



Università
Ca' Foscari
Venezia

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

Tesi di Laurea

**Management museale in Italia.
Il caso Fondazione Plart di Napoli: da collezione
privata a realtà aziendale.**

Relatore

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

Correlatore

Ch. Prof.ssa Stefania Funari

Laureanda

Francesca Amadio

Matricola 974743

Anno Accademico

2021 / 2022

Ringrazio la Fondazione Plart di Napoli, la presidentessa e direttrice Maria Pia Incutti per il supporto nella redazione di questo elaborato. Ringrazio Pina di Pasqua e il personale del Museo Plart per la disponibilità nel fornire materiale, informazioni e per il tempo dedicatomi.

«Si cerchi dunque in ogni modo di far intervenire il museo in tutte le attività culturali dell'ambiente in cui funziona: non come sede di contemplazione o studio della tradizione, ma come luogo in cui si costruisce e si vive lo sviluppo della realtà contemporanea. Non occupazione per il "tempo libero", bensì per il "tempo impegnato"».
(Franco Russoli)

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1. Museo come azienda	6
1.1 Dalla storia all'industria del museo	6
1.1.1 <i>Evoluzione storica</i>	8
1.1.2 <i>Quadro legislativo</i>	14
1.1.3 <i>Museo come azienda di servizi</i>	20
1.2 Fondazioni-museo.....	30
1.2.1 <i>Considerazioni giuridico – fiscali</i>	32
1.2.2 <i>Panorama italiano: il privato al servizio del pubblici</i>	34
Capitolo 2. Project management dell'evento culturale	39
2.1 Progetto e project management.....	39
2.2 Progettare una mostra.....	52
2.2.1 <i>Mostra come prodotto</i>	64
2.3 La fruizione museale.....	68
Capitolo 3. Misurare e comunicare i risultati gestionali	77
3.1 La misurazione del valore multidimensionale.....	77
3.2 Strumenti di rilevazione e accountability.....	88
3.2.1 <i>Dal contratto sociale al bilancio sociale</i>	102
Capitolo 4. Caso studio: Fondazione Plart di Napoli	109
4.1 Storia della collezione.....	109
4.2 Mission e governance.....	114
4.2.1 <i>Le attività della Fondazione</i>	117
4.2.2 <i>Relazione con il territorio</i>	126
4.3 Andamento economico - finanziario 2018 – 2019.....	131
Capitolo 5. Emergenza Covid-19: cosa è cambiato	143
5.1 La risposta degli operatori culturali.....	143
5.1.1 <i>Alcune esperienze di digitalizzazione significative</i>	153
5.2 Plart: dopo la pandemia.....	160
Conclusioni.....	165
Bibliografia e sitografia	169

Introduzione

L'istituzione del museo rientra tra i più elevati luoghi di conservazione, valorizzazione e divulgazione del patrimonio culturale di un territorio, ma è in primis un ente dinamico e motore economico e sociale collettivo. Il territorio italiano conta sul proprio suolo circa 5000 musei, istituti similari, pubblici e privati, statali e non statali, che rispondono di un naturale collegamento con il territorio in cui operano, perfettamente in linea con la definizione dello storico dell'arte André Chastel dell'Italia come "museo dei musei". Il dibattito del management dei beni culturali e dei musei in Italia è relativamente recente, nonostante la presenza sul territorio di questi ultimi sia ampia e diffusa. Il presente elaborato mira dunque a porre una riflessione sul museo come istituto economico, descrivendo e delineando l'applicazione di teorie e di strumenti manageriali al settore museale in un'ottica di gestione ottimale, facendo riferimento sia al settore privato che pubblico. L'attenzione data all'accountability, al valore sociale dell'operato, al servizio offerto in termini di valorizzazione e fruizione ha portato infatti nel corso degli ultimi decenni, oltre che ad un cambiamento sulle ragioni d'esistenza e sui risultati perseguiti di tali istituzioni, una ventata di rivoluzione anche nelle metodologie, negli strumenti e nei linguaggi adottati. Al fine dunque di far fronte alla soddisfazione del diritto sociale alla cultura, si rende necessaria l'applicazione nello specifico anche di tecniche di project management nella gestione, focalizzandosi dunque sull'aspetto progettuale dell'attività museale. In tale ottica, viene presa in considerazione la realtà della Fondazione museale Plart di Napoli, che dal 2008 svolge la propria attività con una delle collezioni permanenti di plastiche storiche più originali al mondo. Il lavoro è strutturato in cinque sezioni.

Nel primo capitolo si svolge una sintesi dell'evoluzione storica del concetto e dell'istituzione del museo e del quadro legislativo che lo riguarda. Si tenta quindi di dare una definizione di museo da una prospettiva economica con un focus sulla sua dimensione aziendale tramite una categorizzazione del museo da un punto di vista imprenditoriale, secondo alcune dottrine di economia aziendale diffuse. Si dedica l'attenzione poi alla presenza delle fondazioni nel settore museale italiano.

Nel secondo capitolo si presenta la dimensione progettuale dell'attività museale, presentando i caratteri salienti del project management degli eventi culturali,

concentrandosi in particolar modo sull'attività espositiva e sul concetto di mostra come progetto, ma anche come prodotto, e sui processi di fruizione museale.

Successivamente, nel terzo capitolo, vi è un focus sulle attività di misurazione e rendicontazione dei risultati gestionali. A seguito dell'introduzione del concetto di multidimensionalità del valore dell'output generato da un museo si procede alla disamina dei principali strumenti di rilevazione e contabilità utilizzati in tale settore.

Il capitolo quattro è dedicato all'analisi del caso studio, in cui si tenta di applicare gli elementi analizzati alla storia e alla gestione della Fondazione Plart. In primis viene presentata la storia della collezione e la nascita del museo, per poi procede nell'analisi della governance, della mission e della sua esplicazione nelle attività della Fondazione e nei suoi legami con il territorio. Si procede con un'analisi dell'andamento economico e finanziario tramite i documenti contabili relativi al biennio 2018- 2019. L'ultimo capitolo vuole infine delineare un quadro della situazione museale italiana a fronte della recente situazione emergenziale scaturita dalla pandemia dettata dal virus Sars covid-19. In particolare vengono evidenziate le risposte che sono state date dal settore, le lacune emerse durante l'emergenza e i principali cambiamenti che tale crisi ha generato. Il lavoro si conclude analizzando nello specifico anche le strategie di reazione attuate dalla Fondazione Plart di fronte a tali cambiamenti.

Capitolo 1. L'industria del museo

1.1 Dalla storia all'industria del museo

Per comprendere come si è giunti a definire il comparto museale come “industriale”, in particolare all'interno del più ampio settore delle industrie culturali e creative, è necessario avere un quadro generale di come l'istituzione del museo sia nata, come sia evoluta dal punto di vista storico e legislativo, sul panorama italiano ed europeo, e come sia diventata successivamente oggetto di studio e dibattito di dottrine di economia aziendale. Bisognerebbe inoltre domandarsi cosa ci sia oggi da conservare del suo significato e scopo originari e cosa sia invece ormai da innovare in nome di una visione più contemporanea.

Partendo dal significato etimologico primario di tale parola, osserviamo che il termine *museo* deriva dal latino umanistico *museu(m)*, tratto a sua volta dal greco *mousêion* (deriv. di *môusa* ‘musa’) ossia “*tempio sacro alle Muse*”, che nel III secolo a.C. faceva riferimento al prestigiosissimo centro culturale di Alessandria d'Egitto, costruito da Tolomeo Filadelfo¹. Nella sua accezione originaria dunque definiva un luogo dedito non solo alla conservazione di opere d'arte ed alla loro raccolta, ma anche un centro di ricerca per oggetti di interesse di vario genere: storico, artistico, scientifico.

Le nove Muse di riferimento, che appaiono per la prima volta nominate dal poeta greco antico Esiodo², erano infatti divinità minori, figlie di Zeus e Mnemosine. Il nome Μοῦσαι (eolico, Μοῖσαι, per contrazione da Μόνσαι) dovrebbe risalire, analogamente. A quello di Mnemosine, alla radice μεν-μιν, ed indica “coloro che meditano, che creano con la fantasia”. Tutte le principali discipline artistiche che oggi sono appunto il core del settore delle produzioni culturali e creative possono essere fatte risalire a queste figure mitologiche: Clio era la musa della storia; Urania, la musa dell'astronomia, dell'epica,

¹ Fiorio, M. T., & Schiavi, A. (2011). *Il museo nella storia: dallo studio alla raccolta pubblica*. Bruno Mondadori.

² Esiodo, *Teogonia*, 700a

didascalia e della geometria; Melpomene musa della tragedia; Talia della commedia; Tersicore lirica corale e danza; Erato della poesia lirica d'amore; Calliope, la musa della poesia epica e dell'elegia; Euterpe della poesia e Polinnia dell'oratoria e del canto sacro, della danza rituale e del mimo.

Non è importante rintracciare l'origine etimologica della parola museo esclusivamente per un puro scopo di analisi storica, ma per comprendere le ragioni più profonde d'esistenza di quest'ultimo, che rendono questa istituzione ciò che è ancora oggi. Vi sono due aspetti fondamentali su cui soffermarsi: la varietà di forme ed espressioni artistiche che, pur quasi prescindendo dalle arti visive, vengono indirettamente legate all'istituzione museale e soprattutto l'etimologia legata a colei che era la madre delle Muse: Mnemosine, Μνημοσύνη, personificazione mitologica della memoria. Di facile intuizione dunque il ruolo e il senso che in antichità veniva comunemente attribuito al museo: conservare la memoria. Ed è proprio questa concezione che nel corso dei secoli ha rischiato di diventare ingannevole: il museo è sempre stato e deve essere un luogo fisico che funge da memoria storica, tuttavia tale categorizzazione non deve diventare un limite e si deve accompagnare ad una visione più dinamica di memoria *viva*, che il museo ha il compito di far *vivere* attraverso i secoli.

1.1.1 Evoluzione storica

La prima forma di museo fu quella del Museo d'Alessandria d'Egitto: luogo d'incontro tra dotti e anche di insegnamento, rappresenta per secoli la massima istituzione culturale del mondo ellenistico³. Tuttavia bisogna arrivare a cavallo tra '300 e '400 d.C. per trovare un modello culturale in cui si affermi l'idea di un luogo dedito propriamente alla conservazione, oltre che allo studio e allo svolgimento di attività intellettuali. Ed è proprio grazie alla dedizione verso il mondo classico di questo secolo che vediamo la nascita dell'antenato del museo, ossia lo *studiolo*. Esso infatti era la proiezione moderna dello scriptorium di età classica, in cui venivano conservati tutti quegli oggetti antichi del passato apprezzati per le loro valenze estetiche e fonte di ispirazione per lo studio e per la creatività di chi vi trascorrevano le ore. Ben presto gli studioli divennero la dimora delle collezioni artistiche delle grandi famiglie nobiliari. Per citare qualche caso rilevante, è bene ricordare la collezione quattrocentesca della famiglia de' Medici, la quale non si esauriva nello spazio dello scrittoio ma era distribuita anche all'esterno dell'attuale Palazzo Medici Riccardi di Firenze. Nel giardino esterno del palazzo, secondo quanto riporta il Vasari⁴, Lorenzo il Magnifico aveva fondato una scuola per giovani dando loro accesso alle sculture della propria collezione a scopo di studio e formazione. Questo rappresenta uno dei primi esempi in cui una collezione d'arte diviene strumento per scopi didattici, tendenza che poi porterà nel corso dei secoli alla fondazione di Accademie di Arti e Disegno, precursori di numerose istituzioni museali. Un altro significativo antecedente del museo moderno lo ritroviamo nello studiolo di Isabella d'Este, unica donna rinascimentale a possederne uno a fine Quattrocento, presso la residenza mantovana dei Gonzaga⁵. Interessante evidenziare che da un inventario redatto nel 1542 successivamente alla morte della marchesa, sia emerso che ogni ambiente avesse una funzione specifica e che trapelasse una chiara volontà di disporre gli oggetti della collezione secondo dei criteri di contenuto ed un'armonia ambientale specifica.

Si potrebbero passare in rassegna decine e decine di esempi e figure anticipatrici rispetto al ruolo e a molte caratteristiche che avrà l'istituzione museale come la conosciamo noi

³*Op. cit.*

⁴ Vasari, G. (1568). *Le vite de' più eccellenti pittori, scultori e architettori*.

⁵ L'Occaso, S. (2002). *Il Palazzo Ducale di Mantova*. Mondadori Electa.

oggi. Un episodio significativo risale al 1471 nella città di Roma, anno in cui Papa Sisto IV donò alla città quattro sculture in bronzo ponendole al centro del Campidoglio: la Lupa Capitolina, lo Spinario, il Camillo e la testa di Costantino⁶. Esse erano il simbolo del legame tra la Roma imperiale e la Roma papale ed erano state fino a quel momento davanti a San Giovanni in Laterano. Tale gesto sanciva il riconoscimento del popolo romano come legittimo depositario di tale opere, che venivano quindi restituite ad esso secondo il principio della pubblica fruizione. Questo atto costituì non solo la nascita della collezione e dei futuri Musei Capitolini, ma un grande antecedente della funzione caposaldo tra quelle museali, ossia la funzione di pubblica utilità, che si affermerà poi nelle collezioni di tutta Europa solo in età illuministica nel '700.

A livello spaziale invece troviamo già nel '500 un'evoluzione interessante di quello che era lo spazio delle *gallerie*. Strutture di ampia diffusione francese, in Italia rivestivano una funzione espositiva in molti palazzi come quello dei Gonzaga a Mantova, nelle sedi romane di Palazzo Spada o di Palazzo Farnese. Tuttavia sarà Firenze il luogo in cui si verificherà uno dei passaggi più importanti per la storia dei musei, grazie al granduca Francesco I che trasferirà negli Uffizi la collezione della famiglia, dando inizio così alla vocazione museale dell'edificio, improntato alla celebrazione del potere della famiglia medicea, ma inaugurando anche il primo vero spazio museale con finalità di pubblico godimento.⁷

La letteratura riconosce come punto comune di svolta il secolo dei lumi, il '700, in cui si ritiene avvenne una presa di coscienza sociale, politica e legislativa circa il valore sociale proprio del patrimonio artistico. Una sorta di effetto a cascata fece sì che a mano a mano le raccolte principesche di tutta Europa si trasformassero in musei rivolti alla pubblica utilità e questo fece accendere per la prima volta un forte dibattito e la stesura dei primi trattati a tema museografico in cui venivano discusse questioni quali ad esempio i criteri di divisione dei materiali e delle esposizioni specialistiche.

Nel 1759 inaugura il British Museum, tra i primi ad essere definibile museo pubblico nazionale, slegato dal potere regale o ecclesiastico, nato per volontà del parlamento inglese da una collezione di reperti naturalistici e scientifici acquistata con fondi pubblici. In questa fase si iniziano ad analizzare anche esigenze a livello strutturale e si afferma

⁶

https://museicapitolini.org/it/il_museo/storia_del_museo#:~:text=La%20nascita%20dei%20Musei%20Capitolini,bronzee%20di%20grande%20valore%20simbolico.

⁷ *op. cit.*

l'idea secondo cui il museo necessitasse di una struttura funzionale a sé stessa autonoma e con una propria specifica "forma", dato che come abbiamo visto fino a quel momento gli spazi espositivi nascevano da adattamenti di spazi preesistenti.

Bisogna ovviamente sottolineare che l'attenzione alla pubblica utilità che si sviluppa in questi anni, deve essere considerata in relazione al contesto e alla società dell'epoca e va sicuramente distinta rispetto alla concezione odierna. Alle grandi strutture espositive avevano sicuramente accesso studiosi, artisti ed esponenti dell'alta società, ma il riconoscimento generale dell'esistenza di un diritto di fruizione universale e la possibilità per l'intera popolazione di esercitare quest'ultimo non arriverà prima della Rivoluzione francese.

Secondo la dottrina museologica⁸ è infatti il Louvre ad essere identificato come il primo museo moderno aperto al pubblico della storia, poiché esse ebbe origine proprio sulla spinta della Rivoluzione francese dalla statalizzazione delle raccolte reali ed aristocratiche che venivano per la prima volta riconosciute come patrimonio storico-artistico appartenente alla comunità, verso cui lo Stato aveva solo il ruolo di amministratore delegato. La finalità educativa anticipata dalla famiglia de Medici si apriva quindi a nuovi strati sociali che neanche il museo illuminista aveva incluso. In questa fase trovano piena soluzione le esigenze di conservazione e soprattutto di uso sociale per l'utilità dei cittadini, viene sancita la nascita del museo moderno nel momento in cui viene riconosciuta l'associazione per cui il museo è il suo pubblico.

La fase ottocentesca delle cosiddette campagne napoleoniche di spoliazione di opere d'arte in tutta Europa e la successiva fase di restituzione iniziata dopo il Congresso di Vienna del 1814 fanno nascere un acceso dibattito che per la prima volta si interroga sul tema del rispetto dei contesti di appartenenza delle opere⁹. Dato che molte opere che la Francia restituì in questo periodo non sempre tornavano ai luoghi originari ma erano ad esempio motore di creazione di nuove collezioni o istituzioni, vi fu quasi una condanna verso il museo visto come luogo in nome del quale si operava uno sradicamento delle opere d'arte dal proprio contesto di origine, componente imprescindibile della loro ragion d'essere. Una delle conclusioni principali di tali analisi fu una generale presa di coscienza della responsabilità dello Stato nella tutela del patrimonio artistico.

⁸ Wescher P. (1988), *I furti d'arte. Napoleone e la nascita del Louvre*, Einaudi, Torino.

⁹ *ibi*

A fine del secolo assistiamo alla nascita di moltissimi musei d'arte negli Stati Uniti, la cui caratteristica principale era il legame all'iniziativa di personaggi di spicco della società: imprenditori, collezionisti, filantropi. È fin dalla loro nascita che si distinsero quindi dal modello europeo, essendo profondamente più legati a logiche privatistiche, gestiti da Board of Trustees, spesso dotati di collezioni estranee al contesto culturale in cui venivano poste che necessitano quindi di un grande programma educativo e pubblicitario per essere conosciute e comprese. La forte vocazione didattica del modello anglosassone americano e il rapporto con la produzione industriale contribuirono a dare una svolta allo storicismo ottocentesco. Se a cavallo tra '700 e '800 si è assistito al proliferare di nuove tipologie di istituzioni museali come musei scientifici, musei di arti applicate, musei civici e musei di storia naturale, nel XIX secolo invece si inizia a porre l'attenzione sul museo come veicolo di comunicazione di massa in una società che stava subendo profondi stravolgimenti politici e sociali. Nel pensiero dello studioso Henri Focillon, fondatore nel 1926 del centro di museografia OIM, Office International des Musées,¹⁰ vi è una svolta di modernità nella concezione di museo, visto come luogo di confronto delle testimonianze visive di una civiltà, come un sistema di relazioni che deve conciliare studiosi e nuovi pubblici. Il museo viene concepito per la prima volta come *milieux vivant*, in contrapposizione alla visione del secolo precedente che lo vedeva o dedicato ad artisti e o agli storici dell'arte e che necessitava di uno svecchiamento in termini di allestimento e di spazi.

Sempre a Focillon nella direzione dell'OIM vengono attribuite importanti punti di svolta in ambito museografico: la redazione di cataloghi di musei d'arte e d'archeologia, la stipula di accordi internazionali per favorire lo scambio di opere, l'introduzione di attività didattiche nei musei sulla base del modello anglosassone e la nascita di una rivista importante sul panorama europeo, la rivista *Mouseion*, voce e sede del dibattito museografico internazionale. *La Conferenza Internazionale Muséographie, architecture et*

¹⁰ L'Ufficio Internazionale dei Musei (IMO) è stato creato da una decisione della Commissione Internazionale per la Cooperazione Intellettuale (CICI), Società delle Nazioni, nel luglio 1926. L'Ufficio pubblicava la rivista *Mouseion* e la serie monografica *Museographie*, e organizzava conferenze internazionali su questioni importanti per la comunità museale internazionale. Nel 1936, realizzò uno studio che sarebbe sfociato in un progetto di convenzione per la protezione degli edifici storici e delle opere d'arte in tempo di guerra presentato al Consiglio e all'Assemblea Generale della Società delle Nazioni nel 1938. L'Ufficio Internazionale dei Musei cessò le sue funzioni nel 1946 con la creazione del sistema delle Nazioni Unite, dell'UNESCO e del Consiglio Internazionale dei Musei (ICOM)

aménagement de musées d'art,¹¹ organizzata a Madrid nell'ottobre del 1934, ha rappresentato un momento cruciale per le riflessioni sull'ordinamento e sull'allestimento dei musei in Europa e negli Stati Uniti, dibattito già al centro dei lavori dell'appena fondato Office International des Musées che ne fu il promotore. Così come le pagine della rivista «Mouseion», bollettino dell'istituzione la cui pubblicazione era stata avviata nel 1927, gli atti della conferenza rappresentano un repertorio degli argomenti della più aggiornata scienza dei musei e una sorta di palinsesto per gli ordinamenti più recenti realizzati da una parte e dall'altra dell'oceano¹². Per la prima volta si ponevano a confronto musei e allestimenti "specializzati", relativi a diversi ambiti di conoscenza, dalla storia dell'arte, all'archeologia, all'antropologia. In maniera sistematica venivano affrontati temi relativi all'illuminazione artificiale degli ambienti, alla valutazione delle reazioni e dei tempi di visita del pubblico, e si sottolineava la necessità della creazione di laboratori scientifici, di restauro e di biblioteche all'interno dei contesti museali.

La Conferenza fu un momento riassuntivo dell'acceso dibattito sull'idea di museo emersa tra le due guerre e su tutte le tematiche ancora oggi sono oggetto di discussione: i percorsi espositivi, l'impianto architettonico, l'illuminazione, l'importanza del controllo di umidità e temperatura in relazione alla manutenzione delle opere e ad interventi di restauro, modalità di presentazione delle collezioni, etc... Ma anche tante questioni attorno al concetto di museo in sé: da ritenere una semplice "scatola" espositiva o anch'esso dotato di un valore artistico autonomo? Quali criteri adottare come guida e quali aspetti far emergere maggiormente rispetto al pubblico: selezione, ambiente, spazio fluido o percorso obbligato?

In Italia bisogna aspettare la fase successiva alla seconda guerra mondiale prima che i nuovi principi europei in campo museografico trovino applicazione. Si ricorda l'apporto del Direttore Generale delle Antichità e Belle Arti, Guglielmo De Angelis d'Ossat che nel 1953 pubblicava un rapporto sul ripristino dei musei italiani¹³. Con tale documento si affermano dei nuovi criteri guida: flessibilità delle strutture, realizzazione di percorsi logici, istituzione di laboratori di restauro, sale studio e di esposizioni temporanee,

¹¹ All'International Museums Office, tra le altre azioni, si deve l'organizzazione nel 1934 di tale conferenza dedicata all'architettura e al design dei musei.

¹² Elena, D., Failla, M. B., & Varallo, F. (2020). MUSEOGRAPHIE. Musei in Europa negli anni tra le due guerre. La conferenza di Madrid del 1934: un dibattito internazionale, atti del convegno internazionale di studi (26-27 febbraio 2018), a cura di Elena Dellapiana, Maria Beatrice Failla, Franca Varallo

¹³ Lettera di De Angelis d'Ossat (1945-1953), *Musei e gallerie d'arte in Italia*, Libreria dello Stato

strutture per attività didattiche. Un grande periodo di innovazione in termini di allestimento si apre nella penisola, in particolare tra i grandi poli di Milano, Genova e Venezia, e nel frattempo sul panorama internazionale l'intrecciato rapporto tra architettura ed opera inizia ad assumere un ruolo da protagonista. Si assiste all'inizio di una sorta di competizione in cui la struttura architettonica finisce per prevalere sul contenuto, è il caso del Guggenheim Museum di Frank Lloyd Wright e del Centre Pompidou, per citarne alcuni. Quest'ultimo in particolare, è stato l'archetipo di quella che sarebbe stata una novità nella storia dei musei¹⁴: la sperimentazione architettonica, svincolata da una tipologia di struttura riconoscibile in base a determinati canoni espressivi come avveniva nell'800, ma finalizzata ad essere elemento caratterizzante all'interno di un contesto urbano al punto da diventare motore di rivitalizzazione e riqualificazione di zone degradate o periferiche. Dalla necessità di creare un museo come centro vitale e democratico culturalmente, vi è stata l'esplosione del turismo culturale di massa degli ultimi decenni che ha portato a porre l'attenzione sul ruolo del museo come richiamo per folle di visitatori. Questa fase di sperimentazione architettonica, accompagnata ad un processo di contaminazione tra museo e cultura del consumo proprio della società contemporanea, ha portato alla diffusione di questi mega impianti. Se infatti nelle istituzioni museali tradizionali lo spazio architettonico era finalizzato principalmente allo spazio espositivo, nei "nuovi" musei la superficie destinata ad attività collaterali aumenta notevolmente rendendoli centri di attrazione sociale e la spettacolarità delle architetture li porta ad essere dei landmark di riferimento di una determinata città, arrivando quasi a definirli *ipermusei*. Nel corso del tempo politiche pubbliche volte a queste finalità hanno ribaltato il ruolo e la struttura stessa del museo nel contesto urbano, In Italia in particolare nel corso degli anni '70 del '900 il museo inizia a diventare uno strumento molto utile nelle mani delle amministrazioni, anche piccole dei Comuni, come vero motore di sviluppo urbanistico. Nel nostro paese i musei sono sempre stati profondamente radicati nel sottosuolo cittadino, quantitativamente numerosi, di ridotte dimensioni e alta densità di distribuzione, composti principalmente da oggetti di provenienza locale. La tendenza ad uniformarsi ai modelli stranieri nel tentativo di rimanere competitivi sul panorama internazionale ha fatto sì che il focus si

¹⁴ Purini F., Ciorra P., Suma S. (2008), I nuovi musei. I luoghi dell'arte nell'era dell'iperconsumo, Libria, Melfi

spostasse su opere di prestigiosi allestimenti, con il rischio di sacrificare una concezione di museo come istituzione storica integrata in una specifica e profonda realtà territoriale.

Per comprendere meglio l'evoluzione storica dell'istituzione museale è necessario analizzare più da vicino anche le evoluzioni legislative che la hanno accompagnata e che hanno portato all'attuale quadro legislativo in termini di gestione del patrimonio culturale in Italia, complice l'influenza e l'ingerenza europea. Essendo stata oggetto di continui dibattiti e riforme, cercheremo di soffermarci su quelli che sono considerati gli step più significativi.

1.1.2 Quadro legislativo in Italia

Il concetto di bene pubblico in Italia affonda le sue radici in tempi molto lontani, lo troviamo infatti enunciato per la prima volta nel *Naturalis Historia* XXXIV di Plinio¹⁵, già all'interno dell'antica società romana vi era la figura *Comes nitentium rerum* (custode delle cose che splendono), volta alla salvaguardia del patrimonio culturale pubblico. Nel corso dei secoli le più importanti testimonianze del riconoscimento di diritti nei confronti dei beni culturali le troviamo ad opera di esponenti del potere ecclesiastico. Oltre al già citato episodio che diede origine ai Musei Capitolini, un altro atto degno di citazione è l'emanazione dell'Editto Albani¹⁶. Ad opera del cardinale Annibale Albani nel 1733 per contrastare gli scavi clandestini, tale documento forniva degli importanti elementi di innovazione: l'introduzione di concetti come il pubblico decoro e il "*gran vantaggio del pubblico e del privato bene*". Questo episodio rappresenta solo una delle tante anticipazioni che porteranno a considerare il patrimonio culturale come un bene pubblico dei cittadini, necessario alla crescita culturale e alla formazione della collettività. Un altro editto importante fu quello del cardinale camerlengo Doria Pamphilj del 1802, in cui venivano introdotti per la prima volta principi normativi di tutela del patrimonio

¹⁵ Plinio Il Vecchio, *Naturalis Historia*, Libro 34, 77 - 78 d.C

¹⁶ S. Settis (2009), *Le radici romane della tutela del patrimonio culturale*, in *L'Osservatore Romano*

mobile pubblico e privato, la necessità di un inventario o elencazione delle opere inalienabili e della consistenza del patrimonio. Da qui fu sviluppato successivamente l'*Editto Pacca*, che ha rappresentato il fondamento della legislazione italiana in materia di tutela nel corso dell'800 e presentava il regolamento operativo delle prime leggi nazionali di tutela¹⁷. Anno di svolta è considerato il 1875, quando il ministro Ruggiero Bonghi fondò la "Direzione generale degli scavi e dei Musei" e venne introdotta la prima "tassa d'ingresso" ai musei, nel tentativo di emanciparli dalle Accademie. Successivamente, con la *legge Rosadi*¹⁸ del 1913 si stabiliva l'inalienabilità dei beni pubblici e di quelli privati ad alto valore storico e culturale e nasceva una struttura centralizzata con una serie di diramazioni periferiche lungo il territorio: le soprintendenze. Queste ultime giunte fino a oggi, si articolano in sovrintendenza di Beni Archeologici, dei Beni Architettonici e Paesaggio, dei Beni Storici, Artistici e Etnoantropologici.

Nel corso degli anni '30 si hanno alcuni importanti progressi, in particolare con la legge 1089¹⁹ del 1939 *Tutela delle cose d'interesse artistico o storico* e la legge 1497²⁰ del 1939 *Protezione delle bellezze naturali* emanate su iniziativa del ministro Giuseppe Bottai con il contributo degli storici Roberto Longhi e Giulio Carlo Argan. Questi ultimi improntarono l'approccio legislativo su una visione protezionistica giustificata dal riconoscimento di un interesse collettivo. Ancora emerge una concezione puramente conservativa legata all'aspetto estetico del patrimonio storico-artistico, ma l'inserimento di questa norma nei primi dodici articoli della costituzione, ossia nei principi fondamentali dell'ordinamento italiano, è stato un chiaro segno di presa di consapevolezza del ruolo che la cultura riveste per lo Stato e per i suoi cittadini, oltre ad introdurre la novità del divieto di esportazione di determinati beni.

Tuttavia, giunti agli anni '60, la considerazione nei confronti del patrimonio culturale non si era rivelata ancora sufficiente, dalla Relazione Franceschini²¹ elaborata nel 1964 infatti emergeva uno stato di degrado generale. Si è arrivati perciò all'istituzione nel 1975 del

¹⁷ M. Cantucci (1953), *La tutela giuridica delle cose d'interesse artistico o storico*, Cedam, Padova

¹⁸ REGIO DECRETO 30 gennaio 1913, n. 363, Col quale viene approvato l'annesso regolamento per l'esecuzione delle leggi 20 giugno 1909, n. 364 e 23 giugno 1912, n. 688, relative alle antichità e belle arti.

¹⁹ LEGGE 1° giugno 1939, n. 1089, Tutela delle cose d'interesse artistico o storico.

²⁰ LEGGE 29 giugno 1939, n. 1497, Protezione delle bellezze naturali.

²¹ elaborata dalla La Commissione <Franceschini> istituita dal Parlamento Italiano con legge 26 aprile 1964 n.310, su proposta del Ministero della pubblica istruzione

Ministero per i Beni Culturali e Ambientali²², al fine di dare autonomia alla gestione del patrimonio culturale, finalmente riconosciuto come risorsa caratterizzante del paese.

Nel 1998 viene rinominato "Ministero per i Beni e le Attività Culturali", sulla scia del dibattito scaturito dal secondo Protocollo del 1999 alla *Convenzione dell'Aja* del 14 maggio 1954²³. Questi strumenti di diritto europeo internazionale infatti costituiscono tuttora il fondamento legislativo della protezione dei beni culturali e portarono ad una rivisitazione internazionale del concetto di bene culturale.

È negli anni '90 che assistiamo in Italia, con circa un decennio di ritardo rispetto agli altri paesi europei, ad una vera e propria ventata di riforme dettata da esigenze di modernizzazione della pubblica amministrazione che investe anche la gestione del patrimonio storico-artistico. La spinta ad innovare la gestione dei musei italiani adeguandola a quella dei musei stranieri avvenne con l'introduzione dei principi legati al fenomeno denominato New Public Management. Tale fenomeno di natura manageriale, che si fonda sull'importazione di dinamiche e pratiche proprie del settore privato nel pubblico, nel corso degli anni '70 e '80 ha messo in discussione il ruolo dello Stato o meglio del Welfare State, un sistema di assistenza sociale nato nel Regno Unito e poi diffuso in diversi paesi europei, nella gestione della *res publica*. Riprendendo quanto affermato da Nacci²⁴ nelle sue ricerche a riguardo: *"Un'espressione chiave si fa largo nel dibattito internazionale: reinventing government, nel senso di «reinventare il governo della pubblica amministrazione». È soprattutto l'urgenza di contenere e ridurre la spesa pubblica, unita a l'incalzante pressione dei cittadini e delle forze attive nella società al fine di poter usufruire di servizi qualitativamente migliori, a reputare necessaria una riforma amministrativa. A sottolineare tale esigenza contribuisce l'opinione che il settore privato sia intrinsecamente più efficiente del settore pubblico, che il pubblico impiego goda di troppi privilegi, e che lo Stato sia troppo grande e troppo interventista"*.

Riassumendo brevemente i principi guida che hanno ispirato queste riforme possiamo elencare: volontà di attuare un decentramento amministrativo, introduzione di modelli gestionali tipici del settore privato, la profonda innovazione digitale delle pratiche

²² Decreto legge 657/1974 Istituzione del Ministero per i beni culturali e per l'ambiente

²³ Unesco (26 marzo 1999), SECONDO PROTOCOLLO ALLA CONVENZIONE DELL'AIA DEL 1954 PER LA PROTEZIONE DEI BENI CULTURALI IN CASO DI CONFLITTO ARMATO.

²⁴ Nacci, Mariateresa. "L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità/The innovation of cultural heritage administration in Italy: peculiarities and criticalities." *IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage* 9 (2014): 189-220.

burocratiche nelle PA e una rivoluzione anche in termini di sistemi di rendicontazione e bilancio al fine di una maggiore attenzione verso esigenze di accountability e di comunicazione verso gli stakeholder, accompagnati da sistemi di valutazione e controllo delle performances e dei risultati. In Italia a dare seguito a questi concetti, del tutto nuovi per la sua amministrazione, vi sono stati una serie di step legislativi specifici, i quali hanno portato ad una forte rottura con i sistemi di gestione del passato, in primis per l'allontanamento dello Stato centrale dalla gestione diretta di alcuni servizi, delegata ad organismi amministrativi periferici.

La Legge Ronchey del 1993²⁵ in nome di un processo di outsourcing, introduce per la prima volta la possibilità di esternalizzare ai privati la gestione di servizi aggiuntivi al pubblico dietro pagamento di un canone di concessione. Nel 1998 oltre al già citato decreto legislativo²⁶ che istituiva il Ministero per i beni e le attività culturali, vengono definiti per la prima volta i beni culturali come *"quelli che compongono il patrimonio storico, artistico, monumentale, demo etnoantropologico, archeologico, archivistico e librario e gli altri che costituiscono testimonianza avente valore di civiltà"*²⁷. Accanto al termine bene culturale vengono dunque inseriti per la prima volta concetti come bene ambientale, tutela, gestione, valorizzazione, attività culturale; espandendo così una percezione tradizionale e limitata al bene culturale solo dal punto di vista fisico ed includendo elementi nuovi parte del patrimonio intangibile.

Considerando che la politica museale è sempre stata traduzione in Italia di politica di conservazione, il quadro dei provvedimenti presi negli anni '90 del 900 forniva gli strumenti per ridare identità ed autonomia all'impianto museale pubblico e dare nuove soluzioni ai problemi di gestione e sviluppo. Dal provvedimento Ronchey infatti si arriva con l'articolo 33 della legge finanziaria del 2002 ad estendere la possibilità di esternalizzazione ai privati non solo i servizi aggiuntivi, ma tutto l'insieme di attività volte alla valorizzazione dei beni culturali dello Stato ed i beni stessi, che diventano da questo momento alienabili o cartolarizzabili tramite l'attribuzione dei i diritti ad una S.p.a. o ad una finanziaria costituita dalla Cassa di Depositi e Prestiti per il finanziamento di

²⁵ L. 4/93 (Legge Ronchey) (servizi aggiuntivi); la L. 14 gennaio 1993, n. 4

²⁶ Decreto legislativo 1998, n. 368

²⁷ Decreto legislativo 1998, n. 112: art.148 "Definizioni", comma 1, lettera a

infrastrutture, senza perdere i vincoli di tutela e salvaguardia e il diritto di godimento per terzi²⁸.

Importante sottolineare che nella legge costituzionale del 2001²⁹ troviamo in riferimento alle modifiche dell'art. 117 della Costituzione una distinzione per cui la "*valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali*" di competenza regionale è materia legislativa concorrente e dunque distinta, se non a tratti contrapposta, alla *tutela* di questi ultimi riservata allo Stato. A seguire nel 2004 grandi novità vengono introdotte con il Codice Urbani³⁰, il quale prevede la possibilità della gestione in forma diretta o indiretta per i servizi al pubblico, ossia la concessione a terzi e forme di Intesa e coordinamento tra Stato e Regione nella materia della tutela dei beni culturali. I criteri per la scelta delle due forme di gestione sono regolati dall'articolo 115 del *d.Lgs. 42/2004*, che disciplina come gestire le attività di valorizzazione dei beni culturali di pertinenza pubblica.

La potestà statale è dunque di specie legislativa, ma le funzioni amministrative sono svolte dagli altri enti territoriali quali Comuni, Province, città metropolitane, regioni sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza. In particolare la possibilità di forme di gestione indiretta è la conferma che in ambito gestionale, inteso come il complesso di misure organizzative, procedurali e finanziarie attinenti all'attività di valorizzazione, sia stato recepito a pieno titolo il principio di sussidiarietà orizzontale sulla scia del New Public Management.

Volgendo lo sguardo alla situazione attuale più nello specifico, a seguito della recente situazione pandemica dovuta alla diffusione del virus SARS-CoV-2, vi è stata un'ulteriore trasformazione volta a riorganizzare l'intero sistema dei beni culturali in Italia, nata principalmente da esigenze di spending review e finalizzata ad ottenere una struttura più efficiente ed efficace. Il decreto-legge del 1 marzo 2021³¹, riprendendo il decreto Franceschini del 2014 in materia di Organizzazione e funzionamento dei musei statali,

²⁸ L. 28 dicembre 2001, n. 448, "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato" (legge finanziaria 2002)

²⁹ Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3. "Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione" pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 248 del 24 ottobre 2001

³⁰ Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, "Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137"

³¹ DECRETO-LEGGE 1° marzo 2021, n. 22 Disposizioni urgenti in materia di riordino delle attribuzioni dei Ministeri.

testualmente "(...) *Ritenuta la straordinaria necessità e urgenza di istituire un ministero dedicato al turismo, anche con l'obiettivo prioritario di rilanciare il relativo settore fortemente inciso dall'emergenza da COVID-19 (...)*", dona un nuovo assetto al Ministero per Beni e per le attività culturali e per il Turismo che diventa MIC, *Ministero della Cultura*. Questo nuovo assetto prevede a livello centrale: la presenza di 12 Direzioni Generali con un Segretario, l'introduzione di due nuove direzioni: Educazione e Ricerca e Musei; una direzione generale Belle Arti e Paesaggio per i beni storico - artistici e paesaggio; una direzione generale Creatività contemporanea, con orientamento anche al recupero urbano; Segretariati Regionali partecipati da tutti i direttori di musei e soprintendenti presenti nelle singole Regioni. Mentre a livello regionale una (o più) Soprintendenza archeologica, belle arti e paesaggio e una Archivistica.

