e la partecipazione a contest legati alle esposizioni temporanee su Instagram.

L'analisi delle possibilità di azione offerte ai fruitori non fornisce, però, una misurazione della profondità effettiva del coinvolgimento che la Fondazione riesce a

⁴⁹⁷ *op. cit.* pp.26-27.

raggiungere presso la propria *community*, semmai è utile per descrivere gli sforzi che la Fondazione ha messo e sta mettendo in atto.

La valutazione del coinvolgimento può avvenire su base qualitativa o quantitativa ed utilizzando diverse tipologie di indici (*supra*, par. 4.3). La Fondazione si avvale dal 2015 di un indice sintetico chiamato *Travel Appeal Index Score (TAI Score)* ed espresso in centesimi che, quantificando il miglioramento della comunicazione digitale (gestione web e social) e analizzando il *sentiment* espresso online dagli utenti, offre anche un punto di partenza per la valutazione del coinvolgimento di ognuna delle sedi a livello qualitativo⁴⁹⁸. Nello specifico, il TAI Score rappresenta il voto complessivo di una struttura sul web, ottenuto analizzando:

- la *reputazione* online, ossia ciò che le persone dicono di una struttura sui per tutti i canali proprietari (sito web e canali social gestiti direttamente da MUVE) e non (siti di recensione, *online travel agencies* e canali di vendita);
- il sito web e i canali social dei musei, valutandoli dal punto di vista tecnico, di ottimizzazione, di gestione, della qualità dei contenuti e delle *performance*⁴⁹⁹.

Inoltre, dal 2016, la Fondazione ha abbinato al TAI Score anche un *Sentiment Score*, inteso come indice di soddisfazione generale. Il *Sentiment Score* viene calcolato annualmente tramite una piattaforma *web-based* che, applicando il metodo del *sentiment analysis* (*supra*, par. 4.3) ai testi prodotti dagli utenti, raccoglie in tempo reale l'opinione, positiva o negativa, espressa online dalle persone rispetto all'offerta del network museale in dato periodo⁵⁰⁰. L'analisi viene realizzata su diversi ambiti dell'esperienza:

- *accoglienza* (code, file, folla, attesa, gestione dei flussi, percorsi, personale, ecc.);
- *spazi* (sale, opere, mostre, allestimenti, illuminazione, segnaletica, estetica, esposizione, didascalie, percorso di visita, pulizia, luoghi interni, luoghi esterni, ecc.);
- *attività ed eventi* (laboratori, corsi, attività didattiche, eventi, feste, presentazioni, esperienze, ecc.);
- *servizi* (bagni, parcheggi, Wi-Fi, climatizzazione, brochure, materiali informativi, audioguide, servizi tecnologici, bookshop, guide, ecc.);
- *posizione* (sedi e luogo in cui si trovano);
- *ristorazione* (bar, ristoranti, caffetterie interne ai musei ed attorno alle sedi);

⁴⁹⁸ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2017a. *op. cit.* p.18

⁴⁹⁹ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2018a. *op. cit.* p.38

⁵⁰⁰ *ibidem*.

- *accessibilità* fisica (ascensori, trasporti, parcheggi, ecc.);
- *costi* (prezzi di biglietti, *merchandising*, servizi di ristorazioni e altri servizi)⁵⁰¹.

I due indici forniscono, quindi, una prima valutazione qualitativa della reputazione e dell'interazione online e, essendo le interazioni i modi in cui gli utenti possono partecipare alla relazione con l'organizzazione, permettono di valutare l'*engagement* del pubblico rispetto all'istituzione.

Andando ad analizzare l'evoluzione dei due indici per i musei civici nel loro complesso (tab. 9.3), si nota che entrambi nel periodo 2015-2019 hanno mostrato progressivamente valori più alti, ad esclusione del dato 2018 relativo al TAI Score che presenta una lieve flessione rispetto all'anno precedente. I risultati 2019 evidenziano che il TAI Score nel giro di cinque anni è aumentato del 45,5% e che il Sentiment Score è cresciuto del 7,9% rispetto al 2016. In definitiva, la crescita dei due indici è la dimostrazione dell'efficacia delle nuove linee strategiche adottate nello stesso arco temporale.

Tab. 9.3. L'evoluzione del TAI Score e Sentiment Score in MUVE

Anno	Museo	TAI Score (/100)	Variazione % su anno precedente	Sentiment Score	Variazione % su anno precedente	Variazione % su anno precedente
2015	Palazzo Ducale	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	Museo Correr	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	Ca' Rezzonico	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	Ca' Pesaro	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	Museo del Vetro	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	Museo di Storia Naturale	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	Palazzo Mocenigo	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	Palazzo Fortuny	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	Museo del Merletto	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	Casa di Carlo Goldoni	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	Torre dell'Orologio	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	MUVE (media)	54,5	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
	Palazzo Ducale	45,5	N.A.	89,1	N.A.	N.A.
	Museo Correr	83,7	N.A.	86	N.A.	N.A.
	Ca' Rezzonico	80,5	N.A.	91,7	N.A.	N.A.

⁵⁰¹ *ibidem*.

2016	Ca' Pesaro	84,2	N.A.	86,7	N.A.	N.A.
	Museo del Vetro	74,9	N.A.	76,9	N.A.	N.A.
	Museo di Storia Naturale	85,2	N.A.	88	N.A.	N.A.
	Palazzo Mocenigo	80,6	N.A.	87,4	N.A.	N.A.
	Palazzo Fortuny	80,1	N.A.	83,9	N.A.	N.A.
	Museo del Merletto	70,5	N.A.	75	N.A.	N.A.
	Casa di Carlo Goldoni	72	N.A.	73,4	N.A.	N.A.
	Torre dell'Orologio	76,3	N.A.	89,8	N.A.	N.A.
	MUVE (media)	75,8	N.A.	84,4*	N.A.	N.A.
2017	Palazzo Ducale	80	75,8%	88,9	-0,2%	-0,2%
	Museo Correr	81,2	-3,0%	86,1	0,1%	0,1%
	Ca' Rezzonico	82,7	2,7%	90,6	-1,2%	-1,2%
	Ca' Pesaro	81,6	-3,1%	90,4	4,3%	4,3%
	Museo del Vetro	73,9	-1,3%	73,5	-4,4%	-4,4%
	Museo di Storia Naturale	78,9	-7,4%	90,6	3,0%	3,0%
	Palazzo Mocenigo	78,5	-2,6%	73,5	-15,9%	-15,9%
	Palazzo Fortuny	84,6	5,6%	90,6	8,0%	8,0%
	Museo del Merletto	72,8	3,3%	86,2	14,9%	14,9%
	Casa di Carlo Goldoni	72,1	0,1%	88,8	21,0%	21,0%
	Torre dell'Orologio	80,4	5,4%	81	-9,8%	-9,8%
	MUVE (media)	77,8	2,6%	84,4*	0,0%	0,0%
2018	Palazzo Ducale	84,6	5,7%	91,6	3,0%	3,0%
	Museo Correr	75,7	-6,8%	88	2,2%	2,2%
	Ca' Rezzonico	80,3	-2,9%	91,4	0,9%	0,9%
	Ca' Pesaro	79,5	-2,6%	90,4	0,0%	0,0%
	Museo del Vetro	66,6	-9,9%	78,8	7,2%	7,2%
	Museo di Storia Naturale	78,7	-0,3%	88,2	-2,6%	-2,6%
	Palazzo Mocenigo	83,9	6,9%	85,8	16,7%	16,7%
	Palazzo Fortuny	76,2	-9,9%	86,5	-4,5%	-4,5%
	Museo del Merletto	70,1	-3,7%	80,6	-6,5%	-6,5%
	Casa di Carlo Goldoni	70,2	-2,6%	63,6	-28,4%	-28,4%
	Torre dell'Orologio	69,5	-13,6%	72,2	-10,9%	-10,9%
	MUVE (media)	75,8	-2,6%	89,6*	6,2%	6,2%
	Palazzo Ducale	83,4	-1,4%	92,7	1,2%	1,2%
	Museo Correr	82,6	9,1%	90,8	3,2%	3,2%
	Ca' Rezzonico	80,2	-0,1%	92,6	1,3%	1,3%

2019	Ca' Pesaro	79,3	-0,3%	93,4	3,3%	3,3%
	Museo del Vetro	79,5	19,4%	79,6	1,0%	1,0%
	Museo di Storia Naturale	77,8	-1,1%	91,7	4,0%	4,0%
	Palazzo Mocenigo	82,9	-1,2%	84,6	-1,4%	-1,4%
	Palazzo Fortuny	84,3	10,6%	96,8	11,9%	11,9%
	Museo del Merletto	77,2	10,1%	89,6	11,2%	11,2%
	Casa di Carlo Goldoni	67,1	-4,4%	73,1	14,9%	14,9%
	Torre dell'Orologio	78,5	12,9%	91,4	26,6%	26,6%
	MUVE (media)	79,3	4,6%	91,1*	1,7%	1,7%
*Il valore è calcolato da MUVE come media ponderata, ma non si hanno informazioni in merito ai pesi.						

Fonte: dati numerici estratti da documenti annuali sulle attività della Fondazione (Relazione sulla gestione).

Tuttavia, è assente una valutazione di tipo quantitativo e che misuri in modo specifico il coinvolgimento generato dalle iniziative digitali sui social media. Un parametro utile, in questo senso, risulta essere il calcolo dell'*engagement rate* (E.R.) raggiunto dai vari *account* dei musei civici. Si tratta di una formula che misura il livello di interazione (commenti, condivisioni, *like*) che un *account* riceve sui propri contenuti dalle persone che li visualizzano (*reach*) o dai propri follower. Esistono diversi modi per calcolarlo, ma uno tra i più comuni è quello usato da Ninjalitics⁵⁰², *tool* gratuito di analisi Instagram e TikTok: $E.R. = \frac{\text{media interazioni ultimi 12 post (escludendo l'ultimo)}}{\text{numero totale dei follower}} 100$.

Dall'applicazione di tale formula agli *account* madre MUVE ne risulta che l'E.R. attuale⁵⁰³ è: pari al 1,7% circa per Instagram, allo 0,4% per Facebook e allo 0,03% per Twitter. Più alto è il valore percentuale risultante dall'applicazione della formula, migliore è l'*engagement*. Dunque, è vero che il valore ideale obiettivo è pari al 100%, ma è altrettanto vero che tale risultato non è realistico. Prima di tutto, bisogna tenere conto che l'E.R. tende a diminuire all'aumentare del numero di *follower*⁵⁰⁴; in secondo luogo,

⁵⁰² Per approfondire si veda: <https://www.ninjalitics.com/>.

⁵⁰³ Dati aggiornati al 14.12.2020.

⁵⁰⁴ A questo proposito, si consiglia la lettura di: Influencer Marketing Hub, 2020. *The State of Influencer Marketing 2020: Benchmark report*. <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report-2020/> [Ultimo accesso 14 dicembre 2020].

risulta utile confrontare i risultati con i *social media benchmark* di settore⁵⁰⁵. Ne derivano, allora, due considerazioni:

- l'*account* principale MUVE presenta un numero di *follower* superiore alle 10.000 unità su Instagram e alle 100.000 su Facebook e Twitter, dati che giustificano un E.R. più contenuto;
- i *benchmark* per il settore non-profit evidenziano un E.R. medio su Instagram pari all'1,7%, su Facebook uguale allo 0,1% e su Twitter allo 0,06%, quindi MUVE presenta dei risultati nella media.

Per concludere la trattazione, MUVE negli ultimi anni ha dimostrato di avere sviluppato maggiore attenzione per la tematica del coinvolgimento dei fruitori online e i nuovi piani editoriali sui social hanno permesso alla Fondazione di raggiungere risultati discreti in questa direzione. Si tratta, però, solo dei primi passi in un terreno ancora parzialmente inesplorato nel settore museale italiano, quello della partecipazione attiva e co-creazione di contenuti da parte del pubblico tramite le piattaforme social, che può diventare la base per costruire relazioni forti con la propria *audience*.

10. La strategia di MUVE in risposta alla pandemia

Fino al 2016 la Fondazione si dotava di piani strategici triennali, ossia di documenti di programmatici pluriennali riguardanti gli obiettivi, le attività e la pianificazione economico-finanziaria. Attualmente, invece, tale strumento è stato abbandonato e la Fondazione preferisce basarsi su una programmazione con una proiezione a un anno⁵⁰⁶. La mancanza di piani pluriennali non ha, tuttavia, costituito l'abbandono di un approccio

⁵⁰⁵ Feehan, B., 2020. 2020 Social Media Industry Benchmark Report. *Rival IQ Blog*, 4 marzo. <https://www.rivaliq.com/blog/social-media-industry-benchmark-report/> [Ultimo accesso 14 dicembre 2020].

⁵⁰⁶ Mattia Agnetti, da un'intervista rilasciata alla sottoscritta in data 07.05.2020.

strategico. Infatti, a prescindere dall'assenza di un piano scritto, è possibile individuare sei obiettivi strategici che hanno caratterizzato la gestione di MUVE nell'ultimo decennio:

1. incremento dei ricavi,
2. valorizzazione del patrimonio,
3. ottimizzazione delle risorse,
4. risparmio energetico,
5. aumento della soddisfazione dei fruitori⁵⁰⁷.

Come per tutti gli altri musei a livello mondiale (*supra*, cap. 5), nel corso del 2020 i cambiamenti dell'ambiente di riferimento, causati dalla pandemia in atto, hanno richiesto a MUVE un rapido adattamento della propria strategia per rispondere ad una duplice sfida:

- il perseguimento della *mission* istituzionale dell'istituzione-museo,
- il raggiungimento l'equilibrio economico-finanziario dell'azienda-museo.

Il cambiamento ha riguardato, inoltre, tutti e tre gli ambiti della strategia caratteristici delle organizzazioni culturali: Proposta culturale, Pubblico e Sostenibilità.

La *Proposta culturale* nei due periodi di chiusura è stata trasferita per intero alle piattaforme digitali (*social media in primis*), invece, nel periodo estivo di apertura parziale di alcune sedi, l'offerta si è anche concretizzata nell'esposizione delle collezioni, in un'ottica di sfruttamento dell'esistente e riscoperta del patrimonio dei musei.

I mutamenti dell'offerta culturale, inoltre, hanno controbilanciato le nuove esigenze legate agli altri ambiti. Difatti, malgrado si sia continuato a lavorare parallelamente sullo sviluppo quantitativo e qualitativo dell'audience, la conformazione del *Pubblico* è cambiata notevolmente: l'*audience* digitale e la popolazione locale sono stati sostanzialmente gli unici due segmenti a cui si è rivolta la Fondazione da marzo in poi. In più, i visitatori virtuali hanno aperto i musei civici ad un pubblico più vasto.