La grande novità, già oggetto di ampie discussioni nel 2014, risiede nella conferma, oltre che dei 17 Poli museali regionali, delle 40 istituzioni (musei, parchi archeologici e altri luoghi della cultura) dotate di autonomia speciale a fronte di un rilevante interesse nazionale. Per queste ultime è prevista infatti una struttura basata sulla presenza di un CdA, di un comitato scientifico e un collegio di revisori dei conti oltre alla vigilanza operata dal Ministero, ma soprattutto la figura di un Direttore con autonomia e responsabilità complessiva su attività, risultati e di accountability. Tra gli scopi principali perseguiti da tale riforma vi è sicuramente la volontà di attuare una piena integrazione tra cultura e turismo, un'ulteriore semplificazione dell'amministrazione periferica, l'ammodernamento della struttura centrale, una rinnovata valorizzazione dei musei italiani e delle arti contemporanee in particolare e un rilancio delle politiche di innovazione e di formazione. Soprattutto mira ad alzare i livelli di autonomia delle istituzioni museali sotto tutti i punti di vista: gestionale e scientifico, finanziario, amministrativo e contabile.

Tutto ciò, assieme all'apertura a professionisti stranieri dei concorsi per le posizioni dirigenziali dei musei italiani, ha alimentato sempre più delle incertezze legate al rischio che un'eccessiva autonomia potrebbe portare le istituzioni museali ad operare in modo sconnesso rispetto al territorio in cui sono inserite e a focalizzarsi esclusivamente sul conseguimento di risultati tangibili. Sicuramente tale prospettiva porterebbe a porre sotto i riflettori solo le grandi istituzioni e ad una minore attenzione rispetto ai sistemi museali locali minori e, in base alle considerazioni già svolte in merito alla particolare conformazione del comparto museale italiano, sarebbe sicuramente un grave errore.

Nonostante le grandi novità in particolare dell'ultimo decennio in ambito di legislazione attorno ai beni culturali, alcuni elementi come la debolezza dei poli museali regionali e comunali, la presenza ancora di grandi limiti e resistenze al cambiamento nella struttura gestionale dei musei (la presenza di un impianto burocratico ancora da svecchiare o la gestione del personale che rimane di competenza ministeriale) lasciano intendere che ci sia ancora molta strada da fare.

1.1.3 Museo come azienda di servizi

Nonostante l'analisi storica e legislativa sovraesposta, non è ancora emersa una chiara definizione di cosa sia un museo. Sotto questo termine sono racchiuse le diverse tipologie di stabilimenti che raccolgono oggetti di interesse artistico, storico, scientifico e che possono assumere diverse forme (gallerie, pinacoteche, etc...). Possiamo citare le più generali e riconosciute definizioni, come quella dell'International Council of Museums (ICOM):

*"A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment."*³²

Un'altra definizione più sintetica viene fornita dal *Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali*³³ :

"struttura comunque denominata, organizzata per la conservazione, la valorizzazione e fruizione pubblica di raccolte di beni culturali".

³² (ICOM, Codice di deontologia professionale, adottato dalla 15.a Assemblea generale dell'ICOM riunita a Buenos Aires, Argentina, il 4 novembre 1986)

³³ D. Lgs. 29 ottobre 1999, n. 490, art. 99

Tale definizione ricalca in parte quella fornita dall'UNESCO:

“istituzione culturale permanente accessibile al pubblico che ricerca, acquisisce, conserva, studia, espone e valorizza testimonianze materiali di civiltà. Svolge, inoltre, funzioni di pubblico interesse attinenti alla tutela, alla ricerca scientifica, alla didattica, alla fruizione e alla valorizzazione relative ai beni di cui si occupa”.

O ancora la definizione fornita dall'Accreditation Scheme for Museums and Galleries³⁴:

“ Museums enable people to explore collections for inspiration, learning and enjoyment. They are institutions that collect, safeguard and make accessible artefacts and specimens, which they hold in trust for society. ”

Si potrebbero fornire moltissime altre definizioni più o meno simili a quelle prese in considerazione. Al di là dei punti in comune e largamente condivisi sulle funzioni e scopi perseguiti, le attività svolte e i destinatari a cui l'istituzione museale si rivolge, un punto fermo su cui circa tutta la letteratura in materia si trova in accordo è che l'assenza dello scopo di realizzare e distribuire utile sia condizione necessaria per lo svolgimento dell'attività museale.

Analizzando da una prospettiva di tipo economico-aziendale, a concorrere alla definizione di museo e soprattutto a contribuire alla profonda innovazione che lo ha portato ad essere percepito, come vedremo più avanti, al pari di una vera e propria impresa, è stata l'introduzione di una normativa che ha fissato livelli minimi di dotazioni necessari affinché un museo possa essere definito tale, sono state introdotte infatti delle norme o dei concetti-parametro, per meglio dire degli *standard*.

Per *standard* non si intendono prerequisiti senza i quali non avviene il riconoscimento pubblico del museo, quanto piuttosto degli obiettivi da raggiungere in virtù dei quali si ha legittimità in primo luogo ad ottenere finanziamenti pubblici per perseguire i propri scopi. Nel 1999 la Conferenza delle Regioni in intesa con il Ministero e con il Comitato ICOM Italia ha redatto un documento sugli *Standard* per i musei italiani³⁵, che fissava “un

³⁴ Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard, 2011

³⁵ Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei

sistema di regole, condizioni e requisiti, diritti e doveri, posti a tutela del museo stesso nei confronti di tutti i soggetti responsabili e/o interessati”.

Tra i risultati principali di questo lavoro può essere indicata, con estrema sintesi, la ripartizione in otto "ambiti" di riferimento per la definizione degli standard, e precisamente:

- I. Status giuridico
- II. Assetto finanziario
- III. Strutture
- IV. Personale
- V. Sicurezza
- VI. Gestione delle collezioni
- VII. Rapporti con il pubblico e relativi servizi
- VIII. Rapporti con il territorio.

Senza soffermarsi eccessivamente nell'analisi specifica di ogni ambito, è importante sottolineare l'adozione di questa normativa a fronte del fatto che in precedenza ci fosse una scarsa tipizzazione del museo, data da una carenza normativa sia per ambito pubblico che privato. Al fine di riconoscere e legittimare la sua specifica mission è necessario far sì che esso abbia un sistema organico di norme legate a quest'ultima e che sia dotato di uno status giuridico in cui riconoscersi. L'introduzione di statuto, regolamenti, di una comune definizione e la presenza di requisiti minimi permette all'intero settore di avere dei punti di riferimento e degli strumenti di orientamento per la propria attività. Ad esempio uno degli aspetti fondamentali è che il bilancio o in generale documenti contabili sono diventati non più prescindibili nell'attività di rendicontazione, cosa che in passato non era scontata e che ha avuto un'incisione profonda sull'assetto organizzativo di un'istituzione.

(D. Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6)

L'avvicinamento dell'istituzione museale all'assetto di impresa è un fenomeno definito dagli inizi degli anni 2000 di "aziendalizzazione"³⁶ del museo, secondo cui molti aspetti economico-aziendali in passato considerati meno rilevanti sono diventati fattori fondamentali sia nella gestione che nella valutazione di quest'ultimo. Al fine di essere considerato dal punto di vista aziendale, il museo deve quindi presentare condizioni di esistenza proprie e requisiti minimi di un organismo d'impresa ed assumere nella sua gestione strumenti mutuati dal settore imprenditoriale. Per dare fondamento al binomio fra azienda e museo bisogna trovare una possibile definizione di impresa che ben si sposi con la natura della sua mission.

Se accanto agli strumenti giuridici e di rendicontazione propri delle istituzioni culturali è rientrato recentemente il cosiddetto *bilancio sociale*, come nel caso ad esempio di ICOM Italia che testualmente "si dota di uno strumento di comunicazione e di certificazione del proprio profilo etico con l'obiettivo di mettere a disposizione degli elementi concreti e misurabili di legittimità in termini di rapporto tra finalità ed esito. Il documento, quale strumento di dialogo e confronto, è rivolto ai Soci, ma anche ai diversi interlocutori e portatori d'interesse che rientrano nella sfera della nostra azione"³⁷, bisogna chiedersi da dove derivi questa esigenza. Tale prospettiva affonda sicuramente le sue radici, in parte, nella concezione di *contratto sociale*. Se si vuole applicare infatti un approccio di tipo manageriale che persegue logiche di profitto economico al comparto museale, in mancanza di scopo di lucro, la legittimazione risiede nel perseguimento da parte di quest'ultimo di obiettivi sociali, ed è in funzione di questi che si rende importante conseguire anche determinati risultati di tipo economico. Si è per fortuna superato il prototipo stantio della cultura come lontana dalla dimensione economica e nonostante un'istituzione come quella museale non possa avere né profitto economico né remunerare i costi di produzione, essa svolge in ogni caso un'attività economica per cui possono essere utilizzati altri metri di giudizio ed analisi. Non è sufficiente effettuare una semplice traslazione degli strumenti e dei modelli comuni propri del management di altri settori, ma è necessario tenere in conto tutte le implicazioni relative alla struttura

³⁶A. Matacena (2002), *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende no profit*, in L. Hinna "il bilancio sociale"

³⁷ <https://www.icom-italia.org/bilancio-sociale/#:~:text=Con%20il%20Bilancio%20Sociale%2C%20ICOM,rapporto%20tra%20finalit%C3%A0%20ed%20esito.>

operativa ed organizzativa, alla proprietà, al governo, all'indipendenza gestionale e alle sue specificità.

E' chiaro che il soggetto economico principale a cui l'attività museale si riferisce è la collettività, con tutte le categorie che essa comprende, ed il fine primario nei confronti di essa è il soddisfacimento dei suoi bisogni culturali. La relazione che intercorre tra il museo e il pubblico è definibile quindi secondo un approccio contrattualistico e può essere fatto rientrare all'interno della *teoria dell'agenzia*³⁸: il contratto sociale "*stabilisce la tipologia dei servizi che l'azienda si impegna a fornire alla società e le modalità di distribuzione dei risultati ottenuti dalle operazioni di gestione*"³⁹. Il modello di governance si esplica in un rapporto multiplo della tipologia principal-agent-agent: il *principal* è il cittadino o meglio la collettività, la quale è il soggetto portatore di interesse su cui poi andrà ad incidere l'azione; il primo agent è il rappresentante che viene investito e delegato dalla comunità nel ruolo di gestore e controllore rispetto alle sue esigenze e diritti culturali; il secondo agent sono coloro che vengono incaricati dal primo agent di assolvere tale funzione a livello esecutivo. Per cui i bisogni della collettività non vengono espressi in modo diretto, ma devono essere interpretati dall'esecutivo. Quest'ultimo si articola su diversi livelli e in diversi ambiti istituzionali in base alla distribuzione dei poteri operativi sul territorio e può essere dunque più o meno vicino alla o alle comunità. Osservando l'applicazione di tale teoria nello specifico, possiamo osservare come ad esempio in UK vi siano le figure dei Trustees, primo agente, che nominano il personale esecutivo alla direzione del museo (secondo agente). In Italia invece tale rapporto è di natura prettamente politica, l'investitura di primo livello da parte della comunità passa tramite lo Stato per essere affidata alla pubblica amministrazione nelle sue varie diramazioni sul territorio. Vi sono poi i casi di musei o fondazioni di natura privata o enti privati a cui viene affidata la gestione di istituzioni pubbliche, queste modalità più si avvicinano al modello anglosassone poiché la proprietà o l'amministrazione delegata hanno il compito di rappresentare e fare gli interessi del bene pubblico e lo scopo sociale resta invariato⁴⁰. La proprietà è quindi un elemento da considerare quasi esterno rispetto al sistema d'impresa museale, che può avere più o meno forza o volontà di intervento, ma

³⁸ Jensen, Michael C. and William H. Meckling (1976) *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*.

³⁹ Santi, Matteo (2001). *Il controllo multidimensionale integrato: aspetti teorici ed applicativi*. Edizioni Nautilus.

⁴⁰ Dainelli, Francesco (2007), *Il sistema di programmazione e controllo del museo*. Vol. 33. FrancoAngeli.

principalmente si occupa di fissare i macro-obiettivi economici e sociali e di nominare e gestire gli amministratori che devono rendicontare ad essa. Al pari di ogni altra azienda la legittimazione del museo poggia quindi sulla ratifica del suo operato da parte del soggetto economico, ossia la collettività. Se i risultati vengono raggiunti rispetto agli scopi allora il management viene accreditato dal soggetto economico. L'organo politico, che abbiamo detto essere il primo agent, per decidere se rinnovare e continuare tale contratto basato sulla fiducia, necessita di un processo di rendicontazione periodica della gestione, racchiuso nel termine *accountability* (concetto che verrà approfondito più avanti nel corso di questa trattazione). Nella soddisfazione degli obiettivi fissati quindi dal sovra-sistema sociale, il museo trova il senso economico della propria sopravvivenza nel tempo, agendo quindi come impresa e non solo come fonte di costo per l'apparato pubblico. Stando a quanto detto, è possibile definire il museo come *impresa a controllo proprietario debole*⁴¹. La tipologia di contratto sociale descritta fin qui, delinea in quale forma imprenditoriale categorizzare il museo: *azienda di servizi*. Rientrando nell'ambito del service management⁴², il museo si configura come un'azienda di servizi "pura", dove il cliente è, allo stesso tempo, consumatore e produttore del servizio. Le problematiche che questo tipo di struttura implicano non si limitano solo, come già accennato in precedenza, agli oggettivi limiti finanziari che si trovano ad affrontare le organizzazioni no-profit le quali operano in condizioni quasi costanti di deficit, ma comprendono dei cambiamenti strutturali delle metodologie proprie di un approccio manageriale classico che deve adattarsi alle specificità dei servizi che esse offrono.

Riprendendo in parte l'analisi svolta da Bagdadli⁴³, è importante cercare di comprendere le caratteristiche principali del servizio offerto dall'azienda museale che comporta non poche peculiarità e conseguenze sulla gestione di quest'ultima. Si possono individuare tali caratteri in due macro categorie:

⁴¹ *Op. cit.*

⁴² Normann, Richard, and Angela Rolandini Martelli. *La gestione strategica dei servizi*. Etaslibri, 1998.

⁴³ Bagdadli, Silvia. *Il Museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, 1997

caratteri intrinseci:

- a) *intangibilità*: ciò che viene offerto/domandato non è un oggetto materiale ma una prestazione. Tale prestazione può essere intesa sia a livello esperienziale, ossia dal punto di vista del visitatore singolo che paga per avere la possibilità di svolgere una determinata esperienza, sia dal punto di vista della collettività nel suo complesso, la quale dietro il pagamento di tributi affida la gestione del patrimonio artistico a determinate istituzioni. Dietro l'intangibilità dei servizi offerti vi sono tuttavia beni tangibili, che generalmente compongono la collezione;
- b) *simultaneità tra produzione e consumo*: questa caratteristica fa sì che il cliente/consumatore assuma un ruolo attivo nel processo di erogazione poiché la qualità dell'esperienza non può essere definita a priori tramite caratteristiche standard del prodotto, ma dipende e si compone anche della percezione e delle modalità di fruizione del servizio;
- c) *assenza di rivalità nel consumo e non escludibilità*: il consumo di un bene pubblico da parte di un individuo non implica l'impossibilità per un altro individuo di consumarlo allo stesso tempo (si pensi ad esempio a forme d'arte come la musica, o la pittura); una volta che il bene pubblico è prodotto, è difficile o impossibile impedirne la fruizione ai soggetti che non hanno pagato per averlo.

caratteri estrinseci:

- A. *eterogeneità*, delle caratteristiche del servizio, che è tanto maggiore quanto più aumenta il grado di coinvolgimento e di libertà del fattore umano nell'erogazione e nella fruizione del servizio.
- B. *variabilità del grado di intensità capitale / lavoro*: in tal caso per capitale si fa riferimento al valore dei beni immobili, della collezione, degli impianti etc... Ed è facile notare come nel caso dell'ambito museale l'intensità del lavoro rispetto a questi ultimi sia molto bassa, dando origine ad una struttura molto rigida.

Il servizio dell'attività museale va inteso principalmente in due accezioni: secondo la prima accezione come un servizio alla persona, per gli individui; in secondo luogo come servizio pubblico, volto ad un interesse collettivo. Per meglio rispondere alle attese del pubblico quindi è richiesto un costante sforzo di miglioramento a livello quantitativo e qualitativo di tali servizi, obiettivo non scontato da raggiungere dal momento che, come già affermato, spesso le organizzazioni culturali non orientate al profitto si trovano ad agire in condizioni di costi crescenti e a dipendere dagli introiti della spesa pubblica la quale è spesso soggetta a continue oscillazioni.

Attorno al concetto di servizio è necessario individuare anche le diverse tipologie. Facendo una distinzione generale, il sistema dell'offerta dei servizi di un'azienda si divide tra il *servizio-core* e una serie di *servizi accessori/periferici*, ma non sempre è possibile distinguere facilmente le due categorie. Applicando questa semplice classificazione in ambito museale, viene comunemente individuata la seguente distinzione:

- *servizio centrale*: esposizione della collezione. Gli oggetti facenti parte della collezione di un museo sono il fulcro attorno a cui ruota l'istituzione e le attività principali di esposizione, conservazione, allestimento, ricerca e restauro. Per citare McLean⁴⁴: *“Un museo non esisterebbe senza una collezione. Ogni altro aspetto in un museo è marginale: è la collezione che in ultima analisi definisce il suo carattere e determina il suo contesto. Se la collezione viene meno, gli aspetti marginali del museo perderebbero di significato”*.

- *servizi periferici*:
 - *attività educative*, le quali non sono considerabili semplicemente come periferiche. Se tra le finalità principali di un museo rientra l'accrescimento della comunità, sarebbe corretto categorizzare tali servizi come *derivati*, ossia periferici solo per alcuni segmenti di pubblico e centrali per altri;

⁴⁴ F. McLean Combe, *“Marketing in Museums: a Contextual Analysis” in Museum management and Curatorship*, n.12 marzo 1993, p.16

- *mostre temporanee*, le quali possono essere sia legate all'esposizione permanente per particolari attività di restauro o per tematiche specifiche, e sia dedicate ad edizioni speciali che esulano dall'esposizione principale e generano a loro volta degli ulteriori servizi aggiuntivi, ad esempio nuovo merchandising, accordi di scambio o partnership con altre istituzioni, vendita di riproduzioni, etc... In tal caso sono considerabili dei veri e propri servizi derivati;
- *attività museografica e scientifica*, tali attività possono generare a loro volta altri servizi tramite ad esempio la creazione di cataloghi, archivi, biblioteche, fototeche, consulenze da parte dei laboratori di ricerca o restauro;
- *attività commerciali*, le quali hanno una portata molto grande a livello di profitto, costituiscono dei veri e propri strumenti di finanziamento del museo ed hanno assunto nella concezione di museo contemporanea un ruolo fondamentale, sia per quanto riguarda i servizi di ristoro sia in riferimento a vendita di merchandising ed altro.

Molti di questi servizi possono in realtà essere considerati come *servizi-core* in base al target a cui si fa riferimento e alla valenza che hanno per la singola istituzione, fattori che possono variare in base alla tipologia di museo. Negli ultimi anni, nella cosiddetta era post-fordista dei musei, vi è stata la tendenza a porre l'attenzione su quei servizi maggiormente remunerativi, al punto da limitare fino quasi ad eliminare la differenza tra le attività centrali e quelle periferiche o complementari. Grazie anche alle ultime spinte legislative in tal senso, nella scelta tra *make or buy* per i servizi museali vi è stato un indirizzamento generale verso l'esternalizzazione a privati di attività quali: aperture straordinarie, sponsorizzazioni, ristoro, pubblicazioni e merchandising, gestione delle visite, fino ad arrivare ad esternalizzare anche le attività core come la programmazione delle mostre e la gestione dei depositi. Non c'è da sorprendersi di questo fenomeno se si considera che i processi di produzione di output culturali di qualità sono legati principalmente al variabile interesse del pubblico e risultano molto onerosi dal punto di

vista finanziario, oltre ad essere difficilmente valutabili tramite criteri oggettivi. Tuttavia essi rimangono il fulcro dell'attività necessaria a soddisfare un diritto collettivo alla cultura e a rispondere ad esigenze di pluralismo ed equità sociale che solo l'entità pubblica può affrontare. La cessione a privati e la gestione commerciale non possono sostituire la vera mission del museo che si esplica nell'incontro dell'interesse collettivo, prima che nella ricerca di remunerazione.

Questo discorso è particolarmente valido inoltre proprio per quanto concerne il territorio italiano, visto che rappresenta una singolare realtà. Ciò che distingue il comparto museale italiano rispetto a quello di vicini paesi europei caratterizzati per lo più dalla concentrazione di grandi stabilimenti, è che, tolte alcune poche grandi realtà, esso è caratterizzato da una moltitudine di medie e piccole istituzioni con una scarsa efficienza gestionale e specialmente in condizioni di precario equilibrio economico, sempre molto dipendenti dalle amministrazioni di appartenenza. Anche da queste motivazioni nascono infatti i progetti e le esigenze di creare sul territorio italiano delle sinergie, o meglio delle vere e proprie reti museali, che permettano di raggiungere maggiore economicità, efficacia ed efficienza mantenendo e conservando le specificità locali. Per quantità, tipologia, distribuzione e capillarità è quasi impossibile definire delle categorie secondo criteri distintivi per descrivere una corrente idea di museo. André Chastel parlava dell'Italia come "museo dei musei", che non voleva solo essere una suggestiva immagine ma un concetto guida nel vedere la realtà museale italiana nella sua triplice essenza: quella in primo luogo delle opere conservate in situ, la seconda degli edifici storici monumentali in cui queste ultime vengono conservate ed infine nel territorio e nell'ambiente in cui tutto ciò nasce e si evolve e con cui vi è una profonda connessione. *"Grazie a una sorta di incastro esemplare, la collezione s'iscrive nell'edificio che la città riveste, e queste tre forme di museo si rispondono mutualmente."*⁴⁵

In questo panorama di istituzioni frammentato e densamente concentrato compaiono una miriade di tipologie diverse di musei e ciascuna meriterebbe un'analisi separata per caratteristiche e modelli di gestione. Nel prossimo paragrafo ci soffermeremo in particolare su una delle figure istituzionali predominanti nel nostro territorio, la *fondazione-museo*.

⁴⁵ Chastel, André. L'Italia-musei dei musei. Touring/ICOM, 2016.

1.2 Fondazioni-museo

Facendo un tentativo di classificazione generica dei musei sul territorio italiano, troviamo tra le distinzioni più accreditate le seguenti categorie: i musei *statali*, tanto quelli facenti parte del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, quanto quelli dipendenti da altri ministeri; i musei *universitari*, inclusi all'interno di facoltà o dipartimenti e la maggior parte dei musei propri di altri enti territoriali; musei *civici e provinciali*, i quali godono di parziale autonomia e che hanno assunto la forma di istituzioni, organismi strumentali privi di personalità giuridica. In prospettiva un numero sempre maggiore di musei pubblici dovrebbe poter godere di una più o meno vasta autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e amministrativa. Indipendenti sono sia tutti quei musei privati sorti nel quadro di un rapporto tra pubblico e privato che hanno statuto di fondazione o associazione, sia quelli costituiti in forma di associazioni o di enti "di fatto". Analizzando nello specifico le diverse forme di gestione dei musei italiani vediamo secondo la classificazione fornita da Jalla⁴⁶:

1. *museo ufficio*, ossia ogni tipo di museo - pubblico o privato - dipendente da una struttura gerarchicamente più ampia in cui anche l'organizzazione interna è legata a quella dell'ente di appartenenza. In tale tipologia, collezioni e patrimonio sono inclusi nel patrimonio complessivo dell'ente.
2. *museo ad autonomia limitata*, quelle strutture che godono di un limitato livello di autonomia, anche se rimangono parte integrante dell'ente di appartenenza il quale stabilisce il loro ordinamento e funzionamento. Al fine di migliorare la propria produttività, possono ricorrere ad organi di governo propri. L'indipendenza può concretizzarsi inoltre in una più o meno ampia autonomia regolamentare, tale da consentire agli organi del museo di adottare norme e modalità organizzative proprie (ad esempio il personale può essere assunto tramite contratti a termine). Esempi: soprintendenza autonoma o speciale, gestione in concessione

⁴⁶ Pasquali, F (2001). "Jalla D. "Il museo contemporaneo"." Economia della Cultura 11.3: 435-435.

3. *museo indipendente*, dotato della personalità giuridica, delle prerogative e degli obblighi di un ente indipendente, si costituisce necessariamente con atto costitutivo e regolamentato dallo statuto e le sue responsabilità sono definite dal codice civile. Gode di piena autonomia, economica oltre che scientifica, organizzativa e amministrativa e sicuramente ciò ha ricadute rilevanti in termini di finanziamenti e risorse. In questa categoria si possono racchiudere:

- aziende speciali
- società per azioni a prevalente capitale pubblico locale
- fondazioni
- associazioni

La caratteristica anomala del panorama italiano è che la definizione dello status giuridico per un museo va incontro a delle oggettive difficoltà. La normativa di interesse museale nel corso degli anni è spesso stata scarsa e frammentata ed ha impiegato molto tempo per raggiungere un livello di completezza adeguato, oltre ad avere, come tanti altri settori, una concorrenza in termini di applicazione di legislazione degli enti locali, regionali e statali. Un altro limite è riscontrabile nella natura del patrimonio storico artistico italiano che come già accennato, è caratterizzato da una fortissima integrazione tra musei e territorio. Basti pensare che l'Italia è non vi sia una distinzione tra musei, monumenti ed aree archeologiche, i quali sono tutti oggetto della gestione diretta degli organismi periferici del ministero. Tutto il paese può essere considerato un museo a cielo aperto, non vi sono confini ma è esteso ad ogni piazza, strada, chiesa e palazzo, nelle città e nelle campagne. Al di là della fortuna e del valore artistico che questa caratteristica porta con sé, tutto ciò può avere sicuramente importanti conseguenze a livello gestionale.

Nel caso delle ultime due categorie di museo indipendente, associazioni e fondazioni, possiamo effettivamente parlare di museo in termini aziendali. E' proprio sull'organismo della fondazione che si andrà a porre il focus nella successiva trattazione.

1.2.1 Considerazioni giuridico-fiscali

Le fondazioni sono enti privati che possono assumere la proprietà, o anche solo la gestione, dei musei. Disciplinata in Italia dal codice civile⁴⁷, una Fondazione è un ente dotato di personalità giuridica privata e basato su un patrimonio finalizzato a un preciso scopo lecito e di utilità sociale. Di norma può essere costituita o per atto pubblico o per disposizione testamentaria e necessita di iscrizione nel Registro delle Persone Giuridiche Private, di competenza della Prefettura se l'attività si svolge su territorio nazionale in ambito di competenza statale, altrimenti della regione. Ha dunque una personalità distinta da quella dei fondatori i quali non rispondono delle obbligazioni patrimoniali dell'ente e deve essere dotata al momento della costituzione di un patrimonio opportuno rispetto allo scopo perseguito, oltre ad indicare la denominazione, lo scopo, la sede e le norme sull'ordinamento e l'amministrazione. Gli organi amministrativi della fondazione si esplicano nel Consiglio d'Amministrazione in primis, nell'organo contabile ed eventualmente, se previsto nello statuto, nell'Assemblea. Il rappresentante legale è il presidente mentre per l'elezione dei membri del CdA e degli altri organi vengono definite le modalità all'interno dello statuto e dell'atto costitutivo. Non è prevista la presenza di soci e una modalità di gestione ed elezione di tipo democratico, differentemente ad esempio dell'Associazione, e le finalità di destinazione del patrimonio non sono normalmente modificabili (salvo ovviamente casi particolari previsti dallo statuto). Infatti l'attività della fondazione può considerarsi conclusa nel momento in cui vengono raggiunte le sue finalità o per impossibilità di raggiungerle. Le fondazioni sono organismi generalmente non profit, dunque senza scopo di lucro in cui gli avanzi di gestione possono essere unicamente reinvestiti per lo svolgimento delle attività istituzionali.

Vi sono diverse tipologie di fondazione, possiamo classificarle in primo luogo in base alla funzione primaria che svolgono:

- *erogatrici*, come si evince dal nome non svolgono attività in modo diretto ma finanziano soggetti terzi che perseguono i medesimi scopi non lucrativi;

⁴⁷ Codice Civile, Libro I, Titolo II – Delle persone giuridiche

- *operative*, perseguono i propri scopi in forma diretta;
- *d'impresa*, sono le fondazioni che svolgono un'attività commerciale collegata al perseguimento dello scopo primario. Attività di produzione e scambio di beni e servizi può essere svolta dalle fondazioni secondo due modalità: in via secondaria, per il ricavo di utili da reinvestire nello scopo, e in via principale, per perseguire proprio lo scopo della fonazione. In ogni caso il fine è sempre quello di autofinanziarsi e mai di distribuire gli utili, oltre al fatto che secondo alcuni autori le fondazioni non possono esercitare in nessun caso attività commerciali in via esclusiva.
- *finanziarie o holding*, sono enti che destinano le rendite o gli utili derivanti dall'attività di impresa ad un'altra fondazione, la quale persegue, in concreto, la finalità statutaria;
- *in partecipazione*, sono fondazioni caratterizzate dalla presenza di una pluralità di soggetti. Sono simili alle associazioni, giacché consentono l'ingresso di nuovi membri e prevedono la presenza dell'assemblea dei soci. In genere sono realtà operative che valorizzano il contributo di tutti i membri

Sotto un'altra ottica, le principali tipologie di fondazione previste secondo il nostro ordinamento sono le seguenti:

- *familiari*, sono previste dal Codice civile (art. 28 c. 3 c.c.). Si tratta di fondazioni destinate a vantaggio soltanto di una o più famiglie determinate. Sono istituite per portare avanti i valori e le idee del capostipite, o, nel caso di un'impresa, valorizzare le esternalità positive (competenze, beni prodotti, tecnologie sviluppate...) e limitare le esternalità negative;
- *bancarie*, sono fondazioni nate dalla divisione tra l'attività filantropica e l'attività creditizia svolte da alcune banche pubbliche. Sono disciplinate dalla legge 218/1990 e generalmente gestiscono beni di rilievo pubblico (ad esempio

collezioni d'arte, biblioteche, palazzi e ville storiche), ma anche iniziative in svariati ambiti quali sociale, sanitario, educativo, formativo.

- *universitarie*, a norma dell'articolo 59, comma 3, della legge 23 dicembre 2000, n. 388;
- *lirico-sinfoniche*, sono state istituite dal d. lgs. 367/1996 che ha trasformato in fondazioni gli enti autonomi lirici, le istituzioni concertistiche e altri enti lirici. Sono state istituite dal Decreto Legislativo 367/1996 che ha trasformato in fondazioni di diritto privato gli enti autonomi lirici, le istituzioni concertistiche e altri enti lirici, coreutici, musicali di rilievo nazionale precedentemente istituiti dalla Legge 800/1967.
- *del terzo settore*, nate con l'entrata in vigore del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS). Non tutte le fondazioni tuttavia possono essere Enti del Terzo Settore e la legge delega (L 106/16) che ha portato poi al *Codice del Terzo Settore* esclude esplicitamente l'applicazione della riforma alle fondazioni di origine bancaria.

1.2.2 Panorama italiano: il privato al servizio del pubblico

Sono numerose le fondazioni che nascono o che scelgono di dedicarsi ad attività di tipo museale o, più in generale, artistico, anzi queste istituzioni sono viste spesso come dei modelli di governance di riferimento. Ad esempio le fondazioni bancarie, essendo infrastrutture tenute a collaborare con gli Enti locali con finalità di sviluppo territoriali, possono facilmente sfruttare le proprie risorse finanziarie per progetti su larga scala che permettono di creare valore che non si esaurisca in eventi occasionali, ma che generi un

sistema di governance fondato su buone pratiche di funzionamento per gli istituti culturali⁴⁸.

La stessa figura della *fondazione-museo* o più in generale della *fondazione d'arte* conosce una particolare diffusione sul panorama italiano. Tali istituzioni oltre a svolgere un ruolo in termini di fruizione e divulgazione culturale, essendo in genere dotate di una collezione permanente e sviluppando in modo programmatico calendari di esposizioni, danno spesso vita ad iniziative di vario genere come ad esempio laboratori di ricerca, residenze artistiche, corsi di formazione. A dimostrarlo è il recente studio "*Le Organizzazioni private dell'arte contemporanea in Italia. Ruoli, funzioni, attività*"⁴⁹, realizzato su iniziativa congiunta del Comitato Fondazioni Arte Contemporanea, Associazione Civita e Intesa Sanpaolo. Nel report, infatti, si legge che la mission principale delle fondazioni italiane per l'arte consiste da una parte, nel coinvolgimento attivo del pubblico, tramite la programmazione espositiva e i Public programs; dall'altra, nel sostenere la produzione artistica, in particolare giovanile. Emerge inoltre una forte tendenza a fare rete, sviluppando progetti artistici in partnership con istituzioni pubbliche e private. In 8 casi su 10 tali organismi mostrano inoltre un forte interesse rispetto a programmi di attività di educazione e formazioni, investendo sul lavoro di mediatori culturali addetti all'ambito educational. Diverse realtà, circa un 71%, lavorano infatti a stretto contatto anche con Università, Accademie ed aderiscono in parte alle Alternanze Scuola-Lavoro⁵⁰. Tutto ciò si accompagna a progetti di stampo di ricerca scientifica e di produzione editoriale in house, nonché all'attività di organizzazione di eventi non solo espositivi ma rivolti ad un pubblico di ambito artistico culturale come presentazione di libri, video proiezioni, seminari, convegni, per non parlare di tutto quel comparto di introiti e attività che deriva dalla cessione a titolo oneroso degli immobili per iniziative realizzate da soggetti esterni, che permettono di creare ulteriori sinergie intersettoriali.

⁴⁸ Montella, Massimo (2003). *Musei e beni culturali: verso un modello di governance*. Electa.

⁴⁹ Intesa San Paolo, Comitato Fondazioni Arte Contemporanea, Civita Associazione. "*Le Organizzazioni private dell'arte contemporanea in Italia. Ruoli, funzioni, attività.*" Gennaio 2020

⁵⁰ L. 107/2015 "Buona Scuola"

Secondo un'altra mappatura svolta dal Mibact nel 2019⁵¹ è emerso all'interno del campione preso in analisi composto da enti di natura giuridica privatistica, che la maggioranza di quest'ultimi fosse costituita da Fondazioni (62%) ed in parte Associazioni (30%), mentre una quota residuale di società S.r.l. e S.p.a. (8%). Interessante inoltre vedere come a livello di distribuzione geografica, sia emersa una alta concentrazione in zone a Nord-ovest del paese, in particolar modo nelle regioni di Lombardia e Piemonte: *"[...] la Lombardia risulta la Regione più dotata, con 9 Fondazioni, 4 Associazioni e 2 rispettivamente fra Spa e Srl, seguita dal Piemonte, con 8 Fondazioni, 3 Associazioni e 1 Spa. L'area del Nord-est vede un'equa distribuzione di Fondazioni e Associazioni dal un lato (entrambe con 5 realtà distribuite principalmente fra Veneto e Trentino-AA), e di S.r.l. e Spa dall'altro (con 1 realtà in rappresentanza di ciascuna fattispecie). Il Centro Italia conta 8 Fondazioni e 3 Associazioni, localizzate nel Lazio (dove a fronte di 7 Fondazioni troviamo 1 Associazione), in Umbria e nelle Marche. Nel Mezzogiorno sorgono 9 Fondazioni (di cui 6 equi distribuite tra Campania e Sicilia) e 4 Associazioni."*

Lo studio poi approfondisce anche le percentuali relative alle istituzioni di natura pubblica attive in particolare nel contemporaneo ed è interessante vedere come in tal caso i dati differiscono. Troviamo infatti una concentrazione nel Centro (per il 49% del totale) e nel Mezzogiorno (20%), attestando al Nord-est e al Nord-ovest quote rispettivamente del 17% e del 14%. La percentuale di diffusione di tali istituzioni lungo la nostra penisola, collocherebbe l'Italia al secondo posto nel mondo in una ipotetica classifica dei musei creati da collezionisti privati. Tale fenomeno potrebbe essere giustificato dalla particolare valenza che la pratica del collezionismo ha avuto in Italia dall'antichità fino ai giorni nostri. Negli anni '90 infatti vi è stata la tendenza da parte di moltissimi grandi collezionisti di costituire fondazioni, musei o comunque spazi dediti alla pubblica fruizione, ponendosi accanto al soggetto pubblico nella promozione e nella produzione di arte, negli ultimi tempi in particolare di arte contemporanea. Questi fattori vanno di pari passo con i dati che si registrano sul panorama internazionale, il quale vede l'esponentiale crescita del tasso di costituzione di tali istituzioni a partire dagli anni 2000 circa.

⁵¹ Mappatura Mibact (2019) "Luoghi del Contemporaneo 2019"
<https://luoghidelcontemporaneo.beniculturali.it/home%23ricerca>

È importante fare riferimento a questi dati ed avere un quadro generale di che genere di attività tali istituzioni svolgano e soprattutto di come le svolgano, visto che il modello di governance a cui fanno riferimento è quello museale. Si vuole sottolineare come esse rappresentino oggi, almeno sul panorama italiano, al contempo una forte realtà e una grande potenzialità per la valorizzazione dell'arte sulla base di modelli d'impresa manageriali all'interno di un ecosistema che ingloba privato, pubblico e territorio alla pari.

Capitolo 2. Project management dell'evento culturale

2.1 Progetto e project management

Partendo dalla definizione di museo e più in generale di istituzione culturale che è emersa dal percorso cronologico e di analisi precedentemente svolto, è possibile osservare come in questo quadro assuma un ruolo rilevante la dimensione progettuale. L'attenzione data all'accountability, al valore sociale dell'operato, al servizio offerto in termini di valorizzazione e fruizione porta, oltre che ad un cambiamento sulle ragioni d'esistenza e sui risultati perseguiti, una ventata di rivoluzione anche nelle metodologie, negli strumenti e nei linguaggi adottati negli ultimi anni. Consideriamo dunque doverosa un'efficace ed efficiente gestione della res culturale, in primis per il rispetto del contratto implicito di agenzia nei confronti del pubblico e dei cittadini e basandosi inoltre sull'assunto che i beni culturali portino intrinsecamente in sé dei diritti d'uso collettivo giuridicamente tutelabili. Al fine dunque di far fronte alla soddisfazione del diritto sociale alla cultura, si rende necessaria l'applicazione di strumenti propri del management e nello specifico anche di tecniche di project management nella gestione.

Volendo esplorare la letteratura principale sviluppatasi attorno alla definizione di project management, esso è identificabile come *“la gestione sistemica di un'attività complessa, unica, con un inizio ed una fine predeterminata, che viene svolta con risorse organizzate, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e rispettando vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità”*⁵².

Ciò che caratterizza principalmente l'attività di project management sono *complessità* ed *incertezza*, aspetti che sono inoltre particolarmente evidenti quando si fa riferimento alla sfera culturale. Lo stesso concetto di *progetto* ha nella sua significazione una dimensione di incertezza e rischio legata all'aspetto temporale, l'azione di progettare contiene in sé una dimensione volta necessariamente al futuro. La complessità caratterizzante gli eventi e beni culturali, legata per definizione alla loro natura, aumenta inoltre il grado ed i fattori di rischio.

⁵² Archibald R. D. *Project management*. F. Angeli, Milano, 1994.

Secondo Kerzner⁵³ il project management in generale può essere definito come:

"[...] the planning, organizing, directing and controlling of company resources for a relatively short-term objective that has been established to complete specific goals and objectives. Furthermore, project management utilizes the systems approach to management by having functional personnel (the vertical hierarchy) assigned to a specific project (the horizontal hierarchy)."

L'applicazione del project management a realtà e a prodotti di tipo culturale implica delle condizioni e delle caratteristiche specifiche che differiscono moltissimo da altri ambiti di applicazione tecnologico o scientifico ad esempio. Le strutture organizzative che ruotano attorno a prodotti e servizi culturali non seguono logiche di burocratizzazione ed esecuzione del lavoro secondo principi quali permanenza, ripetitività, prevedibilità, ma al contrario hanno una dimensione orientata più all'adattamento e all'improvvisazione. Si può tentare di classificare le strutture organizzative delle istituzioni culturali nei modelli di produzione generalmente affermati nella dottrina aziendale. Troviamo tre tipologie: *funzionale, divisionale e a matrice*.

La prima struttura, funzionale, è divisa in unità funzionali come ad esempio Marketing, Vendite, Risorse Umane. I componenti del team di progetto si dividono tra questi dipartimenti ed ogni area funzionale ha un responsabile che coordina le attività specifiche di quella componente di progetto. Questa struttura è molto gerarchizzata e verticale, ma al contempo molto semplice. Permette sicuramente il raggiungimento di economie di specializzazione e di scala tramite lo sviluppo e il consolidamento di competenze in specifiche attività, ma concentrate in un'unica funzione. Nella seconda tipologia invece, quella divisionale, le unità sono divise per prodotto o mercato. Il livello di specializzazione è sicuramente meno elevato, ma si ha una visione più ampia e dettagliata dell'oggetto di ogni unità. Questa struttura orizzontale garantisce un maggior livello di autonomia e coordinamento tra i team di ogni prodotto o mercato, provoca sicuramente una perdita in termini di economie di scala, ma è utile quando il portafoglio di prodotti di un'istituzione è molto ampio. L'ultima tipologia, a matrice, è definibile come un mix delle

⁵³ Kerzner, Harold (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons

due precedenti e dà vita ad una struttura molto complessa. Convivono infatti sia responsabili di funzione che di divisione ed è necessaria flessibilità massima nella coordinazione dei team.

La distinzione tra le tipologie presentate non deve essere considerata in termini assoluti, ma bisogna sempre tener presente che le strutture sono molto variabili tra le diverse organizzazioni ed anche all'interno della stessa organizzazione possono modificarsi nel tempo ed evolvere in base alle esigenze.

Per le istituzioni culturali si può far riferimento ad un ulteriore modello, meno diffuso, ossia quello *adhocratico*⁵⁴. L'etimologia della parola *adhocrazia* deriva dal latino e significa "su misura" o appropriato; *ad hoc*, e dal suffisso *-crazia*, dal greco antico *kratein* (κρατεῖν), che significa "governare". Questo modello è stato sviluppato da Henry Mintzberg⁵⁵ come la configurazione organizzativa più innovativa tra quelle valide. L'*adhocrazia* è una struttura in cui convivono diverse aree di specializzazione e ciascun membro di ogni area ha potere decisionale e di azione autonomo, vi è una sostanziale assenza di gerarchia. È composto da numerosi team sovrapposti e caratterizzato dalla presenza di esperti in competenze specifiche che si occupano delle attività chiave ed hanno un alto potere decisionale. La strategia prevalente che si attua in questo modello è di tipo emergente, dal basso, più informale rispetto ad una strategia deliberata dall'alto del management. Ovviamente è altrettanto necessario un elevato livello di fiducia ed affidamento all'esperienza dei membri e all'interno dei team ed è richiesta anche una costante innovazione. Se volessimo riassumere in breve le caratteristiche di tale modello:

- *Struttura altamente organica*
- *Scarsa formalizzazione del comportamento*
- *Specializzazione lavorativa non necessariamente basata sulla formazione formale*
- *Standardizzazione bassa o nulla delle procedure*
- *Non definizione dei ruoli*
- *Decentralizzazione selettiva*
- *Specializzazione lavorativa orizzontale*

⁵⁴ Warren Bennis (1968), *The Temporary Society*, New York, Harper & Row.

⁵⁵ Mintzberg, Henry (1990), *The Design School: Reconsidering the basic premises of strategy formation*, *Strategic Management Journal*, vol. 11.

- *Cultura basata sul lavoro non burocratico*

Le strutture organizzative che operano *per progetto*, ossia in cui le risorse e le attività ruotano e sono organizzate in base a questi ultimi, non sono molto diffuse. Per quanto riguarda le istituzioni culturali la tipologia più comunemente diffusa è quella funzionale con una particolare attenzione al dispiegamento a mano a mano dei progetti culturali da seguire, dato che il grado di unicità relativi al singolo progetto è molto alto: la mancanza di standardizzazione dei processi fa sì che ogni progetto porti innovazione e cambiamenti anche nelle modalità operative. Il modello ad hoc prevede integrazione, flessibilità, creatività come caratteristiche principali in risposta alle esigenze organizzative che necessitano di essere fluide, informali e tempestive e potrebbe essere forse più adeguata ad istituzioni che si occupano prevalentemente di progetti di tipo culturale.

Per proseguire nell'analisi è necessario focalizzarsi sull'essenza e sull'oggetto di cui si occupa il project manager, ossia la nozione di *progetto*. Da *projectus*, *pro* (avanti) e *jacere* (gettare) nella sua etimologia latina indica l'azione di gettare in avanti. Successivamente il termine ha assunto diverse definizioni ed è generalmente definibile come un piano organico e dettagliato per l'esecuzione di un lavoro e lo svolgimento di un'attività, ma può indicare ugualmente la documentazione tecnica per l'attuazione di un'opera di qualsiasi genere o più semplicemente può riferirsi all'ideazione per lo più accompagnata da uno studio di fattibilità di attuazione ed esecuzione. La definizione fornita invece dal Project Management Institute⁵⁶ di *progetto* fa riflettere sugli aspetti fondamentali da tenere in considerazione nella sua gestione: *“un progetto è uno sforzo temporaneo intrapreso allo scopo di creare un prodotto, un servizio o un risultato unici”*. Harrison e Lock definiscono il progetto come *“A project can be defined as non-routine, non-repetitive one-off undertaking, normally with discrete time, financial and technical performance goals.”*⁵⁷

In ambito del project management vi sono delle caratteristiche specifiche essenziali che un progetto deve avere per definirsi tale. Da un'analisi generale della letteratura in materia possiamo raggruppare le seguenti:

⁵⁶ Guide, A. (2001). *Project management body of knowledge (pmbok® guide)*. In Project Management Institute (Vol. 11, pp. 7-8).

⁵⁷ Harrison, F., & Lock, D. (2017). *Advanced project management: a structured approach*. Routledge.

- A. *Unicità*. Sia in riferimento all'output finale che al processo di creazione di quest'ultimo. Non solo è una caratteristica intrinseca alla concezione di progetto culturale che è per sua natura unico ed irripetibile, ma è interessante evidenziare anche l'unicità che caratterizza le strutture organizzative interne di tali progetti.
- B. *Finalizzazione e Complessità*. Si intendono le diverse finalità ed obiettivi che un progetto si pone di raggiungere. Per stabilire la direzione e lo scopo dell'attività non è sufficiente definire genericamente gli obiettivi in relazione alla mission, ma è importante valutare le caratteristiche di tali obiettivi. Nell'ambito del project management per individuare gli obiettivi giusti in base ad output identificabili, si ricorre all'acronimo *SMART*:
- *Specific*: obiettivi devono essere chiari specifici;
 - *Measurable*: occorre definire preventivamente le misure utilizzabili per quantificarli e misurarli
 - *Achievable*: porre degli obiettivi realisticamente raggiungibili in base alle risorse di partenza a disposizione
 - *Realistic*: obiettivi aderenti al contesto in cui il progetto nasce
 - *Timetable*: definiti un arco di tempo conciso e con tempistiche delle fasi adeguate

La definizione di queste caratteristiche è ancor più importante nell'ambito di progetti culturali poiché spesso il livello di ambiguità in cui si sviluppano questi ultimi è molto elevato. Uno degli aspetti più difficili infatti è la rilevazione del valore e dell'efficacia degli output prodotti, legati per lo più a caratteristiche soggettive e qualitative. Altra motivazione è che in un progetto culturale spesso convivono diversi obiettivi strategici che coinvolgono target e piani diversi, ma la loro determinazione e l'analisi della loro fattibilità deve derivare dall'interazione tra i decisori del progetto e tutti gli stakeholder coinvolti.

- C. *Temporaneità*. La durata del progetto è sempre definita, è sempre possibile individuare il momento in cui inizia e il momento in cui finisce. L'orizzonte

temporale di un evento può essere generalmente di breve, medio o lungo periodo, nei casi di rispettivamente ad esempio di uno spettacolo, un festival o una mostra. Il ciclo di vita di un progetto tuttavia non si esaurisce nel tempo dell'evento, pur essendo di natura effimera ed irripetibile nel tempo: nel caso delle performing arts infatti ad esempio nessuna replica potrà essere uguale alla precedente, nel caso di una mostra nessun vernissage o nessuna personale di un'artista saranno mai ripetibili allo stesso modo, ma tutti questi eventi estendono i loro effetti e la loro ragion d'essere in un orizzonte temporale più esteso, che prescinde da quello specifico dell'evento.

D. *Integrazione e Multidisciplinarietà*. La natura innovativa e multi-referenziale di un progetto implica la presenza di diverse e numerose professionalità all'interno di ogni processo. Normalmente vengono identificate quattro grandi aree di competenza:

1. *area scientifica*: dedita alla definizione dei contenuti culturali, dell'oggetto evento e significato, la gestione artisti e delle opere, codificazione obiettivi.
2. *area tecnico-organizzativa*: per la gestione degli aspetti logistici, produttivi e tecnici dell'evento.
3. *area amministrativa*: implica gestione economico finanziaria del progetto, controllo, contrattualistica, fiscalità, etc...
4. *area marketing*: le politiche di marketing, mix sistema informativo, la gestione comunicazione.

Le diverse aree sono coordinate project manager, che deve mantenere alto il livello di interazione tra esse al fine di esercitare un adeguato controllo.

E. *Multi-referenzialità* (multi-stakeholder). Questa è forse una delle caratteristiche più importanti nel caso di progetti culturali. Implica la compresenza di più istituzioni o portatori di interessi, definiti appunto come stakeholder, che possono

influire in modo più o meno determinante sulla realizzazione di un progetto nelle sue diverse fasi. Se consideriamo inoltre che spesso tra gli obiettivi principali di un progetto o di un evento culturale vi è la generazione di esternalità positive sull'ambiente di riferimento e su diverse categorie di utenti, è facile intuire quanto conti la loro influenza. Chiaramente non tutti gli stakeholder hanno la stessa valenza nella valutazione della buona riuscita di un progetto, tra i diversi attori si può fare una distinzione tra quelli *attivi*, come il project manager, i membri del team di progetto, i partners, committenza, sponsor e simili, mentre quelli *passivi* sono identificabili come tutti coloro che possono essere toccati in modo più o meno diretto dal progetto. L'accezione di passività o attività dipende anche dal grado di coinvolgimento dell'istituzione responsabile del progetto. Facendo riferimento alla definizione dello SRI⁵⁸: *“lo stakeholder di una organizzazione è (per definizione) un gruppo o un individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa.”*

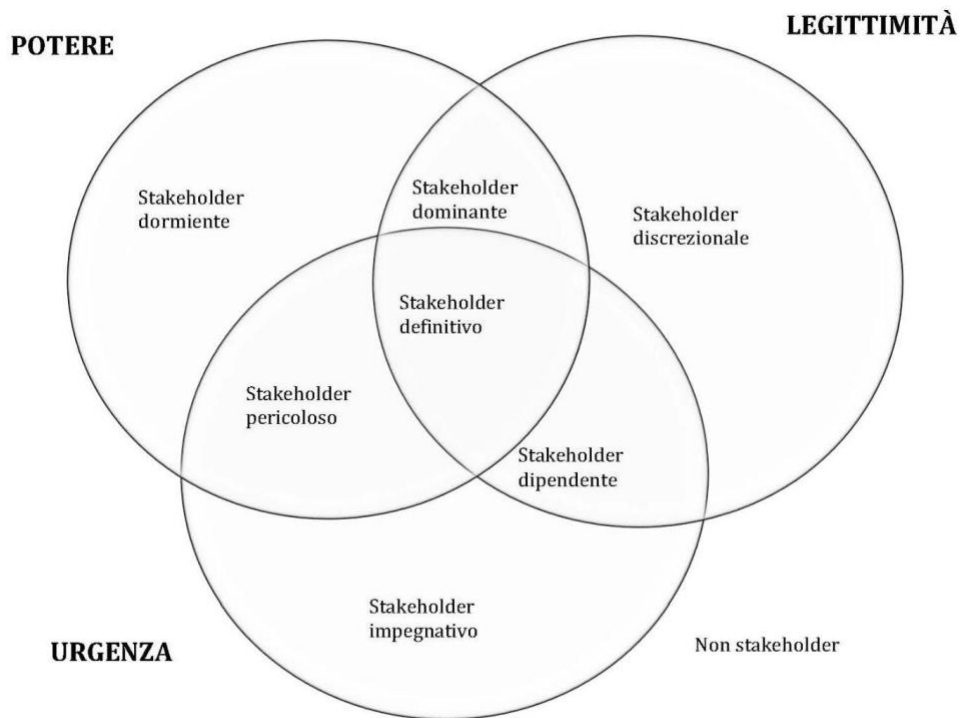
Vi sono diversi modelli nella letteratura del management che classificano in base ad alcuni criteri le tipologie di stakeholder, criteri quali l'interesse nella realizzazione del progetto, la capacità di influenza sull'ente, il livello di interazione. Tra i modelli più affermati vi è quello di Mitchell, Agle & Wood⁵⁹: il *modello di salienza* che si basa sugli attributi di *potere, urgenza, legittimità*. Tale modello è sicuramente dedicato ad un ambiente aziendale, ma ha trovato applicazione anche in ambiti socio-ambientali. All'interno di tale teoria come fattori di categorizzazione vengono usati elementi che determinano il grado di priorità che l'organizzazione attribuisce a tali stakeholder ossia: il possesso di potere nell'influenzare l'organizzazione, la legittimità nell'effettuare richieste e l'urgenza nel pretendere che le proprie istanze vengano soddisfatte. La definizione di potere è ripresa dalla teoria weberiana secondo cui *“il potere è la probabilità che un attore all'interno di una relazione sociale sia in grado di far valere il proprio volere nonostante eventuali resistenze”* (Weber, 1947). All'interno del modello inoltre il potere viene a sua volta suddiviso in tre tipologie: coercitivo, utilitaristico e normativo. Per quanto riguarda invece la legittimità, essa può essere individuata

⁵⁸ SRI International (Stanford Research Institute), 1963

⁵⁹ Mitchell Ronald K., Agle Bradley R. e Wood Donna J. *“Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”*, 1997

come *“l’assunzione o percezione generalizzata che le azioni di un’entità siano desiderabili e appropriate all’interno di un sistema di norme sociali, valori, credenze, e definizioni”* (Suchman, 1995, pag. 574). Infine, l’urgenza definita come *“il grado con cui uno stakeholder richiede attenzione immediata”* e si basa su due attributi: la sensibilità al tempo dello stakeholder ossia il grado di ritardo con cui vengono curati il rapporto e la richiesta della parte interessata.

Figura 2.1 Suddivisione degli stakeholder secondo la salience dal modello di Mitchell et al. (1997)



Fonte: Mitchell et al. (1997)

All'interno dello schema sopra presentato possiamo trovare le diverse categorie di stakeholder che si formano in base all'intersezione dei tre criteri. Si individuano tre categorie:

- a. *Latent stakeholder*: è la categoria identificata dal possesso di un solo attributo. Troviamo lo stakeholder *dormiente*, detentore di una forma di potere, coercitivo, utilitaristico o normativo, che difficilmente può sfruttare per i propri obiettivi in mancanza di legittimità e urgenza; lo stakeholder *discrezionale*, in possesso solamente di legittimità, ma manchevole di potere e di urgenza per influenzare e

pressare le scelte relative agli interessi sottostanti e lo stakeholder *impegnativo*, dotato solo di urgenza nelle richieste.

- b. *Expectant stakeholders*: rappresentano la classe di importanza moderata, dotata di due attributi. Gli stakeholder che appartengono a questa classe sono identificati come attori più partecipi e maggiormente coinvolti nelle attività aziendali. Vengono sotto categorizzati in: stakeholder *dominanti*, in possesso di potere e legittimità in grado di influenzare le decisioni aziendali grazie alla loro capacità di avanzare e sostenere concretamente richieste; stakeholder *dipendenti*, in possesso di urgenza e legittimità nelle richieste, ma sprovvisti di potere, quindi dipendenti da altri soggetti nell'avanzare e sostenere le proprie istanze; stakeholder *pericolosi*, dotati di urgenza e potere, ma non di legittimità. I tre autori li identificano come pericolosi per l'azienda, soprattutto se il potere viene espresso in termini coercitivi che possono sfociare in atti violenti e di sabotaggio.

- c. *Definitive stakeholder*: è lo stakeholder che racchiude tutti e tre gli attributi ed il più importante. Dovrebbe essere la categoria che il management tiene maggiormente in considerazione e che è più coinvolta nei processi decisionali.

Per quanto si tenti di tenere in considerazione le istanze di tutte le categorie e pianificare fase per fase la vita di un progetto, la componente di imprevedibilità è insita nella natura stessa del progetto. Anche se può sembrare controintuitivo, è necessario porre dei limiti e delle restrizioni ad un progetto, non solo in termini di scadenze di natura temporale. Su questo aspetto è costruita la Teoria del Triplo Vincolo⁶⁰, la quale afferma appunto la necessità della presenza di tre vincoli principali: *vincolo di costo (budget)*, *vincolo di tempo* e *vincolo di scopo*. Questi tre vincoli pur diversi tra loro sono strettamente connessi e qualsiasi modifica su uno di essi creerà delle ripercussioni sugli altri. Tale teoria, sviluppata per la prima volta dall'economista israeliano Eliyahu M. Goldratt, è molto affermata nell'ambito del project management, conosciuta anche come Triangolo della Gestione di Progetto o Triangolo di Ferro. Lo scopo principale del project manager è trovare un equilibrio tra i tre vincoli, poiché il successo o il fallimento di ogni progetto è legato all'efficienza a livello appunto di budget, di tempo e di scopo. Questo modello permette di considerare ed unire le richieste di elementi concorrenti all'interno di un unico progetto e capire quali di essi siano più urgente ed in quale momento. La teoria del triplo vincolo dà a tutte le persone coinvolte una migliore comprensione della relazione di dare e avere tra ogni vincolo sul triangolo. Per quanto concerne i musei d'arte, la difficoltà di rientrare in un modello di progetto come quello definito dal triangolo di ferro è elevata. Di fronte ad una tipologia di processi che rappresentano l'apice della produzione creativa, dato che le istituzioni museali devono fornire agli utenti un'esperienza estetica di alta qualità e in tempi non sempre flessibili, la variabile del vincolo di budget è la più problematica poiché i costi sono sempre elevati ed il reperimento di fondi avviene spesso in contemporanea all'implementazione del progetto stesso. Un altro aspetto sfidante proprio dei processi creativi è il verificarsi del fenomeno conosciuto come *scope creep*⁶¹ o *kitchen sink syndrome*. Si verifica quando durante il ciclo di vita di un progetto, dopo l'inizio, vi è una crescita non controllabile dei suoi confini. Tale meccanismo è sicuramente dannoso e spesso scaturisce dalla mancanza di definizione e controllo precisi. Può verificarsi quando l'ambito di un progetto non è definito, documentato o controllato in modo adeguato. Anche la guida PMBOK⁶² analizza gli effetti distorsivi che lo scorrimento dell'ambito può avere su un progetto: *"l'espansione*

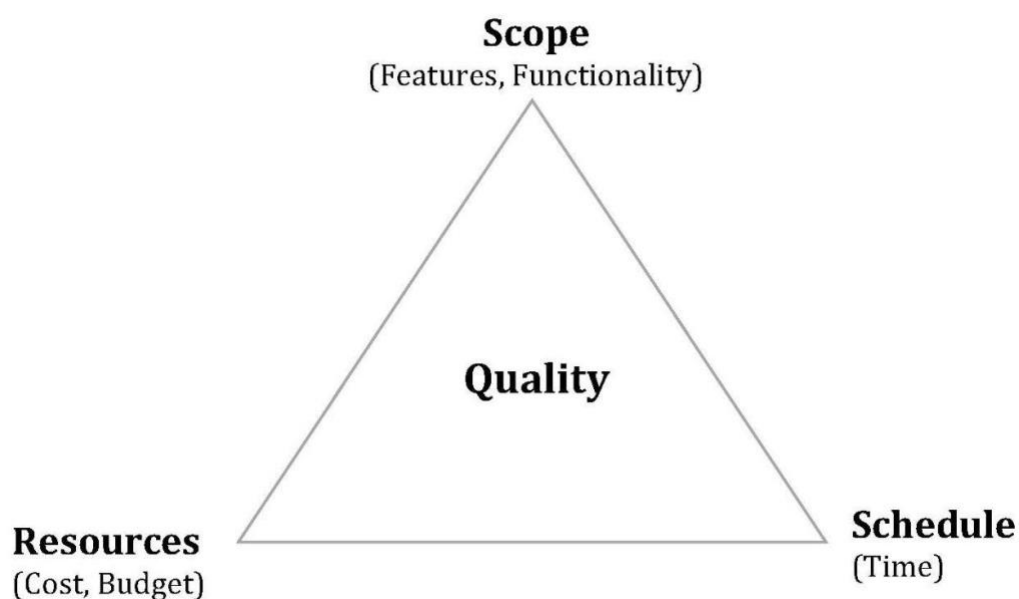
⁶⁰ Goldratt, Eliyahu M., and Jeff Cox (2016), *The goal: a process of ongoing improvement*. Routledge.

⁶¹ Lewis, James (2002). *Fundamentals of Project Management*

⁶² *op. cit.*

incontrollata dell'ambito del prodotto o del progetto senza aggiustamenti di tempo, costi e risorse". Lo scope management, ossia la gestione dell'ambito, definisce una serie di processi finalizzati ad evitare fenomeni come lo scope creep o il *gold plating*, che si riferisce all'aggiunta di una funzionalità o di un servizio a un progetto che la direzione o il cliente non hanno richiesto e porta a fare più di quanto effettivamente concordato. Tra le indicazioni da seguire viene evidenziata la raccolta dei requisiti e delle esigenze delle categorie di utenti interessati accompagnata ad una definizione dettagliata dell'ambito e dei confini di un progetto. Molto utile è la costruzione di una struttura descrittiva del lavoro conosciuta come *work-breakdown structure*, la quale permette di suddividere di un progetto in più sotto progetti orientati a risultati specifici ed infine convalidare l'ambito e monitorarlo costantemente durante lo svolgimento del progetto.

Figura 2.2 Il Triangolo di Ferro



Fonte: Eliyahu M. Goldratt et al.

La letteratura e i modelli presentati finora vogliono fornire un'idea del quadro generale in cui inserire i progetti culturali. Una delle maggiori problematiche in ambito artistico-culturale risiede nel fatto che nella valutazione di un progetto o di un evento non vi sono criteri oggettivi ed universali e nell'analisi non è possibile operare una scissione tra forma e contenuto. Un ulteriore elemento che alimenta queste difficoltà è l'importanza del pubblico e delle modalità di fruizione, che contribuiscono in maniera preponderante a definire la qualità di un evento. La dimensione qualitativa va mantenuta durante tutte le fasi del progetto stabilendo preventivamente i criteri da adottare per definirla. Ogni fase del progetto deve essere controllata e misurabile, perciò è fondamentale dotarsi di un sistema informativo adeguato per constatare la performance scomponendola nelle sue variabili. Il triplo vincolo rappresenta la traduzione operativa degli aspetti strategici del progetto da considerare e misurare, ma tutte le fasi, dall'ideazione alla fruizione, devono essere ugualmente oggettivabili. Il punto critico è quindi la definizione delle misure con cui si identificano e si analizzano le variabili decisive per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

2.2 Progettare una mostra

Proprio come avvenuto per l'istituzione museale, anche il concetto di mostra è evoluto nel tempo. Per definizione una *mostra* si può intendere come una selezione di oggetti disposti in un determinato ordine al fine di essere esposti ad un pubblico. Le divisione più generica di mostre distingue tra permanenti e temporanee e nonostante il confine tra le due tipologie sia a volte sottile, in linea generale si identifica come mostra temporanea un'esposizione di durata minore di un anno ed una permanente di durata superiore all'anno o ai due anni. Sicuramente l'introduzione di nuove tecnologie in ambito espositivo ha accelerato molti processi di cambiamento e la quantità di materiale che viene prodotto e diffuso anche dopo il termine di un'esposizione aiuta a sfumare la natura limitata temporale. In questa analisi si prende in considerazione la forma tradizionale di mostra, che come abbiamo detto si esplica nell'esposizione di oggetti tangibili in una sede per un periodo di tempo specifico. In particolare le successive analisi si baseranno sull'accezione di mostra come *evento culturale* ed in parte sulla valenza che una mostra può avere come *output*, ossia come prodotto risultante dall'attività museale.

L'evento è per definizione qualcosa che accade, dalla sua derivazione latina *eventus -us*, der. di *evenire* 'venir fuori, accadere' ed identifica una circostanza particolare: gli *eventa* caratterizzavano il singolo individuo e si distinguevano dai *substantia*, i tratti distintivi di un'intera specie. Ritroviamo già nell'etimologia un'attenzione rivolta agli individui presi come singoli, poiché pur essendo un momento vissuto in collettività un evento si caratterizza per il forte impatto che dovrebbe sortire a livello individuale. Per evento in generale infatti si identifica qualunque fenomeno, fatto, avvenimento nuovo, in grado di suscitare interesse, manifestare una risonanza ed impatto notevoli su un bacino di utenza⁶³.

⁶³ Ferrarese P. *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina, Venezia 2016

Donald Getz⁶⁴ definisce un evento come:

«[...] un evento che ha luogo una sola volta o non frequentemente, al di fuori dal normale programma o dalle attività di routine dello sponsor o del soggetto che lo organizza. Per il visitatore, l'evento speciale è un'opportunità per il tempo libero ed un'esperienza sociale, culturale o di intrattenimento che va al di là delle possibilità ordinarie o delle esperienze quotidiane.»

Sempre Getz⁶⁵ pone un focus anche sulla dimensione della programmazione: *«Eventi programmati: sono creati per ottenere risultati specifici, compresi quelli relativi all'economia, alla cultura, alla società ed all'ambiente. Ogni evento è un'esperienza personale e unica, derivante dalle interazioni di impostazione, programma e persone».*

Quando si parla di eventi, due sono le dimensioni principali da considerare: quella temporale e quella spaziale, entrambe dimensioni limitate, le quali fanno sì che ogni evento sia determinante, irripetibile, unico e con un alto grado di imprevedibilità e causalità a cui è connesso di conseguenza anche un elevato grado di rischio. Le caratteristiche proprie di un progetto sono associabili anche al concetto di evento: eccezionalità ed irripetibilità del fenomeno, elevato contenuto simbolico delle attività, connotazione comunitaria rispetto al luogo in cui accade, forte dimensione comunicativa e strumento di networking. L'associazione imprescindibile tra tipologia di un evento e luogo in cui si svolge esplicita bene la stretta connessione dei sei nodi fondamentali dell'impianto strutturale di un evento: *cosa*, l'oggetto o il contenuto dell'evento; *chi*, *chi* partecipa e a chi è rivolto ossia il target, *quando e dove*, la periodicità ed il contesto; il *format* ed il *perché*, ossia le motivazioni che portano allo svolgimento, all'incontro e alla sua funzione.

Negli ultimi anni gli eventi culturali hanno assunto sempre più importanza in termini di vettori di attrattività, visibilità ed innovazione oltre che come motori di dinamiche socio-culturali positive a livello territoriale. La varietà di impatti che un evento culturale genera nel territorio in cui accade ha fatto sì che essi vengano visti oggi come possibili veicoli di soluzioni per problemi legati a dinamiche sociali, urbane, economiche. L'evento viene

⁶⁴ Donald Getz. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*, Oxford, UK, 1998

⁶⁵ *ibidem*, 2007

visto come motore di cambiamenti poiché spesso pone tra i suoi obiettivi e come oggetto di intervento proprio le dinamiche locali del luogo in cui si svolge, per cui la dimensione spaziale assume un valore che va al di là delle delimitazioni geografiche ma è anche sociale e culturale. Dalla letteratura in merito emerge infatti questa nuova tendenza, nei primi decenni del XIX secolo, che va di pari passo con la forte intensificazione di meccanismi di produzione e consumo propri delle industrie creative culturali della società post-industriale, in cui prevale una logica di massa globalizzante, ma prende piede contemporaneamente una logica personale focalizzata sui singoli individui che hanno assunto modalità di consumo differenti, basate più sull'aspetto esperienziale ed occasionale che sul possesso. In questo quadro in cui il sistema valoriale diventa preponderante nelle scelte di consumo, queste ultime diventano veicolo di affermazione e di comunicazione della propria identità individuale e questo meccanismo ha fatto sì che l'evento, nel nostro caso specifico l'evento culturale, assumesse una nuova luce, molto più luminosa. In termini di territori, target, format e funzioni, viene visto non solo come occasione di consumo ma, in virtù delle sue caratteristiche, come modalità di espressione di contenuti e di creazione di connessioni relazionali. Questa identificazione tra consumo e vissuto chiaramente trova una maggior esplicazione quando i luoghi fisici in cui l'evento si tiene hanno già di per sé una particolare rilevanza o addirittura colgono l'occasione per assumerne una nuova. In tal senso il territorio ricopre sempre più un ruolo centrale non solo come mediatore tra il servizio e il prodotto e chi li esperisce, ma anche come attore attivo dell'esperienza in sé che costruisce un rapporto con il pubblico sulla base della condivisione di alcune caratteristiche (storia, cultura, tradizione, usi e costumi).

Oltre quindi ai risultati economici oggettivi che la presenza di una programmazione puntuale di eventi culturali apporta ad un luogo, sia a livello sia turistico che di coinvolgimento della rete economica locale, è quindi nell'impatto in termini di crescita del capitale sociale di un territorio e di coesione della comunità che risiede il vero valore aggiunto. L'aspetto culturale è ovviamente altrettanto rilevante nel momento in cui un evento può fungere anche da veicolo di recupero, valorizzazione ed affermazione dell'identità culturale sia intesa come beni tangibili che come aspetti intangibili propri di una comunità. La stima di questi effetti deve essere ovviamente condizionata ad una serie di aspetti, come le caratteristiche dei destinatari, le risorse, il format, la sicurezza dell'organizzazione, il rapporto tra domanda e offerta, degli equilibri sociali tra i locali e i flussi turistici, per non parlare degli aspetti fondamentali propri di un determinato

contesto come la sinergia tra soggetti pubblici e privati e la creazione e percezione dei benefici da parte di tutti gli stakeholder coinvolti.

La parola evento racchiude in sé una miriade di tipologie differenti di difficile classificazione. Riprendendo in parte l'analisi affermata dai project managers Chiara Camerada e Daniele Pittèri⁶⁶ circa gli eventi più rilevanti del XIX secolo, osserviamo come dei sei elementi costitutivi di un evento elencati in precedenza, la dimensione spaziale e quella temporale sono forse le più imprevedibili, mentre il target, il format e le funzioni sono sicuramente più standardizzabili e limitabili a determinate categorie. La Tabella 2.1 presenta una classificazione di tipologie di eventi tramite criteri che si fondano proprio su questi tre elementi e definisce i format degli eventi, ossia le formule organizzative o strutturali attraverso cui gli eventi si attuano. E' interessante osservare che da un lato vi sono alcuni format nati proprio in virtù del fatto di essere legati ad un evento veramente unico ed irripetibile per contenuto e struttura che non possono quindi prescindere da esso ed essere interscambiabili (cfr. Olimpiadi, Expo) e d'altro canto vi sono altre categorie rappresentano invece delle formule spendibili in diverse tematiche ed in diversi contesti.

⁶⁶ Pittèri, D., & Camerada, C. (2010). Ruoli e funzioni degli eventi culturali in Italia. *Tafer Journal*, (20).

Tabella 2.1 Catalogazione dei Format degli eventi

Mega Events (Olimpiadi, Expo, Città Europea della cultura)
Media Events Spettacolo (Festivalbar)
Media Events Fund Raising (Telethon)
Media events competitivo (Grande Fratello)
Grande Evento Sportivo (Mondiali di calcio)
Grande Evento Politico (G8)
Grandi Opere
Grandi festival tematici di prodotto competitivi (Festival del cinema di Cannes)
Grande Mostra / Esposizione periodica (Biennale)
Grandi festival tematici di prodotto non – competitivi (Umbria Jazz Festival)
Eventi Sportivi (Gran Prix)
Festival tematici di prodotto (Massenzio)
Festival tematici di argomento (Festival Filosofia di Modena)
Premi tematici di prodotto/argomento (Oscar)
Premi Generici (Goodwill Price)
Festival generalistici o non tematici (Ravello)
Notti bianche
Esposizioni temporanee
Fiere specialistiche BtoB (BIT)
Fiere / Salon (Salone del Mobile)
Eventi religiosi (Festa Santa Rosalia)
Riproposizioni storiche competitive (Palio di Siena)
Ricostruzioni storiche (Battaglie napoleoniche)
Convegni specialistici
Eventi produzioni/culture locali (Fiera Nazionale del Tartufo bianco d'Alba)
Sagre di origine folklorica
Sagre di origine religiosa
Brand/Product event itinerante (Cornetto Festival)

Fonte: Tafter Journal N. 20 - Febbraio 2010

Le modalità espressive proprie di un evento variano in base sia al pubblico di riferimento che al contenuto da trasmettere. La forma e le funzioni di un evento sono dunque strettamente correlate tra di loro, ogni format ha lo scopo di creare delle relazioni specifiche e non occasionali ed assolvere funzioni sistemiche. Basti pensare per esempio che ogni tipologia di prodotto culturale o di intrattenimento, che si tratti di letteratura, cinema, teatro e simili, ricorra a diversi generi e modalità espressive in base alla categoria di fruitore che si intende attirare: horror, tragedia, commedia, romanzo rosa. Allo stesso modo le modalità con cui i legami tra format e funzione di un evento possono esplicarsi sono molto varie ed articolate. La buona riuscita di un evento si determina da quanto esso sia risultato rilevante per il target primario di riferimento, ossia per la categoria di utenti che considera tale evento un'occasione di consumo per cui è disposta a spostarsi ed investire. Sicuramente è importante riuscire ad avere un impatto su tutte le categorie di pubblici anche secondari che entrano in contatto con l'evento, ma nella definizione del format si stabilisce a priori il target in grado di determinare il successo del progetto. Nella tabella 2.2 vi è uno specchietto di quelle che sono le più comuni funzioni e sotto funzioni cui gli eventi assolvono in veste di sistemi di relazioni e valorizzazione territoriale. Tale classificazione si basa sulla logica per cui ogni evento per essere tale e considerarsi efficace dal punto di vista relazionale, deve lasciare un'eredità sul territorio e portare modificazioni.

Tabella 2.2 Classificazioni delle funzioni e delle sotto funzioni degli eventi

Funzioni	Sottofunzioni
<i>Immagine del territorio</i>	
	Promozione Rilancio Consolidamento Affermazione Posizionamento o ri-posizionamento
<i>Valorizzazione del territorio</i>	
	Patrimonio urbanistico, storico-artistico, ambientale, paesaggistico, prodotti/culture locali, popolare / folklorico
<i>Trasformazione del territorio</i>	
	Infrastrutturazione mirata/generica Trasporti Logistica Servizi Recupero/restauro Determinazione nuovi equilibri valoriali
<i>Ricostruzione identità locali</i>	
	Riconciliazione, riaffermazione e riequilibrio valori Tradizione (rilancio, rinnovo, etc...) Determinazione nuovi equilibri valoriali
<i>Sviluppo turistico</i>	
	Rilancio De-stagionalizzazione Ampliamento, modificazione, consolidamento, diversificazione tipologica dell'offerta Ampliamento e consolidamento quantitativo dell'offerta Infrastrutturazione connessa all'offerta
<i>Sviluppo economico</i>	
	Relazioni industriali Insediamenti industriali Attrazione investimenti diretti Creazione impiego permanente Creazione impiego momentaneo/stagionale Valorizzazione/Formazione professionalità locali Modificazione sistema Manifatturiero/Terziario
<i>Finalità politico istituzionali</i>	
	Ampliamento/ consolidamento relazioni Rilancio centralità regionale/nazionale Legittimazione nazionale/internazionale Strumento di politica nazionalistica Strumento per valorizzazione nazionale

Fonte: Tafter Journal N. 20 - Febbraio 2010

Gli eventi rappresentano dunque un sofisticato strumento relazionale dedito a creare sinergie e rapporti collaborativi fruttuosi tra persone, aziende, enti, prodotti, culture. Il loro scopo principale è generare ricadute stabili e positive in termini di flussi economici, turistici, infrastrutture ed identità culturale, definendo la specificità di un territorio, della sua offerta e della sua identità.