Il quasi totale annullamento dei flussi turistici e la chiusura forzata prolungata hanno portato MUVE ad intervenire anche sull'ambito *Sostenibilità*. I flussi turistici stranieri, che garantivano per MUVE l'80% degli ingressi dei visitatori paganti alle sedi, sono stati quasi nulli, tranne per una lieve ripresa nei mesi estivi da giugno a settembre. Le scelte di MUVE rispetto alla Proposta culturale e al Pubblico, quindi, rispondono anche all'esigenza di contenere i costi e pensare a forme alternative di finanziamento. Difatti, da un lato, gli

⁵⁰⁷ AGNETTI, M. & VOZA, C., 2011. *op. cit.* p.56.

strumenti digitali presentano costi relativamente bassi e si rivelano utili per l'attuazione di campagne di *fundraising*; dall'altro, la riscoperta delle collezioni facilita la connessione con il pubblico locale e permette di evitare i costi legati all'organizzazione di esposizioni temporanee.

Di conseguenza, la strategia di MUVE nel periodo pandemico si è caratterizzata per una duplice attenzione all'aspetto istituzionale e alla dimensione economica, che si è materializzata in una serie di azioni concrete.

10.1 L'espletamento della mission: nuove relazioni con (nuovi) pubblici

La pandemia e i *lockdown* hanno posto, prima di tutto, una sfida per i musei in quanto al perseguimento della propria *mission*, così come definita da ICOM (*supra*, par. 3.1). Nello specifico, ad essere state minate non sono tanto state le finalità di ricerca e conservazione, quanto piuttosto quelle di esposizione e comunicazione, che rappresentano l'aspetto immediatamente percepibile dell'attività museale e il legame dell'istituzione con la collettività. Peraltro, i musei civici avevano già sofferto molto sul finire del 2019, dopo l'*Acqua Granda* di novembre. Così, la pandemia è piombata all'improvviso in un periodo in cui la Fondazione stava portando a termine il recupero del proprio pubblico e delle strutture danneggiate⁵⁰⁸. Al contempo, però, come sottolinea Mariacristina Gribaudo, presidente della Fondazione, l'acqua alta di novembre 2019 è servita anche da preparazione alla gestione delle emergenze, favorendo la creazione di un *modus operandi* specifico, tanto che già ai primi segnali della gravità della situazione sanitaria, MUVE aveva già iniziato a lavorare all'adattamento della strategia⁵⁰⁹.

La Fondazione, quindi, ha dovuto nuovamente modificare la propria strategia nell'arco di qualche mese, con la differenza che, nell'orizzonte pandemico, ha dovuto *ripensare*

⁵⁰⁸ Belli, G., 2020b. Talking about museums | con Gabriella Belli, Direttrice Fondazione Musei Civici di Venezia. Intervista di Valentina Zucchi. *MUS.E Firenze* (@musefirenze), 28 aprile. <https://www.facebook.com/musefirenze/videos/549273445997165> [Ultimo accesso 16 dicembre 2020].

⁵⁰⁹ Zuccato, S., 2020. Quale sarà il futuro del settore culturale?. *Venezia Today*, 14 aprile. https://www.veneziatoday.it/attualita/progetti-idee-cultura-musei-teatri-dopo-covid.html?fbclid=IwAR2ZMoTYh0y9-jvPsokXY7zHFnczTfdnWjtrxxS_nJKGDT3x7dTp6-W6wQc [Ultimo accesso 17 dicembre 2020].

completamente il proprio modo di essere «al servizio della società, [...] aperta al pubblico»⁵¹⁰ e, in funzione di un pubblico cambiato, la propria *natura civica*, intesa come l'essere musei della città, luoghi di dibattito, svago e crescita prima di tutto per i residenti.

La trasformazione ha caratterizzato sia i due periodi di chiusura delle sedi che l'apertura parziale estiva, con ripercussioni anche sul futuro post-pandemico della rete.

Le attività online durante la chiusura delle sedi

Nei due periodi di chiusura le attività di valorizzazione, legate all'esposizione e alla comunicazione, sono state trasferite ai canali *digital* (sito web, social media e piattaforma Google Arts & Culture) e si sono via via rafforzate. In particolare, si è dato spazio a tutto il panorama museale civico di Venezia, restituendone il sapore più genuino ed autentico e spostando lo sguardo dalle opere e sedi più note a pezzi delle collezioni e Palazzi apparentemente residuali, ma con un valore identitario molto forte per i veneziani⁵¹¹.

Il principale filone seguito sin da subito per il piano editoriale sui social è stato “la vita segreta delle cose”⁵¹², un’iniziativa di taglio informativo che includeva racconti, storie nascoste e curiosità riguardanti alcune opere della Fondazione, susseguitisi fino all'estate con due o tre appuntamenti settimanali e diversi formati (post con immagini, video e *podcast*). La scelta dei contenuti vedeva la collaborazione di conservatori e addetti alla comunicazione e rispondeva alla volontà di trasmettere la ricchezza delle collezioni civiche ed il loro stretto legame con la storia economica e sociale della città⁵¹³. La Fondazione non si è, però, limitata ad offrire contenuti legati alle collezioni, ma ha anche dispensato consigli giornalieri su iniziative di solidarietà digitale e programmi di altre organizzazioni culturali e creative, tramite la rubrica *#MUVEConsiglia*.

A ciò si sono sommate altre iniziative basate sul contributo del pubblico stesso, per esempio ad aprile è stato lanciato sui principali canali social l'*hashtag* *#ImissPalazzoDucale* con cui invitava il pubblico a condividere ricordi personali delle

⁵¹⁰ ICOM Italia, n.d. *op. cit.*

⁵¹¹ Belli, G., 2020b. *op. cit.*

⁵¹² *ibidem.*

⁵¹³ *ibidem.*

proprie visite alla sede sui propri profili usando l'*hashtag* in questione, in modo che poi potessero essere ricondivisi gli scatti più belli sugli *account* della Fondazione⁵¹⁴.

Nel secondo periodo di chiusura, la Fondazione ha arricchito la sua attività social con un nuovo calendario di appuntamenti, trasversale a tutti i profili social, per approfondire gli artisti, le collezioni e le attività dei vari musei della rete. Già a novembre è iniziata la serie di pubblicazioni *#MUVEguide*, volta a garantire a tutti una maggiore accessibilità alle collezioni e consentirne un approfondimento da remoto, tramite brevi guide dei musei create *ad hoc* e scaricabili gratuitamente su qualsiasi dispositivo dal sito istituzionale e da quelli delle singole sedi.

A questa iniziativa si sono aggiunte due nuove rubriche nel mese di dicembre: *#MUVEartist* e *#MUVEatWork*. La prima ha scelto un artista del mese per ciascuno dei musei e organizzato quattro post per ognuno (uno alla settimana) di approfondimento sulla figura, mentre *#MUVEatWork* ha portato il pubblico alla scoperta del lavoro che si svolge "dietro le quinte" delle sale espositive e delle collezioni delle diverse sedi, con attività che vanno dall'allestimento degli spazi e la conservazione del patrimonio alla pianificazione delle attività *educational*. Ancora, si è continuato il filone dello UGC, soprattutto tramite il *repost* di foto pubblicate su Instagram dai visitatori e i giochi e le attività proposte su Facebook da MUVE Education, come *contest*, indovinelli, puzzle e laboratori creativi da fare a casa.

In sostanza, la Fondazione, consapevole del sovraffollamento di informazioni a cui il pubblico è sottoposto online, ha deciso di fare la differenza sul "come" della propria attività, focalizzandosi sul legame delle collezioni con la comunità locale e sulla co-creazione da parte del pubblico e strutturando i messaggi in modo da renderli gradevoli a target di pubblici diversi, per età e provenienza geografica⁵¹⁵.

Oltre a ciò, sono stati promossi i tour virtuali delle sedi, resi possibili dalla collaborazione con Google Cultural Institute (*supra*, cap. 9), così come sono state create newsletter giornaliere speciali di approfondimento delle collezioni, che hanno completato l'offerta già presente legata al catalogo online delle collezioni e i bollettini scientifici. Tutte

⁵¹⁴ *ibidem*.

⁵¹⁵ *ibidem*.

queste iniziative non sono state pensate «per consolazione ma perché l'arte è vita e la vita è, anche, arte»⁵¹⁶.

Infine, anche se risulta difficile isolare il risultato senza aver accesso alle *analytics* dei profili social, il nuovo approccio e l'incremento delle attività digitali ha portato ad aumento dell'audience online dei musei. Per esempio, il profilo Instagram @visitmuve i follower sono passati dai 13.247 dei primi di marzo ai 17.403 della metà di dicembre 2020 (+31,4% in otto mesi)⁵¹⁷. All'interno di questi fruitori virtuali, anche secondo la direttrice Gabriella Belli⁵¹⁸, vi sono anche persone che prima non avevano mai dialogato con i musei e, quindi, ancor più grazie al digitale, che abbatte le distanze fisiche, cognitive e sociali, i musei si sono aperti al pubblico⁵¹⁹.

In definitiva, il mezzo digitale, che veniva già utilizzato da MUVE prima dell'emergenza, nella situazione attuale si è rafforzato, rivelandosi sempre più essenziale nella valorizzazione del patrimonio artistico⁵²⁰.

La valorizzazione durante l'apertura parziale delle sedi

Anche durante l'apertura estiva, la valorizzazione del patrimonio museale si è articolata in attività di comunicazione e di esposizione.

In quanto alla *comunicazione*, essa ha riguardato sia i canali digitali sia le affissioni cartacee nel centro storico e nella terraferma veneziana. Ad esempio, sui diversi canali social da giugno a ottobre è stata diffusa la campagna #BellezzainSicurezza con il fine di trasmettere un'immagine dei musei e della cultura come luoghi sicuri e sensibilizzare al rispetto delle regole comportamentali di prevenzione del virus, oltre che a trasmettere le novità in quanto ad apertura delle sedi e prenotazione delle attività. Diversamente, sono

⁵¹⁶ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020d. #IoRestoaCasa con i Musei Civici di Venezia. https://www.visitmuve.it/it/iorestoacasa-con-i-musei-civici-di-venezias/?fbclid=IwAR3rmowwf9hAr11jvH7IN8otW2IfV_E8q00etUc4MT5KS-ITLqP2GL7J-9w [Ultimo accesso 17 dicembre 2020].

⁵¹⁷ Dati estratti da <https://business.ninjalitics.com/plus/visitmuve> in data 14 dicembre 2020.

⁵¹⁸ Belli, G., 2020b. *op. cit.*

⁵¹⁹ Rispetto al rapporto tra nuove tecnologie e democratizzazione dell'accesso ai musei si consiglia la lettura di: Baggesen, R. H., 2014. Augmenting the agora: Media and civic engagement in museums. *MedieKultur*. 30(56). <https://tidsskrift.dk/mediekultur/article/view/8964/15301> [Ultimo accesso 16 dicembre 2020].

⁵²⁰ Zuccato, S., 2020. *op. cit.*

state ridotte le attività di fruizione online del patrimonio e coinvolgimento digitale dei pubblici.

Rispetto alle attività legate all'*esposizione*, come accennato, queste hanno riguardato alcune collezioni e i palazzi che le ospitano per l'ampiezza degli spazi di cui godono, mentre sono state rimandate tutte le mostre temporanee, che risultano più problematiche per il distanziamento sociale all'interno dei percorsi di visita⁵²¹ e richiedono il sostenimento di costi aggiuntivi. In più, l'apertura è stata garantita prima di tutto per i musei principali del *network*, lavorando sulla flessibilità dei musei (in quanto a giornate ed orari) e ascoltando gli umori e le esigenze del pubblico⁵²².

Considerando le ripercussioni dell'emergenza sul turismo straniero, si è quindi orientata sia la comunicazione che la proposta culturale a un pubblico italiano, per lo più locale e potenziale *repeater*, pensando a livello emozionale a questo tipo di pubblico⁵²³. Non stupisce allora che, nel primo giorno di riapertura a giugno, Palazzo Ducale abbia fatto registrato alla Fondazione 2.000 visitatori⁵²⁴, nella quasi totalità veneziani.

10.2 Obiettivo economicità: la copertura dei costi operativi per il 2020

Alla luce dell'evolversi della crisi sanitaria, già nei mesi di marzo ed aprile 2020 la Fondazione ha approvato uno scenario economico, finanziario e patrimoniale della rete della durata di un anno, che ha rivisto in chiave restrittiva il Bilancio di previsione 2020 e ipotizza alcuni scenari per cui la *perdita economica* al 31.12.2020 dovrebbe essere coperta dal *Patrimonio Netto* di MUVE⁵²⁵.

Difatti, per una Fondazione che si dota di un modello di autofinanziamento fortemente basato sulla bigliettazione, che nel 2019 ha costituito circa 80% dei proventi (*supra*, par. 8.1), il problema della chiusura primaverile delle sedi, della loro apertura parziale estiva

⁵²¹ *ibidem*.

⁵²² *ibidem*.

⁵²³ Zuccato, S., 2020. *op. cit.*

⁵²⁴ Belli, G., 2020a. Muve, nessuno ha perso il lavoro e si riparte. Intervista di Laura Traversi. *Il Sole 24 Ore*, 27 settembre. <https://www.ilsole24ore.com/art/muve-nessuno-ha-perso-lavoro-e-si-riparte-ADStMur> [Ultimo accesso 19 dicembre 2020].

⁵²⁵ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020c. *op. cit.* Nota integrativa, p.23.

e poi di nuovo chiusura per gli ultimi mesi dell'anno non è stato indifferente a livello economico. Non si dimentichi poi che, come la città stessa, la rete MUVE vive di turismo estero. Il turismo internazionale rappresenta, infatti, l'86% degli arrivi a Venezia, ma a seguito dell'emergenza Covid-19 se ne è perso il 70% circa. In questo orizzonte, i musei civici tra giugno e luglio hanno avuto circa il 20% di visitatori rispetto agli stessi mesi del 2019, poi diventati il 50% rispetto all'anno precedente ad agosto⁵²⁶.

A fine settembre, senza la previsione di ulteriori periodi di chiusura, la *governance* di MUVE prevedeva di arrivare per fine anno a circa 700.000 visitatori, con una diminuzione del 65/70% rispetto al 2019⁵²⁷. Inoltre, a fine luglio si stimava una perdita per fine anno pari almeno a 7 milioni⁵²⁸. Tali ipotesi si sono, però, rivelate più rosee del previsto, a causa del nuovo *lockdown* che ha colpito i musei e gli altri luoghi della cultura per i mesi di novembre e dicembre.