Le fasi di un progetto culturale

Secondo il PMBOK ®, il ciclo di vita di un progetto definisce: cosa deve essere compiuto, quale valore deve generarsi, gli attori coinvolti e come controllare e far avanzare ogni fase. Nonostante non si possa fare una distinzione netta delle fasi di un progetto o degli step che portano alla creazione di un evento e nonostante nella realtà avvenga poi una sovrapposizione ed integrazione delle diverse fasi ed interlocutori, la letteratura individua generalmente diverse fasi consequenziali tra loro⁶⁷:

- *Ideazione*: la prima fase si riferisce al puro processo ideativo e creativo di un prodotto o di un avvenimento artistico. In questo momento l'idea prende forma sia a livello individuale che collettivo, per mano degli ideatori ed all'interno del contesto organizzativo e sociale in cui poi quell'idea andrà a svilupparsi. Non è una fase standardizzabile, coinvolge l'ingegno umano, la sfera e le capacità creative degli individui coinvolti, il lavoro è più intangibile e preda di continue variazioni. Potrebbe prendere avvio da un'esigenza di tipo artistico direttamente dai creatori, o da esigenze produttive e di programmazione di un'istituzione che recluta successivamente gli artisti.
- *Fattibilità*: è la fase di definizione degli elementi che caratterizzano l'evento ossia: missione e obiettivi, il contenuto principale che si esplica poi nella definizione del titolo, individuazione dei partner e del target, la dimensione spaziale e temporale,

⁶⁷ In particolare si fa riferimento all'analisi di Argano in: Argano, L. *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di Project Management Culturale*. FrancoAngeli, Milano, 1997

la sostenibilità economica e la struttura organizzativa assieme al team di progetto. Il quadro generale documentato del progetto che viene prodotto dall'analisi di fattibilità assume un valore molto rilevante sia a livello interno che esterno di fronte ai soggetti che si intendono coinvolgere.

- *Pianificazione*: è il momento in cui si determinano le risorse e le attività necessarie all'implementazione e alla realizzazione dell'evento. Gli aspetti più importanti in questa fase sono la gestione delle informazioni, la definizione del planning dettagliato di ogni attività o evento, le sinergie con tutti i soggetti coinvolti. Il risultato documentale del processo di pianificazione e programmazione sarà il *piano operativo del progetto*, riassuntivo dell'intero processo di realizzazione. Aggiunge informazioni fondamentali rispetto all'analisi di fattibilità poiché vengono individuati i mezzi, i costi, i rischi, prendono forma quindi il budget ed il piano finanziario con le specifiche di finanziamenti, sponsorizzazioni, donazioni e simili.

Le prime tre fasi, una volta definita l'idea di partenza, consistono nella traduzione degli obiettivi strategici in azioni operative, si passa dunque da una dimensione macro ad una micro in cui si esplicitano anche i vincoli interni e l'architettura generale del progetto. Il sistema informativo, di controllo e di gestione preventiva dei rischi vengono definiti e saranno le basi su cui poi prenderà vita l'evento. Dato l'elevato livello di imprevedibilità e le difficoltà nel poter prevedere e standardizzare molti aspetti dell'output finale, queste fasi sono fondamentali per capire in merito ai rischi la loro natura e le modalità di intervento rispetto alle conseguenze che essi possono generare.

- *Esecuzione del progetto*: è il cuore del ciclo di vita in cui si svolgono le attività relative alla produzione artistica, alla gestione e concessione degli spazi, alle modalità di svolgimento dell'evento, oltre che le attività relative agli aspetti economici-finanziari come la stipula degli accordi con partner o co-produttori, l'erogazione dei fondi o delle linee di credito, le forniture dei beni, fino agli aspetti più ridotti e concreti di logistica e tecnica, nonché la dimensione comunicativa dell'evento.

- *Chiusura, controllo e valutazione*: la fase di chiusura del progetto, spesso sottovalutata rispetto alle altre. Consiste in una profonda valutazione del processo organizzativo nei suoi punti di forza e nelle sue criticità, degli errori, dell'impiego delle risorse materiali ed umane. Questo processo di analisi consuntiva permette di sviluppare nuove competenze tramite un percorso di apprendimento e di verificare il livello di soddisfacimento degli obiettivi comuni in base a specifici indicatori di verifica già preventivamente stabiliti.

Pur avendo definito le fasi e gli step propri del ciclo di vita di un progetto o di un evento culturale, bisogna sempre tener conto del livello di creatività proprio dei processi di produzione di servizi e prodotti culturali. La produzione di un evento come una mostra non è così facilmente incanalabile in compiti chiaramente definiti e spesso il processo è di natura disordinata e sovrapposta. Basandosi sulla letteratura esistente e sull'osservazione della pratica corrente, è stato ideato un quadro che identifica le componenti chiave del processo di produzione. Vi sono stati diversi tentativi di mappare il processo del ciclo di vita una mostra, uno modelli che più conosciuti è quello dei *sistemi morbidi*⁶⁸ sviluppato da Piotr Bienkowski. Il concetto alla base della SSM è un "sistema di attività umane", ossia una serie attività collegate tra loro in una struttura logica per costituire un insieme finalizzato. I musei sono un classico esempio di sistema basato su attività umane in cui gli obiettivi non sono immediatamente chiari e in cui esistono percezioni multiple e possibilmente contraddittorie da parte degli utenti. Il punto di forza di tale modello è che punta al coinvolgimento diretto delle persone interessate in ogni fase del progetto ed è in primis un processo di apprendimento. Le fasi del ciclo di vita di una mostra difatti vengono in tal caso identificate in base alle funzioni associate ad ognuna di esse: idea iniziale e sviluppo, gestione e amministrazione, design e produzione, comprensione e attrazione di un pubblico, funzioni curatoriali e pianificazione del programma associato. Ovviamente la distinzione in fasi non è da intendere come un processo lineare, visto l'elevato grado di variazione delle modalità con cui una mostra viene prodotta e con cui i compiti vengono distribuiti.

⁶⁸ Bienkowski, P. (1994). Soft systems in museums: A case study of exhibition planning and implementation processes. *Museum Management and Curatorship*, 13(3), 233-250.

Un elemento sicuramente unico in termini di progettualità di una mostra è la presenza della figura del *curatore*. Mentre prima veniva quasi visto come unico attore del processo di produzione di una mostra, questa figura nel corso del tempo è cambiata molto. La proliferazione di moltissimi nuovi ruoli nell'ambito dello staff museale ha contribuito a questa evoluzione, basti pensare ad esempio ai nuovi ruoli educativi o agli addetti allo sviluppo e raccolta fondi. Si è andati sempre più verso una maggiore divisione del lavoro e verso la ricerca di competenze specifiche nei diversi ruoli, tanto da diminuire il raggio di azione e gli ambiti di intervento del curatore. Le differenze sono riscontrabili anche da istituzione ad istituzione: in alcuni contesti il curatore può ancora avere una valenza manageriale in termini di gestione delle risorse o del dipartimento di un museo, mentre qualora vi fossero altre persone dedite a questi aspetti specifici, può rivestire il ruolo di accademico o specializzato nella cura della collezione. Il cambiamento più grande rispetto al passato è insito nel fatto che oggi le mostre vengono viste come frutto di un lavoro di squadra e dall'unione di tante sinergie, in cui ovviamente il curatore ricopre un ruolo fondamentale, ma non viene percepito come unico fautore del progetto.

Definire una mostra come evento può implicare un tentativo di standardizzazione dei processi organizzativi che vi sono dietro: il format di una mostra itinerante, ad esempio, caratterizzata da una determinata durata T e divisa in precisi periodi di apertura e tra diverse sedi espositive, è un format che può portare allo sfruttamento di economie di scala e di scopo e garantire una copertura maggiore dei costi rispetto ad una esposizione singola. La standardizzazione può riferirsi anche al contenuto: una volta consolidato il successo dell'esposizione di determinati oggetti si può sfruttare il trend della domanda e spenderlo in contesti diversi. Un processo di standardizzazione dei processi organizzativi di una mostra, a livello di project management, porta ad un sistema più articolato di responsabilità, ad una maggiore rigidità delle fasi e delle tempistiche ed a procedure consolidate nei rapporti per quanto concerne contratti assicurativi, procedure di trasporto e movimentazione opere, modalità di accordo per cessione di diritti di valorizzazione, etc... Tuttavia questa tendenza ad economizzare e snellire i processi organizzativi tendendo sempre più alla standardizzazione, non deve andare a discapito della qualità e del valore estetico del contenuto. Tale rischio si corre ad esempio nel caso del format cosiddette *mostre blockbuster*. Presenti in particolar modo nel mondo anglosassone, tali mostre sono caratterizzate da grandi dimensioni, finalizzate

all'attrazione di nuovi visitatori e al registrare numeri elevatissimi di ingressi, oltre che a generare molti incassi grazie ad un'ampia gamma di attività accessorie e commerciali di merchandising. La tendenza a ricorrere a questo format ha fatto sì che si iniziasse a parlare di businessization e privatizzazione dei musei d'arte, essendo dei prodotti molto standardizzati, volti più al ricavo di elevati guadagni che ad avere un impatto sociale e culturale.

2.2.1 Mostra come prodotto

In un'ottica economica, la mostra è uno dei prodotti principali realizzati dal museo-azienda, poiché frutto di molte delle attività primarie che essa svolge: attività di conservazione, esposizione, valorizzazione. All'interno di un'organizzazione la scelta del prodotto è sempre una scelta strategica determinante sia per gli equilibri economici-finanziari, sia per il raggiungimento di determinati scopi istituzionali. Per fare un esempio, la scelta strategica di privilegiare una programmazione di mostre temporanee potrebbe basarsi sull'esigenza di attirare target di visitatori diversi tra loro in poco tempo ed in periodi diversi. Per questo è importante capire cosa rappresenti effettivamente una mostra per la sua organizzazione promotrice. Facendo riferimento al modello sviluppato da Normann⁶⁹ che individua il prodotto come un pacchetto di servizi, è possibile definire la relazione esistente tra musei e mostre individuando queste ultime come prodotti integrati all'interno di una gamma. Gli input impiegati nel processo produttivo sono: le opere costitutive della collezione, le pubblicazioni o i risultati di ricerche scientifiche e di restauro di proprietà dell'istituzione museale, le quali possono essere anche a loro volta cedibili, e la conoscenza interna all'organizzazione, che implica una serie di asset intangibili come i metodi di conservazione, le modalità trasporto e la stipula di assicurazioni, prestiti e trasferimenti. Gli asset intangibili elencati possono inoltre costituire anche oggetto di consulenze specifiche verso terzi ed essere codificate in pacchetti di servizi per essere valorizzate al meglio. L'essenza di un museo non è quindi legata esclusivamente alla sua collezione, ma a tutte le conoscenze specifiche e al capitale umano che lo contraddistinguono.

Il carattere di istituzione permanente dei musei fa sì che per l'attività espositiva, al contrario di quanto accade per enti che la svolgono in maniera più saltuaria, vi sia una prevalenza di costi fissi su quelli variabili ed attuare una strategia concentrata solo su mostre temporanee potrebbe portare ad una politica di prodotto non di successo⁷⁰. Considerare la mostra esclusivamente come evento permetterebbe eventualmente di coprire i costi di realizzazione, ma non costituirebbe una grande fonte di ritorno

⁶⁹ Normann R. *La gestione strategica dei servizi*, Rizzoli, 1997

⁷⁰ Moretti A. *Mostre-evento e musei*, Economia della Cultura, Fascicolo 3, 1997

economico, necessaria per poi finanziare altre attività museali che invece costituiscono esclusivamente fonti di spesa, come ad esempio le opere di restauro. I modelli e la letteratura museologica, in particolare quella anglosassone, mettono spesso il focus sull'equilibrio tra esigenze di budget ed obiettivi istituzionali. Per trovarlo è necessario comprendere e stabilire quale ruolo rivestono le mostre nella politica di produzione museale, quale impatto sociale e culturale l'attività espositiva può avere nel contesto locale in cui viene svolta e definire la tipologia della struttura di costi in cui si opera. Per definire delle azioni strategiche misurabili, come ad esempio l'eliminazione di una mostra temporanea, l'apertura straordinaria di sale o l'inserimento di un abbonamento per una determinata categoria di utenti, occorre quindi impostare l'attività di un ente culturale come il museo sulla base di scelte strategiche di servizio o politiche di prodotto. In quest'ottica la dimensione del marketing diventa fondamentale. Sebbene la multidimensionalità del marketing dei servizi sia riconosciuta nella letteratura sui servizi, pochi studi empirici hanno identificato il suo significato per le organizzazioni artistiche. L'esperienza del visitatore o del consumatore del servizio museale è l'ago della bilancia per valutare la giusta combinazione tra gli obiettivi della mission e quelli del marketing. L'analisi svolta da DiMaggio⁷¹ presenta una serie di strategie possibili con cui un'istituzione culturale può misurarsi rispetto al pubblico e scegliere l'offerta di servizi commerciali e non:

- *Strategia dell'intrattenimento*: propria di un tipo di industria dell'intrattenimento che persegue l'obiettivo di dare al pubblico ciò che desidera ed ha come risvolto un elevato livello di incassi. Non è la strategia ideale da adottare in caso di un'istituzione non-profit che risponde anche dei contributi di pubblici e privati che la sostengono.
- *Strategia ipodermica*: consiste nel realizzare il giusto mix tra progetti su larga scala di grande richiamo e altri meno "popolari". Per i progetti di larga scala ad esempio nel caso di arti performative si definiscono spettacoli *nutcrackers*, nell'ambito delle attività espositive si fa riferimento alle già citate mostre *blockbuster*. Questi grandi eventi non devono appunto prendere il sopravvento nella

⁷¹ P.J. DiMaggio "When the Profit is Quality", Museum News, n.63, 1985

programmazione, ma essere funzionali all'attività ordinaria generale dell'istituzione.

- *Strategia di riduzione dei costi:* una strategia che non intende focalizzarsi su tagli di budget o riduzione delle risorse ma sulla ricerca di economie di scala, che nel caso di piccole istituzioni sono facilmente raggiungibili cercando la creazione di reti museali e sinergie con altre istituzioni.
- *Strategia da conglomerata:* si basa su differenziazione del prodotto e segmentazione del mercato, è propria di quelle imprese che hanno attività non correlate tra loro. La diversificazione del prodotto non è molto comune nelle istituzioni culturali, anche per la difficoltà nel gestire le specificità che ogni attività implica, è più facilmente attuabile però spesso nei cosiddetti *arts centers* o spazi polifunzionali che operano contemporaneamente in ambiti diversificate.
- *Strategia dell'enclave costiera:* questa strategia si basa sulla protezione della tecnologia critica dalle minacce dell'ambiente esterno. Idea mutuata dal settore profit, nel caso di aziende culturali si intende la non compromissione della propria missione con altri centri di profitto e l'affidamento ad imprese che operano in altri settori, creando così dei centri di profitto separati dall'attività principale.

È emerso come recentemente si sia assistito ad una modificazione delle definizioni funzionali di un museo. Mentre in precedenza le attività si focalizzavano più sugli oggetti che il museo tratta ed offre al pubblico, oggi hanno assunto maggiore importanza la visione e la mission volte al servizio della collettività. I prodotti culturali incoraggiano la partecipazione del pubblico, forniscono intrattenimento ed i visitatori al contempo apportano interpretazioni molteplici alla visione delle opere esposte in uno scambio reciproco. La ricerca, le dimensioni, la conservazione della collezione di un museo rivestono un ruolo cruciale e comportano un impatto diretto sulla qualità del servizio offerto al visitatore, così come la frequenza e la qualità delle esposizioni, soprattutto di quelle temporanee o speciali, che determinano l'attrattività di un museo ed il numero di ingressi. E' infatti appurato il bisogno di porre i fruitori in primo piano rispetto a quelle

che sono definibili politiche di promozione culturale orientate maggiormente al conseguimento di risultati economici.

Tramite una profonda comprensione delle esigenze del pubblico di consumatori culturali l'istituzione museale può costruire le diverse fasi per ottenere un'adeguata strategia di marketing: raccogliere informazioni sul pubblico attuale e potenziale, analizzare la domanda e segmentarla in sottogruppi sulla base di criteri rilevanti, differenziare l'offerta tramite elementi che possono essere adattati alle esigenze dei diversi segmenti ad esempio le visite guidate, le didascalie, il merchandising; stabilire le modalità di distribuzione del prodotto o del servizio ed infine definire la dimensione comunicativa.

L'incremento del numero dei visitatori o del loro livello di soddisfazione per i servizi primari o accessori offerti ha dunque acquisito una nuova importanza, ma non è sufficiente per il raggiungimento degli obiettivi primari. Le istituzioni museali devono riuscire a mantenere, nell'applicazione di nuovi processi a produttivi ed implementazioni strategiche, il loro ruolo di agenti di cambiamento sociale e luoghi di conciliazione identitaria passando attraverso il patrimonio artistico, anche nel rispetto del loro ruolo educativo ed offrendo sempre stimoli per ampliare ed accrescere le conoscenze degli individui.

2.3 La fruizione museale

Qualsiasi forma d'organizzazione d'arte implica la presenza di sistemi di gestione, sia che si tratti di gestione dei materiali, di distribuzione dei fondi per le arti, o semplicemente di gestione della conoscenza. Oggi si tende ad attribuire ancora all'arte un profondo valore intrinseco ed affettivo quasi fine a sé stesso, con esiti puramente esistenziali. L'applicazione delle discipline manageriali porta senza dubbio un contributo alla conoscenza della produzione artistica e alle varie attività che la caratterizzano. Lo studio costruito attorno al concetto di organizzazione affronta questo binomio apparentemente non conciliabile ed invece affonda le sue radici proprio sull'interrogazione circa la natura del valore estetico. I musei o più in generale le istituzioni culturali sono degli enti organizzativi in cui anche i processi produttivi implicano rapporti e scambi tra i membri di tipo simbolico. Tale modalità di approccio di tipo simbolico-culturale identifica come fondamentale la dimensione del singolo individuo all'interno di un'organizzazione, come portatore e valorizzatore dei simboli e dei riti alla base di una cultura organizzativa che è veicolo di processi di produzione ed anche di interpretazione dell'arte. Proprio questa cultura organizzativa forte conferisce ai sistemi produttivi ed interpretativi di un'opera d'arte la connotazione di campo simbolico. I fruitori di tali prodotti, in un momento storico definito come postmoderno in cui l'accessibilità alle informazioni è sempre più alta, cercano continuamente nei loro consumi una componente emozionale e personalizzata e si aspettano di trovarla. Si tratta di esperienze di consumo che devono essere uniche, personali e ad elevato contenuto simbolico. Il settore museale è uno dei primi ad essere investito da questi fenomeni ed ha infatti vissuto dei notevoli cambiamenti in risposta. Fin dall'inizio del XX secolo la ricerca museologica si è focalizzata sulla relazione tra il museo e i suoi fruitori. La disciplina che si occupa di tali studi si è sviluppata come *museum visitor studies* ed ha acquisito negli ultimi decenni sempre più importanza. La fruizione museale è un settore d'indagine molto complesso inerente alla comprensione delle diverse componenti del pubblico museale e dei vari pubblici museali, considerata come uno presupposto imprescindibile per la programmazione delle attività nel breve e nel lungo termine. L'audience development in generale ha determinati obiettivi:

- *ampliamento*, volto a massimizzare il numero di fruitori, sia in termini di pubblico attuale che di pubblico potenziale; L'approccio di Audience Development prevede lo sviluppo di un nuovo rapporto con i pubblici potenziali.
- *diversificazione*, finalizzato all'attrazione di profili differenti di utenti; con i non-pubblici, diversificando l'offerta per innescare l'interesse alla partecipazione. Questi ultimi sono quei pubblici per cui gli economisti individuano "elevati costi di attivazione". Lavorare sulla diversificazione vuol dire ricercare strade inesplorate per abbattere le diverse barriere di natura fisica, psicologica, sociale, economica e culturale che allontanano le persone dalla partecipazione; vuol dire investire in ricerca, ascolto, comunicazione mirata e capacità di essere flessibili e innovativi con il prodotto artistico.
- *miglioramento* dei servizi erogati e delle relazioni instaurate per proporre un'esperienza effettivamente adeguata alle esigenze del pubblico. consolidamento del rapporto con pubblici già esistenti (denominati pubblici reali), migliorando la relazione con i prodotti e con i processi culturali;

Alla base dei sistemi di erogazione di servizi vi è l'interazione con il cliente, l'unica che permette di acquisire conoscenze cruciali ed utili. L'utente deve essere infatti coinvolto nei processi di produzione ed essere protagonista di una solida relazione. Questo discorso è ancora più valido nel caso di produzioni culturali, poiché non esauriscono la loro azione una volta venduto il prodotto o erogato un servizio, ma al termine ed anche oltre l'offerta di un'esperienza di tipo culturale. Il valore di tali esperienze è condizionato moltissimo anche dalle competenze, dalle condizioni di accesso e dal bagaglio personale che il cliente porta con sé. Un diverso livello di intensità cognitiva ed emotiva fa sì che ad uno stesso prodotto o servizio venga attribuita una valenza soggetta mai uguale. Il capitale culturale pregresso di un individuo assieme ai processi di acculturazione che ha vissuto condizionano il valore esperienziale di un prodotto culturale e le istituzioni devono cercare di equilibrare l'offerta con la giusta dose di innovazione e familiarità. Per innovazione si intende non solo la dimensione creativa, che crea qualcosa di nuovo, che è

insita in ogni output culturale, ma anche intesa all'interno della dialettica tra obiettivi manageriali, estetici ed economici.

Per quanto riguarda il contenuto, bisogna analizzare gli aspetti principali che connotano un prodotto culturale:

1. *Contenuto creativo*: tale aspetto fa sì che vi sia un elevato livello di incertezza in termini di tempi, di budget e informativo. La varietà di esiti che un processo creativo può dare e l'esigenza di autonomia da parte del talento creativo, generano asimmetria informativa anche a livello interno dell'istituzione, oltre all'incertezza legata all'imprevedibilità degli esiti di mercato di un prodotto culturale.
2. *Contenuto esperienziale*: il fattore esperienziale è oscillabile per numero ed intensità di relazioni. Sorge il fenomeno detto di *dipendenza culturale*: l'accumulare consumi culturali fa sì che un individuo sviluppi ed affini il suo senso critico e la capacità di effettuare e godere di quel genere di prodotto o servizio e questo meccanismo fa sì che l'ultimo acquisto abbia un valore sempre maggiore grazie all'esistenza di quelli precedenti. L'accrescimento della storia culturale di un acquirente aumenta il livello di unicità delle future esperienze culturali innescando un processo di apprendimento continuo.

Per queste motivazioni il prodotto culturale è definibile come prodotto aperto: in continua modifica e dalle molteplici configurazioni in relazione a quanti soggetti lo recepiscono e a quali mondi questi soggetti rimandano. Il fruitore culturale non è dunque un recettore, ma un soggetto attivo e partecipe della costruzione di significato.

All'interno delle istituzioni museali nel corso del tempo l'innovazione e l'attenzione volta alla relazione con il visitatore si è esplicitata in diversi modi. Inizialmente si è mostrata più nel luogo fisico con una spinta creatrice in merito alla struttura museale e con un ripensamento quasi spettacolarizzante degli spazi. Più di recente sicuramente un aspetto che ha modificato profondamente l'interazione con i visitatori è stato l'introduzione di nuove tecnologie e strumenti interattivi nelle esposizioni che hanno aumentato il grado di partecipazione.

Potremmo definire l'apertura del prodotto culturale in un duplice livello: a livello sincronico, per la molteplicità di soggetti che contribuiscono alla sua realizzazione e a livello diacronico per la sua continua ridefinizione nel tempo in diversi stadi. Tale relazione dinamica e complessa tra contenuto e numerosi creatori fa sì che anche i luoghi di produzione e di consumo subiscano una dilatazione. Si deve creare un equilibrio tra il ruolo di costruzione del valore da chi vive e fruisce un'esperienza, la domanda, e l'approccio analitico economico di chi produce e crea il sistema di offerta. Il valore estetico esperienziale ed intrinseco dell'opera d'arte in sé non viene snaturato, deve però aprirsi alla contaminazione di altre dimensioni come la promozione, la gestione, l'economicità, etc...

La vera sfida per le organizzazioni consiste nella comprensione di quello che viene definito *consumer behavior* delle esperienze artistiche. Da un punto di vista sociologico un'opera d'arte o in generale qualsiasi genere di manifestazione artistica è un fenomeno sociale e nella sua fruizione entrano in gioco moltissimi aspetti come: status sociale, ruolo all'interno di una comunità, multiple identità di gruppi sociali. Prendendo come metafora quanto affermato da Umberto Eco⁷², l'esistenza stessa di un testo presuppone il concetto non solo dell'interpretazione da parte dei lettori, ma che produttore e riceventi li generino assieme, un testo o un'opera d'arte può essere caratterizzata da una serie di artifici espressivi che devono essere sempre aggiornati dal destinatario.

Le esperienze di consumo passano attraverso due stadi fondamentali: l'interazione iniziale istintiva sensoriale, ed un'interpretazione cognitiva e affettiva successiva. Tale meccanismo avviene poi sulla base degli antecedenti ossia delle caratteristiche pregresse sia dell'individuo che del contesto.

*"L'esperienza estetica comporta una trasformazione dell'individuo. Questa trasformazione si ottiene tramite un'immersione totale, un tuffo che comporta un totale coinvolgimento nell'esperienza tanto da perdere la coscienza di sé. L'esperienza estetica è considerata una delle tipologie di esperienze definite come flow experience, in cui un soggetto nel perseguire i propri obiettivi rimane intensamente coinvolto in un'attività di qualsiasi natura. Le principali caratteristiche sono la multidimensionalità e la soggettività."*⁷³

⁷² Eco, U. (1979). *The role of the reader: Explorations in the semiotics of texts* (Vol. 318). Indiana University Press.

⁷³ Csíkszentmihályi, M. *Flow: Psicologia dell'esperienza ottimale*, ROI Edizioni, 2002

Secondo il modello della creatività di Csikszentmihalyi, l'esperienza artistica è un flusso che coinvolge gli individui a diversi livelli: emozionale, comunicativo, percettivo. Il processo di scoperta che ne scaturisce è influenzato dagli obiettivi, dalle aspettative e dal grado di familiarità con l'opera d'arte, ma è necessario che i soggetti partecipanti mantengano un elevato livello di concentrazione sull'oggetto o sull'evento.

Sempre secondo Eco, il contesto culturale in cui avviene il consumo artistico è lo sfondo in cui gli interessi di consumo di un individuo e i suoi mondi culturali si incontrano formando una miriade di mondi possibili. Si parla anche di autenticità dell'esperienza culturale, la quale dipende dalla bravura dell'istituzione culturale nel creare un terreno fertile in cui lo spettatore può elaborare e rielaborare ciò di cui sta facendo esperienza. In queste manifestazioni il consumo artistico diventa veicolo di risorse e simboli su cui affermare o costruire la propria identità culturale e il senso di appartenenza ad una comunità. Le teorie di consumer behavior non vogliono solo analizzare l'interazione tra domanda e offerta, ma arrivare alle radici dei costrutti delle esperienze di consumo culturale. Il capitale culturale dei membri di una comunità, ossia miti, rituali, storia, usi, è in grado di dare vita a continue rielaborazioni e rigenerazioni dei significati simbolici che essi condividono ed è importante dunque che vi sia un sistema quanto più inclusivo possibile. La tendenza a rivolgere l'attenzione pubblica verso un'accresciuta accessibilità alla cultura è parte di un processo definibile come democratizzazione della cultura che si basa sulla volontà di sviluppare un'identità comunitaria e combattere l'esclusione sociale nella fruizione e nella produzione culturale condivisa. Lo sviluppo delle discipline di audience development per la conoscenza delle caratteristiche dei pubblici e l'elaborazione di strategie ad hoc, non ha solo finalità economiche, ma si basa su una visione più ampia volta a favorire una partecipazione equa, consapevole ed attiva.

Per fare ciò il museo deve considerare nel suo operato principalmente le due dimensioni sottostanti il processo di fruizione: quella *estetica* in relazione alle risposte di tipo sensoriale ed emozionale alle opere e al loro allestimento, quella *cognitiva* nei processi di assimilazione ed elaborazione degli stimoli e quella *sociale*. Gli strumenti per farlo sono diversificati: dall'allestimento, ai supporti informativi fino a servizi di accoglienza piuttosto che punti di sosta o di ristoro.

La fruizione deve essere sempre più facilitata e permettere un'interazione con le opere socializzante al punto da permettere appunto un'immersione psicologica totale che porti

ad un elevato senso di benessere, individuale e collettivo, attraverso l'uso di linguaggi testuali e simbolici che permettono una maggiore comprensione dell'opera e la sua interiorizzazione. Deve attuarsi un processo tale per cui la conoscenza subisce una trasformazione passando da tacita a esplicita e l'esperienza sia appagante per essere anche istruttiva.⁷⁴

La partecipazione è dunque una forma importantissima di consumo che riguarda la creazione d'identità, la responsabilizzazione e la creazione di conoscenza. La relazione stretta partecipazione culturale e valore identitario viene ribadita anche nel rapporto UNESCO⁷⁵, il quale suggerisce che la formazione dell'identità «è un insieme globale di valori connessi alla partecipazione culturale». Questo include «un maggiore senso di sé – chi sono, come mi inserisco; maggiore fiducia in se stessi, direzione, concentrazione; senso di realizzazione, traguardo, orgoglio; amor proprio, autostima, dignità».

Sempre il rapporto dell'UNESCO sulla scia del modello di A.S. Brown⁷⁶ suggerisce l'esistenza di cinque modalità di partecipazione artistica:

- I. *«Partecipazione inventiva alle arti», che coinvolge «la mente, il corpo e lo spirito in un atto di creazione artistica che è unico e idiosincratico, indipendentemente dal livello di abilità»;*
- II. *Partecipazione interpretativa alle arti, un atto creativo di auto espressione che dà vita e aggiunge valore a opere d'arte preesistenti, individualmente o in collaborazione»;*
- III. *«Partecipazione curatoriale alle arti», come «l'atto creativo di selezionare, organizzare e raccogliere opere d'arte in modo mirato per la soddisfazione della propria sensibilità artistica»;*
- IV. *«Partecipazione osservativa alle arti», che comprende «esperienze artistiche che un individuo seleziona o acconsente, motivate da qualche aspettativa di valore»;*

⁷⁴Zammuner V. L. "La fruizione museale: Un'esperienza complessa di natura sociale, cognitiva ed emozionale", Ed. Carocci, 2006

⁷⁵ La Convenzione per la protezione del Patrimonio Mondiale culturale e naturale, 1972

⁷⁶ Giannachi, G. Chi decide chi partecipa? Ripensare l'Epistemologia della Partecipazione. *Connessioni remote. Attivismo Teatro Tecnología*, 2021.

- V. *«Partecipazione ambientale alle arti», che coinvolge «lo sperimentare l'arte, consciamente o inconsciamente, che non è selezionata di proposito – arte che “ti accade”».*

Questo fenomeno non è limitato al settore culturale, ma rientra in una tendenza più ampia degli ultimi decenni propria di quella che viene chiamata “economia partecipativa”, in cui la connessione sociale prevarica sul consumo. Nel settore culturale è più evidente perché gli individui attribuiscono un valore del tutto nuovo all'esperienza culturale che va oltre la semplice osservazione. La connessione sociale diventa la vera nuova forma di consumo e la partecipazione diventa l'elemento indispensabile di questa economia, nonché indice di produttività.

In questo contesto si è fatta strada l'idea di un museo cosiddetto liquido, un paradigma museologico che segue la scia della teoria della modernità liquida del sociologo polacco Zygmunt Bauman⁷⁷. Dal museo industriale, a quello post industriale per arrivare al museo nell'epoca postmoderna, oggi si è insinuato nelle dimensioni utilizzate nella teorizzazione dei musei, la messa in discussione dei concetti di patrimoni e pubblico. Nella Nuova Museologia si è affermata l'idea che l'istituzione museale deve oltrepassare i propri confini fisici ed espandersi totalmente nell'ambiente sociale in cui è inserita fino a fondersi con esso e trasformarlo. Stabilire un rapporto che lega territorio, eredità e società. Adottando la teoria di Bauman, è possibile considerare dunque che la società attuale sia una sorta di collettivo immerso in una "modernità liquida", ossia una modernità caratterizzata dal frammentazione ed ibridismo di tradizione, modernità e postmodernità, dalla coesistenza di continuità e discontinuità, dalla generalizzazione di concetti come emergenza, creazione, reinvenzione, contestazione, negoziazione e trasformazione, nonché dall'articolazione di tendenze all'omogeneizzazione e processi globali con eterogeneità e particolarità locali. In questo flusso trasformativo e costante dei tempi attuali, come possono adattarsi i musei? Nella sua forma tradizionale si

⁷⁷ Bauman, Z., & Lyon, D. (2015). Sesto potere: la sorveglianza nella modernità liquida. Gius. Laterza & Figli Spa.

manifestava come un elemento fisso e stabile, quasi con il rischio di essere stagnante a volte, nonché come custode di un sapere che si identificava sostanzialmente nella sua collezione. Il museo liquido legittima individui e società a discutere e sperimentare una cultura polisemica e molteplice tramite processi di negoziazione in cui le diverse categorie difendono i propri interessi. Sta emergendo un nuovo modello in ambito museologico, in cui i processi di produzione, di rappresentazione e di consumo dei significati culturali sono al contempo più frammentati e fluidi.

In questa nuova modernità è urgente la necessità da parte istituzioni museologiche di affermarsi come elementi liquido, come spazi che hanno la finalità di impegnarsi in una relazione attiva e fluida con la società odierna.

Capitolo 3. Misurare e comunicare i risultati gestionali

3.1 La misurazione del valore multidimensionale

Come è emerso nel corso della trattazione precedente, il museo ha visto una progressiva modifica delle proprie funzioni principali, con un'estensione dell'aspetto sociale e degli stakeholder coinvolti, accompagnata da un'innovazione delle modalità di produzione ed erogazione di servizi e dall'introduzione di nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Vi è stato indubbiamente un distacco rispetto all'associazione automatica che vedeva il museo come luogo immobile e polveroso volto puramente alla conservazione, ma ha iniziato ad essere introdotto un'ottica organizzativa dinamica. Tutto ciò ha portato anche ad una maggiore attenzione alla dimensione dell'*economicità*. Un termine che si presta bene a capire che tipo di risultati le istituzioni culturali perseguono è il concetto di *performance*, le cui caratteristiche sono trasportabili e applicabili dal settore privato. I vantaggi di mutuare dal settore privato l'analisi valutativa della misurazione della performance per le organizzazioni culturali sono visibili su più livelli:

- *A livello organizzativo*: permette di fare scelte gestionali consapevoli e deliberate che permettono di orientare l'offerta in base ai bisogni del pubblico o indirizzate ad attirare determinate categorie. I dati e le misurazioni sulla performance portano ad avere trasparenza e visibilità. Scegliere un determinato target di utenti, capire su quali aspetti puntare per attrarlo, raccogliere dati e valutare le potenzialità interne, sono tutte scelte attinenti al reperimento di dati e misurazione della performance a livello interno.
- *A livello inter-organizzativo*: verso l'esterno dell'istituzione, sia per il confronto con agenti che operano nello stesso settore, sia per ottenere credibilità nei confronti dei finanziatori o partner. Per rendicontare verso terzi infatti le

organizzazioni culturali hanno iniziato adottare in maniera sistematica diversi strumenti di rendicontazione: bilancio, bilancio di missione, documentazione e report, indicatori, etc...

- *A livello dei policy maker*: in questo senso è necessario definire dei criteri che permettano di orientare la distribuzione dei finanziamenti pubblici. I cittadini o in generale la collettività deve poter verificare l'impiego delle risorse pubbliche, così come chi eroga quelle risorse deve essere capace di avere degli strumenti di paragone oggettivi per distribuire meritocraticamente i fondi.

Un altro concetto fondamentale legato a quello di performance e che meglio esprime l'oggetto della nostra analisi è quello di *valore*. In generale ogni azienda è legittimata a livello sociale ad operare per creare e diffondere valore e per il soddisfacimento di bisogni degli individui. L'aspetto fisiologico dell'agire di ogni ente economico può essere riassunto con tre concetti fondamentali: la *mission*, *l'equilibrio del binomio autonomia/responsabilità* e la *gestione delle attività*. In relazione ai produttori di valore culturale, la dimensione sociale è preponderante e per raggiungere gli scopi istituzionali coerenti alla propria mission è necessario tentare di rendere fruibile i propri servizi al maggior numero di utenti possibile. Nel caso di aziende non-profit o pubbliche come quelle museali i servizi possono essere divisi tra "servizi a rilevanza economica" e "servizi privi di rilevanza economica". Le attività generatrici di tali servizi afferiscono normalmente a diverse gestioni:

- a. *Gestione Istituzionale*: comprende le attività che hanno l'obiettivo di tradurre la mission dell'istituzione in scelte operative (organizzazione mostre, eventi, visite guidate, servizi di consulenza etc...).
- b. *Gestione Commerciale*: l'erogazione di servizi o prodotti remunerativi che permettono di integrare e migliorare la fruizione (bar, bookshop).

- c. *Gestione di Dupporto*: l'insieme di attività che portano valore sia internamente che esternamente all'organizzazione (amministrativa, contabile, supporto informatico, etc...).

Di fronte al graduale aumento della complessità della gestione delle attività museali, uno degli aspetti principali su cui si è posta l'attenzione è dunque la dimensione della rendicontazione. Gli organi delle istituzioni museali oramai fanno proprie o dovrebbero far propri molti aspetti di una cultura aziendale finalizzata alla creazione di valore o di un insieme di valori diversi tra loro, tra cui il *valore economico*. Al fine di generare quest'ultimo, la traduzione delle finalità istituzionali in obiettivi strategici deve esplicitarsi anche nella definizione obiettivi di produttività, di efficacia, efficienza, economicità ed unire gli scopi istituzionali alla loro dimensione economica. Come già visto in precedenza, il museo si identifica in tal modo a tutti gli effetti come azienda di servizi, ossia come un agente economico autonomo e durabile nel tempo che agisce seguendo principi di matrice aziendalista, programmando in un'ottica di medio-lungo periodo ed utilizzando strumenti di rendicontazione che permettono di perseguire gli equilibri economico-reddituale, economico-patrimoniale, finanziario-monetario, oltre che il raggiungimento di obiettivi di efficacia ed efficienza⁷⁸.