L'obiettivo del raggiungimento del pareggio di bilancio, o addirittura di un utile d'esercizio, che negli anni passati era una costante, per il 2020 è stato inizialmente ridimensionato al tentativo di coprire quantomeno i costi operativi della rete⁵²⁹.

Nei primi mesi del 2020 le principali misure e azioni operative ed economico-finanziarie in questo senso sono state⁵³⁰:

- la rivisitazione dei contratti di servizi museali per riparametrare i costi alle effettive aperture delle sedi;
- l'adesione a parte delle agevolazioni finanziarie previste dal Decreto Liquidità⁵³¹;
- la rimodulazione del programma di manutenzioni ordinarie, secondo le effettive priorità e le necessità immediate;
- la valutazione della necessità di disporre di nuova liquidità;
- la rivisitazione dei flussi di cassa a breve termine per la tenuta della posizione finanziaria.

Successivamente, le misure sono state ulteriormente ampliate tramite una serie di azioni concrete volte a ridurre i costi ed aumentare i ricavi. Il problema dell'*economicità* è stato,

⁵²⁶ Belli, G., 2020a. *op. cit.*

⁵²⁷ *ibidem.*

⁵²⁸ Gatti, C., 2020a. Aperti ma in crisi: la lunga estate dei musei italiani. *La Repubblica*, 26 luglio. <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2020/07/26/aperti-ma-in-crisi-la-lunga-estate-dei-musei-italiani28.html> [Ultimo accesso 19 dicembre 2020].

⁵²⁹ Mattia Agnetti, da un'intervista rilasciata alla sottoscritta in data 07.05.2020.

⁵³⁰ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020c. *op. cit.* Nota integrativa, p.23.

⁵³¹ Dpcm 8 aprile 2020, n. 23.

quindi, affrontato dalla Fondazione agendo sia dal punto di vista dei costi che dal punto di vista dei ricavi.

I costi

A fronte della scarsità di risorse, è stato realizzato un piano economico di emergenza che consentirà alla Fondazione di sopravvivere fino alla primavera 2021, continuando a svolgere la propria attività, ma sulla base delle risorse disponibili⁵³². Le linee d'azione dirette al *contenimento dei costi* a cui la Fondazione ha scelto di attenersi sono le seguenti:

- il ricorso al Fondo di Integrazione Salariale (FIS)⁵³³,
- la modulazione dei giorni ed orari di apertura delle sedi,
- l'annullamento delle mostre temporanee e la valorizzazione delle collezioni.

Durante la chiusura delle sedi, già ad inizio marzo si è attivato lo *smartworking* per i dipendenti della Fondazione, con turnazioni per garantire la copertura di tutti i servizi generali (ricerca, archiviazione, mostre, amministrazione), nonché sicurezza, controllo climatico e conservazione del patrimonio⁵³⁴. Successivamente, si è fatto ricorso al FIS per gran parte dei lavoratori, pur mantenendo un presidio forte per gli reparti gestionali ed amministrativi, la parte legata alla comunicazione e i social e il settore Education, che sono diventati punti nevralgici dell'attività del museo⁵³⁵.

⁵³² Agnetti, M., 2020. [Patrimonio Quo Vadis] Bisogni e aspettative dei musei italiani in attesa della riapertura. Intervista di Vittoria Azzarita. *Ag Cult*, 1 maggio. <https://agcult.it/a/17975/2020-05-01/patrimonio-quo-vadis-bisogni-e-aspettative-dei-musei-italiani-in-attesa-della-riapertura> [Ultimo accesso 19 dicembre 2020].

⁵³³ Il FIS, disciplinato dal D.Interm. 94343/2016, nasce dall'adeguamento (1° gennaio 2016) del fondo di solidarietà residuale alle disposizioni del D.Lgs. 148/2015 e comprende tutti i datori di lavoro che occupano più di cinque dipendenti, che non rientrano nel campo di applicazione della cassa integrazione guadagni ordinaria e straordinaria e che appartengono a settori nell'ambito dei quali non sono stati stipulati accordi per l'attivazione di un Fondo di solidarietà bilaterale, anche alternativo. Esso mette a disposizione interventi a sostegno del reddito nei confronti dei lavoratori la cui attività lavorativa è sospesa o ridotta in relazione alle causali previste in materia di cassa integrazione guadagni ordinaria (a eccezione delle intemperie stagionali) o straordinaria (a eccezione del contratto di solidarietà) o ridotta al fine di evitare o ridurre le eccedenze di personale. Fonte: Istituto Nazionale Previdenza Sociale (INPS), 2017. *Fondo d'Integrazione Salariale (FIS)*. <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=50262> [Ultimo accesso 19 dicembre 2020].

⁵³⁴ Belli, G., 2020a. *op. cit.*

⁵³⁵ Belli, G., 2020b. *op. cit.*

L'attivazione del FIS ha permesso alla Fondazione di ridurre il *costo del personale interno*, che costituisce generalmente una delle componenti più significative dei costi⁵³⁶, per il 2020. Ci si aspetta, quindi, una minore incidenza dei costi del personale sul totale dei costi, anche se senza dati specifici sul numero di dipendenti e giorni effettivi di utilizzo del FIS è difficile quantificare la riduzione.

Nel periodo di apertura parziale, si è scelto di *modulare i giorni ed orari di apertura* delle sedi. Il 13 giugno è stato riaperto il primo museo della rete, Palazzo Ducale, per il suo valore simbolico e la capacità di attrarre un maggior numero di visitatori. Inizialmente, fino al 31 luglio, solo il sabato e la domenica. Dal 22 giugno hanno aperto anche il Museo del Merletto e il Museo del Vetro e altre sedi sono state rese visitabili, ma solo su richiesta, con tour guidati acquistabili online. Poi, dal 31 luglio, l'offerta si è ulteriormente ampliata con la riapertura di Palazzo Mocenigo, Ca' Rezzonico e del Museo di Storia Naturale. Inoltre, sono stati ampliati orari e giorni di apertura, con Palazzo Ducale aperto tutti i giorni dalle 9:00 alle 18:00 e gli altri musei dal giovedì o venerdì alla domenica dalle 11:00 alle 17:00, tranne il Museo del Merletto con orario 12:00-16:00. In seguito, il 1° agosto ha riaperto anche il primo piano del Museo Correr (tutti i giorni), il 4 settembre il Museo di Casa Carlo Goldoni e l'11 anche Ca' Pesaro⁵³⁷.

Grazie alla flessibilità delle aperture e alla rivisitazione dei contratti di servizi museali, si è potuto agire sui *costi per servizi*, nello specifico quelli relativi ai servizi museali, alle utenze generali e alla gestione degli impianti. Per essi si prospetta, infatti, una riduzione rispetto all'esercizio precedente.

Ancora, la scelta di rimandare le mostre temporanee previste da marzo 2020 in poi e prediligere, invece, l'esposizione delle collezioni della Fondazione in ottica di sfruttamento dell'esistente ha permesso di evitare i costi di trasporto, di assicurazione delle opere e gli altri costi per servizi imputabili economicamente all'esercizio e relativi alle mostre in questione.

Parallelamente, tuttavia, altre componenti di costo sono aumentate inevitabilmente. Si tratta delle spese di gestione ordinaria. Da un lato, a essere cresciuti sono i costi dei servizi di sicurezza e di pulizia, in quanto è stata necessaria una revisione dei flussi e la creazione di percorsi ad hoc per agevolare il distanziamento sociale, l'attivazione di un sistema di

⁵³⁶ Nel 2019 il costo del personale dipendente valeva 4.122.730 euro (14,1% del totale dei costi della produzione).

⁵³⁷ Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020a. *Aperture*. <https://www.visitmuve.it/it/aperture-muve/> [Ultimo accesso 1 novembre 2020].

controllo della temperatura corporea, la pianificazione di pulizia e sanificazioni ripetute dopo i passaggi del pubblico⁵³⁸. Dall'altro, visto l'incremento delle attività di comunicazione online durante i periodi di chiusura, si reputa ragionevole un aumento dei costi per servizi di comunicazione e promozione.

In conclusione, nonostante la riduzione di alcune componenti di costo, altre sono cresciute nel 2020. Dunque, risulta difficile pensare di arrivare alla copertura dei costi operativi lavorando esclusivamente sulla componente negativa di reddito, diversificando le fonti di finanziamento, senza intervenire sul fronte dei ricavi. Per questa ragione la Fondazione ha previsto nel piano economico-finanziario anche azioni strategiche legate alle componenti positive di reddito.

I ricavi

Sul fronte dei ricavi, da marzo in poi, MUVE ha orientato i propri sforzi verso quattro principali ambiti d'azione:

- il rafforzamento dei rapporti con il settore privato,
- l'offerta di tour privati e servizi *tailor-made*,
- la promozione tramite biglietti scontati e azioni di *influencer marketing*⁵³⁹,
- l'accesso ai fondi di emergenza previsti dal MiBACT.

Essendo il modello di finanziamento di MUVE basato in larga parte sui ricavi da vendite e prestazioni, ossia le componenti positive del reddito più colpite dall'emergenza, la chiusura delle sedi ha reso necessaria una revisione di tale modello. Nei mesi da marzo a dicembre si è cercato di *diversificare maggiormente le fonti di finanziamento* per diminuire il grado di dipendenza dalla bigliettazione. In particolare, la Fondazione ha lavorato sul rafforzamento dei proventi derivanti dal settore privato, in forma di donazioni, sponsorizzazioni e *partnership*⁵⁴⁰. In questo senso, con un'inversione di rotta rispetto al 2019 (*supra*, par. 8.1), si attende per il bilancio d'esercizio 2020 una maggiore incidenza delle sponsorizzazioni e donazioni sul totale dei ricavi propri e, quindi, una maggiore efficacia economica delle politiche di *fundraising*.

⁵³⁸ Belli, G., 2020a. *op. cit.*

⁵³⁹ Si tratta di un approccio di marketing basato sull'influenza che le opinioni ed i comportamenti di alcuni soggetti esercitano sul potere d'acquisto di altri soggetti.

⁵⁴⁰ Mattia Agnetti, da un'intervista rilasciata alla sottoscritta in data 07.05.2020.

Va letta nella direzione della diversificazione delle fonti di finanziamento, per esempio, la scelta di affittare gli spazi di Palazzo Ducale nelle giornate del 3, 4 e 5 novembre per le riprese dell'ultimo film ("Lybra") della saga *Mission Impossible*⁵⁴¹, in cambio di un compenso che è andato ad alimentare i proventi della gestione accessoria.

Durante la riapertura estiva, come si accennava, gran parte dei visitatori delle sedi sono stati gli abitanti delle zone limitrofe, anche a causa del persistere delle limitazioni al movimento delle persone. Così, la Fondazione, invece di risollevarne i ricavi da bigliettazione eliminando la *gratuità dell'accesso ai musei per nati e residenti nel Comune di Venezia*, ha scelto di usare l'accesso gratuito con scopi promozionali e mettere in atto una strategia di *cross-selling*⁵⁴², proponendo a tali fruitori anche l'acquisto di servizi complementari "su misura" come visite private a museo chiuso. Parallelamente, oltre alla gratuità per residenti e nati nel Comune, per Palazzo Ducale e i musei di Burano e Murano si è usata la *leva del prezzo*:

- per attrarre un maggior numero di visitatori paganti e facilitare l'accesso al patrimonio in una situazione di crisi, fino al 31 luglio Palazzo Ducale proponeva biglietti scontati a 13 euro per gli adulti e 5,50 euro per i giovani appartenenti alla fascia 6-18 anni;
- per lavorare sulla costruzione dell'audience futura dei musei minori e decongestionare l'area Marciana, fino al 31 luglio i musei di Burano e Murano hanno esteso l'accesso gratuito a tutti i visitatori.

A queste politiche, si è anche abbinato un lavoro a livello di comunicazione rivolto al territorio (*supra*, par. 10.1) e un'azione, seppur limitata, di *influencer marketing*, sempre volta ad agire sul volume di visitatori e i ricavi propri da bigliettazione. Rispetto all'azione di *influencer marketing*⁵⁴³, come già altri musei nazionali (p. es. gli Uffizi), la Fondazione ha dato visibilità sui canali social alla visita della nota *fashion blogger* e imprenditrice digitale italiana Chiara Ferragni alle sedi di Palazzo Ducale e Palazzo Mocenigo nel mese

⁵⁴¹ Avon, V., 2020. Riprese del film "Mission: Impossible - Lybra". Chiusura temporanea di Palazzo Ducale dal 3 al 5 novembre. *Comunicati stampa - Fondazione Musei Civici di Venezia*. https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2020/11/ComStampa_Mission_Impossible_Ducale.html [Ultimo accesso 19 dicembre 2020].

⁵⁴² Per un approfondimento si veda: KAMAKURA, W., 2008. Cross-Selling. *Journal of Relationship Marketing*, 6. 41-58. https://www.researchgate.net/publication/271757750_Cross-Selling [Ultimo accesso 20 dicembre 2020].

⁵⁴³ GÓMEZ NIETO, B., 2018. El influencer: herramienta clave en el contexto digital de la publicidad engañosa. *Methaodos Revista de ciencias sociales*, 6(1), 149-156. <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v6i1.212> [Ultimo accesso 20 dicembre 2020].

di settembre, condividendo alcuni dei suoi *post* dedicati ai musei civici veneziani ed invitando a visualizzare le sue *stories* su Instagram. Le immancabili polemiche che hanno accompagnato i *post* in questione non meritano ulteriore spazio in questa trattazione, poiché espressione di una visione chiusa e limitata, incapace di comprendere il potenziale, nella società attuale, di azioni di questo tipo nel democratizzare l'accesso alla cultura e ampliare l'ancora elitario pubblico dei musei. Basti pensare che nei soli giorni di soggiorno a Venezia da parte di Chiara Ferragni, l'*account* Instagram di Palazzo Ducale (@ducalevenezia) ha avuto 841 follower in più, passando dai 9.392 del 13 settembre ai 10.233 follower del 16 (+9%), e l'aumento giornaliero di follower per il 14 settembre è stato il più alto degli ultimi sette mesi⁵⁴⁴.

Nonostante le azioni finora menzionate e considerando che la chiusura delle sedi è durata metà anno, risulta impossibile ipotizzare che nel 2020 i ricavi da vendita di biglietti mantengano la stessa incidenza sul totale dei ricavi propri rispetto al 2019. È probabile, invece, che la variazione percentuale abbia segno negativo e sia consistente. A diminuire saranno anche i proventi da gestione accessoria, ragion per cui si prevede che l'indicatore di economicità che confronta i ricavi propri ai costi totali avrà anch'esso segno negativo.

Proprio per l'incapacità dei ricavi propri di coprire i costi totali, la Fondazione ha aumentato nel 2020 la sua *dipendenza dal finanziamento pubblico* rispetto all'anno precedente. Difatti, MUVE ha avuto *accesso ai fondi di emergenza previsti dal Ministero*. Si ricorda, infatti, che il MiBACT ha creato un fondo per i musei e luoghi della cultura non statali, chiamato *Fondo emergenze imprese e istituzioni culturali*, stanziando inizialmente 50 milioni di euro e poi ulteriori 17 milioni (*supra*, par. 5.3). Malgrado le risorse siano state ripartite tra i richiedenti proporzionalmente ai minori introiti derivanti dalla vendita dei biglietti rispetto agli stessi periodi dell'anno precedente e questa ripartizione favorisca proprio quei musei, come il network MUVE, che staccano annualmente un elevato numero biglietti, basta un rapido conto per capire che si tratta comunque di aiuti contenuti e non sufficienti da soli a garantire il mantenimento dell'economicità. Contando che in Italia i soli musei civici sono 1.900 (*supra*, par. 1.2) e, oltre ad essi, al fondo potevano accedere anche tutti gli altri musei, le biblioteche, gli archivi, le aree archeologiche, i parchi archeologici e i complessi monumentali pubblici (non statali) e privati, è facile

⁵⁴⁴ Fonte: <https://business.ninjalitics.com/plus/ducalevenezia>.

pensare a un numero di aventi diritto almeno superiore alle 2.000 unità. Dunque, con una suddivisione non proporzionale, si parlerebbe di circa 33.000 euro ad istituzione.

A fine 2020, alcune notizie ufficiose⁵⁴⁵ davano la Fondazione ai primi posti nell'elenco dei musei che hanno ricevuto il ristoro dei mancati incassi dal Ministero con un contributo pari a quasi 7 milioni di euro (6.923.294), che secondo le stesse fonti avrebbe permesso al network di chiudere il 2020 in pareggio e garantire per lo meno l'equilibrio nella dimensione contabile dell'economicità.

Al contrario, non si hanno informazioni su un *eventuale aiuto economico da parte del Comune di Venezia*, socio fondatore unico della Fondazione, né da parte della Regione Veneto per la sopravvivenza dei musei civici in questa situazione di emergenza. Anzi, viste le ultime decisioni del Comune circa il futuro immediato dei musei (*infra*, 10.2), tale ipotesi pare non essere stata nemmeno presa in considerazione.

Comunque sia, anche solo per i fondi ministeriali, si prospetta per il 2020 una maggiore incidenza dei contributi pubblici sulle entrate totali e sui costi totali ed un minore livello di autofinanziamento nella copertura dei costi rispetto all'esercizio precedente.

Per concludere la trattazione, la strategia perseguita sembra aver consentito alla Fondazione di chiudere il bilancio di esercizio 2020 con un utile di quasi 2 milioni di euro⁵⁴⁶. Occorre notare che, seppur l'accesso ai fondi statali sia stato centrale, non si sarebbe potuti giungere a tale risultato senza le altre azioni operative e misure finanziarie elencate nel paragrafo e ricapitolate nello schema che segue (tab. 10.1).

Tab. 10.1. *L'economicità di MUVE nel 2020: azioni ed effetti*

Azioni	Effetti contabili
1. Rivisitazione dei contratti di servizi museali 2. Rimodulazione del programma di manutenzioni ordinarie 3. Ricorso al FIS 4. Modulazione dei giorni e degli orari di apertura delle sedi 5. Annullamento delle mostre temporanee e valorizzazione delle collezioni	Contenimento dei costi

⁵⁴⁵ Gatti, C., 2020b. I musei civici di Venezia resteranno chiusi fino ad aprile. *La Repubblica*, 29 dicembre. https://www.repubblica.it/cultura/2020/12/29/news/i_musei_di_venezia-280346401/#:~:text=I%20musei%20civici%20di%20Venezia%20resteranno%20chiusi%20fino%20al%20primo%20di%20aprile [Ultimo accesso 11 gennaio 2021];
 Redazione Venezia Today, 2020. Musei civici chiusi fino ad aprile 2021, Cgil e Uil: «Scelta sbagliata». *Venezia Today*, 28 dicembre. <https://www.veneziatoday.it/attualita/musei-civici-fondazione-veneziamusei-chiusi-fino-aprile-2021.html> [Ultimo accesso 11 gennaio 2021].

6. Rafforzamento dei rapporti con il settore privato 7. Offerta di tour privati e servizi <i>tailor-made</i> 8. Promozione tramite biglietti scontati ed azioni di <i>influencer marketing</i> 9. Ottenimento di contributi pubblici (fondo MiBACT)	Aumento dei ricavi
10. Valutazione della possibilità di disporre di nuova liquidità 11. Rivisitazione dei flussi di cassa	Maggiore liquidità

Fonte: informazioni raccolte tramite intervista e dal sito web della Fondazione.

Le diverse azioni e misure hanno inciso su specifiche categorie di valori economico-redдитuali, per le quali si prevedono variazioni di segno positivo e negativo rispetto all'esercizio precedente, così come indicate nella tabella seguente (tab. 10.2). La stessa tabella riassume anche il segno della variazione dei principali indicatori di economicità a confronto con i valori 2019⁵⁴⁷.

Tab. 10.2. Sintesi variazione indicatori di economicità nel biennio 2019-2020

Esercizio 2019		
Principali categorie di valori	Importi in migliaia di euro	Valori percentuali
Ricavi da bigliettazione	29.723.224	91,9%
Altri ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.180.718	3,7%
Totale ricavi propri	30.903.942	95,6%
Donazioni e contributi privati (inclusi i contributi in conto esercizio)	303.104	0,9%
Ricavi diversi e finanziari	1.107.854	3,4%
Totale entrate proprie	32.314.900	99,9%
Contributi pubblici	20.775	0,1%
Entrate totali	32.335.675	100,0%
Costi per servizi	21.521.342	73,6%
Costi del personale	4.122.730	14,1%
Altri costi della produzione	3.602.966	12,3%
Costi totali	29.247.038	100,0%

⁵⁴⁷ Si precisa che la situazione sanitaria e la chiusura dei Musei Civici di Venezia hanno reso impossibile il contatto con la Fondazione nella seconda metà del 2020. Per questa ragione chi scrive non ha avuto accesso a dati pre-consuntivi e consuntivi di bilancio per l'esercizio 2020, che verranno peraltro pubblicati ufficialmente sul sito istituzionale tra maggio e giugno 2021. Ne consegue che, sulla base dell'esercizio precedente e delle azioni intraprese nel corso del 2020, è possibile presentare solo alcune previsioni circa la variazione delle principali voci di bilancio e degli indicatori di economicità più significativi.

Indicatori di economicità

Ricavi propri/Entrate totali	95,6%
Entrate proprie/Entrate totali	99,9%
Contributi pubblici/Entrate totali	0,1%
Ricavi propri/Costi totali	105,7%
Entrate totali/Costi totali	110,6%
Contributi pubblici/Costi totali	0,1%
Ricavi propri/Costi del personale	749,6%
Costi per servizi/Costi totali	73,6%
Costi del personale/Costi totali	14,1%

Esercizio 2020 (previsione)

Valori in diminuzione	Valori in aumento	Valori costanti
Ricavi da bigliettazione	Contributi pubblici	Donazioni e contributi privati
Altri ricavi delle vendite e delle prestazioni	Contributi pubblici/Costi totali	
Totale ricavi propri	Costi per servizi/Costi totali	
Ricavi diversi e finanziari		
Totale entrate proprie		
Entrate totali		
Costi per servizi		
Costi del personale		
Altri costi della produzione		
Costi totali		
Ricavi propri/Entrate totali		
Entrate proprie/Entrate totali		
Contributi pubblici/Entrate totali		
Ricavi propri/Costi totali		
Entrate totali/Costi totali		
Costi del personale/Costi totali		

Fonte: rielaborazione da dati di bilancio 2019 e previsioni esercizio 2020.

10.3 Sviluppi futuri

La scorsa primavera, in un'intervista, Gabriella Belli⁵⁴⁸ affermava che tutte le sfide sono opportunità per diventare migliori e che, nel bene e nel male, l'emergenza sanitaria che ha colpito il mondo nel 2020 ha insegnato molto ai musei veneziani, anche rispetto al proprio futuro. In quell'occasione, ad esempio, si citavano il ripensamento dell'organizzazione interna delle sedi (percorsi ed allestimento) e la gestione dei flussi di visitatori come aspetti chiave nell'affrontare anche i problemi connessi all'*overtourism* e la sostenibilità delle città d'arte. Inoltre, si asseriva che la maggiore cura delle relazioni con il pubblico, a causa della chiusura dei musei, avesse dimostrato che la cultura si basa sulle relazioni ed è uno strumento in grado di fomentarne la creazione⁵⁴⁹.

Nonostante le buone intenzioni espresse solo qualche mese prima dai vertici della Fondazione, a fine anno il CdA ha deliberato la chiusura Musei Civici di Venezia fino al 1° aprile 2021⁵⁵⁰, a prescindere dalla parziale riapertura dei luoghi di cultura poi decisa dal MiBACT⁵⁵¹, con conseguente ricorso al FIS al 100% per tutti i dipendenti⁵⁵². Nello specifico, la scelta è riconducibile a Luigi Brugnaro, Sindaco di Venezia con delega alla cultura nonché vicepresidente della Fondazione⁵⁵³; si ricorda infatti che il Comune di

⁵⁴⁸ Belli, G., 2020b. *op. cit.*

⁵⁴⁹ *ibidem.*

⁵⁵⁰ Successivamente, la Fondazione ha deciso di aprire, in occasione del Carnevale, Palazzo Ducale e Museo Correr nei giorni 11, 12, 15 e 16 febbraio 2021, salvo verificare in seguito la strada più opportuna da intraprendere. Infine, il 2 marzo MUVE ha annunciato la riapertura di Palazzo Ducale e Museo Correr il giovedì e venerdì, ma il passaggio del Veneto in zona arancione, prima, e rossa, poi, ha consentito l'apertura delle sedi solo per due giorni (4 e 5 marzo).

⁵⁵¹ Si veda: art. 1 comma 10 lettera r) Dpcm 14 gennaio 2021.

⁵⁵² Gatti, C., 2020b. *op. cit.*;

Redazione Finestre sull'Arte, 2020. A Venezia i Musei Civici chiusi fino ad aprile 2021, lavoratori in cassa integrazione al 100%. *Finestre sull'Arte*, 29 dicembre.

<https://www.finestresullarte.info/attualita/veneziamusei-civici-chiusi-fino-ad-aprile-2021-lavoratori-in-cassa-integrazione#:~:text=integrazione%20al%20100%25-A%20Venezia%20i%20Musei%20Civici%20chiusi%20fino%20ad%20aprile%202021,in%20cassa%20integrazione%20al%20100%25&text=Venezia%2C%20i%20Musei%20Civici%20chiudono,annunciano%20una%20lettera%20al%20prefetto> [Ultimo accesso 14 gennaio 2021].

⁵⁵³ Redazione Finestre sull'Arte, 2021. Venezia, Brugnaro shock: "musei chiusi? Non ci sono turisti, non possiamo buttar via soldi". *Finestre sull'Arte*, 1 gennaio. <https://www.finestresullarte.info/attualita/veneziamusei-civici-brugnaro-shock-non-possiamo-buttare-soldi> [Ultimo accesso 21 gennaio 2021];

Redazione YTALI, 2021. Così s'uccide la cultura a Venezia. Appello in difesa dei musei civici. *YTALI.com*, 2 gennaio. <https://ytali.com/2021/01/02/cos-succide-la-cultura-a-veneziamusei-civici/> [Ultimo accesso 14 gennaio 2021].

Venezia è socio fondatore unico della Fondazione MUVE, a cui è affidata la gestione ma non la proprietà del patrimonio artistico-culturale del *network* (*supra*, par. 7.1).

Come riporta Zane⁵⁵⁴, la motivazione espressa dall'Amministrazione Comunale per giustificare una scelta così drastica è l'assenza di flussi turistici e la conseguente riduzione di flussi economici e monetari, come a dire che i musei più che "civici" sono prima di tutto "turistici". Si può dire quindi accantonata l'idea della valorizzazione e promozione dei siti identitari per la città, recuperando la natura civica dei musei, che era stata il filone comune di alcune dichiarazioni di Belli⁵⁵⁵ e Gribaudo⁵⁵⁶.

Eppure, le difficili condizioni economiche in cui navigano i musei a causa dalla pandemia si sono risolte positivamente per il 2020 (*supra*, 10.1), grazie alla strategia adottata, al Patrimonio Netto della Fondazione e ai fondi ministeriali ricevuti, e sembravano essere state di stimolo alla ricerca di nuove vie per il finanziamento del *network*. Difatti, la crisi del modello di finanziamento basato per la quasi totalità sulla bigliettazione aveva aperto la strada ad una maggiore *diversificazione delle fonti di finanziamento* dei musei. Tale strada, secondo le intenzioni espresse a maggio 2020 dal Segretario Organizzativo della Fondazione⁵⁵⁷, doveva essere percorsa anche nel corso del 2021, sia migliorando i rapporti con le aziende private e le altre organizzazioni non-profit sia curando quelli con possibili finanziatori privati. Nello specifico, due delle vie che ci si era prefissati di seguire già a maggio 2020 erano lo sviluppo del *micromecenatismo* e l'offerta di *contenuti online a pagamento*, due modalità di reperimento di fondi già sperimentate da alcune istituzioni museali europee ed italiane (*supra*, parr. 3.3 e 5.3). Vista, però, la recente decisione circa la chiusura delle sedi e la cassa integrazione totale, ci si domanda come tale strada possa essere percorsa, per lo meno nei primi mesi del 2021, senza personale adeguato.

In quanto alle migliaia di *visitatori virtuali* che il maggiore e più consapevole utilizzo degli strumenti digitali durante l'emergenza ha fatto affiorare e fiorire, la volontà della Fondazione pare essere quella di tenere fede all'impegno preso con questo pubblico, in parte nuovo, continuando a conservare le relazioni attraverso il canale virtuale. Il vertice

⁵⁵⁴ Zane, Massimiliano, 2020. I Musei Civici di Venezia resteranno chiusi fino ad aprile. Riflessioni su una scelta rischiosa. *Artribune*, 29 dicembre. <https://www.artribune.com/professionisti-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2020/12/musei-civici-veneziana-chiusura-aprile/> [Ultimo accesso 14 gennaio 2021].