Il concetto di efficacia assume una duplice natura: efficacia sia in termini *gestionali*, secondo cui si intende la capacità dell'ente di raggiungere appunto gli obiettivi economici prefissati, sia in termini *sociali* nel rispondere e soddisfare le esigenze e le aspettative dei fruitori. L'efficacia a livello sociale assume sicuramente maggior rilievo nel caso di enti non profit e culturali. Per definizione infatti il museo è un istituto che è chiamato a gestire delle risorse comuni, a prescindere che la sua natura giuridica sia pubblica o privata: se nel primo caso infatti si parla di "*servizi pubblici*" nel secondo comunque si intendono servizi di "*utilità sociale*"⁷⁹. Il principio alla base è che il bene comune viene perseguito nel momento in cui il maggior numero possibile di persone riesce ad usufruirne, ed è per questo che si adottano tariffe o prezzi che non sempre permettono di coprire i costi costo sostenuto e si va a creare quello che è possibile definire come *costo sociale*, che andrà a scaricarsi sulle finanze pubbliche. A queste condizioni base e

⁷⁸ Ferrarese P. " *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*", 2017.

⁷⁹ art. 101, commi 3-4, Codice Urbani

nell'ottica di operare in modo durevole nel tempo, il principio dell'economicità diventa imprescindibile e non va a prevaricare sulla socialità, anzi tenta di renderla maggiormente efficace.

Prima di addentrarsi nell'analisi delle modalità e degli strumenti di rendicontazione e misurazione della performance, è bene cercare di individuare chiaramente quale sia l'oggetto di tali misurazioni.

Il prodotto culturale, che sia nell'ambito performativo o editoriale, cinematografico, delle arti visive o simi, vive di dinamiche di mercato molto particolari in base alla sua natura e al tipo di impatto genera nel pubblico di consumatori, i quali possono essere considerati in parte fruitori ed in parte fautori. Per capire come e con quali strumenti misurare il suo valore è necessario tentare di capire di cosa si costituisca tale valore.

Considerando l'output culturale a livello generale, che sia museale, teatrale, di una casa editrice, di un'etichetta discografica e simili, si riscontrano alcuni elementi che ne definiscono le specificità in termini produttivi:

- Il contenuto altamente simbolico del prodotto;
- La natura molteplice del valore del prodotto;
- La compresenza di input creativi ed input non creativi nel processo di produzione;
- La problematica della proprietà intellettuale;
- Le modalità di produzione miste tra industriale ed artigianale;
- La natura mista, privata e pubblica, generalmente non-profit che un'organizzazione culturale può assumere;

Facendo riferimento ad alcune delle definizioni più diffuse, troviamo quella di Hesmondhalgh⁸⁰ che definisce gli enti di produzione culturale come "*organizzazioni implicate nella produzione di significati socialmente condivisi, ossia nella creazione di testi che comunicano con un'audience*", definizione in cui sicuramente risalta l'accezione sociale del prodotto culturale. Nella definizione di Throsby⁸¹ invece i prodotti culturali vengono individuati come beni e servizi la cui produzione implica uno sforzo di creatività,

⁸⁰ Hesmondhalgh, D. (2018). The cultural industries. Sage.

⁸¹ Throsby, D. (2001). Economics and culture. Cambridge university press.

che veicolano messaggi simbolici e che implicano la proprietà intellettuale, si pone l'attenzione dunque più sull'aspetto creativo.

A prescindere da quale aspetto si voglia evidenziare, la misurazione di un prodotto culturale o per meglio dire della performance di un'istituzione culturale è un'attività multidimensionale che non si limita a rilevare il profitto in termini monetari ed economici. Molto spesso infatti tali istituzioni, per permettere ad un pubblico sempre più vasto di accedere ai propri servizi e prodotti senza particolari barriere di prezzo, si trovano ad operare in situazioni di deficit costanti proprio in virtù della loro funzione sociale, la loro performatività non può basarsi dunque esclusivamente sulla creazione di utile economico. Per un'organizzazione culturale l'individuazione di un indicatore di sintesi, come ad esempio la capacità di generare reddito, è molto limitata, vi è quindi la ricerca di una nozione di performance che si espliciti in diverse variabili, non solo dell'output prodotto ma anche dei processi che lo generano. Il riferimento al binomio autonomia/responsabilità fa riferimento proprio a questo aspetto: i musei o le istituzioni culturali che mirano a lavorare in autonomia come agenti economici e sociali devono assumere un dovere di rendicontazione normativo e morale per dimostrare i risultati delle proprie scelte e rendicontare nei confronti dei portatori di interessi, oltre che per garantirsi le entrate provenienti dai finanziamenti pubblici.

Il concetto di valore è sicuramente più ampio rispetto a quello di performance, più morbido, accoglie un range più ampio di significati e permette di prendere in considerazione anche delle professionalità che non hanno un background di natura economica, amministrativa e gestionale. Il valore degli output culturali va quindi scomposto ed analizzato nelle sue diverse sfaccettature. Possiamo individuare principalmente tre sottodimensioni del valore:

- a. Valore intrinseco. Si esplicita negli effetti soggettivi che la fruizione di un prodotto culturale sortisce negli individui. Tale valore può essere tradotto in termini di performance, ma è sicuramente di difficile valutazione in termini economici o monetari. Il processo di miglioramento e di apprendimento, l'aumento del benessere individuale e collettivo, le espressioni di impatto sul soggetto,

sull'individuo, sono stime di difficile traduzione in termini numerici o in quantità economiche.

- b. Valore strumentale. Quando accadimenti, processi o prodotti di tipo culturale fungono da veicolo per raggiungere altre tipologie di risultati. L'esempio più lampante è quello delle dinamiche di turismo culturale, ad esempio con il fenomeno delle città d'arte. In questo caso è più facile misurare con una serie di indicatori economici attingendo da dati quali le prenotazioni negli alberghi, le spese legate alle industrie collegate, i trasporti, etc... Tuttavia vi è un forte rischio legato all'accezione strumentale poiché non si riconosce un valore al prodotto o al servizio culturale in sé ma solo in veste di vettore di altri processi di consumo o economici.

- c. Valore istituzionale. Si intende la capacità di raggiungere obiettivi sociali nel perseguimento dei fini istituzionali. Tale aspetto può essere valutato ad esempio con indicatori come accesso e visite al patrimonio culturale. Se infatti, ad esempio, si ritiene che la valorizzazione di un bene passi attraverso il suo essere fruibile, un indicatore di valorizzazione potrebbe essere la quantità di cittadini che effettivamente ne fruisce un metro di giudizio analogo potrebbe essere la quantità di beni che vengono restaurati e resi fruibili in condizioni migliori.

Applicando questa generale classificazione al valore generato nello specifico dai musei, è interessante citare la scomposizione adottata dalla *Netherlands Museums Association*⁸²:

- a. Valore della collezione, che si riferisce alle attività di conservazione, valorizzazione e gestione del patrimonio. Comprende non solo il valore di ciò che viene esposto, ma anche il valore dei depositi e di tutte le attività volte alla conservazione, restauro, tutela, curatela ed esposizione. Tale valore si esplica quindi non solo in termini economici finanziari, ma anche nei processi e nelle attività che vengono messi in moto per mantenerla ed esporla. Tale componente rappresenta il "*core business*" dei musei.
- b. Valore della connessione, che si riferisce alla capacità del museo di fare da connettore e mediatore di istanze sociali. Il museo è un *connettore*: esso è un luogo d'incontro, di socializzazione, di trasmissione di cultura, tradizioni e conoscenza di un territorio. La connessione risiede nel collegamento che esiste tra le collezioni, il pubblico e le altre parti interessate nel ruolo di ponte tra passato, presente e futuro.
- c. Valore dell'educazione, la capacità dell'istituzione museale di formare ed educare, aumentando il livello di conoscenza e consapevolezza dei cittadini o degli utenti. Il museo *educa*, svolge un ruolo assimilabile a quello delle istituzioni scolastiche, è un luogo apprendimento e di apprezzamento estetico.
- d. Valore esperienziale, ciò che resta ai visitatori dopo aver vissuto esperienze uniche. Le esperienze culturali innescano un sistema di ricezione di stimoli che può spingere chi li vive ad avere poi idee ed iniziative creando così a loro volta delle sollecitazioni anche in termini di innovazione economica e sociale.

⁸² DSP-groep on behalf of the Netherlands Museums Association, *The Social Significance of Museums*, April 2011

- e. Valore economico, il contributo in termini di spesa generata, lavoro creato, o turisti attratti. I musei hanno un valore economico perché portano spesa, consumo e risorse mobilitando un mercato di fornitori ed un flusso di capitale umano considerevoli, moltiplicando le economie che ruotano attorno all'evento, prodotto o servizio erogato.

Per quanto concerne nello specifico il *valore sociale* di un museo, esso può essere traducibile in termini monetari negli effetti di benessere che genera. Le istituzioni culturali rappresentano una risorsa pubblica per il territorio in cui agiscono ed il legame con il mercato è diventato sempre più preponderante. Le numerose iniziative in collaborazione tra enti pubblici e privati hanno contribuito alla sempre maggiore dinamicità del settore. La dipendenza dai fondi pubblici di tali istituzioni è dunque giustificata non solo in quanto delegati alla tutela e alla protezione di un patrimonio pubblico, ma in virtù delle esternalità positive che generano. Questo ampio sistema di valori associato all'attività museale dimostra che essi sono più molto più che semplici edifici contenitori di oggetti da esporre, ma sono portavoce di un patrimonio culturale e sociale. L'investimento da parte dello stato in musei come risorsa pubblica non cedibile, genera valore economico in termini non solo di spesa turistica e gettito fiscale, ma di miglioramento di benessere sociale e delle conoscenze. La ricerca svolta dall'Associazione Nazionale dei Musei Olandesi⁸³ ha stabilito che il ricavo netto annuo generato dal settore museale in Olanda è all'incirca pari all'importo totale che il settore riceve in finanziamenti statali. In sintesi l'equivalente dei fondi governativi erogati eguaglia quasi la prosperità generata dalle istituzioni museali.

Emerge dunque il bisogno in ambito artistico dell'affermarsi di una cultura basata sulla raccolta dei dati, operazione che deve avvenire tramite standard condivisi tali da poter essere confrontabili per evitare quell'alone di indeterminatezza e genericità circa la buona riuscita e le criticità di progetti culturali. I doveri di trasparenza a cui le istituzioni devono sottostare nei confronti delle pubbliche amministrazioni, degli sponsor, dei partner, aumentano la necessità di un sistema di valutazione dell'impatto economico di un progetto culturale. Il fine è quello di distribuire in modo efficiente ed efficace i fondi

⁸³ *Op. cit.*

erogati: a priori occorre definire in modo preciso gli ambiti in cui investire le risorse scarse, ed a posteriori per verificare il divario tra risultati attesi ed effettivi. Le analisi costi-benefici spesso vengono ritenute più adatte a questo tipo di misurazione, in genere si ricorre a modelli di valutazione in cui vengono considerati contemporaneamente diversi valori: *valori d'uso diretti*, derivati dal valore attuale di cui godono i consumatori certi e i consumatori futuri potenziali, valutabili ad esempio tramite il prezzo pagato per accedere ad un servizio; *valori d'uso indiretti*, ossia di cui beneficia l'intera comunità ed infine i *valori di non uso*, valori culturali puri come quelli identitari, pedagogici, educativi e simili. Nonostante sia appurato che i criteri economici non devono essere predominanti nelle politiche di intervento in ambito culturale, una scarsa attenzione rischia di complicare le decisioni in merito all'erogazione di fondi pubblici e di generare sprechi di risorse, impedendo di stabilire obiettivi monitorabili nel tempo.

Per tradurre questa multidimensionalità in termini di performance occorre definire gli oggetti della misurazione, *che cosa* si va a misurare.

Generalmente vengono identificate tre dimensioni principali: *input*, *output* ed *outcome*. La combinazione di queste tre categorie di rilevazione permette di misurare infatti diverse dimensioni della performance. Gli input rappresentano tutti quei fattori produttivi impiegati nella produzione del servizio culturale, che possono essere: risorse finanziarie, materiali, umane e strumentali, espresse in termini monetari o quantitativi. Rappresentano le risorse rilevanti per il funzionamento di un sistema, nell'ambito di progetti culturali è forse una delle misura dominanti in quanto sembrano essere sempre risorse scarse. L'output invece è il risultato, ciò che viene conseguito dall'attività in termini di quantità e qualità di beni prodotti e servizi erogati, nel caso di un museo possono essere considerabili come output ad esempio il numero dei visitatori, la quantità di mostre, il numero di abbonati, la qualità e la frequenza dei prestiti.

L'outcome, infine, è l'impatto che l'output ha causato sui cittadini ed utenti nel contesto in cui è stato generato ed è indubbiamente il più difficile da misurare, risponde a istanze quali ad esempio l'impatto che una determinata mostra può aver lasciato sul territorio in cui si è svolta. E' una misurazione che riguarda i cambiamenti in un'ottica di medio-lungo termine legati alle produzioni culturali. Nella difficoltà di cogliere la multidimensionalità della performance culturale, bisogna sempre tenere in considerazione queste tre componenti fondamentali. Tale tripartizione del concetto di performance infatti permette di capire l'interdisciplinarietà e la complessità dei processi di misurazione e valutazione.

Nell'introduzione di sistemi di valutazioni in ambiti nuovi non è solo importante capire che cosa si misura, ma si deve porre anche la questione della *finalità* con cui si misura un risultato o un'attività e quali sono le conseguenze che derivano da tale misurazione. Il giudizio che viene tratto dalle misurazioni quantitative e non, innesca dei meccanismi che vanno poi ad incidere sulle condizioni di esistenza di una determinata istituzione e sulle dinamiche lavorative interne dei membri che la compongono. Le motivazioni originarie che spingono all'attuazione di processi di valutazione sono principalmente due:

1. Valutazione come scelta interna: svolta per scelta e da parte dei componenti interni dell'organizzazione. Sceglie l'organizzazione cosa misurare sulla base di cosa si vuole raccontare. Questo tipo di scelta valutativa è molto specifica e porta alla generazione di un determinato volume di numeri, di dati, di misurazioni che permetterà a membri come il curatore o il direttore di avere un quadro su una decisione interna soggettiva che è stata individuata dall'organizzazione stessa come variabile cruciale da porre sotto controllo.
2. Valutazione a livello di sistema: questo secondo tipo di valutazione tipicamente è una valutazione imposta, che non è né negoziata né decisa a livello locale, ma viene imposta a livello centrale e di sistema o dall'alto, a livello ministeriale ad esempio. In tal caso la scelta dell'oggetto e degli strumenti di misurazione è tutt'altro che soggettiva, ma deve seguire regole ben precise. Per riuscire a confrontare ad esempio diverse organizzazioni tra loro afferenti ad un unico sistema centrale, è necessario prendere elementi oggettivi di valutazioni ed effettuare una raccolta dati standardizzata ed omogenea.

Il valore da analizzare rientra nel quadro più ampio di controllo del valore culturale, un insieme di indici che deve produrre un giudizio anche sull'efficacia artistica dell'azienda di cultura. Nel momento in cui per veicolare un determinato valore culturale l'istituzione museale instaura dei rapporti di scambio e relazionali con soggetti terzi, essa assume in automatico un dovere di rendicontazione e trasparenza, con finalità diverse in base alla

tipologia di interesse che i terzi hanno verso di lei: per il pubblico ad esempio sarà più opportuno adottare una misura quantitativa, per le istituzioni pubbliche conterà di più l'efficacia sociale, per le aziende e gli sponsor l'aspetto finanziario.

In conclusione il museo per sopravvivere nel tempo deve riconoscere il proprio valore aziendale e adottare tecniche che consentono di controllare le dinamiche economiche derivanti dalla gestione dei beni comuni. Unire le istanze di economicità e socialità implica trovare misure desumibili da un sistema informativo complesso, che include tecniche di misurazione e rilevazione contabile ed extra-contabile, economica e patrimoniale. Il prospetto che meglio rendiconta il *trade-off* tra economicità e socialità è quello redatto secondo la prospettiva dell'azienda correlata con l'ambiente. Il valore aggiunto è calcolato come differenza tra il valore riconosciuto dall'utenza e dagli stakeholder che sostengono l'attività museale e il consumo dei fattori che danno vita alla struttura dell'azienda. Tenuto conto di tali informazioni è possibile assumere determinate scelte strategiche, come, per esempio, applicare una tariffa di bigliettazione nei casi in cui l'entrata al museo sia gratuita al fine di incentivare la visita, oppure mantenere l'ingresso libero, attribuendo un prezzo ai servizi scaturenti dalle attività accessorie con finalità culturali o a quelli collaterali. I musei con un sistema informativi che contempla l'aspetto contabile godono di una posizione di vantaggio a livello competitivo nelle dinamiche gestionali rispetto al settore. L'adozione di un sistema contabile tuttavia è necessario ma non sufficiente, poiché ad esso dovrebbe seguire l'implementazione di ulteriori tecniche di misurazione e valutazione in grado di cogliere interamente tutte le accezioni del valore creato (sociale, educativa, politica ecc.) dal museo-azienda alla stregua di quanto proposto dalla teoria del valore pubblico. L'auspicio è che l'implementazione di processi di misurazione multidimensionali non siano fini a se stessi, ma che possano essere usati nei processi decisionali accrescendo, così, la cultura manageriale nei musei in una prospettiva di managerial o public accountability.

3.2 Strumenti di rilevazione e accountability

Occorre distinguere tra gli strumenti finalizzati a valutare la performance e a rilevare i risultati da quelli di rendicontazione. Cercheremo di analizzare le principali metodologie adottate in ambito culturali secondo la letteratura più affermata. Oltre alla dimensione contabile infatti, vi sono dati e strumenti extra-contabili che permettono di valutare aspetti qualitativi e non monetari tramite la costruzione di *indici*, l'attività di *reporting* e l'utilizzo di strumenti come la *balanced scorecard*.

Come visto nel corso della trattazione, nel modello di governance museale è necessario un costante confronto con le esigenze degli stakeholder, i quali hanno impatto a livello decisionale. La responsabilità sociale che ne deriva fa sì che il vincolo di economicità e l'ottenimento di consenso esterno nel perseguimento dei fini istituzionali siano sempre preponderanti. Per ottenere questa legittimazione esterna entra in gioco il concetto di *accountability*⁸⁴ :

“Esprime la responsabilità informativa dell’azienda medesima e sostanzia quel sistema di comunicazioni, interne ed esterne, che nella trasparenza e nel controllo d’esito trovano la loro piena conformazione. Tale ultima affermazione fa comprendere come la responsabilità informativa di cui si discorre abbia ripetutamente una doppia valenza: quella interna postulante la verifica del raggiungimento dell’obiettivo implementante il fine perseguito dell’azione aziendale; quella esterna postulante la comunicazione di dati e di informazioni tramite i quali far apprezzare il livello di performance raggiunta ed il rispetto della pluralità di vincoli a cui l’azienda stessa è sottoposta.”

Per riassumere, *accountability* rappresenta il dovere e la responsabilità informativa del museo nei confronti di tutti i soggetti interessati ad esso. Vi sono diverse tipologie di *accountability*, la cui accezione può variare in base ai soggetti a cui si deve rendere conto: in letteratura si distingue ad esempio tra *managerial accountability* e *public*

⁸⁴ Maticena A. (a cura di) *“Scenari e strumenti per il terzo settore”*, Egea, Milano, 1993

accountability. Nella prima si intende la responsabilità dei manager rispetto agli organi statali e degli organi statali rispetto al soggetto economico che ha delegato loro determinati poteri. Per quanto riguarda l'*accountability* pubblica invece, si intende il controllo della performance a livello sociale, considerando l'impiego di risorse pubbliche collettive.

Al fine di perseguire questo obiettivo è necessario un sistema informativo e comunicativo adeguato a soddisfare le esigenze conoscitive interne ed esterne. L'aspetto sicuramente più difficile nel caso di un museo o di un'istituzione culturale generica è proprio la creazione di un sistema informativo integrato ossia che riesca ad esprimere bene le manifestazioni qualitative e quantitative, monetarie e non. Il modello deve essere appunto multidimensionale, capace di accogliere tutte le informazioni che permettono a loro volta ai molteplici soggetti con interessi diversi di valutare l'efficacia e l'impatto gestionale. Tra gli strumenti che compongono tale sistema, il bilancio contabile fornisce una rappresentazione chiara e trasparente della gestione di un'azienda o di un ente e rappresenta una fonte importante di informazioni sulla gestione delle organizzazioni culturali. Per rilevare tuttavia anche le singole dimensioni di una performance generale è importante costruire un ampio sistema di indicatori. Questo permette di integrare la scarsa significatività che ha a volte la redditività misurata come differenze contabili monetarie rilevate dal bilancio.

Il bilancio può essere definito come: *“un insieme di valori che può assumere vari significati in base alle finalità che si vogliono perseguire, ma il cui principale scopo è la rilevazione periodica dei risultati che si presume di avere conseguito.”*⁸⁵

La scelta della struttura del bilancio è dunque fondamentale e deve considerare nel caso dei musei la particolare tipologia di informazioni. Riprendendo gli spunti forniti dall'analisi di Sibilio Parri⁸⁶, la documentazione contabile museale dovrebbe comprendere a livello contenutistico:

- ❖ *L'identità del museo*: l'esplicitazione di informazioni circa il profilo del museo, l'assetto istituzionale e la struttura organizzativa, oltre che la missione perseguita in termini di obiettivi strategici e rapporti con gli stakeholder. Occorre chiarire l'assetto proprietario, la veste giuridica, la mission già nell'atto costitutivo.

⁸⁵ Terzani S. *“Il sistema dei bilanci”* F. Angeli, Milano, 2002

⁸⁶ Sibilio Parri B, *“Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo”* 2004

- ❖ *La misurazione dei risultati conseguiti*: dopo aver segnalato le scelte riguardo ad operazioni gestionali e a modalità di misurazione degli effetti prodotti, si evidenziano risultati circa la collezione, la gestione patrimoniale, finanziaria ed economica, e rispetto alle iniziative e ai progetti realizzati. Oltre al patrimonio, nonostante non sia un obiettivo primario del museo, è fondamentale il raggiungimento di un equilibrio monetario-finanziario e di conseguenza generare un'adeguata rendicontazione dei movimenti finanziari ed economici. Gli indicatori di performance poi rivestono un ruolo molto importante nel bilancio del museo a livello informativo, poiché riescono ad integrare facilmente espressioni qualitative dei fatti di gestione, come vedremo nello specifico più avanti. Infine nella documentazione di bilancio non può mancare una relazione finale che fornisca visione di sintesi delle operazioni effettuate e di quelle programmate secondo il perseguimento dei fini istituzionali.

Proprio per quanto detto sopra si parla spesso di *bilancio sociale* o *bilancio di missione* dei musei, di cui tratteremo in seguito. All'interno del sistema di misurazione contabile sussistono quindi diverse dimensioni:⁸⁷

- *Il sistema di contabilità generale*: rileva tutte le operazioni gestionali e i processi di scambio che coinvolgono anche terzi e comprende sia l'orizzonte preventivo, ossia la definizione di budget, che quella consuntiva con il bilancio di esercizio.
- *Il sistema di contabilità analitica*: analizza dal punto di vista economico-finanziario le singole attività afferenti a tutte le gestioni.
- *Il sistema di reporting*: permette di rendicontare tutti gli aspetti della gestione anche durante lo svolgimento delle attività e di fare un costante controllo tra le analisi previsionale e quelle consuntive.

⁸⁷ Ferrarese P. a cura di, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*. Venezia, Cafoscarina, 2017

Un modello di bilancio di riferimento è essenziale non solo come strumento finanziario ma per misurare l'assetto economico, la gestione e per confrontare su un piano nazionale ed internazionale le istituzioni museali tra di loro. Questa operazione è tuttora a volte molto difficile, dal momento che vi sono molte fonti legislative nazionali ed internazionali di riferimento e non vi è un modello uniformemente adottato a cui fare riferimento. La tematica dell'informativa di bilancio⁸⁸ è difatti molto sfaccettata e varia, le fonti possono essere di diversa natura. Distinguiamo in particolare tra:

Fonti nazionali:

- Il Codice Civile definisce il sistema di bilancio civilistico per la generalità degli enti economici.⁸⁹
- *Le linee guida e schemi di bilancio degli enti non profit* elaborati dall'Agenzia per le Onlus⁹⁰, fonte di matrice aziendalista.
- Schema di contabilità pubblica italiana derivante dall' *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*⁹¹ emanato dal MIBACT.⁹²

Fonti internazionali:

- A livello europeo si fa riferimento ai principi sviluppati per le aziende pubbliche dal *Public Sector Committee* (PSC) dell'International Federation of Accountants, ai principi ai principi *IAS -IFRS* elaborati dall'International Accounting Standard Board per società di capitali e simili.

⁸⁸ *ivi*

⁸⁹ Sezione IX - Codice Civile (R.D. 16 marzo 1942, n. 262) [Aggiornato al 29/04/2022]

⁹⁰ per le Onlus, A. (2010). *Linee guida per la raccolta dei fondi*. Milano: Agenzia per le Onlus.

⁹¹ (art. 150, comma 6, D.L. n. 112/1998)

⁹² oggi MIC

- Negli Stati Uniti il Financial Accounting Standard Board (FASB) ha pubblicato gli *Statements of Financial Accounting Standards* (SFAS), che definiscono le linee guida per i principi contabili. Il FASB ha poi anche elaborato una disciplina specifica che distingue tra le aziende museo di natura pubblica e quelle di natura privata e un sistema informativo di bilancio per il settore *Not for profit*.

L'aspetto principale che un sistema di documentazione di bilancio dovrebbe sottolineare è la rilevazione delle attività di gestione e dell'impiego delle risorse a fini economici. L'attività di gestione non si esplica soltanto nelle attività istituzionali di tutela, valorizzazione, fundraising, ma anche in tutte quelle che sono le attività accessorie commerciali svolte in modo diretto o indiretto dal museo. Esso è infatti lo specchio di tutti quei valori creati dagli scambi che l'azienda ha con terzi, in aggiunta alla valutazione delle operazioni ancora in corso. Gli elementi che compongono la documentazione sono i prospetti numerici classici previsti dalla dottrina aziendale italiana disciplinati dal Codice Civile, rilevano ogni voce sulla base del sistema a partita doppia, ossia per la sua origine finanziaria ed economica ed operano una classificazione delle voci per natura. La modalità di rendicontazione si basa sul sistema del reddito, analizza dunque tutte le operazioni che portano modifiche al reddito e la gestione caratteristica viene valutata in base alla sua capacità di generare quest'ultimo. Tali prospetti, che si basano sui principi di competenza e prudenza, sono: *Stato patrimoniale*, *Conto Economico*, *Rendiconto finanziario*, i quali vengono predisposti secondo riclassificazioni al fine di evidenziare valori e risultati intermedi importanti nella valutazione. Assieme ad essi nel sistema informativo allargato vi sono la *Nota Integrativa* e la *Relazione sulla gestione*.

Il bilancio opera una sintesi adeguata dell'efficacia economica dell'azienda-museo, prerequisito fondamentale per mantenere autonomia e sostenibilità nel tempo e nel perseguimento delle finalità istituzionali ed artistico-culturali.⁹³

Per valutare invece l'efficacia punto di vista del raggiungimento anche dei risultati artistico-culturali, vi sono diversi altri strumenti utilizzabili.

⁹³ *Op. cit.*

Tabella 3.1: *Conto Economico civilistico - sintesi*

A) Valore della produzione
B) Costi della produzione
<i>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)</i>
C) Proventi e oneri finanziari
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie
<i>Risultati prima delle imposte (A - B +- C +- D)</i>
Imposte sul reddito dell'esercizio
<i>Utile (perdita) dell'esercizio</i>

Tabella 3.2 : *Stato Patrimoniale civilistico - Sintesi primi due livelli*

ATTIVO	PASSIVO
<p>A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti</p> <p>B) Immobilizzazioni</p> <p>I - Immateriali</p> <p>II - Materiali</p> <p>III - Finanziarie</p>	<p>A) Patrimonio netto</p> <p>I - Capitale</p> <p>II - Riserva da sovrapprezzo azioni</p> <p>II-IV-V Riserve di valutazione, legale e statutarie</p> <p>VI - Altre riserve</p> <p>VII - Riserve per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi</p> <p>VII - Utili (perdite) portate a nuovo</p> <p>XI - Utili (perdite) d'esercizio</p> <p>X - Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio</p>
	<p>B) Fondi per Rischi e Oneri</p> <p>C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</p>
<p>C) Attivo circolante</p> <p>I - Rimanenze</p> <p>II - Crediti</p> <p>III - Attività finanziarie (che non costituiscono immobilizzazioni)</p> <p>IV - Disponibilità liquide</p>	<p>D) Debiti (con separata indicazione dei importi esigibili oltre l'esercizio successivo)</p>
D) Ratei e Risconti	E) Ratei e risconti
Totale Attività	Totale Passività

Indicatori

Le organizzazioni culturali sono quindi invitate ad utilizzare altre tipologie strumenti di valutazione oltre a quelli contabili, in quanto devono essere in grado di misurare variabili sia di risultato che di processo. In particolare le variabili fondamentali sono: *l'economicità della gestione*, ossia la capacità di valorizzare beni e produrre servizi culturali con attività economicamente e socialmente sostenibili dall'ente e dalla comunità; *l'efficacia* della gestione, considerata come rispondenza tra qualità e quantità degli output e soddisfacimento degli utenti e *l'efficienza* nell'impiego delle risorse, intesa come rapporto tra input e output intermedi, sempre in funzione delle loro dimensioni quali-quantitative. Lo scopo è effettuare un'analisi sia sull'efficacia esterna, quindi sul rapporto tra output ed outcome volta ad analizzare le conseguenze dei processi decisionali su un determinato oggetto di intervento, che sull'efficacia interna ossia sul rapporto tra output e obiettivi. Tali misurazioni danno origine ad "indicatori" che, per assolvere realmente alla loro funzione, devono possedere una serie di caratteristiche:

- *Misurabilità*: l'indicatore deve rilevare in modo riproducibile ed accurato, senza troppe stime o ipotesi.
- *Importanza*: l'indicatore deve essere pertinente e relativo ad aspetti essenziali per l'utente e l'efficienza dell'organizzazione.
- *Semplicità*: l'indicatore non deve richiedere un eccessivo sforzo di spiegazione e apprendimento per essere compreso.
- *Utilizzabilità*: l'indicatore deve realmente essere uno strumento spendibile nel prendere decisioni adeguate al momento giusto.
- *Accettabilità*: l'indicatore deve avere senso e convincere coloro che devono rilevarlo ed applicarlo, idealmente deve essere anche sviluppato con la loro collaborazione.

Gli indicatori costituiscono degli strumenti sintetici in grado di unire la valutazione di dati contabili, extra-contabili e statistici e che si riferiscono alla singola performance. Classificandoli in base alle tre componenti fondamentali della performance che abbiamo visto in precedenza, input, output ed outcome, ed in base ai principi di economicità da seguire nella gestione, possiamo distinguere tra:

- Indicatori di input: valutano l'ammontare di risorse impiegate in termini economico-finanziari o fisici al fine di valutare la capacità dell'istituzione di utilizzare in modo razionale i fattori produttivi. Alcuni esempi di tali indici possono essere: rapporto tra personale in organico e personale dirigente o rapporto tra postazioni informatiche e personale.
- Indicatori di processo: si focalizzano sulla valutazione delle tempistiche e delle attività svolta per il raggiungimento dell'output. Trattano la qualità dei processi produttivi e della gestione dei servizi rivolti al pubblico, possiamo citare tra i tanti: i tempi di attesa per ricevere un servizio o i tempi di risposta di fronte a richieste dei fruitori.
- Indicatori di efficienza: con tali indici si valuta la capacità dell'ente di raggiungere determinati risultati ed output tramite il minimo impiego di risorse, considera quindi il rapporto tra input ed output, risorse impiegate e prodotti ottenuti.
- Indicatori di output: forniscono informazioni chiare circa i risultati conseguiti. Possono essere indicatori di output ad esempio il numero di utenti serviti o il numero di biglietti venduti.
- Indicatori di efficacia: per efficacia si intende la valutazione specifica della coerenza tra i risultati raggiunti e gli obiettivi prefissati, in riferimento ad un determinato periodo ed oggetto di attività.
- Indicatori di outcome: è la tipologia meno oggettiva, valuta a livello generale gli impatti e le conseguenze generate sugli individui e su una comunità nel medio-lungo termine.

Un'altra tipologia individuabile è quella degli *indici descrittivi* di un'attività. Questi indicatori descrivono a livello quantitativo gli elementi caratterizzanti delle produzioni culturali. Nel caso dei musei tra gli indicatori di questo genere più affermati troviamo: la numerosità del personale, il numero dei volontari stagisti rispetto al personale, le visite per anno, per mese o per giorno, i giorni di apertura in un anno, la quantità di iniziative attuate per scuole e famiglie, numero di restauri effettuati, opere acquisite nell'arco di un anno, numero di pubblicazioni realizzate, volume di materiale diffuso e scarico e visite al sito web, il numero di eventi realizzati in un dato arco di tempo.

Balanced Scorecard

Il concetto di performance ha assunto nel tempo connotazioni distinte, passando da un approccio tipicamente tradizionale, che privilegia gli aspetti economico-finanziari, ad approcci maggiormente innovativi che rileggono i risultati gestionali in un'ottica multidimensionale. Tale prospettiva ha contribuito all'adozione, anche in ambito culturale, di altre tipologie di indicatori a supporto dei tradizionali strumenti di valutazione esaminati finora, che vano oltre l'analisi in termini di efficacia ed efficienza e del rapporto input-output-outcome. Per determinare e valutare la performance di un'istituzione museale è necessario infatti analizzare i risultati in termini di obiettivi, attività, risorse in un'ottica più ampia. La misurazione della performance sotto questi punti di vista è la finalità primaria dello strumento ormai ampiamente diffuso nel settore della *Balanced Scorecard*. Elaborata dagli accademici Robert Kaplan e David Norton⁹⁴ principalmente per aziende profit negli anni '90, essa è la risposta alle mancanze dei sistemi di controllo aziendali che pongono l'attenzione esclusivamente sulle informazioni

⁹⁴ Robert Kaplan, David Norton, *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992

di natura economico-finanziaria. Se si considerano determinanti le informazioni di natura finanziaria per gli input e quelle di natura economica per gli output, vi è una mancanza nel sistema di rilevazione degli outcome e di altri elementi, quali ad esempio: il valore del capitale umano, dei beni intangibili, lo sviluppo di approcci innovativi esplorativi, l'analisi dei processi nel loro insieme. Si distinguono a tal proposito due tipologie di misuratori di performance: *lead indicators* e *lag indicators*. I primi si riferiscono ad elementi come volumi di ricavo o grado di soddisfazione dell'utente e sono legati alla performance già accaduta quindi si tratta di un'analisi ex-post; i secondi invece operano in una fase anteriore e valutano in modo predittivo elementi come il grado di motivazione del personale, o i tempi di risposta, permettendo così l'attuazione di azioni correttive e fungendo da driver.

La Balanced Scorecard (BSC) è uno strumento che propone un approccio olistico alla performance delle organizzazioni culturali per superare i limiti della contabilità economico-finanziaria, riesce ad essere infatti contemporaneamente uno strumento di misurazione della performance, di gestione della strategia ed e di comunicazione. Utilizza dati monetari e non, per tradurre la strategia in un insieme di Key Performance indicators (KPI) che vanno poi correlati alle attività operative in modo coerente e sistematico con gli obiettivi strategici. Funziona solo se c'è una connessione logica tra obiettivi e strategia tale per cui si riescono ad anticipare i riflessi di un'azione sull'intera gestione. Tali "Indicatori chiave di prestazione" sono delle metriche indicative del livello di raggiungimento di un dato obiettivo da parte di un individuo, di un reparto o di un'azienda. Prima di qualificare i vari KPI, è necessario conoscere gli obiettivi aziendali di medio-lungo termine e come sono diversificati tra i vari uffici e settori. I KPI vanno quindi correlati alle attività operative e coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione culturale senza limitarsi a misurare solo la dimensione economico-finanziaria, ma anche le performance dell'organizzazione culturale con riferimento a variabili qualitative rilevanti per la creazione di valore. Il progetto di implementazione del modello BSC richiede un'analisi dei processi di gestione così scandita: *identificazione dei processi organizzativi; definizione della loro sequenza e delle loro interazioni; definizione dei criteri e dei metodi necessari per assicurare l'efficace funzionamento e controllo; individuazione delle risorse necessarie al loro funzionamento.*

Tale metodo parte dal presupposto che, per avere una visione esauriente dell'intera situazione organizzativa, nessun indicatore di performance deve essere preso

singularmente, ma occorre costruire un insieme organizzato di indicatori che collegati tra loro consentano una valutazione globale dei risultati aziendali. In tal modo si favorisce una visione completa della performance organizzativa in quanto l'insieme delle quattro dimensioni comprende:

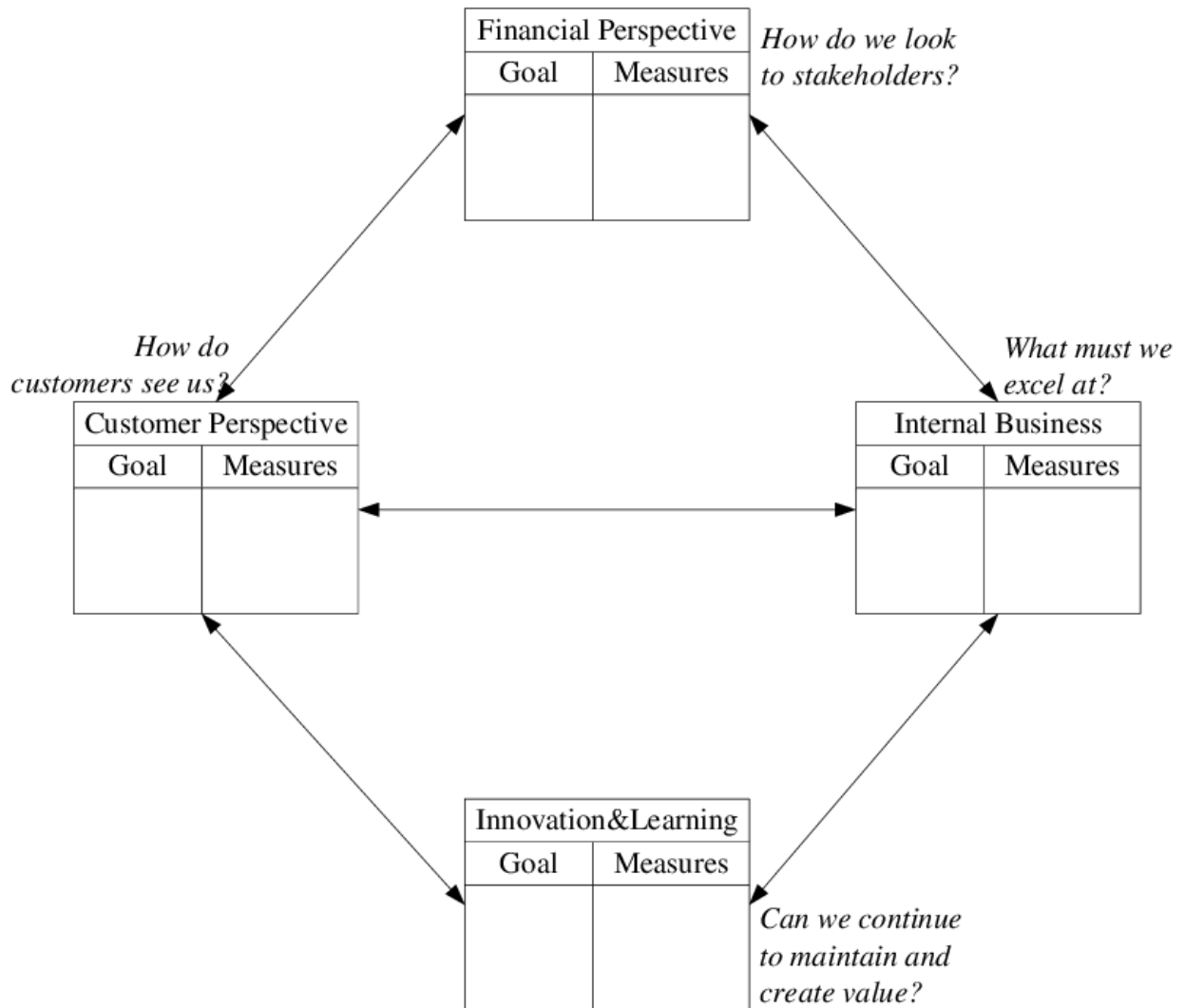
- La prospettiva della performance economico-finanziaria: pone in rapporto i risultati ottenuti con la strategia economica-finanziaria. Tale prospettiva si traduce nel cercare di raggiungere il pareggio di bilancio, ovvero nel rispettare il budget. Raggiungere e mantenere questo standard è la condizione indispensabile per mostrare di essere un'istituzione capace di fornire prestazioni efficaci a costi accessibili.
- La prospettiva del cliente: in questa prospettiva si evidenzia la necessità di orientare l'attività svolta alla soddisfazione delle esigenze degli utenti. Lo scopo è migliorare il sistema di offerta del servizio per l'utente, nella consapevolezza che per mantenere un certo grado di competitività si deve porre attenzione alla qualità erogata.
- La prospettiva della gestione dei processi: dimensione diretta all'individuazione degli step di miglioramento in termini di raggiungimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza ai vari livelli aziendali. Il cuore di questa prospettiva è la definizione dei processi chiave che sono in grado di attrarre e mantenere nel tempo gli utenti e sui quali l'organizzazione deve puntare ed attuare meccanismi di miglioramento continui.
- La prospettiva di sviluppo futuro: è legata all'innovazione di processo e apprendimento in termini di capacità e competenze del personale, della sua motivazione e coinvolgimento nei processi interni ed informativi. Un ente deve contribuire allo sviluppo e alla liberazione del potenziale del proprio personale sia a livello di gruppo che individuale, e può farlo con diversi strumenti, ad esempio sistemi di premi e riconoscimenti.