⁵⁵⁵ Belli, G., 2020a. *op. cit.*

⁵⁵⁶ Zuccato, S., 2020. *op. cit.*

⁵⁵⁷ Mattia Agnetti, da un'intervista rilasciata alla sottoscritta in data 07.05.2020.

della Fondazione si è mostrato unanime su questo aspetto, dichiarando che il canale virtuale non si spegnerà a fine emergenza, ma continuerà ad essere sviluppato, parallelamente all'offerta *on site* dei musei. In particolare, il Segretario Organizzativo ha sottolineato l'importanza assunta dall'*offerta digitale* nei periodi di chiusura e il desiderio di mantenere una complementarità tra l'offerta fisica e virtuale (anche a pagamento) anche in futuro, soprattutto per la sua capacità di migliorare la valorizzazione del patrimonio e rivolgersi ai giovani⁵⁵⁸.

Anche in questo caso, bisognerà vedere come questa volontà verrà fatta collimare con il blocco di tutte le attività museali a breve termine. Ciò che è certo è che, come spiegato dalla Direttrice, perdere l'*audience* digitale significherebbe trascurare le relazioni con una fascia di pubblico che si è già conquistata e che magari prima non si sarebbe avvicinata all'offerta artistico-culturale, sprecando un'opportunità e dimenticando che il pubblico virtuale è quello che ha dato senso alle giornate dei musei nei due *lockdown*⁵⁵⁹.

Ancora, secondo la Presidente, la chiave dell'agire futuro dei musei civici veneziani doveva essere la capacità di «rispondere con un atteggiamento resiliente, positivo, e aiutare a mantenere viva l'attrazione per il bello, perché l'arte può essere una medicina potentissima»⁵⁶⁰. Tuttavia, non è ancora stato elaborato un piano operativo concreto in grado di mettere in pratica le buone intenzioni espresse.

La situazione sanitaria ha reso evidente che i musei non sono più solo luoghi di studio, ricerca e visita, ma anche luoghi di *intrattenimento*, ma la chiusura voluta dal CdA rallenta il lavoro della Fondazione sul fronte della *valorizzazione* del patrimonio. Infatti, si ritiene improbabile che la Fondazione possa trasmettere alle fasce più giovani della popolazione l'idea che i musei sono spazi vivi, che si animano e offrono momenti di incontro, di socialità e di scoperta, per esempio tramite *performance*, *reading* e concerti⁵⁶¹, senza poter programmare alcun tipo di attività fino ad aprile 2021.

Si teme, così, che i buoni propositi pronunciati fino all'autunno 2020 rimangano meramente tali nel 2021 con non poche ripercussioni sull'espletamento della *mission* della Fondazione, che va ben oltre l'aspetto economico.

Da un lato, la pandemia ha messo in crisi l'intero modello di gestione di Venezia, in quanto città d'arte fortemente legata al turismo, e la crisi di tale modello si è

⁵⁵⁸ Agnetti, M., 2020. *op. cit.*

⁵⁵⁹ Belli, G., 2020b. *op. cit.*

⁵⁶⁰ Zuccato, S., 2020. *op. cit.*

⁵⁶¹ Tale idea è stata espressa dal Segretario Organizzativo in: Agnetti, M., 2020. *op. cit.*

inevitabilmente ripercossa anche sul modello di finanziamento dei musei civici. Si ricorda, infatti, che MUVE fino al 2019 aveva come motore trainante dell'intero *network* la biglietteria di Palazzo Ducale. Dall'altro lato, come sostiene Casarin⁵⁶², se a chiudere sono i musei della città, in un certo senso è la città stessa a chiudere. Inoltre, se è chiaro che le esigenze della forza lavoro e del bilancio vadano tenute in considerazione per garantire lo "stato di salute" della Fondazione, è anche necessario tenere presente quella che è la *mission* istituzionale. Per questo, si è d'accordo con Casarin nel ritenere più adeguata una soluzione alternativa rispetto alla chiusura totale.

La terza via in questione potrebbe basarsi sull'aumento della presenza online (presenza social, digitalizzazione del patrimonio e visite virtuali) e sull'attivazione di iniziative di micro donazione da parte dei residenti, entrambe azioni che consentono tra l'altro di migliorare la fidelizzazione del pubblico e la *reputation* online. Oltre a ciò, un altro pilastro dovrebbe essere costituito dall'attivazione di altri centri di ricavo (p. es. *bookshop* e caffetterie)⁵⁶³. Anche questa opzione presenta, però, delle criticità, in quanto risulta difficile pensare che questo tipo di iniziative, da sole, possano generare ritorni economici in grado di sostenere i costi della Fondazione, sostituendosi agli incassi da biglietteria garantiti dai flussi turistici.

Ciò che è evidente, dunque, è che la complessità della situazione rende pressoché impossibile individuare una soluzione moralmente giusta ed al contempo economicamente efficace per l'intero *network*, in grado di tutelare quindi sia la dimensione economica che istituzionale dei musei. Ogni alternativa presenta aspetti positivi e negativi di cui bisogna tenere conto e che la rendono imperfetta.

Si potrebbe concludere, allora, riprendendo il pensiero di De Wit e Meyer, che la questione, in quanto problema strategico, si configura come un paradosso, ossia una situazione di incertezza per cui non esistono ricette da seguire, ma a cui si può far fronte al massimo con una sintesi dialettica tra spinte opposte⁵⁶⁴.

⁵⁶² Casarin, F., 2021. «Micro donazioni dei residenti e conquista dei social. Così i musei possono superare la crisi». Intervista di Fiorella Girardo. *Il Corriere del Veneto*, 6 gennaio.

⁵⁶³ *ibidem*.

⁵⁶⁴ De Wit, B. & Meyer, R., 2004. *Strategy: Process, Content, Context*. 3rd Edition. Londra: Thomson Learning. pp. 15-18.

Conclusioni

L'obiettivo della trattazione era quello di analizzare il management dei musei civici in Italia dal punto di vista critico, presentandone gli aspetti peculiari e prendendo in considerazione le sfide lanciate al management dalla trasformazione digitale e dall'emergenza Covid-19.

Dall'analisi effettuata è emerso che, seppur i musei civici costituiscono quasi la metà dei musei ed istituti simili in Italia, il processo di managerializzazione per essi è iniziato successivamente rispetto ai musei statali e la PA in generale, nonché con un ritardo rispetto ad altri Paesi europei, ritardo peraltro strutturale all'economia pubblica italiana. Inoltre, la managerializzazione dei musei civici è avvenuta in modo disomogeneo, con molti casi di insufficienza e solo qualcuno di eccellenza, tanto che è proprio nella gestione dei musei civici che, di frequente, precipitano i migliori propositi ed intenti.

Come si è visto, la managerializzazione è stata anche accompagnata dall'errato accostamento, da parte di alcune figure dal *background* umanistico, del termine 'azienda' alla finalità economico-lucrativa tipica, invece, dell'impresa e ad una sopravvalutazione della teoria del *cost disease*. In realtà, è la duplicità della *mission* del museo, individuata da ICOM, ad inserirlo nel macro-insieme delle aziende e a vincolarne l'operare a corretti principi di economia aziendale, primo fra tutti il criterio di *economicità*. Eppure, raramente l'economicità della gestione viene perseguita dai musei pubblici, dato che si tratta in prevalenza di strutture prive di autonomia organizzativa, finanziaria e contabile.

Il reperimento delle risorse finanziarie, diretto o indiretto, gioca un ruolo fondamentale nella battaglia che l'*azienda-museo* combatte con la scarsità di mezzi per garantire l'economicità della gestione e, quindi, il perseguimento della *mission*. I dati statistici presentati hanno dimostrato che il finanziamento dei musei civici è ancora fortemente legato al finanziamento pubblico, con una copertura a 'piè di lista' di oneri e spese, mentre la gestione spesso inadeguata pone limiti al miglioramento del finanziamento diretto e a quello indiretto privato.

L'elaborato ha poi evidenziato che, come per il processo di managerializzazione e anzi a causa della sua incompiutezza e del persistere di resistenze, anche il processo di trasformazione digitale ha riguardato i musei civici italiani solo in un secondo momento.

Perciò, a differenza dei principali musei europei e statunitensi, i musei civici tendono ancora ad adottare la posizione di *difensori* in quanto a strategia digitale, limitandosi per lo più all'aggiornamento del sito web e degli *account* social e puntando raramente al coinvolgimento attivo del pubblico, tramite la creazione di UGC. Inoltre, i risultati dell'indagine empirica sull'attività social hanno palesato che le reti e i musei non gestiti direttamente dal Comune sono tendenzialmente più presenti sui principali canali social rispetto ai musei gestiti individualmente e in modo diretto dall'ente locale. In più, i musei con forma giuridica propria hanno un maggior numero di follower, ossia una presenza riconosciuta all'interno di una comunità, rispetto ai musei gestiti in modo diretto e il numero maggiore di follower è legato ad uso attivo e regolare delle piattaforme.

Quanto ricapitolato finora supporta la teoria che vede l'applicazione dei principi economico-aziendali di base alla gestione dei musei civici come funzionale al perseguimento dei fini istituzionali. Nello specifico, la centralità dell'approccio manageriale è stata resa evidente anche dalla pandemia da Covid-19, poiché la strategia, intrinseca all'adozione di principi manageriali, è ciò che consente alle organizzazioni di sopravvivere ai continui cambiamenti ambientali. Anche se solo i musei orientati al management sono riusciti a reagire rapidamente alla situazione d'emergenza rispondendo in modo efficiente ed efficace alle sfide lanciate ai musei, la pandemia ha accelerato la managerializzazione e trasformazione digitale anche degli altri. In effetti, i dati primari e secondari raccolti hanno mostrato che il tentativo di perseguire la finalità di valorizzazione a "porte chiuse" o semichiuse ha portato i musei ad adattare e creare attività pensate interamente per un pubblico digitale. Poi, anche a fronte della progressiva riduzione delle risorse erogate dai Comuni, la necessità di coprire almeno i costi operativi nell'esercizio 2020 ha presupposto un impegno sul fronte dell'impiego efficiente delle risorse disponibili e, in particolare per i musei collocati in zone turistiche, della ricerca di fonti di finanziamento alternative alla bigliettazione.

In definitiva, l'assenza di autonomia, trasparenza e strategia, i finanziamenti che servono a bilanciare *ex post* i costi e la scarsa assunzione di responsabilità sui risultati raggiunti dalle istituzioni sono i problemi che devono essere risolti per migliorare la gestione dell'*azienda-museo*, nel rispetto del principio guida dell'*economicità* e in linea con le trasformazioni sociali ed economiche, e per far sì che l'*istituzione-museo* garantisca il diritto fondamentale dei cittadini alla cultura. Un esempio di *best practice* in questo

senso è costituito dal *case study* analizzato all'interno dell'elaborato: la Fondazione Musei Civici di Venezia.

Nella trattazione si è evidenziato che la Fondazione di partecipazione che gestisce la rete dei Musei Civici di Venezia è nata nel 2008, come parte del progressivo processo di managerializzazione e riorganizzazione del lavoro iniziato nel 1991, parallelamente alla diffusione del NPM. Il cambiamento della forma giuridica è stato, dunque, successivo ad una serie di cambiamenti preliminari che hanno uniformato la gestione dei musei. Ciò ha consentito una maggiore responsabilizzazione dei musei sui propri risultati, in termini di attrazione, creazione di valore ed economicità, la gestione autonoma del personale, uno sfruttamento più incisivo delle economie di scale, un miglioramento dell'*accountability* ed un potenziamento delle attività museali *core*, grazie alla capacità della Fondazione di stringere relazioni strategiche con soggetti privati e pubblici, for profit e non profit.

L'approccio manageriale è evidente sia all'interno dello Statuto, dove si definiscono chiaramente la *mission* aziendale e le funzioni dei diversi organi della *governance*, sia nell'organigramma generale, che mostra un assetto organizzativo prettamente aziendale basato sui criteri funzionale e divisionale. In più, esso si concretizza nell'adozione di un modello di rappresentazione dell'economicità di tipo privatistico, che permette di separare gli aspetti economico-reddituale, economico-patrimoniale ed economico-finanziario. A proposito di economicità, l'evoluzione del modello organizzativo è andata di pari passo con la trasformazione della strategia di finanziamento dei musei, passando da un 56% dei proventi costituito da risorse pubbliche del Comune nella fase 1998-2007 alla quasi totale autonomia finanziaria nella fase attuale, grazie all'incremento delle attività commerciali, ad una gestione strategica del *brand* e la crescita delle *partnership* e sponsorizzazioni. Ciò significa che tutte le riforme interne ai musei sono state sinergiche ed è proprio questo aspetto ad aver portato a risultati positivi anche nel lungo termine.

I Musei Civici di Venezia possono essere considerati un esempio virtuoso anche in quanto a trasformazione digitale. Difatti, a partire dalla trasformazione in Fondazione, si è inserito il digitale nei processi interni per rendere più efficace ed efficiente il lavoro, nella condivisione delle informazioni per consentire il contatto diretto tra pubblico e musei, e nella fruizione del patrimonio, in misura minore, per prolungare e migliorare l'esperienza di visita. A differenza di quanto accade per molti musei italiani, si è appurato che in MUVE il forte focus sull'attività social non si è ridotto alla mera creazione di siti web e *account* sui principali social. Con un approccio *trial and error*, MUVE ha cercato di anno

in anno di aggiornarsi ed orientarsi ad un crescente coinvolgimento della *community*, ottenendo discreti risultati in termini di reputazione, seguito e presenza *online*. In aggiunta, i dati e le informazioni raccolte hanno evidenziato che la strategia digitale è vista come uno strumento per il raggiungimento della *mission* istituzionale, integrato ed allineato ad essa, che riguarda l'intero agire del *network* in tutti i suoi ambiti d'azione. In futuro, ci si aspetta una maggiore esplorazione del terreno digitale e l'effettiva transizione ad una strategia analitica e poi prospettiva, sulle orme dei principali musei mondiali.

In quanto alle sfide lanciate dall'emergenza Covid-19, a livello gestionale, la capacità di MUVE di reagire tempestivamente al cambiamento nel 2020, adattando la propria strategia alle trasformazioni ambientali, è stata una cartina al tornasole per dimostrare la rilevanza dell'approccio manageriale nella gestione dei beni culturali. Ancora più interessante e non scontato è il fatto che la Fondazione avesse già un piano per la gestione delle emergenze, da cui si è partiti per fronteggiare la situazione.

L'emergenza, però, ha anche portato alla luce alcune criticità circa il ruolo del Comune di Venezia in un contesto di crisi: la quasi totalità delle linee strategiche perseguite da marzo 2020 a fine anno sembravano voler trovare una continuità nella strategia futura, almeno nelle parole dei vertici della Fondazione, ma la decisione di tenere chiusi i musei fino ad aprile 2021 e non intervenire "finanziariamente" si scontra con tali propositi. La scelta, peraltro isolata rispetto alla programmazione degli altri musei italiani, si spera venga rivista e sostituita da un piano strategico ed operativo accurato che non si limiti a legare il destino dei musei esclusivamente all'andamento dei flussi turistici della città.