Lo step successivo è la fase di raccolta e analisi dei dati che vengono confrontati con i valori-target precedentemente determinati nella fase di formulazione della strategia. Per ciascuna prospettiva risultano così individuati: *gli obiettivi*, ovvero ciò che deve essere raggiunto ed è critico per il successo; *le misure*, gli strumenti che verranno utilizzati per quantificare il raggiungimento di ciascun obiettivo; *le attività* che verranno attuate al fine del raggiungimento degli obiettivi. Il fulcro applicativo di questa tecnica manageriale di pianificazione, allineamento degli obiettivi e valutazione delle prestazioni, è la scomposizione degli obiettivi strategici in sotto obiettivi tra loro collegati da ipotesi di relazioni causa-effetto. Occorre, pertanto, analizzare le interrelazioni possibili tra le diverse prospettive e i relativi obiettivi: ad esempio, un miglioramento del processo di audience development, inevitabilmente migliora il servizio al cliente (prospettiva del consumatore) migliorando anche l'immagine organizzativa.

In sintesi, nella scheda di valutazione bilanciata, partendo dalla definizione di una strategia misurata da una serie di indicatori, vengono definite una serie di azioni migliorative dei processi. Si crea così un sistema correttivo di tipo ricorsivo che genera valore dal punto di vista organizzativo.

Sotto il profilo organizzativo-gestionale, in tale approccio è fondamentale il coinvolgimento del personale e lavorare in gruppo. La BSC consente di correlare facilmente la strategia con i percorsi da seguire e sintetizzare i fondamentali aspetti su cui focalizzare l'attenzione del management.

Figura 3.1 The Framework of the Balanced Scorecard (Kaplan and Norton 1992)⁹⁵



⁹⁵ Jin, ZG & Deng, Fei, *A proposed framework for evaluating the international construction performance of AEC enterprises*, 2012

3.2.1 Dal contratto sociale al bilancio sociale

La concezione di museo come azienda di servizi trae ispirazione in parte dal concetto di *contratto sociale*. Come visto in precedenza è quest'ultimo che definisce che tipo di servizi l'azienda intende fornire alla società e le modalità con cui distribuire alla collettività i risultati conseguiti dalla gestione. Nell'applicazione di una visione un manageriale e di logiche di profitto economico al comparto museale, dato che è assente lo scopo di lucro, la legittimazione risiede nel perseguimento da parte di un museo di obiettivi sociali ed è quasi solo in funzione di questi che si rende importante conseguire anche determinati risultati di tipo economico.

Partendo dal presupposto del contratto sociale dunque, e tenendo in considerazione la natura giuridica, le finalità e le condizioni di esistenza dell'istituzione museale si evoca senza dubbio il *bilancio sociale* come documento di rendicontazione fondamentale. La rendicontazione sociale dell'attività di un'istituzione non profit o culturale è infatti uno dei primi criteri per delineare il quadro della sua azione. L'impostazione di questo documento che dovrebbe dare conto e visibilità all'impegno sociale di un'istituzione è al centro dei dibattiti internazionali di museologia, è uno strumento adeguato sia a cogliere l'impatto socio-culturale della gestione sia a coinvolgere vari interlocutori al processo di rendicontazione. La responsabilità sociale ha acquisito sempre più rilevanza negli ultimi anni anche in ambito privato, molte aziende profit e molte amministrazioni pubbliche hanno focalizzato la propria attenzione sul tema attuando programmi di responsabilità sociale d'impresa. Nonostante sia così diffusa, è ancora arduo oggi trovare una definizione unica del concetto di *responsabilità sociale*.

Una definizione completa è stata fornita dall'Unione europea all'interno del Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee⁹⁶: «*Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.*»

⁹⁶ Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni, strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese, 2011

Il bilancio sociale rappresenta anche un processo, come viene definito dal Ministero dell'Interno⁹⁷:

«Il bilancio sociale è l'esito di un processo con cui l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato.»

In base al codice del terzo settore vi sono alcuni enti che sono obbligati a redigere il bilancio sociale: gli enti del terzo settore con entrate che superano 1 milione di euro; i centri di servizio per il volontariato; le imprese sociali e i gruppi e devono attenersi alle Linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali.⁹⁸

Il bilancio sociale rappresenta infatti la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento. Al fine di ottenere consenso da parte della collettività, è fondamentale condividere con essa la propria missione aziendale. La volontà di segnalare anche all'ente pubblico di appartenenza e a diversi interlocutori esterni il proprio impegno può derivare da diverse esigenze o motivazioni:

- Signalling theory⁹⁹ nell'ambito di un rapporto di tipo *principal-agent-agent*, il signalling consiste nell'idea che la parte *agent* trasmetta in modo credibile alcune informazioni su di sé alla componente *principal* sulla base di una visione strategica. Questo per combattere la presenza di disuguaglianze nei sistemi di scambi di beni e servizi causate da eventuali fenomeni di asimmetria informativa.
- Institutional theory, secondo tale teoria l'interesse verso la rendicontazione sociale è giustificato dalla necessità di adattarsi ad un ambiente generale e

⁹⁷ Direttiva del ministro della funzione pubblica sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche, 2007

⁹⁸ DECRETO 4 luglio 2019 Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore.

⁹⁹ Michael Spence (1973), *Job Market Signaling*, *Quarterly Journal of Economics*, 87

specifico che richiede tale forma di accountability esterna sulla base di un mandato amministrativo.

- Legitimacy theory, fa riferimento ai musei che dichiarano di orientarsi alla rendicontazione sociale per migliorare la propria immagine al fine di guadagnare consenso ed ottenere legittimità da parte degli stakeholder. Il rafforzamento dell'immagine di un'istituzione è funzionale alla sua sopravvivenza nel tempo, soprattutto in una situazione in cui risorse finanziarie possono facilmente scarseggiare.
- Assurance theory, si basa sul presupposto che le forme di rendicontazione sociali siano volontarie e si fondino su un rapporto di fiducia.

Un'altra ipotesi è l'esistenza della possibilità di adottare questo strumento di rendicontazione come meccanismo operativo volto all'apprendimento e crescita interni. Si tratta di un aspetto spesso trascurato ma coerente con i principi propri della letteratura economico-aziendale. Se si considera il bilancio sociale – in una interpretazione estesa degli obblighi rendicontativi minimi previsti – un documento da affiancare al bilancio tradizionale ed essendo quest'ultimo uno dei tanti strumenti del controllo direzionale, anche al primo è corretto attribuire la stessa funzione.

I modelli di bilancio sociale definiti nella letteratura nazionale ed internazionale e nella prassi sono rivolti in realtà alla generalità delle aziende profit e non-profit, nel caso dei musei è difficile adattare questo documento per soddisfare le esigenze informative di un'attività così variegata, ma è possibile inserire nell'ambito di un bilancio adeguato dal punto di vista patrimoniale, economico e finanziario, una rendicontazione sugli obiettivi perseguiti a livello socio-culturali e le modalità di raggiungimento di questi ultimi.

Negli ultimi decenni il tentativo di dimostrare che la cultura non genera solo impatto economico ma anche sociale ha fatto sì che si sviluppasse il concetto di *value for money*, ossia di un valore frutto della combinazione di costo della vita utile del prodotto o servizio, qualità e sostenibilità a livello di benefici sociali ed ambientali, che soddisfi le esigenze di un utente. Oltre al bilancio sociale sono state dunque sviluppate altre modalità di valutazione del nesso tra azioni intraprese e benefici sociali grazie all'investimento culturale. Anche per quanto riguarda gli indicatori vi sono degli specifici strumenti riferibili al rendimento sociale della cultura, come l'indice *S_ROI*.

Gli indicatori sociali dovrebbero misurare conseguenze in termini di educazione, inclusione sociale, integrazione delle fasce deboli, condizioni sanitarie, riattivazione urbana... Ed in generale tutti quei meccanismi che scaturiscono dall'interazione tra la produzione culturale e i suoi fruitori. È possibile poi distinguere la concezione di impatto in due diverse accezioni: *impatto tangibile*, il più facile da osservare e misurare anche all'interno dell'economia di un territorio, ad esempio tramite misure come flusso turistico, i salari o il tasso d'occupazione; e *l'impatto intangibile*, per il quale la difficoltà di misurazione è più elevata.

Nel tentativo di estrapolare il valore monetario degli impatti intangibili, si ricorre a quelle che vengono definite *proxy*, ossia dei parametri costruiti appositamente per tradurre in elementi misurabili oggettivamente il valore di un qualcosa di intangibile o soggettivo. Vi sono diverse tecniche per realizzare questo processo, tra gli indici più affermati troviamo:

- A. *Cost-benefit analysis (CBA)* che analizza gli impatti monetari misurando se i benefici degli investimenti superano i costi. Rientra nell'ambito dell'economia del benessere fornisce un quadro teorico utile per permettere all'operatore pubblico di scegliere quali progetti. Tale metodologia permette di effettuare un confronto misurando il livello del benessere sociale in presenza o in assenza di un determinato progetto, partendo da uno scenario base e andando a vedere come si modifica nel tempo con interventi minimi. Questa metodologia si presta a valutare e a supporto di scelte di investimento più che di valutazione degli impatti.

- B. *Multiplier analysis (MA)*, dimostra l'impatto generale sull'economia tramite la combinazione di effetti diretti, ad esempio il tasso di occupazione, ed effetti indiretti, come la fornitura di servizi. L'effetto che si va a valutare è quello "*trickle*

down”, ossia l’effetto a cascata, che un museo può sortire a livello strettamente economico.

- C. *Contingent valuation (CV)*, questa metodologia utilizza un modello chiamato di *preferenze rivelate*. Coinvolgendo gli utenti che fruiscono un determinato servizio, viene analizzata la loro Willingness to pay, ossia la loro disponibilità a pagare per un servizio gratuito o in alternativa la loro Willingness to accept, ossia la loro disponibilità ad accettare la perdita di un servizio. Tale metodo si rivela utile per attribuire un qualche valore ad un’attività che non ne ha uno convenzionale includendo il punto di vista anche di coloro che non fruiscono di un prodotto, ma sono potenziali fruitori.
- D. *Social return on investment (SROI)*, è l’indicatore che offre maggiore flessibilità in quanto permette di costruiti ad hoc una serie di indici coinvolgendo gli stessi utilizzatori e di dare un’evidenza quantitativa a fattori intangibili come gli impatti sociali e culturali.

Riprendendo l’analisi svolta da Luigini e Panciroli¹⁰⁰ per la costruzione dello *S_ROI*, osserviamo che esso si costruisce sulla base di un processo che consiste in primis nel coinvolgere le parti interessate nella valutazione, ossia tutti coloro che possono essere impattati da cambiamenti generati dal servizio. Sulla base di ciò che emerge dalle valutazioni comuni, si definiscono alcune proxy che tentano di esprimere al meglio il valore sociale creato e di renderlo misurabile. Nella scelta di parametri di valutazione si ricerca costantemente il mantenimento di un elevato livello di “realismo” e si includono anche aspetti riconducibili a proxy di natura monetaria (Tabella 3.3). Vi è un forte impegno nell’essere più trasparenti possibili nella valutazione dei dati e nella verifica successiva dei risultati.

Tale approccio è stato considerato vantaggioso in ambito museale a causa della sua dimensione altamente partecipativa e visto che l’applicazione dei principi descritti nel suo calcolo trovano forte riscontro con la missione e gli obiettivi di un museo.

¹⁰⁰Luigini, A., & Panciroli, C., *Ambienti digitali per l’educazione all’arte e al patrimonio*. FrancoAngeli, 2018

Tabella 3.3: Le fasi di calcolo della metodologia SROI

Fasi S-ROI	Descrizione
Definizione del campo di analisi e individuazione e coinvolgimento degli stakeholder	Gli stakeholder per il calcolo dello SROI si possono definire come tutti i soggetti che vivono il cambiamento o che influenzano l'attività sia positivamente che negativamente. Lo SROI serve a capire se possiamo creare o distruggere valore e verso chi.
Costruzione di una Mappa dell'Impatto, che viene modellata attraverso il coinvolgimento degli stakeholder	Questa descrive come le attività che si intende analizzare impiegano risorse (input) per produrre delle attività (output) che a loro volta risulteranno in outcome (effetti) per gli stakeholder.
Evidenziazione degli outcome ed assegnazione di un valore.	Gli stakeholder sono fondamentali in questo passaggio perché sono coloro che hanno subito o prodotto un cambiamento; è in questa fase che gli stakeholder vengono "ascoltati" attraverso approcci di tipo qualitativo come "interviste" o "focus group", che complementano la raccolta dati quantitativa. L'obiettivo dell'attribuzione del valore agli outcome passa attraverso l'identificazione di valori finanziari adeguati che servono per presentare ad uno stakeholder l'importanza dei cambiamenti della propria sfera esperienziale. Questa fase prevede dunque la definizione di proxy di tipo economico di attività che spesso non hanno un valore di mercato. Inoltre bisogna tener conto del fatto che per alcuni beni non esiste un costo oggettivo, ma esso è frutto della percezione dei vari soggetti che ne fanno o meno uso. In questo senso vengono utilizzati i metodi della Contingent Valuation.
Calcolo dell'impatto. Questa fase è molto importante in quanto ci consente di ridurre il rischio di sovrastimare l'analisi svolta, riportando dunque il valore dell'impatto ad una misura reale e cautelativa.	In particolare il calcolo passa attraverso tre ulteriori passaggi: 4.1 La stima di deadweight: il deadweight è definito come la misura della quantità di outcome che sarebbe avvenuta anche nel caso in cui l'attività non avesse avuto luogo. Viene calcolato in %. L'attribuzione è la valutazione di quanta parte dell'outcome provenga dal contributo di altre organizzazioni o persone. Viene calcolata anch'essa in %. 4.2 Drop off: la stima della diminuzione dell'effetto o impatto con il passare del tempo. Questo diminuisce anche il valore dell'outcome.
Calcolo del SROI	Questa fase prevede: 5.1 la stima del valore dell'outcome nel futuro 5.2 il calcolo del VAN (Valore Attuale Netto), che consiste nell'attualizzare ad un certo tasso di sconto la somma dei costi e benefici. 5.3 lo SROI ratio, che corrisponde a VALORE ATTUALE/ VALORE INPUT.

Fonte: Luigini, A., & Panciroli, C. (2018). *Ambienti digitali per l'educazione all'arte e al patrimonio*.

Capitolo 4. Caso studio: *Fondazione Plart di Napoli*

4.1 Storia della collezione

Il presente elaborato prosegue la sua analisi prendendo come caso studio la realtà della fondazione-museo Plart, analizzando la storia della collezione, la sua governance e attività e l'andamento economico-finanziario del biennio 2018 -2019. Nel capitolo successivo viene presentato anche un focus sulle strategie di risposta del museo di fronte all'emergenza sanitaria data da virus covid-19.

La storia del Plart, acronimo di plastica, arti, ricerca e tecnologia, prima di essere un esempio di impresa culturale è una storia di collezionismo. La collezione del museo affonda le sue radici nella passione della sua presidentessa e fondatrice, Maria Pia Incutti. Eletta nel 2020 tra le cento donne italiane di successo dalla rivista Forbes.¹⁰¹

Il Plart possiede una delle collezioni di plastiche storiche più organiche al mondo, frutto della donazione dei fondatori Maria Pia Incutti. Gli oltre 2.000 oggetti che la compongono sono il risultato di un paziente e attento lavoro di scouting condotto da Maria Pia Incutti, soprattutto tra gli anni Settanta e Novanta, nei negozi di modernariato, nei mercatini e nelle aste di tutto il mondo. Accanto ad opere di importanti artisti e designer contemporanei italiani e internazionali del calibro di Tony Cragg, Haim Steinbach, Peter Ghyczy, Riccardo Dalisi, Andrea Branzi, Enrico Baj e Ugo La Pietra, il cuore della raccolta è rappresentato da una selezione curiosa e raffinata di oggetti di design anonimo che raccontano la storia di questo variegato e duttile materiale dalla seconda metà dell'Ottocento ai giorni nostri: borse, gioielli, arredi, utensili comuni, elettrodomestici, giocattoli e apparecchi radio, realizzati in bois durci, celluloidi, acrilico, resina fenolica, polietilene, polistirene, pvc, abs e altri polimeri sintetici e rappresenta un punto di riferimento importante nel mondo della plastica. .

L'amore per questo materiale nasce dalla personale storia della fondatrice. Collezionista d'arte nella città di Napoli negli anni '60-'70, sorella della rinomata gallerista Lia Rumma,

¹⁰¹ <https://forbes.it/classifiche-forbes/best-italia/100-donne-forbes-2020/>

appassionata di arte d'avanguardia, stringe legami forti con il gallerista napoletano Lucio Amelio. La collezione Plart nasce in un momento storico molto importante per l'arte a Napoli, di grande cambiamento culturale in cui inizia a diffondersi l'arte d'avanguardia e ad esplodere l'arte povera, si ricordano a tal proposito infatti le giornate di Amalfi curate da Germano Celant¹⁰² con la galleria Rumma.

In questo contesto avvenne quella che può essere definita una rivoluzione nella ricerca e nella collezione di Maria Pia Incutti che, grazie anche all'incontro con l'architetto Nunzio Vitale, sviluppa una passione per la plastica per oggetti di design. Come afferma la Incutti in merito all'interesse verso questo materiale: *“La plastica è un materiale sorprendente, non a caso è detto “delle meraviglie” o “dei mille usi” e, da collezionista, sono stata conquistata dalle potenzialità che ha sprigionato nel corso dei decenni entrando di diritto in ogni ambito della nostra vita, dove ha portato colore, creatività, praticità.”*¹⁰³

La ricerca sposterà poi il focus dagli oggetti per concentrarsi sugli artisti, in particolare su sul loro lavoro di creazione e sugli studi che conducono su materiali ecocompatibili, spesso anche affiancati a scienziati, in una visione etica del processo creativo.

Fig. 4.1: dettaglio della collezione Museo Plart di Napoli



La collezione fu esposta per la prima volta in una personale 1990 a Villa Pignatelli Cortes di Napoli *“In Plastica”* grazie al contributo del gruppo di collezionisti napoletani tra cui Nicola Spinosa, Soprintendente del Museo Capodimonte, Renato De Fusco architetto e

¹⁰² <https://www.rivistasegno.eu/events/ottobre-1968-arte-povera-piu-azioni-povere-agli-arsenali-di-amalfi/>

¹⁰³ Da intervista personale alla direttrice Maria Pia Incutti

Mimmo Jodice fotografo. Tale mostra decretò il successo della collezione, Questa mostra e permise di farla conoscere anche fuori dai confini nazionali. Successivamente nel 1991 è stata esposta al Grand Palais di Parigi, alla VIII mostra biennale di design di Saint Etienne e nel 2002 - promossa ed organizzata dalla Fondazione Armando Alvares Penteado - a San Paolo del Brasile.

Fino a che, nel 2008, Maria Pia Incutti decide di rivestire a pieno un ruolo culturale e sociale e prende atto della dimensione pubblica della collezione, nasce così lo spazio del Museo Plart, al fine di conservarla e promuoverla:

*“Nel momento in cui ho realizzato che i tanti e svariati oggetti raccolti contenevano uno spaccato della storia della nostra società, ho deciso che era il momento di mettere a disposizione di tutti questo patrimonio. Da qui l’idea del museo, un’idea necessaria per la valenza storica e sociale della collezione.”*¹⁰⁴ Tra le opere, si annoverano *Crown Jewels*, di Tony Cragg, un’evocativa installazione che l’artista inglese ha creato utilizzando rifiuti di plastica caratterizzati tutti dal colore bianco e disposti, come in una sorta di mosaico, per dare forma a una maestosa corona imperiale; Riccardo Dalisi, di cui è esposta la serie *Ballerine*, colorate figure fluttuanti fatte di fogli di polimetilmetacrilato che rivisitano i suoi celebri compassi di latta; Haim Steinbach, presente con due delle sue caratteristiche mensole, una delle quali è proprio il ritratto non-figurativo di Maria Pia Incutti, rappresentata attraverso tre oggetti della sua collezione; Andrea Branzi, architetto milanese che appositamente per il Plart ha creato la collezione *Attinie* reinterpretando in chiave contemporanea un oggetto d’uso molto poco indagato dal mondo del progetto, il pettine; Alessandro Ciffo ideatore di coloratissimi complementi d’arredo in silicone, a metà strada tra artigianato e design. L’eccezionale incontro tra arte e design d’autore è testimoniato dai tanti prototipi progettati negli anni Sessanta e Settanta dalla Gufram, come il *Capitello* firmato dallo Studio65, il *Cactus* di Guido Drocco e Franco Mello, il *Pratone* di Giorgio Ceretti, Pietro Derossi e Riccardo Rosso, la *Farfalla* e il *Pavé Piuma* di Piero Gilardi, il *Tavolo-erba* e l’*Incastro* di Franco Mello, tutti in poliuretano.

¹⁰⁴ *ibidem*

Fig. 4.2: dettaglio della collezione Museo Plart di Napoli



Gli oggetti della collezione consentono di tracciare un'approfondita analisi dell'evoluzione del gusto "popolare" nel corso di due secoli e, come scritto dallo storico Renato De Fusco nel 2014¹⁰⁵: *"Oltre all'indiscutibile valore intrinseco, la collezione del Plart consente di stabilire rapporti e relazioni fruttuose, dal punto di vista storico-critico, fra ambiti apparentemente distanti: l'artigianato e l'arte da un lato, la produzione industriale dall'altro. Inoltre, la collezione può consentire un'approfondita analisi dell'evoluzione del gusto 'popolare' nel corso di due secoli che vedono le diverse forme, i diversi ambiti (decorazione, artigianato, arte e design) interagire sempre più spesso con risultati nuovi"*.

La signora Incutti nel suo percorso di vita e da collezionista annovera anche un passato nel settore d'impresa industriale metalmeccanico e nella fondazione e gestione del museo anche come ente d'impresa ha portato con sé questa esperienza e le competenze apprese *"Sono senz'altro stata avvantaggiata dalla metodologia che ho appreso lavorando nel mondo industriale, dove tutto è programmazione. E anche quando ho riversato tutta la mia*

¹⁰⁵ Citazione dal Catalogo della mostra *Plastic Days*, Museo Plart, 2014

esperienza in ambito culturale, come collezionista di arte contemporanea ho continuato a dialogare con l'azienda dalla quale provengo mantenendo aperto un canale di relazioni e scambi proficui su entrambi i fronti. Ma il mio caso – insieme a quello di pochi altri gruppi industriali – è un'eccezione: il dialogo tra mondo produttivo e cultura, nel nostro Paese, è ancora tutto da costruire.”¹⁰⁶

Il museo Plart è dunque centro espositivo ma anche di ricerca nel proprio ambito, la linea culturale e gestionale che segue infatti ruota attorno a due polarità: la collezione di plastiche storica e la proiezione dei materiali polimerici nella cultura contemporanea. La ricerca si occupa delle problematiche di conservazione e restauro ed è rivolta a nuove espressioni del design sperimentale ecosostenibile, tramite anche la collaborazione con realtà internazionali del settore.

¹⁰⁶ Da intervista personale alla direttrice Maria Pia Incutti

4.2 Mission e governance

La Fondazione Plart è regolata da uno Statuto, la cui analisi si rivela utile nella definizione dei principi e dell'assetto della governance. Sin dall'anno della sua costituzione, la Fondazione ha ottenuto il riconoscimento della personalità giuridica con Decreto Dirigenziale del 30.12.2008 - n. 339/2008 ed è stata registrata al n. 231 del Registro delle Persone Giuridiche, istituito presso la Regione Campania - Settore Rapporti con Province, Comuni e CCMM; successivamente poi, ha ricevuto il riconoscimento dello "status" di museo di interesse regionale, con L. R. n. 12 del 23.02.2005, in data 23.01.2009.

Negli anni le attività della fondazione sono state interessate da una crescita continua in termini di ampliamento delle stesse sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo ed anche l'articolazione territoriale di dette attività si è andata ampliando. La Fondazione Plart custodisce ed espone nei propri locali in Via Martucci n° 48, la sua collezione di oggetti d'arte contemporanea e di design, realizzati in materiali sintetici. Accanto alla collezione in esposizione permanente, la Fondazione promuove importanti eventi espositivi il cui filo conduttore è il rapporto tra l'arte, il design ed il mondo della plastica d'autore. All'interno dello statuto è possibile osservare l'esplicitazione degli scopi principali della Fondazione, ossia la promozione della cultura nell'arte e nel design, nonché la diffusione della cultura del recupero e della conservazione delle materie plastiche e delle resine. Nel perseguire i propri scopi la Fondazione realizza le seguenti attività:

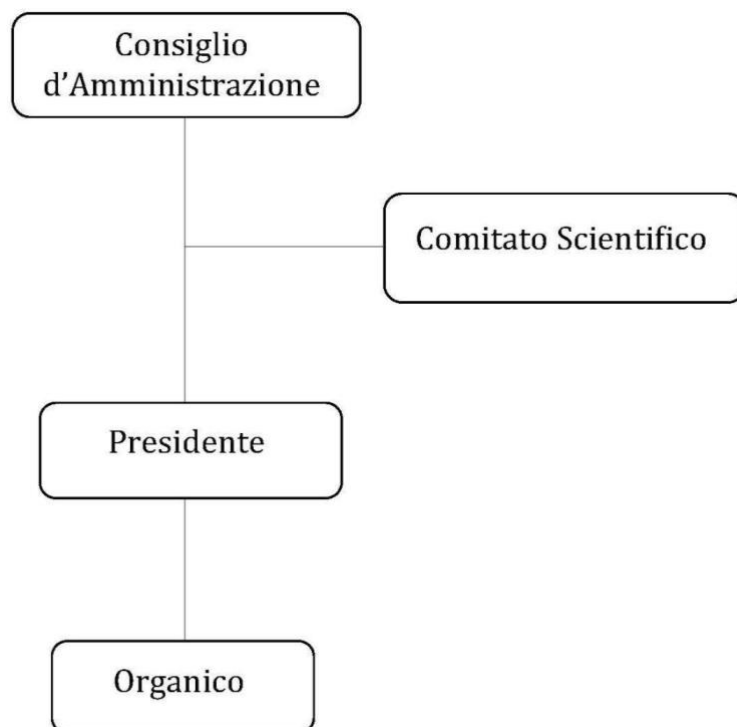
- la promozione di progetti per il recupero e/o per il restauro e tutela di opere d'arte e di design, nonché la relativa catalogazione e conservazione;
- la ricerca scientifica svolta direttamente o da essa affidata ad università, enti di ricerca ed altre fondazioni che la svolgono direttamente, la formazione su nuove espressioni artistiche;
- l'organizzazione e la gestione di eventi culturali ed artistici.

La Fondazione non riscontra un organigramma molto complesso, è composto dai seguenti organi principali:

1. il Consiglio d'Amministrazione (CdA);
2. il Presidente della Fondazione;
3. il Comitato Scientifico

Le relazioni tra i diversi organi della governance possono essere facilmente presentate secondo lo schema gerarchico proposto a seguire:

Fig. 4.3 Organigramma Fondazione Plart



Fonte: rielaborazione personale

Il Comitato Scientifico unisce competenze e professionalità di vari ambiti, scientifici e artistici, e si compone dei seguenti membri: il prof. arch. Luigi Bistagnino, Politecnico di Torino; Prof.ssa Giovanna Cassese, presidente ISIA Faenza; prof. Giuseppe Furlanis, Presidente Consiglio Nazionale per l'Alta Formazione Artistica; l'artista Mimmo Jodice, il prof. Luigi Nicolais, presidente Fondazione Real Sito di Carditello; la dott.ssa Anty Pansera, critica e storica del design, il prof. arch. Pierpaolo Peruccio del Politecnico di Torino, la dott.ssa Rosanna Purchia, Commissario straordinario Teatro Regio Torino, il prof. Nicola Spinosa, già Sovrintendente per il Polo Museale di Napoli.

Il Consiglio di Amministrazione comprende: il Presidente onorario, Salvatore Paliotto; Maria Pia Incutti, Presidente; Rossella Paliotto come Direttore generale, Consiglieri d'amministrazione Umberto Paliotto, Flavio Ponticello, Alex Cepernich. L'organico della Fondazione è composto da: Pina di Pasqua, responsabile al coordinamento attività espositive e cura della collezione permanente e delle attività ed iniziative del Dipartimento educativo del Plart, Alice Hansen responsabile della conservazione e restauro collezione permanente ed Anna Petrazzuolo per quanto concerne valorizzazione e comunicazione.

4.2.1 Le attività della Fondazione

Al fine di perseguire gli obiettivi e finalità definite, la Fondazione Plart persegue ogni anno una fitta programmazione di attività. Le principali tipologie di attività svolte dal museo ogni anno sono le seguenti:

❖ *Attività espositiva*

Rappresenta l'attività principale del museo, tramite una fitta programmazione di esposizioni ed eventi on-site e diffusi sul territorio durante l'anno. Il numero di esposizioni all'interno degli spazi del museo non è maggiore di 2 o 3 annuali e considerando tale dato, il numero di ingressi registrati annualmente è considerevolmente positivo (*cf. tabella 4.1*).

Tabella 4.1: Visitatori annuali museo Plart

Anno	N. Visitatori
2018	1462
2019	1036
2020	236
2021	602

Fonte: rielaborazione personale dei dati forniti dalla Fondazione Plart

Nella programmazione e nell'implementazione di mostri ed eventi una caratteristica dell'approccio organizzativo del Plart è il coinvolgimento diretto degli artisti e del capitale umano creativo in tutte le fasi dell'evento, non solo nella fase puramente ideativa. *“Gli artisti hanno un atteggiamento mentale e psicologico talvolta molto difficile. La mia chiave d'accesso con loro è la progettazione comune: indico loro una direzione, suggerisco*

una traccia e loro poi la sviluppano aggiungendo talento e sensibilità. Devo, però, ammettere che questo tipo di cooperazione riesce meglio nel design.”¹⁰⁷

❖ *Attività di ricerca conservazione restauro e formazione,*

La Fondazione affianca all'attività espositiva quella di centro di ricerca per la conservazione e il restauro delle opere d'arte e di design in materiali sintetici e semisintetici. Accoglie al suo interno un laboratorio di restauro per la caratterizzazione dei materiali polimerici. Promuove, inoltre, corsi di formazione e giornate di studio dedicati ai temi della ricerca scientifica applicata ai Beni Culturali, rivolgendo l'attenzione anche agli aspetti normativi e giuridici della proprietà Intellettuale e Industriale, che sono strettamente connessi al copyright e alla tutela della creatività ad ampio raggio.

❖ *Attività didattica*

Dal 2008 i Servizi Educativi Plart, in linea con la mission culturale della Fondazione, promuovono e diffondono la conoscenza scientifica e artistica legata ai materiali polimerici proponendo incontri, visite guidate e laboratori ludico-creativi basati su una cultura rispettosa dell'ambiente. La programmazione della sezione educativa è rivolta al mondo delle scuole, delle università, alle istituzioni impegnate nel campo della formazione e della promozione culturale, alle famiglie e al pubblico generico.

❖ *Attività editoriale*

Dalla sua nascita, la Fondazione Plart ha dato il via a un'intensa attività editoriale pubblicando, autonomamente (è editore dal 2012) o avvalendosi della collaborazione di prestigiose case editrici nazionali, i cataloghi delle mostre temporanee di volta in volta ospitate. Di seguito l'elenco completo delle pubblicazioni della Fondazione Plart (aggiornato fino al 2020):

¹⁰⁷ *Ibidem*

In Plastica. Forme e colori dei materiali sintetici, catalogo della mostra a cura di Angela Tecce, Nunzio Vitale, Design e arti applicate, Electa Napoli, Napoli 1990.

Silicon D, C. Cecchini (edited by), Exhibition catalogue, Arte' m, Napoli 2009.

Andrea Branzi. Tutte le epoche vengono al pettine, catalogo della mostra a cura di Cecilia Cecchini, Edizioni Fondazione Plart, Napoli 2010.

Botanica. A project by Studio Formafantasma, catalogo della mostra a cura di Marco Petroni, Edizioni Fondazione Plart, Napoli 2011.

Chiara Scarpitti. Phylogenesis, catalogo della mostra a cura di Marco Petroni, Edizioni Fondazione Plart, Napoli 2012.

Terre, catalogo della mostra a cura di Marco Petroni, 2013.

The future of plastic. Maurizio Montalti/Officina Corpuscoli, catalogo della mostra a cura di Marco Petroni, Edizioni Fondazione Plart, Napoli, 2014.

Fondazione Plart, Plastica, Arte, Artigianato e Design, a cura di Renato De Fusco, Quodlibet, Roma 2014.

Plastic days. Materiali e design, catalogo della mostra a cura di Cecilia Cecchini e Marco Petroni, Silvana Editoriale, Milano 2015.

Be The Poem, architettura plastica di Marco Galofaro, catalogo della mostra a cura di Domitilla Dardi, Edizioni Fondazione Plart, Napoli 2015.

Ugo Marano, una collezione privata, catalogo della mostra a cura di Marco di Capua, Edizioni Fondazione Plart, Napoli 2015.

Il futuro del contemporaneo. Conservazione e restauro del design, a cura di Giovanna Cassese, Gangemi Editore, Roma 2015.

Plastic Village. Il limite imperfetto tra architettura e design, a cura di Cherubino Gambardella, Edizioni Fondazione Plart, Napoli 2016.

Meraviglie e Paradossi. Il design dello stupore, di Andrea Barzini e Silvio Pasquarelli, a cura di Cecilia Cecchini, Edizioni Fondazione Plart, Napoli 2017.

Provocazioni e Corrispondenze. Franco Mello tra arti e design a cura di Giovanna Cassese, Gangemi Editore, Roma 2017.

Mario Coppola. Cosmogonie, catalogo della mostra a cura di Angela Tecce, Edizioni Fondazione Plart, Napoli 2017.

Bruno Munari I colori della luce, catalogo della mostra a cura Miroslava Hajek e Marcello Francolini, Gangemi Editore, Roma 2019.

Creatività e innovazione: gli smalti dello Studio Del Campo 1957-1997, catalogo della mostra a cura di Anty Pansera, Edizioni Fondazione Plart, Napoli 2019.

Ugo Marano. Certosa Esplosa. Introduzione di Remo Bodei e postfazione di Pasquale Persico. Edizioni Fondazione Plart, Napoli 2020.

Per comprendere la varietà e la distribuzione delle varie attività è utile avere uno specchio esemplare delle principali attività svolte nell'arco temporale di un anno. Ai fini dell'analisi si è deciso di prendere in considerazione l'anno 2019, lo stesso che si andrà ad analizzare rispetto all'andamento economico-finanziario, ed una visione generale delle attività che sono riuscite a svolgersi nel 2020 nonostante le restrizioni.