La ricerca presenta, tuttavia, alcuni limiti, che potrebbero essere il punto di partenza per ulteriori sviluppi futuri. In primo luogo, la scarsità di studi accademici sul management dei musei civici, la mancanza di trasparenza di molti istituti e l'assenza di banche dati specializzate hanno un impatto sulla base teorica della trattazione. In secondo luogo, la ricerca empirica sull'attività social dei musei civici riguarda un campione ridotto e questo impedisce l'estensione dei risultati all'interno universo della ricerca, con la conseguenza che se ne possono ricavare solo delle possibili tendenze. In questo senso, sarebbe interessante realizzare una ricerca quantitativa più ampia e precisa, utilizzando un campione rappresentativo e significativo. Infine, a causa dell'emergenza sanitaria, perdurata per tutto il periodo di realizzazione dell'elaborato, il contatto con l'istituzione oggetto del caso di studio è stato inferiore alle aspettative, rendendo impossibile l'inclusione di dati più accurati circa l'attività *digital* e l'economicità durante l'esercizio

2020. Dunque, per verificare e valutare le predizioni presentate in questo lavoro, sarebbe opportuno indagare *ex post* la strategia di MUVE con i dati di bilancio 2020 (e successivi) alla mano, così da verificare le variazioni degli indicatori di economicità e approfondire il tema della crescita del digitale rispetto agli esercizi precedenti.

Bibliografia e sitografia

- ACERBONI, F., 2009. La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali. In: BRUNETTI, G. & RISPOLI, M., cur., 2009. *Economia e management delle organizzazioni di produzione culturale*. Bologna: Il Mulino.
- AGNETTI, M. & VOZA, C., 2011. Fondazione Musei Civici di Venezia: la partnership pubblico-privato per la gestione e la valorizzazione del patrimonio museale. *Facility Management Italia*, 12, 53-58. <https://www.gsanews.it/wp-content/uploads/Articolo-Musei-Civici.pdf> [Ultimo accesso 3 gennaio 2021].
- Agnetti, M., 2015. La riforma dei musei statali italiani, un'opportunità per l'interno sistema museale italiano. *Il Giornale delle Fondazioni*, 15 settembre. <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/la-riforma-dei-musei-statali-italiani-un%E2%80%99opportunit%C3%A0-l%E2%80%99intero-sistema-museale-nazionale> [Ultimo accesso 31 luglio 2020].
- Agnetti, M., 2020. [Patrimonio Quo Vadis] Bisogni e aspettative dei musei italiani in attesa della riapertura. Intervista di Vittoria Azzarita. *Ag Cult*, 1 maggio. <https://agcult.it/a/17975/2020-05-01/patrimonio-quo-vadis-bisogni-e-aspettative-dei-musei-italiani-in-attesa-della-riapertura> [Ultimo accesso 19 dicembre 2020].
- AGOSTINO, D. ARNABOLDI, M. & LAMPIS, A., 2020. Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness. *Museum Management and Curatorship*, 362-372. <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1790029> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].
- AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. & MINTZBERG, H., 1998. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Anon, 2000. 7. La fondazione di partecipazione per l'esercizio di attività culturali. *Autonomie locali e servizi sociali*, 2, 247-266. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.1447/5867> [Ultimo accesso 8 agosto 2020].

- Anon., 2020. Fondazione Musei, dopo Palazzo Madama riaprono anche Gam e Mao. *Torino Today*, 11 giugno. <https://www.torinotoday.it/eventi/cultura/riapertura-mao-gam-12-giugno.html> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].
- Anon., 2020. L'Italia durante la "prima ondata", in ordine. *Il Post*, 23 ottobre. <https://www.ilpost.it/2020/10/23/coronavirus-date-prima-onda-italia/> [Ultimo accesso 16 novembre].
- AROSIO, F. M. & ERICANI, G., 2017. I musei civici italiani. Dinamiche quantitative ed evoluzione della missione e dei servizi. In: ICOM Europe | Italia, 2017. *Musei e comunità in Europa: passato, presente e futuro*. Bologna, 13 novembre 2017. http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/icom-europe/Fabrizio.pdf [Ultimo accesso 21 settembre 2020].
- Associazione MUS.E, 2020. *I Musei Civici Fiorentini riaprono al pubblico*. <http://musefirenze.it/i-musei-civici-fiorentini-riaprono/> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].
- Avon, V., 2020. Riprese del film "Mission: Impossible - Lybra". Chiusura temporanea di Palazzo Ducale dal 3 al 5 novembre. *Comunicati stampa - Fondazione Musei Civici di Venezia*. https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2020/11/ComStampa_Mission_Impossible_Ducale.html [Ultimo accesso 19 dicembre 2020].
- BAGDADLI, S., 1997. *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*. Milano: ETAS.
- Baggesen, R. H., 2014. Augmenting the agora: Media and civic engagement in museums. *MedieKultur*. 30(56). <https://tidsskrift.dk/mediekultur/article/view/8964/15301> [Ultimo accesso 16 dicembre 2020].
- Baratta, I., Giannini, G. & Umelesi, M., 2020. Stretching ispirato alle opere d'arte. L'idea social dei Musei Civici di Jesi. *Finestre sull'Arte*, 18 novembre. <https://www.finestresullarte.info/musei/stretching-ad-arte-musei-civici-jesi> [Ultimo accesso 18 novembre 2020].
- BARTOLINI, A., 2002. La fondazione museale in partecipazione tra enti locali e privati: il caso di Cortona. *Aedon - Rivista di arti e diritto online*, 3. <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2002/3/bartolini.htm> [Ultimo accesso 8 agosto 2020].

- BAUMOL, W. & BOWEN, W., 1966. *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York: Twentieth Century Fund.
- Belli, G., 2020a. Muve, nessuno ha perso il lavoro e si riparte. Intervista di Laura Traversi. *Il Sole 24 Ore*, 27 settembre. <https://www.ilsole24ore.com/art/muve-nessuno-ha-perso-lavoro-e-si-riparte-ADStMur> [Ultimo accesso 19 dicembre 2020].
- Belli, G., 2020b. Talking about museums | con Gabriella Belli, Direttrice Fondazione Musei Civici di Venezia. Intervista di Valentina Zucchi. *MUS.E Firenze (@musefirenze)*, 28 aprile. <https://www.facebook.com/musefirenze/videos/549273445997165> [Ultimo accesso 16 dicembre 2020].
- BONACINI, E., 2012. Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale. *Il Capitale culturale*, 5, 93-125. <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/201> [Ultimo accesso 1 novembre 2020].
- Borletti Buitoni, I., 2013. Il ruolo dei privati insostituibile sostegno per la valorizzazione dei Beni culturali. *Il Sole 24 Ore*, 23 agosto. <https://st.ilsole24ore.com/art/cultura/2013-08-22/ruolo-privati-insostituibile-sostegno-185437.shtml?uuid=AbZwLXPI> [Ultimo accesso 27 ottobre 2020].
- Boucher, B., 2020. As New York and California Hospitals Face Critical Equipment Shortages, Museums and Schools Step Into the Breach. *ARTnews*, 24 marzo. <https://www.artnews.com/art-news/news/coronavirus-new-york-los-angeles-museums-masks-gloves-1202682055/> [Ultimo accesso 17 novembre 2020].
- Broccardi, F., 2019. Social network economy. Musei, follower e partecipazione. *Artribune*, 24 febbraio. <https://www.artribune.com/progettazione/new-media/2019/02/social-network-economy-musei-follower-partecipazione/> [Ultimo accesso 8 novembre 2020].
- BRUNETTI, G., 2007. Governance delle aziende di spettacolo. In: BRUNETTI, G. & FERRARESE, P., 2007. *Lineamenti di governance e management delle aziende di spettacolo*. Venezia: Cafoscarina.
- BRUNETTI, G. & RISPOLI, M., 2009. Presentazione. In: BRUNETTI, G. & RISPOLI, M., cur., 2009. *Economia e management delle organizzazioni di produzione culturale*. Bologna: Il Mulino.
- BYRNES, W. J., 2015. *Management and the Arts*. Fifth edition. Burlington (MA): Focal Press.

- Calveri, C., 2020a. [Era Digitale] Il crowdfunding e il nuovo paradigma del valore per i creativi. *AgCult*, 1 agosto. <https://agcult.it/a/23042/2020-08-01/era-digitale-il-crowdfunding-e-il-nuovo-paradigma-del-valore-per-i-creativi> [Ultimo accesso 23 novembre 2020].
- Calveri, C., 2020b. [Era Digitale] Musei online: impatto e “Art Mimicry” in quarantena. *AgCult*, 1 maggio. <https://agcult.it/a/17984/2020-05-01/era-digitale-musei-online-impatto-e-art-mimicry-in-quarantena> [Ultimo accesso 21 novembre 2020].
- CAMERON, F., 2003. Digital Futures I: Museum Collections, Digital Technologies, and the Cultural Construction of Knowledge. *Curator: The Museum Journal*, 46, 325-340. <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.2003.tb00098.x> [Ultimo accesso 2 novembre 2020].
- Ca' Pesaro, n.d. *Il museo e la sua storia*. <https://capesaro.visitmuve.it/it/il-museo/la-sede-e-la-storia/il-museo-e-la-sua-collezione/> [Ultimo accesso 29 ottobre 2020].
- CARCI, G., CAFORIO, A. & GAMPER, C., 2019. Digital technologies and museums: augmented reality, learning and audience development. *Form@re*, 19(1), 274-286. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/digital-technologies-museums-augmented-reality/docview/2303157384/se-2?accountid=17274> [Ultimo accesso 10 dicembre 2020].
- CARDONE, A., 2012. *Depositi della storia: i Musei Civici nell'Italia dell'Ottocento*. Tesi di Dottorato, Università degli Studi di Trento, Scuola di Dottorato in Studi Storici. [http://eprints-phd.biblio.unitn.it/1030/1/Tesi di dottorato Andrea Cardone.pdf](http://eprints-phd.biblio.unitn.it/1030/1/Tesi%20di%20dottorato%20Andrea%20Cardone.pdf) [Ultimo accesso 21 settembre 2020].
- Ca' Rezzonico, n.d. Collezione Mestrovich. <https://carezzonico.visitmuve.it/it/il-museo/percorsi-e-collezioni/mezzanino-brownin/> [Ultimo accesso 29 ottobre 2020].
- CAROLO, S. M., ZARDINI LACELDELLI, S. & TAMMA, M., 2019. *Digital platforms ‘without a cause’: why the impact on a museum organization should not be taken for granted. The case study of Civic Museums in Treviso*. Working Paper n.6. Venezia: Dipartimento di Management - Università Ca' Foscari. <http://hdl.handle.net/10278/3721389> [Ultimo accesso 1 novembre 2020].
- Casarin, F., 2021. «Microdonazioni dei residenti e conquista dei social. Così i musei possono superare la crisi». Intervista di Fiorella Girardo. *Il Corriere del Veneto*, 6 gennaio.

- Centro ASK Bocconi & Intesa San Paolo, 2011. *La gestione del patrimonio artistico e culturale in Italia: la relazione fra tutela e valorizzazione*. <https://www.ask.unibocconi.it/wps/wcm/connect/9eee46804cadb848950efd0f7bdc7be0/La+gestione+del+patrimonio+artistico+e+culturale+in+Italia.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jDpTNzX> [Ultimo accesso 27 ottobre 2020].
- Comune di Cagliari, 2020. *Riapre al pubblico la Galleria Comunale d'Arte*. [https://www.comune.cagliari.it/portale/page/it/riapre al pubblico la galleria comunale darte?contentId=NVT32802](https://www.comune.cagliari.it/portale/page/it/riapre+al+pubblico+la+galleria+comunale+darte?contentId=NVT32802) [Ultimo accesso 22 novembre 2020].
- Comune di Trieste, 2020. *Estate al Museo. Giovedì 25 giugno riapertura dei Musei Comunali di Trieste*. <https://www.comune.trieste.it/-/estate-al-museo.-giovedi-25-giugno-riapertura-dei-musei-comunali-di-trieste> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].
- CONSIGLIO, S. & D'ISANTO, M., 2018. *I modelli di business delle strutture museali italiane: Fondazioni e Musei Autonomi a confronto*. In: Federculture (cur.), 2018. *XIV Rapporto Annuale Federculture*. 87-102. Roma: Gangemi Editore.
- CRISMANI, A., 2013. I musei tra l'immaginario collettivo e la realtà giuridica e gestionale. *Aedon Rivista di arti e diritto online*, 3. <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2013/3/crismani.htm#nota57> [Ultimo accesso 26 ottobre 2020].
- CUCINELLO, M., FATTORE, G., LONGO, F., RICCIUTI, E. & TURRINI, A., 2018. *Management pubblico*. Milano: Egea.
- CURTOLO, A. & TAMMA, M., 2009. *Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitment, risorse, prodotti*. In: BRUNETTI, G. & RISPOLI, M., cur., 2009. *Economia e management delle organizzazioni di produzione culturale*. Bologna: Il Mulino.
- Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2018. *Culture is Digital*. [https://www.theculturediary.com/sites/default/files/culture is digital report.pdf](https://www.theculturediary.com/sites/default/files/culture+is+digital+report.pdf) [Ultimo accesso 14 novembre 2020].
- De Wit, B. & Meyer, R., 2004. *Strategy: Process, Content, Context*. 3rd Edition. Londra: Thomson Learning.
- EMILIANI, A., 1996. I musei civici: significato storico di un modello italiano. In: MORIGI GOVI, C. & MOTTOLA MOLFINO, A., cur. 1996. *La gestione dei musei civici. Pubblico o privato?* Torino: Umberto Allemandi & C.