Tabella 4.2 : Attività svolte dalla Fondazione Plart anno 2019

Attività	Periodo	Luogo	Descrizione
<p>Mostra: <i>Bruno Munari, i colori della luce.</i></p> <p>Visite guidate e laboratori didattici a cura del Dipartimento educativo del Plart</p>	<p>29 novembre 2018 – 20 marzo 2019</p> <p>In collaborazione con la Fondazione Donnaregina</p>	<p>Museo Plart</p>	<p>Proseguo della mostra dedicata a Bruno Munari iniziata nell'anno precedente. L'interesse da parte dei visitatori ha portato l'istituzione ad intensificare le visite guidate anche alla collezione permanente del museo e all'ideazione di laboratori didattici rivolti alle scuole ad opera del Dipartimento educativo del Plart.</p>
<p>Mostra: Creatività ed innovazione: gli smalti dello Studio del Campo 1957 - 1997</p>	<p>9 maggio – 11 luglio 2019</p>	<p>Museo Plart</p>	<p>Esposizione di 150 opere su Studio del Campo, bottega di smaltatori di Torino attiva tra il 1957 e il 1997, in particolare opere dei quattro artisti-artigiani: Virgilio Bari, Lidia Lanfranconi, Euclide Chiambretti e Bianca Tuninetti e oggetti realizzati su disegno di Gio Ponti. Allestimento multimediale curato da Mario Capasso / CAPWARE lab. Mostra incentrata sul mondo artigianale contemporaneo in prossimità con altre discipline come il disegno industriale, design.</p>

Attività	Periodo	Luogo	Descrizione
<p>Conferenza: Plastics Heritage: History, Limits and Possibilities, Lisbon</p>	<p>29 - 30 - 31 maggio 2019</p>	<p>Lisbona, Portugal</p>	<p>Conferenza internazionale organizzata da Plastics Heritage Europea Association (PHEA), di cui la Fondazione è socio fondatore. Presentazione di due poster scientifici dedicati alla collezione permanente del Plart: Collecting Plastic Emotions e al lavoro di restauro del Pratone di Ceretti, Derossi e Rosso. Presentazione anche dell'intervento "Identification of methodological protocols for the conservation of deising plastic objects" a cura di Alice Hansen, Antonella Russo, Leonardo Borgioli, dedicato all'illustrazione delle pratiche di conservazione e restauro messe in atto dal Dipartimento di Conservazione del Plart.</p>
<p>Performance: Soledad</p>	<p>23 giugno 2019</p>	<p>Atrio del Duomo di Salerno - Festival Salerno Letteratura</p>	<p>Nell'ambito del Festival Salerno Letteratura 2019 la Fondazione Plart presenta "Soledad", performance dell'artista coreografa Klemcy Salza che si ispira a "Cent'anni di solitudine" di Gabriel Garcia Marquez. Bibina Jimenez danzatrice e Francesca Strazzullo violinista, accompagnano l'artista.</p>

Mostra "IN SINTESI PLART, Il fascino del 900" a cura di Pina di Pasqua	14 novembre 2019	Museo Plart Napoli	Nuovo ordinamento della collezione allo scopo di restituire unitarietà cronologica ai contesti che hanno contribuito a formare la collezione del Plart. Selezione degli oggetti, esposti per la prima volta dall'apertura del museo e di nuove acquisizioni. Riallestimento ed apertura di una nuova sala all'interno del museo, ispirato ad una mostra della Collezione Incutti "In Plastica" del 1990 nel contesto di Villa Pignatelli.
Presentazione progetto "Lo Scambiapassi/ ARTITUTTEINVIAGGIO"	16 dicembre 2019	Stazione Piscinola - Scampia	Progetto della nuova stazione metropolitana di Piscinola-Scampia, ideato ed organizzato dalla Fondazione Plart con atto della concessionaria ATI ASCOSA Ferroviaria e promosso dalla Regione Campania attraverso Ente autonomo Volturno.
Presentazione catalogo "Lo Scambiapassi/ ARTITUTTEINVIAGGIO"	19 dicembre 2019	Museo Plart	Presentazione del catalogo relativo al progetto della nuova stazione metropolitana Piscinola-Scampia

Tabella n. 4.3: Attività svolte dalla Fondazione Plart anno 2020

Attività	Periodo	Luogo	Descrizione
Intervento i vetrini di Bruno Munari: riflessioni sulla digitalizzazione a cura di Pina di Pasqua, Alice Hansen	24 gennaio 2020	Accademia delle Belle Arti di Bologna	Le installazioni. Conservazione, movimentazione e riallestimento, V giornata di studio convegno sul contemporaneo.
Presentazione pubblicazione: Ugo Marano, Certosa Esplosa	2 aprile 2020	Museo Plart	Pubblicazione della seconda edizione della Certosa Esplosa, tesi del 2003 di Ugo Marano con cui vinse il dottorato e la laurea honoris causa della Facoltà di Scienze della comunicazione dell'Università di Salerno, per la ricerca di nuovi linguaggi espressivi. Introduzione di Remo Bodei e postfazione di Pasquale Persico.
Lancio del sito della Fondazione	18 maggio 2020	Sito online museo Plart	
Najim, stelle, terrazze, cortili e giardini	16 settembre 2020	Museo Plart e Hotel Costantinopoli 104	Progetto a cura di Anna Fresa e Maria Pia Incutti nel quale la Fondazione Plart ha presentato, presso gli spazi all'aperto dell'Hotel Costantinopoli 104, le installazioni site-specific <i>Into the wood under the night sky</i> di Marcello Cinque e Valentina Daga a cura di Cecilia Cecchini, e <i>Sussurro del Mondo</i> di Ivano Troisi a cura di Luca Beatrice. Il progetto che nasce proprio nel contesto dell'emergenza COVID-19 aprendo alla fruizione dell'arte in luoghi alternativi ai consueti spazi chiusi.

Concorso letterario	11 novembre – 14 dicembre 2020	Museo Plart	Per sollecitare la creatività e favorire il dialogo tra i diversi linguaggi artistici. “Raccontami...” intende mantenere desta la facoltà immaginativa degli adolescenti invitandoli a osservare una serie di oggetti della nostra collezione per scrivere delle storie a lieto fine. Destinatari dell’iniziativa gli studenti delle quarte e quinte classi dei licei e degli istituti superiori della città di Napoli. A esaminare gli elaborati una giuria composta da personalità che provengono dal mondo dell’arte, del design e della cultura. Il premio previsto per il racconto vincitore è la realizzazione a cura del Plart di un prodotto multimediale liberamente tratto dal testo
Partecipazione alla XVI Edizione della Giornata del Contemporaneo promossa da AMACI.	5 dicembre 2020	Museo Plart, sito online	La Fondazione Plart propone un breve video dell’installazione <i>Into the wood under the night sky</i> degli artisti Marcello Cinque e Valentina Daga, già protagonista di NAJM. Stelle, terrazze, cortili e giardini. Il video sarà disponibile sui canali social di AMACI e della Fondazione Plart seguendo l’hashtag #giornatadelcontemporaneo.

4.2.2 Relazione con il territorio

Una delle motivazioni che ha spinto la direttrice del Plart a dare vita ad un museo tramite la sua collezione personale è stato il profondo legame con il territorio napoletano e una forte volontà di dare il proprio contributo al suo sviluppo e al suo benessere, in particolare spingendo un'apertura verso un settore meno diffuso come quello del design. Il ruolo che riveste oggi il Plart all'interno della città di Napoli è un modello esemplare delle esternalità positive e del contributo che tali fondazioni-museo molto diffuse sul territorio italiano possono produrre. Oltre al valore della collezione per la quale nel 2009 il Plart è stato riconosciuto dalla Regione Campania come Museo di interesse regionale, il contributo principale si riscontra nel coinvolgimento attivo del pubblico e nel sostentamento alla produzione artistica, oltre che ad una spinta verso il "fare rete". Dal 2010 è entrato a far parte della rete dei Giacimenti del Design Italiano istituita dalla Triennale di Milano – Museo del Design, con l'obiettivo di far emergere e rappresentare questa realtà che costituisce il valore principale del sistema italiano del design e nel 2014 la Fondazione ha dato vita al Festival Internazionale del Design¹⁰⁸, un palinsesto di iniziative che vede coinvolta una pluralità di attori di varia estrazione disciplinare e geografica. *"Riconosco la grande attenzione che le istituzioni rivolgono sempre più all'arte contemporanea. Lo stesso non si può dire, purtroppo, per il design. Napoli mostra molto interesse per l'arte contemporanea ormai da diverso tempo, mentre resta per lo più indifferente dinanzi al design, non si aggiorna. La nostra aspirazione è quella di diventare un riferimento importante che testimonia come quella del design sia arte a tutti gli effetti."* Uno dei progetti più significativi a livello urbano è stato il rifacimento della stazione di Piscinola - Scampia che è stata trasformata in uno spazio urbano multidisciplinare di incontro per la comunità: *Lo Scambiapassi*, ideato e organizzato dalla Fondazione Plart di nell'ambito della riqualificazione urbanistica attivata dalla Regione Campania, è un progetto degli architetti Cherubino Gambardella e Simona Ottieri, che hanno coniugato le due apparentemente discordanti anime di stazione e "museo di terza generazione per la musica sperimentale napoletana"¹⁰⁹.

¹⁰⁸ <https://artslife.com/2014/10/08/a-napoli-il-festival-internazionale-del-design/>

¹⁰⁹ <https://www.tribune.com/arti-visive/arte-contemporanea/2020/01/scambiapassi-napoli-stazione-piscinola-scampia-arte-contemporanea/>

Dal 2020 fa parte dei *Luoghi del Contemporaneo*, progetto promosso dalla Direzione Generale Creatività Contemporanea del Mibact per la mappatura e la promozione della rete dei luoghi dell'arte contemporanea in Italia. la mappatura e la promozione della rete dei luoghi dell'arte contemporanea in Italia. Il progetto ha portato alla creazione di questa piattaforma on line, in costante aggiornamento, utile a orientarsi nella conoscenza del panorama artistico del contemporaneo in tutto il territorio nazionale e a sostenerne la valorizzazione. Si tratta della prima ricognizione di carattere istituzionale, effettuata dal MiC, esclusivamente dedicata alle realtà del contemporaneo in Italia. Una prima mappatura dei Luoghi del Contemporaneo in Italia è stata realizzata dal Mibact nel 2003 a cura della DARC - Direzione Generale per l'Architettura e l'Arte Contemporanea e ha portato alla pubblicazione del volume *I luoghi del Contemporaneo. Musei, gallerie, Centri d'Arte e Fondazioni in Italia*. Un aggiornamento è stato condotto nel 2012 a cura del Servizio Architettura e Arte Contemporanee della Direzione Generale per il Paesaggio, le Belle Arti, l'Architettura e l'Arte Contemporanee che ha avuto come esito l'edizione della guida *I luoghi del contemporaneo. Contemporary art venues 2012*. La fluidità e la mutevolezza dello scenario artistico contemporaneo in Italia hanno richiesto un'ulteriore ricognizione, questa volta resa disponibile on line, affinché fosse interattiva e costruita su una base di dati geolocalizzati e costantemente aggiornabile. Con questa nuova piattaforma la Direzione Generale Creatività Contemporanea vuole raccontare i cambiamenti intervenuti nella distribuzione geografica dei Luoghi del Contemporaneo. Allo stesso tempo la mappatura è stata effettuata organizzando i Luoghi secondo una suddivisione tipologica che include, oltre agli spazi già tradizionalmente riconosciuti, anche gli spazi indipendenti, i musei d'impresa e una selezione di interventi artistici inseriti negli spazi pubblici e urbani. La piattaforma contribuisce alle attività di promozione e valorizzazione dei linguaggi contemporanei e dei loro protagonisti e rientra nell'ambito di azione della Direzione Generale. Il gruppo di lavoro dei Luoghi del Contemporaneo rimane attivo come osservatorio di dati e sede di analisi del mutamento del contesto della contemporaneità. Suddivisione tipologica dei Luoghi del Contemporaneo:

- Arte negli spazi pubblici
- Istituti esteri
- Spazi espositivi

- Associazioni
- Musei
- Spazi indipendenti
- Collezioni
- Musei aziendali e d'impresa
- Fondazioni
- Parchi e giardini

Dal 2021 è inserita tra le Istituzioni di Alta Cultura della Regione Campania iscritte nella sezione speciale dell'Albo di cui all'art. 7 della L.R. 7/2003.

Il museo Plart inoltre rientra nel circuito Campania ArteCard: pass per visitare i luoghi d'arte e cultura di Napoli e di tutta la Campania e per viaggiare con i trasporti pubblici del consorzio Unicocampania creato dalla società Scabec. La Scabec¹¹⁰, acronimo di Società Campana Beni Culturali, è la società in house della Regione Campania che è impegnata nella promozione del patrimonio culturale campano. La società si occupa principalmente di progetti di valorizzazione i luoghi della cultura regionali come parchi archeologici e musei campani, castelli e dimore storiche, chiese e complessi monastici, percorsi sotterranei e grotte naturali, beni materiali e immateriali del Patrimonio Unesco come l'Arte del Pizzaiuolo Napoletano e la Dieta Mediterranea. *Smart ArteCard* è l'azione di dematerializzazione di *Campania ArtecCard*, attraverso la customizzazione e l'utilizzo del Sistema di Vendita Regionale, l'integrazione del titolo dei trasporti in digitale e l'utilizzo di una innovativa App per smartphone, Campania ArtecCard vuole supportare la fruizione agevolando accessi e migliorando la qualità dell'esperienza della visita in Campania in un'ottica di rete.

Il museo Plart di rivestire un ruolo attivo anche sul panorama nazionale ed internazionale. Dal 2010 è entrato a far parte della rete dei Giacimenti del Design Italiano istituita dalla Triennale di Milano – Museo del Design, con l'obiettivo di far emergere e rappresentare questa realtà che costituisce il valore principale del sistema italiano del design.

¹¹⁰ <https://www.scabec.it/chi-siamo>

In questo settore, la Fondazione Plart si pone come centro di eccellenza nella promozione di convegni scientifici e workshop per l'alta formazione di conservatori e restauratori, organizzati in collaborazione con le università e i principali centri di ricerca internazionali. È proprio in quest'ottica che si ascrive la partecipazione del Plart come membro fondatore dell'Associazione Internazionale PHEA , l'Associazione Europea del Patrimonio Plastico. (Plastics Heritage Association), nata nel 2018 presso il Museo del Design di Bruxelles ADAM, e che vede, tra gli altri membri, l'adesione della Nottingham University, School of Art & Design di Londra, del Museo del design ADAM di Bruxelles e del Museo Kartell di Milano. Provenienti da 10 Paesi europei, 18 rappresentanti di diverse organizzazioni (università, musei, società nazionali) hanno deciso di fondare questa rete europea sul "patrimonio plastico" si concentrerà sulla concentrazione delle attività e della ricerca sui "materiali polimerici storici" ("HIPOM"). Essi comprendono materiali polimerici naturali come ambra, proteine, resine naturali, lacche naturali, fibre naturali. Seguono poi le plastiche semisintetiche come la gomma, la gomma indurita, la caseina-formaldeide, il nitrato di cellulosa ecc. A seguire, le plastiche sintetiche, come le prime resine fenoliche termoindurenti, le resine ureiche e melamminiche, e le prime termoplastiche come il PVC, il vetro acrilico, il polistirene, ecc. e le gomme sintetiche. Fin dalla loro comparsa, i materiali polimerici e i loro precursori hanno suscitato sentimenti e opinioni molto diverse. Da un lato, soprattutto durante la Prima Guerra Mondiale, sono stati spesso riconosciuti come prodotti di massa a basso costo, in parziale sostituzione di materiali pregiati o rari ("Ersatzstoffe"). Dall'altro lato, hanno affermato fin dall'inizio il loro ruolo fondamentale come sviluppatori di molti importanti progressi tecnici, come dimostrato nell'industria elettrica e in molte altre. Senza questi nuovi materiali, la civiltà moderna e il progresso sociale dell'umanità non sarebbero stati possibili. Oggi le plastiche sintetiche, come i materiali da stampaggio, le gomme, le fibre, le lacche e gli adesivi, sono onnipresenti. Il loro effetto sulle società di consumo è legato al progresso tecnico ma anche al crescente impatto ambientale. La plastica, in tutte le sue varianti, svolge un ruolo enorme nella nostra vita quotidiana di consumatori, negli sviluppi high-tech ma anche nelle questioni ambientali. Tra questi punti fermi, nessun altro gruppo di sostanze ha suscitato risposte emotive così forti di rifiuto e approvazione, odio e amore per la plastica. Per condividere e celebrare queste attività, per diffondere le nuove scoperte e per far conoscere al grande pubblico non solo

le sfide legate ai rifiuti della plastica, ma anche il ruolo di patrimonio culturale dei "materiali polimerici storici".

Di seguito l'elenco aggiornato di tutte le partnership instaurate dal Museo Plart dalla sua fondazione (aggiornato al 2022):

Cooperativa Con la Mano del Cuore per il progetto Affidato Culturale

Università degli studi della Campania Luigi Vanvitelli, Napoli

Accademia di Belle Arti di Napoli

Accademia Aldo Galli di Como

Accademia di Belle Arti di Bologna

Istituto Veneto per i Beni Culturali, Venezia

PHEA Plastics History European Association

Centro Restauro La Venaria, Torino

Sapienza Università di Roma

Università Cà Foscari di Venezia

Università degli Studi di Torino

Università di Scienze Applicate di Berlino

Università Suor Orsola Benincasa, Napoli

UCL - University College London

AET - Apparati Elettromeccanici e Telecomunicazioni srl, Napoli

Galleria Lia Rumma, Napoli

Galleria Paola Verrengia, Salerno

ICTP Istituto di chimica e tecnologia dei polimeri del CNR di Pozzuoli

Musei Vaticani, Roma

Museo MADRE, Napoli

MAXXI, Museo del XXI Secolo, Roma

Museo Ettore Fico, Torino

Museo del Novecento, Napoli

Museo Internazionale delle Ceramiche, Faenza

AMACI, Associazione dei Musei d'Arte Contemporanea Italiani

Centro internazionale di studi per la conservazione e il restauro dei beni culturali, Roma

OPEN CARE, Milano

Gruppo Italiano dell'International Institute for Conservation (IGIIC), Torino

4.3 Andamento economico - finanziario 2018 - 2019

Come già specificato in precedenza, la Fondazione Plart - Plastiche e Arte di Maria Pia Incutti Paliotto è stata costituita nel 2008 ed è iscritta al n. 231 del Registro delle Persone Giuridiche presso la Regione Campania come museo di interesse regionale¹¹¹. Negli anni le attività della fondazione sono state interessate da una crescita continua in termini di ampliamento delle stesse sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo ed anche l'articolazione territoriale di dette attività si è andata ampliando. In quest'ottica la fondazione ha chiesto ed ottenuto il riconoscimento statale della personalità giuridica allo scopo di intraprendere e sviluppare i suoi programmi anche su base nazionale e non più solo regionale. Con Decreto Prefettizio n. 99914/2019 dell'8 maggio 2019 la Fondazione Plart è stata iscritta nel Registro delle Persone Giuridiche della Prefettura di Napoli al n.1531.

Il Museo ha come scopo principale la promozione della cultura nell'arte e nel design, nonché la diffusione della cultura del recupero e della conservazione delle materie plastiche e delle resine. Dal 2008 come Fondazione non si rifa' a degli strumenti di contabilità pubblica, ma adotta il modello di bilancio privatistico secondo quanto previsto dall'art. 2423 del cc con i prospetti già visti in precedenza al fine di valutare la redditività patrimoniale, e la gestione economico-finanziaria. Le variazioni rispetto alle voci tipiche alla contabilità generale di enti di impresa privatistica sono specificate nella Nota Integrativa, che diventa un documento fondamentale nella comprensione delle specificità dell'attività della Fondazione nel perseguimento dei suoi scopi.

I dati riportati fanno riferimento, alla situazione patrimoniale ed economica della Fondazione, per ogni voce dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico viene indicato l'importo della voce corrispondente dell'esercizio 2010 e di quello precedente, 2018, tenendo in considerazione dunque la comparabilità delle voci di bilancio. Si è tenuto conto degli oneri e dei proventi di competenza dell'esercizio, indipendentemente dalla data di incasso o pagamento. Interessante specificare che la Fondazione ha scelto di contabilizzare il valore della collezione in quanto parte del patrimonio vincolato, tale valore dunque è iscritto in Stato Patrimoniale come immobilizzazione materiale, ma senza essere soggetta ad ammortamento.

¹¹¹ L.R. n. 12 del 23.02.2005, in data 23.01.2009

Per il proprio sostentamento, la Fondazione trae la necessaria liquidità dai contributi ricevuti da Enti privati e pubblici e dagli incassi realizzati per gli ingressi/visite guidate al Museo Plart e per altre attività come quella editoriale, nel modello di Conto Economico dunque si dividono le voci distinguendo tra ricavi e costi afferenti alla gestione caratteristica e alla gestione commerciale.

Stato Patrimoniale

Si riporta qui di seguito il prospetto dello Stato Patrimoniale afferente agli esercizi 2018 e 2019

Tabella 4.4 Prospetto di dettaglio Stato Patrimoniale Fondazione Plart 2018 - 2019 (importi in euro)

Attivo	31/12/2019	31/12/2018
B) Immobilizzazioni		
<i>I. Immateriali</i>		
7) Altre ...	390	781
	<u>390</u>	<u>781</u>
<i>II. Materiali</i>		
2) Impianti e macchinario	251	1.659
3) Attrezzature industriali e commerciali	1.007.608	998.808
4) Altri beni	11.750	17.268
	<u>1.019.609</u>	<u>1.017.735</u>
Totale immobilizzazioni	1.019.999	1.018.516
C) Attivo circolante		
<i>II. Crediti</i>		
1) Verso clienti		
- entro l'esercizio	62,937	64.862
- oltre l'esercizio		
	<u>62.937</u>	<u>64.862</u>
5 bis) Per crediti tributari		
- entro l'esercizio	9.444	10.626
- oltre l'esercizio		
	<u>9.444</u>	<u>10.626</u>
5 quater) Verso altri		
- entro l'esercizio	28,015	52.015
- oltre l'esercizio		
	<u>28.015</u>	<u>52.015</u>
	100,396	127.503
<i>IV. Disponibilità liquide</i>		
1) Depositi bancari e postali	43.438	24.722
2) Assegni		
3) Altra liquidità	12.946	12.296
	<u>56.384</u>	<u>37.018</u>
Totale attivo circolante	156.780	164,521
D) Ratei e risconti	3.610	23.762
Totale attivo	1.180.389	1.206.799

Passivo	31/12/2019	31/12/2018
A) Patrimonio netto		
I. Fondo di dotazione	1.009.556	1.009.556
<i>VI. Altre riserve</i>		
Riserva straordinaria	806	175
Differenza da arrotondamento all'unità di Euro	1	
Altre ...		
	1	
	807	175
VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi		
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo		(15.310)
IX. Utile d'esercizio	8.683	15.941
Totale patrimonio netto	1.019.045	1.010.362
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	10.018	22.724
D) Debiti		
<i>6) Acconti</i>		
- entro l'esercizio	560	560
- oltre l'esercizio		
	560	560
<i>7) Verso fornitori</i>		
- entro l'esercizio	135.923	156.732
- oltre l'esercizio		
	135.923	156.732
<i>12) Tributari</i>		
- entro l'esercizio	2.612	2.059
- oltre l'esercizio		
	2.612	2.059
<i>13) Verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale</i>		
- entro l'esercizio	273	675
- oltre l'esercizio		
	273	675
<i>14) Altri debiti</i>		
- entro l'esercizio	12.412	5.952
- oltre l'esercizio		
	12.412	5.952
Totale debiti	151.273	165.978
E) Ratei e risconti	53	7.735
Totale passivo	1.180.389	1.206.799

Fonte: bilancio originale Fondazione Plart

Si fa riferimento a seguire al contenuto dello Stato Patrimoniale riclassificato (tab. 4.4) secondo il principio finanziario, consiste nell'evidenziare l'attitudine che ogni singolo bene ha di trasformarsi in liquidità entro un anno, è basato infatti sulla liquidità delle voci dell'Attivo e sulle scadenze delle passività che richiederanno differenti mezzi di copertura. Tale metodologia è molto adeguata in quanto permette di attestare la capacità dell'ente di far fronte agli impieghi nel breve periodo.

Come si può osservare dai dati riportati, l'attivo è costituito in maggior percentuale, più dell'80%, da immobilizzazioni materiali che, in linea con quanto riportato nella Nota Integrativa¹¹², sono iscritte al costo di acquisto produzione e rettificate dai corrispondenti fondi di ammortamento, le cui aliquote annue imputate a conto economico sono calcolate secondo le percentuali che seguono:

Tabella 4.5: Aliquote annue quote ammortamento

Immobilizzazione	% Ammortamento
Impianti e macchinari	15%
Attrezzatura varia e minuta	20%
Opere d'Arte contemporanea Collezione Plart	0%
Allestimenti esposizioni	10%
Macchine ufficio elettriche	20%

Le immobilizzazioni immateriali invece si riferiscono in particolare alla realizzazione del sito internet della Fondazione. Possiamo osservare come tra il 2018 e il 2019 vi sia stato un notevole investimento per acquisizione della collezione permanente che ha portato ad un incremento di 8.800¹¹³. Nonostante un notevole aumento delle attività immobilizzate, nel complesso l'attivo ha subito una diminuzione nel biennio 2018-2019, individuabile nella riduzione dell'attivo circolante pari al 2%. Tale riduzione è imputabile principalmente alla riduzione di crediti verso clienti ed altri, a fronte di un incremento

¹¹² Fonte: bilancio originale Fondazione Plart

¹¹³ (valori in migliaia di euro).

pari a 19.366 delle disponibilità liquide, composte principalmente da depositi bancari e postali e dal valore degli incassi. 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 due o più esercizi e seguono un andamento decisamente decrescente: 0,31% nel 2019 a fronte di 1,97% nel 2018.

Per quanto concerne il passivo, è possibile osservare che le passività correnti sono costituite in maggior misura da debiti verso fornitori, si riferiscono dunque a posizioni debitorie nei confronti di terzi per forniture materiali e prestazioni di servizi connessi, la componente restante è rappresentata da debiti tributari o verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale.

Il Patrimonio Netto rappresentazione dei risultati di sintesi delle gestioni dell'ente, e fonte di informazione sulle risorse disponibili volte a garantire la continuità della gestione ed a tutelare gli interessi di terzi creditori, come si può vedere dal prospetto tab. 4.5 è composto dagli elementi patrimoniali di maggiore rilevanza per la Fondazione: il capitale sociale, ossia il fondo di dotazione, che corrisponde al valore monetario del versamento del capitale iniziale e /o di dotazione effettuato in sede di costituzione, e rappresenta una disponibilità finanziaria libera da vincoli e una delle fonti di sostentamento. Il patrimonio vincolato, è composto da fondi, riserve e contributi in conto capitale, vincolati per legge, per scelte degli Organi di Governo dell'Ateneo o per scelte operate da terzi donatori: corrisponde al valore monetario periziata della collezione d'oggetti d'arte contemporanea di proprietà della fondazione. Infine il patrimonio non vincolato, è costituito da riserva straordinaria facoltativa, riserva per operazioni di copertura di flussi finanziari attesi e l'utile dell'esercizio precedente portato a nuovo, per un valore pari a 15.310.

Tabella n. 4.6 Stato Patrimoniale 2018-2019 riclassificato valori euro e percentuali

	2018	2019	2018%	2019%
STATO PATRIMONIALE				
ATTIVITA'	1.206.799	1.180.389		
<i>Attività immobilizzate</i>	<i>1.018.516</i>	<i>1.019.999</i>	<i>84,4%</i>	<i>86,4%</i>
immobilizzazioni immateriali	781	390	0,06%	0,03%
immobilizzazioni materiali	1.017.735	1.019.609	84,3%	86,4%
immobilizzazioni finanziarie	-	-	0,0%	0,0%
<i>Attività correnti</i>	<i>188.283</i>	<i>160.390</i>	<i>15,6%</i>	<i>13,6%</i>
Liquidità	37.018	56.384	3%	4,8%
Crediti verso clienti	64.862	62.937	5,4%	5,3%
Altri crediti	62.641	37.459	5,2%	3,2%
Magazzino	-	-	0,0%	0,0%
Ratei e risconti	23.762,00	3.610,00	1,9%	0,3%
PASSIVITA'	E 1.206.799	1.180.897		
NETTO				
<i>Passività correnti</i>	<i>167.201</i>	<i>138.861</i>	<i>13,9%</i>	<i>11,8%</i>
Debiti verso fornitori	156.732	135.923	12,9%	11,5%

Debiti verso banche	-	-	0,0%	0,0%
Debiti tributari previdenziali	2.734	2.885	0,2%	0,2%
Altri debiti	-	-	0,0%	0,0%
Ratei e risconti passivi	7.735	53	0,6%	0,0%
<i>Passività consolidate</i>	<i>29.236</i>	<i>22.990</i>	<i>2,4%</i>	<i>1,9%</i>
Altri debiti	6.512	12.972	0,5%	1,1%
Fondo TFR	22.724	10.018	1,9%	0,8%
<i>Capitale Netto</i>	<i>1.010.362</i>	<i>1.019.046</i>	<i>82,4%</i>	<i>85,6%</i>
Capitale sociale	1.009.556	1.009.556	83,7%	85,5%
Riserve	- 15.135	807	-1,2%	0,07%
<i>Risultato esercizio</i>	<i>15.941</i>	<i>8.683</i>	<i>1,3%</i>	<i>0,7%</i>

Conto Economico

Per quanto concerne il Conto Economico della Fondazione, il prospetto seguente (tab. 4.7) rappresenta la sintesi dello schema civilistico adottato dalla Fondazione.

Tabella 4.7 Prospetto di dettaglio Conto Economico Fondazione Plart 2018 - 2019 (importi in euro)

Conto economico	31/12/2019	31/12/2018
A) Valore della produzione		
1) Ricavi attività istituzionale	111.692	162.437
2) Ricavi attività commerciale	73.000	67.796
Totale valore della produzione	184.692	230.233
B) Costi della gestione		
6) acquisti attività istituzionale	732	3.377
7) Per servizi attività istituzionale	34.445	34.332
8) Per godimento di beni di terzi	15.893	15.789
9) Per il personale attività istituzionale		
a) Salari e stipendi	25.558	57.543
b) Oneri sociali	9.076	16.738
c) Trattamento di fine rapporto	3.475	4.853
d) Trattamento di quiescenza e simili		
e) Altri costi	<u>2.756</u>	<u>594</u>
	40.865	79.728
9) Per il personale attività commerciale/e		
a) Salari e stipendi	6.389	
b) Oneri sociali	2.269	
c) Trattamento di fine rapporto	869	
d) Trattamento di quiescenza e simili		
e) Altri costi	<u>689</u>	
	10.216	
10) Ammortamenti e svalutazioni		
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	390	390
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	6.926	7.138
c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni		
d) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide		
	<u>7.316</u>	<u>7.528</u>
11) acquisti attività commerciale		22.790
12) servizi attività commerciale	61.761	43.952
14) costi comuni alle due attività	3.092	3.612
Totale costi della gestione	174.230	211.108
Differenza tra valore e costi di produzione (A B)	10.462	19.125
C) Proventi e oneri finanziari		
17) Interessi e altri oneri finanziari		
altri	102	<u>246</u>
	102	246
Totale proventi e oneri finanziari	(102)	(246)

Risultato prima delle imposte (A-B±C±D)	10.360	18.879
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
a) Imposte correnti	1.677	2.938
		2.938
21) Utile dell'esercizio	8.683	15.941

La schematizzazione del Conto Economico vede la suddivisione tra ricavi ed oneri di due gestioni distinte, istituzionale e commerciale. Valore della produzione ha visto una diminuzione pari a 45.541 dal 2018 al 2019, composto da ricavi di vendite e prestazioni legati alle attività museale e di editoria e altri proventi e contributi, di cui nel 2019 circa il 39% imputabili ad attività commerciale e il 61% ad attività istituzionale. Le voci di costo appartenenti all'aggregato Costi della produzione. A prima vista, si nota che le poste che possiedono il peso maggiore sono i Costi per servizi per servizi museali, per attività di comunicazione e promozione, e i Costi per il personale, ridotti notevolmente dal 2018 al 2019 essendo l'organico diminuito da 5 a 2 persone. 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 richiesto dal principio di economicità. Le quote di ammortamento, sono state calcolate secondo la tab vista in precedenza (tab. n. 4.5). I proventi e gli oneri finanziari rappresentano una componente esigua rispetto ad altre voci, costituiti esclusivamente da interessi ed altri oneri finanziari. Di seguito lo schema di Conto Economico riclassificato a valore aggiunto:

Tabella. n. 4.8. Conto Economico 2018-2019 riclassificato

CONTO ECONOMICO	2018	2019	2018%	2019%
Valore della produzione	230.233	184.692		
Costo del venduto	26.167	732	11,4%	0,4%
Risultato lordo	204.066	183.960	88,6%	99,6%
costi per servizi	78.284	96.206	34,0%	52,1%
costi godimento beni terzi	15.789	15.893	6,9%	8,6%
costi di gestione	3.612	3.092	1,6%	1,7%
Valore aggiunto	106.381	68.769	46,2%	37,2%
Costo del personale	79.728	51.081	34,6%	27,7%

Margine operativo lordo	26.653	17.688	11,6%	9,6%
Ammortamenti	7.528	7.316	3,3%	4%
Accantonamenti	-	-		
Risultato operativo	19.125	10.372	8,3%	5,6%
Saldo gestione non caratteristica	-	-		
Saldo gestione finanziaria	- 246	- 102	-0,11%	-0,06%
Saldo gestione straordinaria	-	-		
Risultato ante imposte	18.879	10.270	8,20%	5,6%
Imposte di esercizio	2.938	1.677	1,3%	0,9%
Risultato esercizio	15.941	8.593	6,9%	4,6%

Il Conto economico “*a valore aggiunto*” è un modello di riclassificazione maggiormente utilizzato. La sua utilità risiede nell’essere facilmente interpretabile anche da soggetti esterni all’impresa e consente di avere facilmente una visione d’insieme rispetto alle informazioni contenute anche nel prospetto di Stato Patrimoniale. Tale metodo di riclassificazione delle voci permette di avere dei margini intermedi molto intuitivi: il valore aggiunto; il margine operativo lordo MOL o EBITDA, *earnings before interests, taxes, depreciation and amortization*, il quale misura la redditività di un’impresa ossia la sua capacità di realizzare margini di guadagno ed è uno dei primi valori da osservare in quanto fornisce anche un’indicazione sul flusso di cassa operativo dell’azienda. Il secondo elemento importante è il reddito o risultato operativo, ossia anche EBIT, *earning before interests and taxes*, che misura il risultato della gestione operativa in un dato periodo escludendo i costi inerenti a tasse e oneri finanziari permettendo così di avere un’idea più veritiera dell’efficacia aziendale.

Come si può riscontrare dai dati riportati nella tabella 4.8, nel 2018 la voce più rilevante di costi che incideva sul valore aggiunto era il costo del personale, mentre nel 2019 un aumento nei costi per servizi ha portato ad una diminuzione notevole del margine operativo lordo rispetto all’anno precedente, che tuttavia durante tutto il biennio fa evincere una gestione operativa molto positiva.

Capitolo 5. Covid-19: cosa è cambiato

5.1 La risposta degli operatori culturali

La pandemia causata dal virus SARS-CoV-2 è stata senza dubbio la più significativa e diffusa su scala mondiale degli ultimi decenni. Si può individuare come data di inizio il mese di gennaio 2020, quando L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha dichiarato lo stato di emergenza sanitaria pubblica su scala internazionale e il virus ha cominciato a dilagare al punto da portare i paesi colpiti in tutto il mondo ad adottare misure sanitarie e politiche di emergenza da lì a poco tempo¹¹⁴.

In Europa il primo paese a subire maggiormente le conseguenze ed attuare misure di contenimento del virus è stata l'Italia, il cui peggioramento della situazione sanitaria ha portato ad un primo *lockdown*, stabilito con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri¹¹⁵, nel periodo compreso tra i mesi di marzo 2020 e giugno 2020 su tutto il territorio nazionale e nuovamente in forma parziale da novembre 2020 agli inizi del 2021¹¹⁶. A seguire moltissimi paesi in tutto il mondo hanno adottato in uno stato emergenziale misure drastiche per far fronte alle conseguenze date dal diffondersi di tale virus. È possibile trarre un quadro generale delle misure di contenimento, a prescindere dalle tempistiche e rigidità delle reazioni dei diversi paesi, riassumendo le linee comuni e gli shock che hanno attraversato il panorama internazionale in queste fasi:

- Chiusura e blocco di tutte le attività commerciali ritenute non essenziali e delle scuole, fatta eccezione dunque per supermercati, farmacie e banche

¹¹⁴ Novel Coronavirus (2019-nCoV): situation report, Organizzazione mondiale della sanità, 2020.

¹¹⁵ DECRETO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI 11 marzo 2020 Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, applicabili sull'intero territorio nazionale.

¹¹⁶ Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 25 marzo 2020, n. 19, convertito, con modificazioni, dalla legge 25 maggio 2020, n. 35, recante «*Misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19*», e del decreto-legge 16 maggio 2020, n. 33, convertito, con modificazioni, dalla legge 14 luglio 2020, n. 74, recante «*Ulteriori misure urgenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da COVID-19*»

- Fermo ed interruzione della produzione ritenuta non essenziale
- Limitazioni temporanee di spostamenti e viaggi non essenziali dai Paesi terzi verso l'UE, salvo eccezioni
- Divieto e limitazione dei movimenti tra gli Stati membri dell'UE
- Divieto di eventi pubblici e riunioni private;
- Introduzione di misure di confinamento obbligatorio o raccomandato;
- Introduzione di coprifuoco, dell'obbligo di utilizzo di Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) come mascherine e guanti monouso in spazi chiusi ed aperti, promozione di una maggiore igiene e di norme di distanziamento sociale

La crisi sanitaria scaturita si è trasformata velocemente in una crisi di natura economica e sociale ed ha portato i paesi colpiti a subire ingenti perdite. L'economia europea ha subito una contrazione fortissima durante tutto l'anno del 2020, nel primo trimestre in particolare hanno subito la maggior riduzione in termini di crescita i settori del commercio all'ingrosso e al dettaglio, i trasporti, tutti i servizi legati al comparto turistico, di intrattenimento, artistico e ricreativo¹¹⁷.

Per quanto riguarda l'ambito museale nello specifico, circa il 90% dei musei sul panorama mondiale è stato soggetto a chiusure. L'UNESCO ha dichiarato all'interno del report sulle condizioni dei musei¹¹⁸ durante la pandemia di covid-9 che questi ultimi nel 2020 sono stati chiusi in media 155 giorni ed hanno registrato in media un calo del 70% di presenze e del 40-60% di entrate rispetto all'anno precedente, oltre ad affrontare una forte diminuzione dei finanziamenti pubblici. I musei in Italia hanno vissuto una chiusura in entrambe le fasi di lockdown ed anche nelle brevi parentesi di apertura le istituzioni non sempre riuscivano a sostenere a livello organizzativo ed economico una riapertura a tempo pieno. Anche dopo la fine delle fasi di confinamento i divieti di circolazione interna

¹¹⁷ Dati rielaborati da Eurostat, *Gross value added and income by A*10 industry breakdowns*, Last update: 08-06-2022

¹¹⁸ "Museums Around the World, in the face of covid-19" Published in 2020 by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO)

e le limitazioni al turismo, tra le prime fonti di guadagno per siti culturali e città d'arte, hanno messo molte istituzioni in difficoltà. Rispetto alle istituzioni la cui principale fonte di sostentamento proviene da fondi pubblici, i musei privati sono stati molto più colpiti, al pari delle società responsabili di servizi accessori, spesso esternalizzati, come caffetterie e bookshop. Il calo delle presenze registrato durante i periodi di confinamento e restrizioni si sono protratti anche successivamente, un grande impatto in tal senso è stata infatti la limitazione di visite guidate e visite scolastiche anche a seguito della riapertura di queste ultime.