- European Commission, n.d. *About Creative Europe*. https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/about_en [Ultimo accesso 27 ottobre 2020].
- EPSTEIN, E. & EVANS, D. C., 2010. Comparing User Engagement Across Seven Interactive and Social Media Ad Types. *Psychster e All Recipes*. <https://www.slideshare.net/disrupzable/seven-interactive-and-social-media-ad-types> [Ultimo accesso 15 novembre 2020].
- EVERSTIJN, C., 2019. The Digital Presence of Museums and the Implications for Collective Memory. In: MuseWeb, 2019. *MW19*. Boston, 2-6 aprile 2019. <https://mw19.mwconf.org/paper/the-digital-presence-of-museums-and-the-implications-for-collective-memory/> [Ultimo accesso 2 novembre 2020].
- FAYOL, H., 1916. *Administration industrielle et generale*. Parigi: H. Dunod et E. Pinat.
- Federculture, cur., 2018. *Impresa Cultura, comunità, territori e sviluppo*. 14° Rapporto Annuale Federculture 2018 (Sintesi dei dati principali). Roma: Cangemi Editore.
- Federculture, cur., 2019. *Impresa Cultura, politiche, reti e competenze*. 15° Rapporto Annuale Federculture 2019 (Sintesi dei dati principali). Roma: Cangemi Editore.
- Feehan, B., 2020. 2020 Social Media Industry Benchmark Report. *Rival IQ Blog*, 4 marzo. <https://www.rivaliq.com/blog/social-media-industry-benchmark-report/> [Ultimo accesso 14 dicembre 2020].
- Feinstein, L., 2020. 'Beginning of a new era': how culture went virtual in the face of crisis. *The Guardian*, 8 aprile. <https://www.theguardian.com/culture/2020/apr/08/art-virtual-reality-coronavirus-vr> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].
- FERRARESE, P., 2016. *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*. Venezia: Cafoscarina.
- FERRARESE, P., cur., 2017. *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*. Venezia: Cafoscarina.
- Fondazione Manarola Cinqueterre, 2014. *Perché una fondazione di partecipazione*. <https://fondazionemanarola.org/perche-una-fondazione-di-partecipazione/#> [Ultimo accesso 8 agosto 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, n.d. a. *Amministrazione trasparente*. <https://www.visitmuve.it/it/fondazione/trasparenza/> [Ultimo accesso 17 agosto 2020].

- Fondazione Musei Civici di Venezia, n.d. b. *Presentazione*.
<https://www.visitmuve.it/it/fondazione/presentazione/> [Ultimo accesso 17 agosto 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia n.d. c. *Statuto*.
<https://www.visitmuve.it/it/fondazione/statuto/> [Ultimo accesso 21 agosto 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2012a. *Attività - Bilancio ordinario al 31.12.2011*
https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Activit%C3%A0_2011.pdf.pdf [Ultimo accesso 5 dicembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2012b. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2011*.
https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Bilancio_2011.pdf [Ultimo accesso 27 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2013a. *Attività - Bilancio ordinario al 31.12.2012*.
https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Activit%C3%A0_2012.pdf.pdf [Ultimo accesso 25 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2013b. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2012*.
https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Bilancio_2012.pdf [Ultimo accesso 27 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2014a. *Attività - Bilancio ordinario al 31.12.2013*.
http://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Activit%C3%A0_2013.pdf.pdf [Ultimo accesso 25 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2014b. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2013*.
https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Bilancio_2013.pdf [Ultimo accesso 25 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2015a. *Attività - Bilancio ordinario al 31.12.2014*.
<https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2015/07/Attivit%C3%A0-MUVE-2014.pdf> [Ultimo accesso 24 novembre 2020].

- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2015b. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2014.* https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2015/07/Fondazione-Musei-Civici-di-Venezia_BILANCIO-2014.pdf [Ultimo accesso 25 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2016a. *Attività - Relazione sulla gestione Bilancio ordinario al 31.12.2015.* <https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2016/10/Relazione-Attivit%C3%A0-Fondazione-Musei-Civici-di-Venezia-2015.pdf> [Ultimo accesso 25 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2016b. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2015.* <https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2016/10/Bilancio-di-esercizio-Fondazione-Musei-Civici-di-Venezia-Anno-2015.pdf> [Ultimo accesso 25 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2017a. *Attività - Bilancio ordinario al 31.12.2016.* https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2018/01/MUVE_Fondazione_Musei_Civici_di_Venezia_Activit%C3%A0_2016.pdf [Ultimo accesso 5 dicembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2017b. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2016.* <https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2017/07/Bilancio-e-Nota-Integrativa-MUVE-2016-firmati-con-copertina.pdf> [Ultimo accesso 25 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2018a. *Attività - Bilancio ordinario al 31.12.2017.* <https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2018/08/Attivit%C3%A0-Fondazione-Musei-Civici-di-Venezia-anno-2017.pdf> [Ultimo accesso 6 dicembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2018b. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2017.* <https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2014/09/Bilancio-esercizio-Nota-integrativa-2017.pdf> [Ultimo accesso 26 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019a. *Attività - Relazione sulla gestione Bilancio ordinario al 31.12.2018.* https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2019/08/FMC_Relazione-sulla-gestione-2018-per-sito.pdf [Ultimo accesso 25 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2019b. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2018.* https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2019/08/FMC_Relazione-sulla-gestione-2018-per-sito.pdf [Ultimo accesso 26 novembre 2020].

- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020a. *Aperture*.
<https://www.visitmuve.it/it/aperture-muve/> [Ultimo accesso 1 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020b. *Attività - Bilancio ordinario al 31.12.2019*.
https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2020/11/MUVE-Bilancio-2019_web.pdf [Ultimo accesso 25 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020c. *Bilancio d'esercizio - Bilancio ordinario al 31.12.2019*.
<https://www.visitmuve.it/wp-content/uploads/2020/07/BILANCIO-FONDAZIONE-MUSEI-CIVICI-DI-VENEZIA-ANNO-2019.pdf> [Ultimo accesso 26 novembre 2020].
- Fondazione Musei Civici di Venezia, 2020d. *#IoRestoaCasa con i Musei Civici di Venezia*.
https://www.visitmuve.it/it/iorestoacasa-con-i-musei-civici-di-veneziah/?fbclid=IwAR3rmowwf9hArl1jvH7IN8otW2JfV_E8qO0etUc4MT5KS-ITLqP2GL7I-9w [Ultimo accesso 17 dicembre 2020].
- Fondazione OIC, 2016. *Principi contabili Rendiconto finanziario. Bozza per consultazione*.
<https://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/downloads/2016/07/OIC-10-Rendiconto-finanziario-Bozza-per-la-consulazione1.pdf> [Ultimo accesso 29 novembre 2020].
- Forgnone, V. & Vitale, G., 2020. Coronavirus, Conte firma il nuovo Dpcm: in semi-lockdown per un mese. Stop a bar e ristoranti alle 18 ma aperti la domenica. *La Repubblica*, 25 ottobre.
https://www.repubblica.it/politica/2020/10/25/news/coronavirus_nuovo_dpcm_cont_e_firma_ristoranti_aperti_domenica-271793108/ [Ultimo accesso 16 novembre 2020].
- FORTE, P., 2010. Musei e "altri" beni culturali. Codice etico di ICOM e disciplina dei musei in Italia. *Aedon Rivista di arti e diritto online*, 2.
<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2010/2/forte.htm> [Ultimo accesso 25 ottobre 2020].
- FRANCHI SCARSELLI, G., 2002. La gestione dei servizi culturali tramite fondazione. *Aedon - Rivista di arti e diritto online*, 1.
<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2002/1/franchi.htm> [Ultimo accesso 9 agosto 2020].

- Gatti, C., 2020a. Aperti ma in crisi: la lunga estate dei musei italiani. *La Repubblica*, 26 luglio. <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2020/07/26/aperti-ma-in-crisi-la-lunga-estate-dei-musei-italiani28.html> [Ultimo accesso 19 dicembre 2020].
- Gatti, C., 2020b. I musei civici di Venezia resteranno chiusi fino ad aprile. *La Repubblica*, 29 dicembre. https://www.repubblica.it/cultura/2020/12/29/news/i_musei_di_venezias-280346401/#:~:text=I%20musei%20civici%20di%20Venezia%20resteranno%20chiusi%20fino%20al%20primo%20di%20aprile [Ultimo accesso 11 gennaio 2021].
- Gattolin, A., 2018. Aziende italiane e social media: i risultati del Barometro Hootsuite. *Hootsuite Blog*, 12 settembre. <https://blog.hootsuite.com/it/aziende-italiane-e-social-media-barometro-hootsuite-2018/> [Ultimo accesso 4 novembre 2020].
- GELB, L., 2015. *Visitor Connection: Digital Integration Strategy for the Art Museum Experience*, The University of the Arts. <https://search.proquest.com/dissertations-theses/visitor-connection-digital-integration-strategy/docview/1691802519/se-2?accountid=17274> [Ultimo accesso 10 dicembre 2020].
- Giraud, C., 2020. Crowdfunding e cultura. Ecco 5 progetti che si affidano alla raccolta fondi. *Artribune*, 4 novembre. <https://www.artribune.com/arti-visive/2020/11/progetti-crowdfunding-2020/> [Ultimo accesso 23 novembre 2020].
- Giraud, C., 2020. Insieme per la PGC: appello della Peggy Guggenheim Collection Venezia per tornare a vivere. *Artribune*, 18 luglio. <https://www.artribune.com/arti-visive/arte-contemporanea/2020/07/insieme-per-la-pgc-appello-della-peggy-guggenheim-collection-venezias-per-tornare-a-vivere/> [23 novembre 2020].
- GÓMEZ NIETO, B., 2018. El influencer: herramienta clave en el contexto digital de la publicidad engañosa. *Methaodos Revista de ciencias sociales*, 6(1), 149-156. <http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v6i1.212> [Ultimo accesso 20 dicembre 2020].
- GRAY, M. C. & HEILBRUN, J., eds., 2012. *The Economics of Art and Culture*. 2nd edition. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hootsuite & We are social, 2020a. *Digital 2020. April Global Statshot Report*. <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2020-april-global-statshot-report-april-2020-v01> [Ultimo accesso 20 novembre 2020].
- Hootsuite & We are social, 2020b. Digital 2020. Global digital overview. <https://wearesocial.net.s3-eu-west-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/common/reports/digital-2020/digital-2020-global.pdf> [Ultimo accesso 2 novembre 2020].

- ICOM, 2020. *Museums, museum professionals and COVID-19*. <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Report-Museums-and-COVID-19.pdf> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].
- ICOM Italia, n.d. *Definizione di museo di ICOM*. <http://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/> [Ultimo accesso 21 agosto 2020].
- Influencer Marketing Hub, 2020. *The State of Influencer Marketing 2020: Benchmark report*. <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report-2020/> [Ultimo accesso 14 dicembre 2020].
- INPS, 2017. *Fondo d'Integrazione Salariale (FIS)*. <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=50262> [Ultimo accesso 19 dicembre 2020].
- Istat, 2019. *L'Italia dei musei*. <https://www.istat.it/it/files/2019/12/LItalia-dei-musei-2018.pdf> [Ultimo accesso 31 ottobre 2020].
- KAMAKURA, W., 2008. Cross-Selling. *Journal of Relationship Marketing*, 6. 41-58. https://www.researchgate.net/publication/271757750_Cross-Selling [Ultimo accesso 20 dicembre 2020].
- KAPFERER, J. 2008. *The New Strategic Brand Management: creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed. Londra e Filadelfia: Kogan Page.
- KAPLAN, A. & HAENLEIN, M., 2010. Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68. https://www.researchgate.net/publication/222403703_Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media [Ultimo accesso 3 novembre 2020].
- KOONTZ, H., 1961. The Management Theory Jungle. *Journal of the Academy of Management*, 4(3), 174-188. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=5066702&site=bsi-live> [Ultimo accesso 16 ottobre 2020].
- LATCHFORD, P., 2018. *The Future of Civic Museums: A Think Piece*. https://www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/publications/civic_museums_think_piece.pdf [Ultimo accesso 19 ottobre 2020].
- LEON, A.F., 2012. La lenta modernizzazione dei beni culturali: cause e conseguenze. *Economia della cultura XXII*, Speciale, 23-34.

- LLOPIS, G., 2009. *Earning Serendipity: Four Skills for Creating & Sustaining Good Fortune in Your Work*. Austin: Greenleaf Book Group LLC.
- LUDDEN, J. & RUSSICK, J. 2020. Digital Transformation: It's a Process and You Can Start Now. In: MuseWeb, 2020. *MW20*. Online, 31 marzo-4 aprile 2020. <https://mw20.museweb.net/paper/digital-transformation-its-a-process-and-you-can-start-now/> [Ultimo accesso 31 ottobre 2020].
- Maccaferri, A., 2020. On demand e interattivi, i musei nell'era post-Covid. *Il Sole 24 Ore*, 22 maggio. https://www.ilsole24ore.com/art/on-demand-e-interattivi-musei-nell-era-post-covid-ADM3K5P?refresh_ce=1 [Ultimo accesso 22 novembre].
- Maida, D., 2020. La super mostra di Raffaello alle Scuderie del Quirinale a Roma apre 24 ore non stop. *Artribune*, 3 agosto. <https://www.artribune.com/arti-visive/archeologia-arte-antica/2020/08/la-super-mostra-di-raffaello-alle-scuderie-del-quirinale-a-roma-apre-24-ore-non-stop/> [Ultimo accesso 2 gennaio 2021].
- Mario Sartori Studio Notarile, 2019. *Fondazione di partecipazione e fondazione tradizionale: qual è la differenza?* <https://www.notaiosartori.it/news/fondazione-di-partecipazione-e-fondazione-tradizionale-qual-e-la-differenza> [Ultimo accesso 8 agosto 2020].
- MARTY, P. F., 2008. Museum websites and museum visitors: digital museum resources and their use. *Museum Management and Curatorship*, 23(1), 81-99. <https://doi.org/10.1080/09647770701865410> [Ultimo accesso 2 novembre 2020].
- MCLAUGHLIN, K., E. FERLIE, & P.S. OSBORNE, eds, 2002. *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Taylor & Francis Group.
- MiBACT, 2020. *Avviso pubblico per il riparto di quota parte del fondo emergenze imprese e istituzioni culturali di cui all'art. 183, comma 2, del decreto-legge n. 34 del 2020, destinata al sostegno dei musei e dei luoghi della cultura non statali (decreto del Ministro per i beni e le attività culturali e per il turismo del 26 giugno 2020)*. <https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/be78e33bc8ca0c99bff70aa174035096/PDF/Avviso%20pubblico.pdf> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].
- MONTELLA, M., 2008. I musei locali: problemi ed esigenze di sistema. *Aedon Rivista di arti e diritto online*, 2. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.7390/27446> [Ultimo accesso 19 ottobre 2020].

- Moolhuijsen, N., 2020. Musei e COVID-19: un'opportunità per ripensare la comunicazione sul lungo termine. *Artribune*, 13 marzo. <https://www.artribune.com/arti-visive/2020/03/musei-coronavirus-strategie/> [Ultimo accesso 21 novembre 2020].
- MORIGI GOVI, C., 1996. Per un futuro modello di gestione dei musei civici; la proposta di istituzione secondo la legge 142/1990 sull'ordinamento delle autonomie locali. Il caso di Bologna. In: MORIGI GOVI, C. & MOTTOLA MOLFINO, A., cur. 1996. *La gestione dei musei civici. Pubblico o privato?* Torino: Umberto Allemandi & C.
- MORIGI GOVI, C. & MOTTOLA MOLFINO, A., 1996. I musei civici: «imponente vetrina delle virtù della città». In: MORIGI GOVI, C. & MOTTOLA MOLFINO, A., cur. 1996. *La gestione dei musei civici. Pubblico o privato?* Torino: Umberto Allemandi & C.
- MTM London, 2010. *Digital audiences: Engagement with arts and culture online*. <https://www.aandbscotland.org.uk/documents/2012-05-28-13-11-39-10-Digital-audiences-for-arts-and-culture-november2010.pdf> [Ultimo accesso 14 novembre 2020].
- Mu.SA, 2018. *Musei del futuro. Competenze digitali per il cambiamento e l'innovazione in Italia*. http://www.project-musa.eu/it/wp-content/uploads/sites/5/2018/03/Musei-del-futuro_Mu.SA-it.pdf [Ultimo accesso 10 dicembre 2020].
- MUSE, W. V., 1967. The Universality of Management. *The Academy of Management Journal*, 10(2), 179–184. www.jstor.org/stable/254636 [Ultimo accesso 8 Ottobre 2020].
- Musei Civici di Vicenza, 2018. *Musei civici secondi al Premio per l'innovazione digitale nei beni e attività culturali promosso dal Politecnico di Milano*. <https://www.museicivivicenza.it/it/mcp/notizie.php/199171> [Ultimo accesso 1 novembre 2020].
- Museo Correr, n.d. a. *Dalla Raccolta Correr ai Musei Civici di Venezia*. <https://correr.visitmuve.it/it/il-museo/la-sede-e-la-storia/dalla-raccolta-correr-ai-musei-civici-veneziani/> [Ultimo accesso 17 agosto 2020].
- Museo Correr, n.d. b. *Teodoro Correr*. <https://correr.visitmuve.it/it/il-museo/la-sede-e-la-storia/teodoro-correr/> [Ultimo accesso 29 ottobre 2020].
- Museo di Storia Naturale, n.d. *Storia del Museo*. <https://msn.visitmuve.it/it/il-museo/la-sede-e-la-storia/la-storia/> [Ultimo accesso 29 ottobre 2020].
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, 2020. *Cursos digitales (MOOC)*. <https://www.museoreinasofia.es/educacion/mooc> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

- Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, 2020. *#VersionaThyssen VIII*. <https://www.museothyssen.org/concurso-versionathyssen> [Ultimo accesso 10 novembre 2020].
- Museum of the City of New York, 2020. *New York Responds*. <https://www.mcny.org/exhibition/nyresponds> [Ultimo accesso 17 novembre 2020].
- NACCI, M., 2014. L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità. *Il capitale culturale*, 9, 189-220.
- NEMO, 2020. *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe*. [https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO Corona Survey Results 6 4 20.pdf](https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_Corona_Survey_Results_6_4_20.pdf) [Ultimo accesso 17 novembre 2020].
- NORDHOUSE, W. D. & SAMUELSON, P. A., 2009. *Economics*. Nineteenth edition. New York: McGraw Hill International Edition.
- NÚÑEZ, A., 2007. El museo como espacio de mediación: el lenguaje de la exposición museal. *Universitas humanística*, 63. 181-199. <http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n63/n63a10.pdf> [Ultimo accesso 21 settembre 2020].
- OECD, 2020. Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors. *Tackling coronavirus (COVID-19): Contributing to a global effort*. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135961-nenh9f2w7a&title=Culture-shock-COVID-19-and-the-cultural-and-creative-sectors [Ultimo accesso 22 novembre 2020].
- Orlandi, Sarah Dominique, 2018. Musei, il 73% dei luoghi di cultura italiani ha una strategia web. *AgCult*, 6 febbraio. <https://agcult.it/2018/02/06/musei-73-dei-luoghi-culturali-italiani-strategia-web/> [Ultimo accesso 1 novembre 2020].
- PADILLA-MELÉNDEZ, A. & DEL ÁGUILA-OBRA, A. R., 2013. Web and social media usage by museums: Online value creation. *International Journal of Information Management*, 33(5), 892-898. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026840121300090X> [Ultimo accesso 1 novembre 2020].
- Palazzo Mocenigo, n.d. *Percorsi dedicati al profumo*. <https://mocenigo.visitmuve.it/it/il-museo/percorsi-e-collezioni/nuovo-itinerario/percorsi-dedicati-al-profumo/> [Ultimo accesso 7 dicembre 2020].

- PAOLUCCI, A., 1996. Italia, Paese del museo diffuso. In: MORIGI GOVI, C. & MOTTOLA MOLFINO, A., cur. 1996. *La gestione dei musei civici. Pubblico o privato?* Torino: Umberto Allemandi & C.
- Peggy Guggenheim Collection, 2020. *Incontri on-line*. <https://www.guggenheim-venice.it/it/sostienici/membership/incontri-on-line/> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].
- PENCARELLI, T. & SPLENDIANI, S., 2011. Le reti museali come “sistemi” capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing. *Il Capitale Culturale*, 2. 227–252. <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/103/84> [Ultimo accesso 27 novembre 2020].
- Pinacoteca Civica Savona, 2020. *Palazzo Gavotti riapre al pubblico*. <https://musa.savona.it/pinacoteca/palazzo-gavotti-riapre/> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].
- PIPERATA, G., 2010. Natura e funzione dei servizi aggiuntivi nei luoghi di cultura, *Aedon Rivista di arti e diritto online*, 3. <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2010/1/piperata.htm> [Ultimo accesso 4 ottobre 2020].
- POGGI, A., 2006. La gestione dei musei locali nell'indagine della Corte dei conti. *Aedon Rivista di arti e diritto online*, 3. <https://www.rivisteweb.it/doi/10.7390/23426> [Ultimo accesso 19 ottobre 2020].
- POLITO, M. T., 2006. L'indagine della Corte dei Conti sui musei locali. *Notiziario XXI*, 61-64. https://ufficiostudi.beniculturali.it/mibac/multimedia/UfficioStudi/documents/1255264342693_SP_80_82_14.pdf [Ultimo accesso 19 ottobre 2020].
- PRUULMANN-VENGERFELDT, P. & RUNNEL, P., 2018. The museum as an arena for cultural citizenship: Exploring modes of engagement for audience empowerment. In: DROTNER, K., DZIEKAN, V., PARRY, R. & SCHRØDER, K. C., ed., 2018. *The Routledge Handbook of Museums, Media and Communication*. London: Routledge. <http://hdl.handle.net/2043/27242> [Ultimo accesso 15 novembre 2020].
- Redazione ANSA, 2020. *Il Covid non ferma l'Art Bonus, la raccolta cresce*. ANSA.it, 23 ottobre. <https://www-ansa-it.cdn.ampproject.org/c/s/www.ansa.it/amp/sito/notizie/cultura/arte/2020/10/23/il->

[covid-non-ferma-lart-bonus-la-raccolta-cresce fd31c1a1-3e7a-4a57-9388-822c4fc3ca68.html](https://www.finestresullarte.info/attualita/venezia-musei-civici-chiusi-fino-ad-aprile-2021-lavoratori-in-cassa-integrazione#:~:text=integrazione%20al%20100%25-A%20Venezia%20i%20Musei%20Civici%20chiusi%20fino%20ad%20aprile%202021.in%20cassa%20integrazione%20al%20100%25&text=Venezia%2C%20i%20Musei%20Civici%20chiudono,annunciano%20una%20lettera%20al%20prefetto) [Ultimo accesso 23 novembre 2020].

Redazione Finestre sull'Arte, 2020. A Venezia i Musei Civici chiusi fino ad aprile 2021, lavoratori in cassa integrazione al 100%. *Finestre sull'Arte*, 29 dicembre. <https://www.finestresullarte.info/attualita/venezia-musei-civici-chiusi-fino-ad-aprile-2021-lavoratori-in-cassa-integrazione#:~:text=integrazione%20al%20100%25-A%20Venezia%20i%20Musei%20Civici%20chiusi%20fino%20ad%20aprile%202021.in%20cassa%20integrazione%20al%20100%25&text=Venezia%2C%20i%20Musei%20Civici%20chiudono,annunciano%20una%20lettera%20al%20prefetto> [Ultimo accesso 14 gennaio 2021].

Redazione Finestre sull'Arte, 2021. Venezia, Brugnaro shock: "musei chiusi? Non ci sono turisti, non possiamo buttar via soldi". *Finestre sull'Arte*, 1 gennaio. <https://www.finestresullarte.info/attualita/venezia-musei-civici-brugnaro-shock-non-possiamo-buttare-soldi> [Ultimo accesso 21 gennaio 2021].

Redazione YTALI, 2021. Così s'uccide la cultura a Venezia. Appello in difesa dei musei civici. *YTALI.com*, 2 gennaio. <https://ytali.com/2021/01/02/cosi-succide-la-cultura-a-venezia-appello-in-difesa-dei-musei-civici/> [Ultimo accesso 14 gennaio 2021].

Redazione Venezia Today, 2020. Musei civici chiusi fino ad aprile 2021, Cgil e Uil: «Scelta sbagliata». *Venezia Today*, 28 dicembre. <https://www.veneziatoday.it/attualita/musei-civici-fondazione-venezia-chiusi-fino-aprile-2021.html> [Ultimo accesso 11 gennaio 2021].

Rita, V., 2020. La storia del coronavirus: tutte le tappe del Covid-19 dalla comparsa in Cina a oggi. *Wired.it*, 21 marzo. https://www.wired.it/scienza/medicina/2020/03/21/storia-coronavirus-tutte-tappe-contagio-cina-covid19/?refresh_ce= [Ultimo accesso 16 novembre 2020].

ROBBINS, L., 1935. *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. London: MacMillan & Co.

RUSSO, S., 2005. La partnership pubblico-privato e il project financing. In: PANOZZO, F., cur., 2005. *Pubblica amministrazione e competitività territoriale*. Milano: FrancoAngeli.

RUSSO, S., 2009. Le partnership pubblico-privato nella produzione culturale. In: BRUNETTI, G. & RISPOLI, M., cur., 2009. *Economia e management delle organizzazioni di produzione culturale*. Bologna: Il Mulino.

- Sacco, P. L., 2020. La superpotenza culturale con i piedi d'argilla. Il saggio di Pier Luigi Sacco. *Artribune*, 10 settembre. <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2020/09/cultura-coronavirus-saggio-pier-luigi-sacco/> [Ultimo accesso 16 novembre 2020].
- SANTESSO, E., cur., 2010. *Lezioni di economia aziendale*. Milano: Giuffrè.
- Sehl, K., 2020. 20 Important TikTok Stats Marketers Need to Know in 2020. *Hootsuite Blog*, 7 marzo. <https://blog.hootsuite.com/tiktok-stats/> [Ultimo accesso 15 novembre 2020].
- SIBILIO, B., cur., 2014. *I valori del museo: strumenti e prospettive manageriali*. Milano: FrancoAngeli.
- SIMON, N., 2010. *The Participatory Museum*. Santa Cruz: Museum 20.
- SOLIMA, L., 2012. *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*. Quaderni della valorizzazione – 1. Soveria Mannelli: Rubettino Editore.
- SOLOMON, M. R. & TUTEN, T. L., 2014. *Social media marketing. Post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*. ed. it. PILOTTI, L. & TEDESCHI TOSCHI, A., cur. Milano, Torino: Pearson Italia. (ed. orig. 2013. *Social Media Marketing*. 1st Edition. New York: Pearson Education).
- STINCO, E., 2007. *I Musei Civici di Venezia*. <http://sistemimuseali.sns.it/content.php?idSC=33&el=96&c=106&ids=3&o=sistemiCulturali regione> [Ultimo accesso 27 novembre 2020].
- Syncapse, 2010. The Value of a Facebook Fan: An Empirical Study. <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/10/rep-value-of-a-facebook-fan-syncapse-2010.pdf> [Ultimo accesso 15 novembre 2020].
- Tallant, S., 2020. Reimagining museums for the future. *UNESCO Courier*, 3. <https://en.unesco.org/courier/2020-3/reimagining-museums-future> [Ultimo accesso 23 novembre 2020].
- Tarasco, A., 2020. Coronavirus, per i musei statali una perdita netta di 20 mln al mese. *AgCult*, 23 marzo. <https://agcult.it/a/16410/2020-03-23/coronavirus-per-i-musei-statali-una-perdita-netta-di-20-mln-al-mese> [Ultimo accesso 16 novembre 2020].
- TOTIKIDIS, V., A. ARMSTRONG & R. FRANCIS, 2005. *The concept of community governance: a preliminary review*.

<https://www.researchgate.net/publication/37376941> *The concept of community governance a preliminary review* [Ultimo accesso 4 agosto 2020].

UNESCO, 2020. *UNESCO and ICCROM analyze museum trends during and after the pandemic*. <https://en.unesco.org/news/unesco-and-iccrom-analyze-museum-trends-during-and-after-pandemic> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

UN News, 2020. Covid-19 crisis closes 90 percent of museums globally, UNESCO plans for reopenings. UN News, 18 maggio. <https://news.un.org/en/story/2020/05/1064362> [Ultimo accesso 16 novembre].

Ufficio Stampa MiBACT, 2020. *Coronavirus, Franceschini: altri 17 milioni per il ristoro dei musei non statali, incluse realtà finora non beneficiarie e fondi anche per il Museo del Fumetto di Milano*. <https://www.beniculturali.it/comunicato/coronavirus-franceschini-altri-17-milioni-per-il-riсторо-dei-musei-non-statali-incluse-realta-finora-non-beneficiarie-e-fondi-anche-per-il-museo-del-fumetto-di-milano> [Ultimo accesso 22 novembre 2020].

WILLIAMSON, O.E., 1975. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

ZAN, L., 1999. *Conservazione e innovazione nei musei italiani: management e processi di cambiamento*. Milano: Etas.

ZAN, L., 2003. *Economia dei musei e retorica del management*. Milano: Mondadori Electa.

Zangrando, A., 2013. Venezia, la rinascita dei Musei Civici. *Corriere del Veneto*, 27 novembre. https://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/cultura_e_tempolibero/2013/27-novembre-2013/incassi-sponsor-mostre-rinascita-musei-civici-2223709773158.shtml [Ultimo accesso 24 novembre 2020].

Zuccato, S., 2020. Quale sarà il futuro del settore culturale?. *Venezia Today*, 14 aprile. https://www.veneziatoday.it/attualita/progetti-idee-cultura-musei-teatri-dopo-covid.html?fbclid=IwAR2ZMoTYh0y9-jvPsokXY7zHFnCzTfdnWjtrxxS_njKGDt3x7dTp6-W6wQc [Ultimo accesso 17 dicembre 2020].