A livello governativo statale in Italia sono state adottate molteplici misure di supporto e di ripresa durante lo stato di emergenza, come ad esempio la sospensione o dilazione di adempimenti fiscali, sostegni all'occupazione e alla ripresa dei consumi o misure per favorire l'accesso al credito.

Focalizzandosi sul comparto museale italiano è possibile osservare che le iniziali reazioni allo stato di emergenza sanitaria non sono state particolarmente forti, fattore attribuibile al preesistente gap gestionale e tecnologico del sistema. Uno dei vantaggi infatti che la crisi del covid-19 ha portato è stata la fortissima spinta alla *digitalizzazione* del settore, che al contempo ha aiutato a mettere in luce il divario esistente tra le organizzazioni culturali più grandi e quelle di dimensioni ridotte più presenti a livello di quantità sul nostro territorio. Queste ultime non disponendo delle competenze o dei budget necessari per mantenersi in attività durante i periodi di confinamento hanno lasciato talvolta dei vuoti nell'offerta culturale. Vi sono moltissimi casi positivi da poter citare, ma si è riscontrata la tendenza ad essere casi generalmente isolati, lasciati al volontarismo delle singole istituzioni e con la mancanza di una coordinazione di più ampio raggio.

Sulla base di una generica ricognizione di fonti – dichiarazioni, linee guida e articoli, stampa generalista e di settore, pubblicazioni scientifiche, siti internet e social media dei maggiori musei italiani ed europei, è interessante trarre un quadro di sintesi degli aspetti principali e delle diverse dimensioni attraversate da sconvolgimenti nel corso degli ultimi due anni, nonché delle reazioni da parte delle istituzioni e degli operatori culturali rispetto a tali sconvolgimenti, o delle strategie di risposta che ancora necessitano di essere attuate.

Dimensione strategica

La profondità dell'impatto che ha avuto il blocco forzato delle attività museali ha comportato a implementare nuove scelte strategiche e rivoluzionare in profondità la governance di un'istituzione in difficoltà. I musei si sono trovati a dover rivalutare i loro obiettivi in vista della fase di riapertura post lock-down coerentemente con le nuove capacità a disposizione e, se già era in corso di affermazione una concezione per la quale il numero di ingressi non poteva rappresentare la misura di successo di un museo per eccellenza, con l'avvento della pandemia tale concezione è stata totalmente decostruita. I periodi di chiusura, oltre alle evidenti difficoltà economiche che hanno portato, hanno messo in discussione per la prima volta il normale adempimento della mission museale. A seconda del tipo di modello di governance e di fonti di sostentamento, ogni istituzione è stata interessata in modo diverso rispetto alla crisi. Secondo uno studio pubblicato dalla Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali¹¹⁹, le istituzioni che godevano principalmente di finanziamenti pubblici statali hanno potuto continuare a goderne in minor parte per determinati periodi, mentre le organizzazioni finanziate per lo più da introiti derivanti dal settore turistico o nel settore no-profit da sistemi di filantropia hanno subito danno maggior. A livello generico si è affermata l'esigenza di avere dei modelli misti, basati su delle fonti di reddito diversificate. Per le organizzazioni culturali, in particolare sul territorio italiano, vi sono sempre state delle lacune per quanto concerne il tema delle strategia, che spesso ha semplicemente adattato schemi e concetti provenienti dal management strategico generale invece di focalizzarsi su un proprio sviluppo, oltre al fatto che, come già visto in precedenza, l'applicazione di un approccio manageriale al comparto museale è molto recente. La necessità di fronteggiare le difficoltà causate dalla pandemia ha portato un maggior focus su questa tematica ed ha fatto che si affermasse anche nei contesti in cui non era presente. Per queste ragioni non è semplice cercare di individuare degli esempi di attuazione di strategia deliberata da parte delle istituzioni culturali. In tal senso le difficoltà causate dalla pandemia si sono inserite in un contesto caratterizzato già da alcune fragilità di sistema dovute ad una carente managerializzazione e ad un processo di digitalizzazione ancora troppo debole. Tutto ciò ha acuito la necessità di dotarsi di piani strategici nel medio-lungo periodo per tutte le

¹¹⁹ Fondazione Scuola dei beni e delle attività culturali, *Musei In_visibili. Visioni di futuro per i musei italiani per il dopo emergenza Covid-19*, 2021 [rapporto finale di ricerca]

organizzazioni, a prescindere dalle loro dimensioni, e la consapevolezza che la creazione di sistemi di reti è uno degli strumenti di sviluppo principale a disposizione per tale settore nel nostro paese, come afferma Sacco nel suo contributo sulle fragilità del sistema culturale italiano¹²⁰.

Sebbene si fosse esplicitata tale necessità di rivoluzionare profondamente la strategie e la governance, molto spesso le azioni intraprese si sono limitate a novità dal punto di vista comunicativo e digitale. Un interessante spunto è stato fornito dall'American Alliance Museums¹²¹, la quale stabilisce i 5 core documents da cui le istituzioni dovrebbero partire e da allineare agli obiettivi nella nuova situazione post-pandemica¹²²:

- Mission Statement
- Institutional Code of Ethics
- Strategic Institutional Plan
- Disaster Preparedness and Emergency Response Plan
- Collections Management Policy

Tramite la dotazione di una programmazione secondo questi step, si afferma la necessità di focalizzare la pianificazione strategica nella pianificazione in primis di una ripresa a breve e medio termine. Questo concerne un'attenzione rivolta a moltissimi fattori e risorse proprie dell'attività museale e non solo alla dimensione comunicativa, di cui si

¹²⁰ Sacco, P. L., 2020. *La superpotenza culturale con i piedi d'argilla*. Il saggio di Pier Luigi Sacco. Artribune, <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2020/09/cultura-coronavirus-saggio-pier-luigi-sacco/>

¹²¹ American Alliance Museums, *Maintaining museum excellence in the time of COVID-19* <https://www.aam-us.org/programs/about-museums/maintaining-museum-excellence-in-the-time-of-covid-19/>

¹²² American Alliance Museums, *Ethics, Standards, and Professional Practices*, Core Documents <https://www.aam-us.org/programs/ethics-standards-and-professional-practices/core-documents/>

tratterà più avanti. Un aspetto fondamentale nella visione strategica museale ad esempio è la gestione delle *membership* o meglio delle *digital membership*.

La situazione pandemica ha fatto emergere più che mai quanto i soci sostenitori siano importanti per le condizioni di sopravvivenza del museo nel tempo, in misura maggiore rispetto al singolo visitatore. Rispetto a questi, il cambiamento forzato al sistema di attività può essere visto come un'opportunità commerciale più che come un limite: la possibilità di effettuare eventi talks, conferenze online comporta una riduzione notevole dei costi ed offre l'opportunità di mantenere alto l'engagement members. Aumenta in tal modo sia l'accessibilità ai servizi offerti che il livello di internazionalizzazione, poiché il coinvolgimento dei soci nella struttura può avvenire senza barriere fisiche o geografiche. Tra le nuove priorità condivise vi è la ricerca di un maggior coinvolgimento dei visitatori e l'implementazione di nuove forme di fruizione. Tali novità non si limitano solo a dei limiti fisici dovuti a necessità quali ad esempio di ridurre l'affollamento delle visite, ma sono legate ad una rinnovata attenzione al *rapporto con il pubblico* di fruitori e visitatori e soprattutto della comunità. I limiti al turismo e agli spostamenti hanno fatto emergere ancor di più l'importanza e l'analisi del ruolo che i musei rivestono all'interno della comunità in cui sono immersi e del territorio più prossimo i cui bisogni devono rappresentare una guida nell'agire. In relazione a ciò un altro elemento importante è la *gestione e la cura del personale*. Il settore non ha visto un grande sconvolgimento dal punto di vista di tagli del personale, considerando che nel periodo di pandemia è stata approvata una disposizione di legge di blocco ai licenziamenti fino al 2021¹²³ ed ha potuto sfruttare la possibilità di far lavorare i propri dipendenti in modalità smart working, come riportato dal report di ICOM¹²⁴. Tuttavia vi è stata la necessità diffusa di attuare una riorganizzazione del personale e dell'adozione di misure per ridurre la diffusione e l'impatto della COVID-19 sia al fine di ridurre la trasmissione tra il personale, sia effetti negativi sui visitatori e su altre utenti della loro catena di approvvigionamento. In un luogo in cui il contatto con il personale addetto può impattare molto la fruizione del servizio, pianificare di ridurre al minimo l'esposizione tra personale e il pubblico può essere un processo molto delicato. Una delle sfide economiche maggiori è stata infatti la difficoltà nel continuare a sostenere costi di personale fisso a fronte di una ridotta

¹²³ D.L. 18/2020, art. 46: Sospensione delle procedure di impugnazione dei licenziamenti

¹²⁴ ICOM, *Museums, museum professionals and COVID-19*, 30 giugno 2020 <https://www.icom-italia.org/comunicazione-digitale-dei-musei-ai-tempi-del-covid-19/>

affluenza o partecipazione e nel formare il personale a svolgere le funzioni essenziali in modo da non avere blocchi in caso di assenze. Nell'ambito degli strumenti per gestire al meglio a domanda e la fruizione di beni culturali di dimensioni limitate, merita di essere preso ad esempio il progetto *Revelia*¹²⁵, ideato dall'impresa culturale piemontese Kalatà, la quale offre servizi di gestione di visite guidate e altre attività. L'idea è stata di implementare una piattaforma informatica per prenotazioni di visite ai beni culturali allestiti in spazi chiusi in base alla disponibilità di guide residenti in loco formate e responsabilizzate appositamente per l'accoglienza locale, tale sistema consente di concentrare la domanda altrimenti troppo rarefatta in piccoli gruppi per visite approfondite di esplorazione dei territori.

Oltre a tali questioni urgenti relative all'organizzazione e alla gestione interna, è importante rivolgere una rinnovata attenzione al personale anche in riferimento ad una dimensione esterna. Essendo il contatto con il pubblico limitato, è fondamentale far percepire il capitale umano di una organizzazione per creare delle vere connessioni. Nella promozione di una strategia *audience-oriented* occorre affidarsi anche al contributo degli operatori museali nel loro interagire con il pubblico e nella valorizzazione delle attività offerte stimolando la partecipazione di individui e gruppi coinvolti. In tal caso si applica una visione *bottom-up* in cui l'incidenza maggiore sulla creazione di valore culturale e sociale all'interno del museo arriva dal basso, da pubblico e dal personale.

Dimensione didattica

Le attività didattiche rappresentano la principale fonte di visitatori per i musei nazionali e locali¹²⁶, elemento ancor più rilevante se si tiene in considerazione la fitta rete di piccoli musei sul nostro territorio. Il periodo di chiusura e il mancato ritorno delle scuole nei musei anche in fase di riapertura ha evidenziato ancor di più il rapporto stretto da queste due istituzioni, che resta però precario perché legato principalmente ad iniziative singole di figure come docenti o educatori. Nonostante le proposte e i nuovi strumenti adottati a livello digitale a distanza per bambini e famiglie, occorre

¹²⁵ <https://kalata.it/revelia/>

¹²⁶ Margherita Sani e Alba Trombini, a cura di, *La qualità nella pratica educativa al museo, Bologna Compositori*, 2003.

attuare dei piani strategici più mirati ad una didattica museale di settore, che, come afferma Antonella Nuzzacci¹²⁷ «...non si configura come attività a latere, ma come disciplina autonoma e concreta possibilità di condurre il fruitore ad acquisire quegli strumenti che gli consentano di decodificare specifiche realtà “oggettuali” e ad usare il museo quale mezzo per elaborare codici e sistemi di interpretazione della realtà».

Nello studio condotto dai ricercatori Marinella Muscarà e Alessandro Romano¹²⁸ si evidenzia la multidisciplinarietà e la complessità di cui è caratterizzata la didattica museale considerando la pluralità di settori in cui opera: archeologia, arte contemporanea, scienze naturali etc.

I principi guida delle pratiche educative all'interno dei musei sono chiaramente tratti dagli strumenti e dalla teoria della didattica generale, ma essa può assumere una propria autonomia soprattutto nell'ottica di far fronte a scenari post-pandemici. Il fenomeno già citato del participatory turn, ossia di un'attenzione particolare rivolta al visitatore (in contrapposizione ad un modello *collection-centered*), comporta un processo di democratizzazione della fruizione del patrimonio museale che implica il superamento della funzione più tradizionale di museo come semplice mediatore. Anche lo studio della progettazione dei percorsi fisici di esposizione museale tengono in considerazione le istanze della didattica museale che affonda le sue radici in un modello costruttivista. Secondo tale approccio la figura del visitatore e la sua partecipazione sono l'elemento fondamentale e l'esperienza museale deve essere progettata in modo tale da creare una connessione con la sua conoscenza pregressa. Gli spazi devono essere poi attrezzati per favorire l'interazione e l'intervento del fruitore per approfondire ed attivare processi cognitivi ed estetici legati allo sviluppo delle competenze personali del visitatore impegnato nella visita. Al fine di fare ciò, sono stati elaborati dei modelli a favore di un'armonizzazione più profonda tra programmi scolastici e didattica musicale unendo l'apprendimento in contesti formali a quello in contesti meno formali. La didattica a distanza ha rappresentato uno strumento utile per permettere l'integrazione tra le due dimensioni di apprendimento, ma è importante continuare un progetto nel medio-lungo termine con la riapertura dei musei,

¹²⁷ Nuzzacci, A. *La didattica museale tra pedagogical literacy, heritage literacy e multiliteracies. Costruire il profilo del letterato del 21° secolo*, 2012

¹²⁸ Muscarà, M., & Romano, A. (2020). Didattica e apprendimento nei musei nell'era della pandemia di COVID-19. *Media education*, 11(2), 61-73.

soprattutto in una situazione critica dal punto di vista dell'utilizzo di spazi fisici per contesti di aggregazione sociale. Un esempio positivo in tal senso è rappresentato dal progetto Scuola in Museo¹²⁹, frutto della collaborazione tra i Musei Civici di Reggio Emilia e gli istituti comprensivi Leonardo Da Vinci e Manzoni. Per sopperire alla scarsità di spazi dovuta alla situazione emergenziale, due classi primarie e due classe secondarie di primo grado hanno preso parte a tale progetto per cui sono state accolte all'interno degli spazi espositivi dei Musei Civici di Reggio Emilia per svolgere le loro attività di didattica quotidiana, attraverso una stretta collaborazione tra insegnanti ed educatori museali. Un esempio di buona pratica relativo invece ad una formula di didattica a distanza può essere individuato in un progetto *work-in-progress* realizzato al Maxxi di Roma¹³⁰: consistente nell'organizzazione di 20 laboratori online condotti da educatori museali, dedicati a classi di scuola primaria e secondaria di primo grado che coinvolgono alcuni artisti protagonisti della mostra "*Senzamargine, Passaggi nell'arte italiana a cavallo del millennio*" e proseguiti poi per diverse altre esposizioni.

Dimensione spaziale

Il totale annullamento del museo come spazio fisico ha acceso nuovamente il dibattito sulla progettualità architettonica dei musei e degli allestimenti. Mentre molti musei sono stati costretti ad adattare i loro spazi fisici, istituendo nuove misure di sicurezza per riaprire, le istituzioni nascenti potrebbero rivoluzionare ulteriormente la loro forma. Sembra naturale l'introduzione di modifiche progettuali proattive per contenere la diffusione della malattia o di eventuali malattie future. Lo studio di architettura FisherARCHitecture di Pittsburgh¹³¹, diretto dall'architetto Bea Spolidoro che conduce una ricerca certificata WELL secondo cui la salute e il benessere degli individui sono gli elementi cardine dei progetti, ha individuato che i musei sono considerabili come tra i luoghi più igienici a livello di contagio, ma in uno scenario post-

¹²⁹ <https://www.musei.re.it/il-museo-per-lascuola/per-la-scuola/a-reggio-emilia-la-scuola-e-al-museo-e-il-museo-la-accoglie-cosi/>

¹³⁰ <https://www.maxxi.art/programmi-educativi/laboratori-gratuiti-online-per-le-scuole-secondarie/>

¹³¹ <https://fisherarch.com>

Covid vi sono comunque moltissime novità che possono essere apportate a livello di design e progettazione di questi ultimi. Basti pensare ad elementi come: atrio, biglietteria, controllo del traffico e gestione delle visite guidate. La possibilità di acquisire biglietti direttamente online potrebbe portare nel lungo periodo all'eliminazione della biglietteria fisica, di conseguenza bisognerebbe interrogarsi sul bisogno effettivo di uno spazio fisico di ingresso o di sosta all'inizio di una visita museale. Inoltre lo spazio espositivo più tradizionale dei musei d'arte prevede l'utilizzo di sale contenenti opere d'arte al loro interno e in caso di affollamento questo tipo di progettualità potrebbe essere problematica. L'introduzione di protocolli di Covid-19 e le pratiche di distanziamento sociale hanno portato tendenzialmente a preferire gli spazi aperti e a rendere gli spazi museali più "diffusi" e meno concentrati in un'unica sede, oltre a creare nuove sfide in termini di allestimenti degli spazi che dovrebbero favorire una forte fluidità dei flussi dei visitatori. Al fine di garantire il rispetto del distanziamento sociale si deve ricorrere ad un concetto di design labirintico in cui si segue un percorso espositivo che non permette al visitatore di passare due volte nello stesso punto e ingresso ed uscita sono separati. I musei all'aperto, come quelli che comprendono gli insediamenti storici, hanno già un vantaggio su questi aspetti. Un'iniziativa esemplare di risposta a tali nuove esigenze ci viene fornita dal direttore della Galleria degli Uffizi Eike Schmidt di Firenze, il quale ha ideato il formato "*Uffizi Diffusi 2021*" che ha portato la collezione e le esposizioni del museo in tutto il territorio della Regione Toscana.

Questi elementi andrebbero tenuti in considerazione perché molto impattanti nel complesso delle scelte strategiche di governance museale e di interazione con il pubblico. Anche la necessità di creare legami più profondi con il territorio e slegarsi da logiche puramente turistiche rientra in tale ottica: fruttare e far interagire collezione ed attività interne con il patrimonio di prossimità, museale e non, è una delle modalità per perseguire un'ottica di rete ed integrazione territoriale.

5.1.1 Alcune esperienze di digitalizzazione significative

La dimensione comunicativa non solo ha assunto un'importanza molto elevata in questa nuova fase, ma è stata in un certo senso l'unica dimensione possibile.

Le scelte strategiche e le attività durante i mesi di lockdown si sono limitate infatti alla gestione dei canali di comunicazione online, a nuove forme di interattività e alla digitalizzazione dei contenuti. Il fenomeno della partecipazione culturale online ha avuto origine in tempi anteriori alla pandemia, grazie all'utilizzo di Internet e dei social media che hanno cambiato le modalità di accesso alla comunicazione di massa.

La digitalizzazione del settore era un fenomeno già in corso da anni, ma è forse solo in questa fase pandemica che il comparto museale italiano ha accelerato lo sviluppo ed ha colmato il divario esistente rispetto a quello di altri paesi.

L' American Alliance of Museums aveva individuato nel marzo 2020 quattro modi per realizzare esperienze digitali durante il confinamento¹³²:

1. Attuazione di campagne uniche e di serie sulle piattaforme e sui social media
2. Alto livello di Engagement in Real-Time attraverso dirette ed eventi online
3. Implementazione di tour virtuali delle collezioni e degli spazi museali
4. L'utilizzo maggiore di strumenti come realtà virtuali ed aumentate

Le tendenze e le principali azioni attuate in Italia sono state tendenzialmente in linea con i quattro punti sopra descritti. La maggior parte dei musei che hanno incrementato la loro presenza online ha registrato un aumento del numero di visitatori online, che accedono soprattutto a materiale educativo. Da una survey realizzata sul livello di

¹³² American Alliance of Museums *4 Ways Museums Can Successfully Leverage Digital Content and Channels during Coronavirus*(COVID-19), 25 march 2020 <https://www.aam-us.org/2020/03/25/4-ways-museums-can-successfully-leverage-digital-content-and-channels-during-coronavirus-covid-19/>

digital engagement dei musei italiani¹³³ su un campione di circa 15 musei comprendente: Musei Civici Veneziani, Palazzo Grassi Punta della Dogana, Vicenza, Villa Valmarana ai Nani, Milano Accademia di Brera e Triennale, Trento Mart, Torino Museo Egizio, Cremona Museo del Violino, Firenze Galleria degli Uffizi e Palazzo Strozzi, Roma Parco Archeologico del Colosseo Roma e MAXXI, Urbino Galleria Nazionale delle Marche Palazzo Ducale di Urbino, Città del Vaticano, Vatican Museums emergono alcuni elementi ricorrenti nelle strategie comunicative adottate e nei canali utilizzati negli ultimi due anni(inserire tutte le fonti):

- Newsletter ;
- *Youtube Channel*, l'86% dei musei analizzati lo ha usato attivamente durante la pandemia per eventi e dirette, ma anche per la diffusione e promozione di contenuti preesistenti;
- Tour virtuali della collezione o *Museum Map*; il Museo egizio di Torino ha visto delle visite guidate a distanza effettuate dal direttore Christian Greco. Un formato simile è stato proposto anche alla Galleria Nazionale delle Marche di Urbino nell'estate del 2021, quindi a seguito delle riaperture, in cui si sono tenute visite guidate del direttore Luigi Gallo.¹³⁴
- Iniziative targettizzate ad una fascia di giovane età: il caso del teen website di Palazzo Grassi¹³⁵, del museo Mart di Trento *ilikemart*¹³⁶ o del Parco Archeologico del Colosseo con il programma per famiglie *Roman recipes to cook with mum and dad*¹³⁷;

¹³³Anita Claudia Gaudin, Survey: *Competitors inspiration & the digital challenge, Italia*

¹³⁴ <http://www.gallerianazionalemarche.it/a-palazzo-con-il-direttore/#:~:text=I%20nuovi%20incontri%20si%20terranno.raccontare%20questa%20sua%20esperienza%20urbinate>.

¹³⁵ <https://teens.palazzograssi.it/usr.php>

¹³⁶ <http://www.mart.trento.it/ilikemart>

¹³⁷ download: https://parcocolosseo.it/sito/wpcontent/uploads/2020/03/A_tavola_con_APICIO_2020.pdf

- Integrazione con altre discipline, ad esempio musicale, è il caso di *BreraMusic*¹³⁸ che propone video di concerti svolti all'interno museo, e sempre del Mart di Rovereto la playlist di musica realizzata dal museo: *Freestyle martmuseum contemporary art soundtrack*,
- Digitalizzazione degli archivi e di cataloghi online integrati con maggior focus sulla collezione;
- Creazione di format o serie sui social media, interessante il caso della Triennale, *Decameron – Instagram stories in streaming from the empty spaces of Triennale*¹³⁹
- Iniziative indirizzate a target specifici per addetti a lavori, come nel caso del Museo Egizio che in un'ottica scientifico-accademica, ha dato accesso a strumenti per esperti e principianti, tra cui: Dizionario online¹⁴⁰, JSesh Un editor di geroglifici open source, Thesaurus Linguae Aegyptiae.

La Galleria degli Uffizi di Firenze ha aperto un proprio profilo sulla piattaforma TikTok e la Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Bergamo ha dato vita ad un appuntamento quotidiano con RadioGamec¹⁴¹, una nuova piattaforma per il live streaming da subito disponibile sui canali social della Galleria e "on air". Quelle elencate sono solo alcune delle iniziative più comuni intraprese durante il periodo di confinamento, in conformità anche a quanto riportato anche dal rapporto UNESCO¹⁴² il quale ha individuato che la maggior parte delle istituzioni museali europee durante la pandemia ha rafforzato le risorse precedentemente digitalizzate, ha visto un aumento consistente delle attività sui social media ed ha attuato una digitalizzazione di tutte le attività programmate durante i mesi di blocco.

Un esempio positivo di coinvolgimento del pubblico all'interno della macchina organizzativa dell'istituzione museale a "porte chiuse" è l'iniziativa attuata dalla

¹³⁸ <https://pinacotecabrera.org/en/breramusic/>

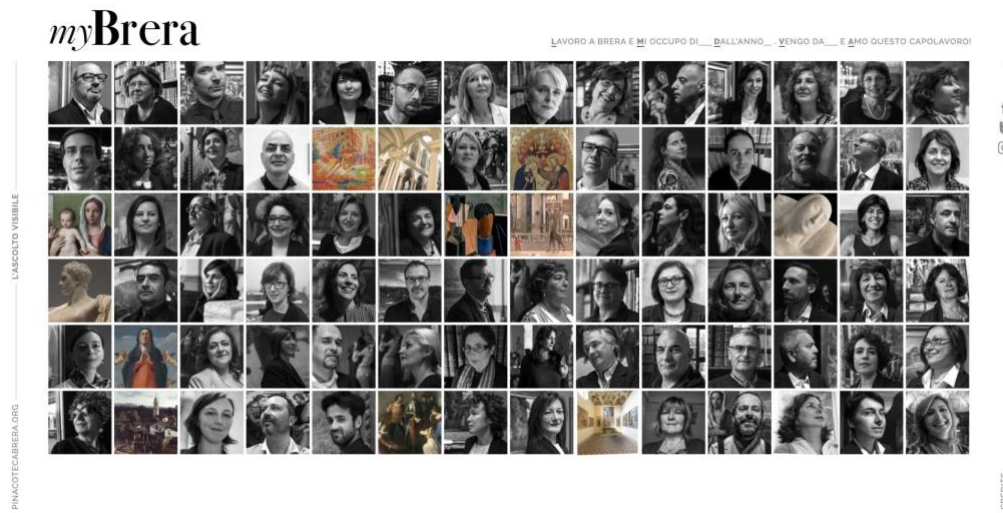
¹³⁹ <https://www.triennale.org/eventi/triennale-decameron/>

¹⁴⁰ <http://ramses.ulg.ac.be/>

¹⁴¹ <https://www.gamec.it/nasce-radio-gamec/>

¹⁴² Op. cit.

Pinacoteca di Brera di Milano, MyBrera¹⁴³ sui professionisti del museo. Il progetto rende visibile ogni membro dell'organico di Brera, incluse Pinacoteca, Biblioteca e Mediateca), invitato a raccontarsi al pubblico tramite un'opera ed offrire una descrizione personale ed emotiva del proprio percorso e di ciò che crea un legame con il proprio lavoro.



Da segnalare anche l'iniziativa del Museo Maxxi di Roma¹⁴⁴ sul canale Youtube in cui i professionisti dei del museo presentano in prima persona contenuti aggiuntivi, organizzati per categorie, quali ad esempio design, architettura, cinema, musica, educazione, libri, mostre per rimanere in contatto attivo con il pubblico.

Questo genere di iniziative volte ad un avvicinamento tra il pubblico di fruitori e il capitale umano di un'organizzazione culturale dovrebbe mantenersi anche nella fase successiva del ciclo di vita di tali istituzioni per garantire una connessione anche a livello umano con i propri utenti.

A fronte di questa corsa alla digitalizzazione forzata, uno dei fattori fondamentali è stata e sarà la presenza di personale qualificato per la produzione e gestione di determinati contenuti digitali, si è avvertita dunque l'esigenza di ricorrere a personale non standard ma con competenze specifiche di settore. Secondo il report del Network

¹⁴³ Sito della Pinacoteca di Brera di Milano <https://mybrera.pinacotecabrera.org/>

¹⁴⁴ <https://www.maxxi.art/en/iorestoacasa/>

of European Museum Organisations (NEMO)¹⁴⁵, il patrimonio digitale ha permesso di aumentare il livello di creatività ed innovazione all'interno della governance delle organizzazioni culturali e di svolgere un ruolo attivo rispetto al pubblico. Il digital engagement ha dimostrato di avere un valore all'interno del sistema museale e le potenzialità digitali possono essere anche sfruttate in un'ottica di rete museale oltre che dalle singole istituzioni. In tal senso è significativo l'esempio dell'ente del turismo VisitFlandres che ha attivato delle iniziative coordinate, come ad esempio *Stay at Home Museum*¹⁴⁶: una serie di video dedicati a diversi spazi espositivi, collezioni e monumenti del territorio.

L'analisi presentata, che vuole comunque solo fornire degli esempi rispetto al comportamento digitale durante l'emergenza sanitaria, fa emergere come la chiusura dal punto di vista della strategia comunicativa sia stato un'opportunità di miglioramento presenza social dei musei e dei contenuti digitali offerti. Ha contribuito a superare la concezione obsoleta per cui lo spazio digitale era un'estensione dello spazio fisico e non avesse un'autonomia ed un impatto propri.

¹⁴⁵ Network of European Museum Organizations (NEMO), *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe Final Report*, May 2020

¹⁴⁶ <https://www.visitflanders.com/es/trade-covid-19/virtual-experiences/stay-at-home-museum/>

Volgendo uno sguardo finale dunque al contesto in cui le istituzioni museali europee si troveranno ad agire, alle prospettive del settore culturale in un nuovo scenario in cui si è acquisita maggior consapevolezza e ci si è interrogati sul ruolo e sulle modalità di gestione e di erogazione di servizi e prodotti culturali, è interessante osservare cosa è in piano nella prossima Agenda della cultura europea 2019 – 2022.

La precedente Agenda 2015-2018¹⁴⁷ si focalizzava su tre dimensioni strategiche focalizzate su patrimonio culturale e digitalizzazione:

1. La dimensione sociale, nel favorire la capacità culturale dei cittadini europei attraverso una varietà di attività culturali accessibili, incoraggiando la mobilità degli operatori dei settori creativi e della cultura e proteggendo e promuovendo il patrimonio culturale europeo come risorsa condivisa e simbolo di un'identità comune.
2. La dimensione economica, sostenendo creatività sia a livello culturale nell'istruzione, per l'occupazione e per la crescita tramite azioni di promozione delle arti, della cultura e del pensiero creativo e nella formazione, incoraggiando ecosistemi favorevoli alle industrie creative e promuovendo accesso a finanziamenti, capacità di innovazione e remunerazione equa nel settore e infine promuovendo competenze richieste dai settori creativi e della cultura di vario genere: digitali, manageriali, tradizionali e specializzate.
3. La dimensione esterna: sostenere la cultura come motore per lo sviluppo sociale ed economico, la cultura e il dialogo interculturale creando relazioni all'interno della comunità e rafforzare la cooperazione inerente al patrimonio culturale.

A due anni da questi obiettivi, nel consiglio di lavoro per l'Agenda della cultura europea 2019 – 2022 prevista per giugno 2022, è possibile osservare da quanto emerso dal

¹⁴⁷ Europe, C. D. C., *Comunicazione della commissione al consiglio, al parlamento europeo, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni*, Bruxelles 22.5.2018 COM(2018) 267 final

Consiglio sul piano di lavoro per la cultura¹⁴⁸ che le priorità saranno:

- A. Sostenibilità nell'ambito del patrimonio culturale

- B. Coesione e benessere

- C. Un ecosistema che sostenga gli artisti, i professionisti creativi e della cultura e i contenuti europei

- D. Parità di genere

- E. Relazioni culturali internazionali

Vengono citate anche digitalizzazione e statistiche culturali come questioni orizzontali: la digitalizzazione come un'opportunità fondamentale di innovazione in termini di accesso, diffusione e consumo mentre le seconde come strumento per l'elaborazione di politiche basate su dati concreti a livello europeo e nazionale.

In conclusione risulta evidente che la dimensione virtuale rappresenta un potentissimo strumento da potenziare ed affinare, ma deve appunto restare un mezzo e non il fine. La vera rivoluzione deve essere lo stimolo a migliorare o, laddove ancora mancanti, adottare strumenti e prospettive di sviluppo strategico e di innovazione per il proprio modello di funzionamento. Tali cambiamenti devono basarsi su un'attenta analisi dell'evoluzione della domanda dei fruitori nel tentativo di offrire loro esperienze qualitative e di valore, senza puntare sulla quantità e sulla bigliettazione come unici obiettivi. Infine i musei sono chiamati a prendere seriamente più che mai il loro ruolo sociale non solo limitandosi alla retorica dell'inclusione, ma rendendosi capaci di raccogliere e veicolare le istanze sociali emergenti, sostenendo la produttività culturale ed agendo attivamente all'interno della comunità in cui sono inseriti.

¹⁴⁸ Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea. Conclusioni del Consiglio sul piano di lavoro per la cultura 2019-2022 (2018/C 460/10)

5.2 Plart: dopo la pandemia

La Fondazione Plart di Napoli è stata profondamente attraversata dagli scossoni provocati dalle misure di contenimento in contrasto alla diffusione del virus covid-19. I periodi di chiusura forzata hanno portato il direttivo del museo a rivedere decisioni strategiche ed innovare la dimensione comunicativa. Come affermato dalla direttrice¹⁴⁹: *“La pandemia ha avuto ripercussioni fortissime in tutto il comparto delle attività culturali. Noi della Fondazione Plart abbiamo, a un certo punto, compreso che bisognava in una simile circostanza accelerare il processo di digitalizzazione che era già nei nostri programmi. Da qui l’adozione di un nuovo linguaggio, l’ideazione di eventi espositivi fruibili online e il rinnovamento della nostra sezione multimediale”*. Le conseguenze più gravi sono state in termini di riduzioni del numero di visitatori, con numeri pari a 236 nel 2020 e 602 nel 2021, contro gli oltre 1000 annuali degli anni precedenti. Questi dati sono riconducibili in particolar modo alle limitazioni delle visite e dei rapporti con le scuole con cui il museo ha sempre mantenuto dei legami stretti.

Il più grande progetto della Fondazione previsto per 2020 che non ha potuto vedere la luce era l’apertura di una seconda sede nella città di Torino¹⁵⁰. Quest’ultimo prevedeva l’ideazione di un nuovo Centro di Arte Innovazione e Ricerca a Torino tramite il recupero di uno spazio industriale dismesso in un’ottica di sinergia e grazie a una convenzione tra la Fondazione e il Comune di Torino e voleva essere uno strumento per creare rete e instaurare una relazione intensa tra le due città.

Per far fronte alla situazione emergenziale, in primis vi è stato un rinnovamento degli obiettivi e della mission esplicitata nello statuto. Nella mission è stata introdotta una rinnovata e particolare attenzione volta alla valorizzazione del fondo della collezione, per cui è stata realizzata una guida online, interattiva e gratuita¹⁵¹ e il riallestimento fisico di diverse sale all’interno del museo in un’ottica di nuova gestione degli spazi.

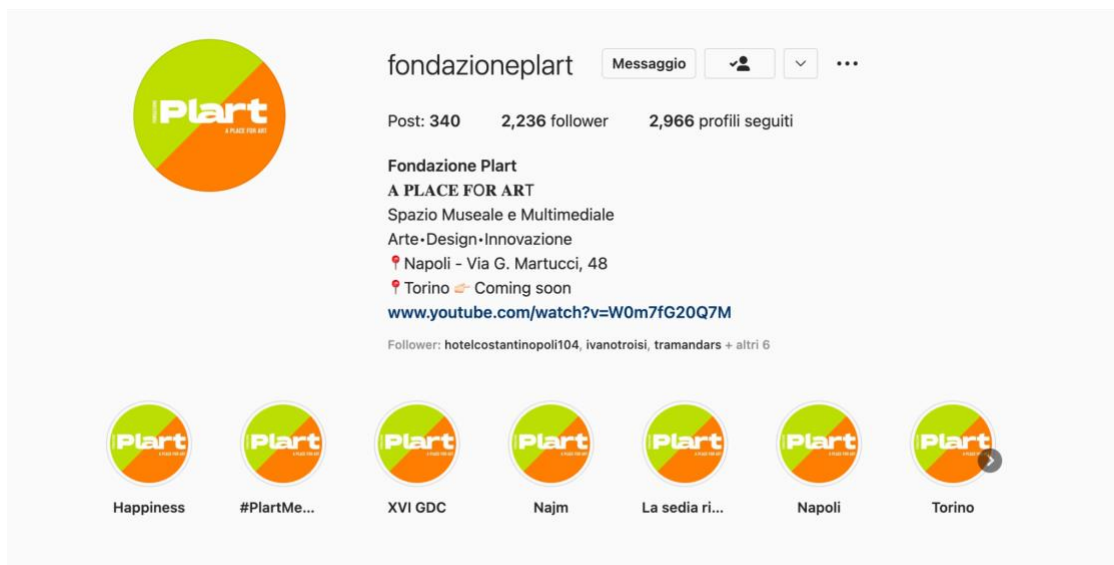
Una scelta strategica attuata nello scenario di riapertura è stata l’eliminazione del catalogo relativo alle esposizioni, che rappresentava anche parte dell’attività editoriale

¹⁴⁹ Fonte: intervista personale alla fondatrice e direttrice Maria Pia Incutti

¹⁵⁰ <https://www.artribune.com/progettazione/architettura/2019/01/nuove-anticipazioni-su-plartwo-la-sede-a-torino-della-fondazione-plart-di-napoli/>

¹⁵¹ <https://fondazioneplart.it/programma/al-museo-plart-si-accede-finalmente-senza-prenotazione/>

della Fondazione, sostituito dal supporto video. Questa decisione rientra nel più ampio progetto di digitalizzazione e nel focus rivolto alla multimedialità, già in programma dal 2018 che per ovvie ragioni ha subito un'accelerazione nel corso degli ultimi due anni. Le esposizioni nel corso dell'anno 2021 hanno avuto il supporto del formato video diffuso tramite il canale YouTube della Fondazione¹⁵². Il museo ha inoltre dato slancio al proprio sito¹⁵³ che era già previsto ma ha subito un forte processo di accelerazione con cui è stato svolto un grande lavoro di catalogazione e di archivio delle attività della Fondazione Plart dalla sua nascita ad oggi. Ugualmente il periodo di chiusura ha portato ad un'intensa attività sui social media, in particolar modo nei profili di Youtube, Facebook ed Instagram, in particolar modo tramite questi ultimi due il museo ha implementato per la prima volta delle campagne per far conoscere e promuovere la collezione con il pubblico digitale ed ha continuato ad utilizzarli successivamente come principali canali di comunicazione e diffusione delle proprie iniziative.



¹⁵² https://www.youtube.com/channel/UCp84-8m1w_i5vfcw2zeok0w

¹⁵³ <https://fondazioneplart.it/>



Nel 2021 il museo ha dato vita al programma *“Novecento: così lontano, così vicino”* che ha rappresentato l’unione di queste nuove istanze, un progetto nato durante la pandemia finalizzato a dare nuovo respiro alla collezione preesistente e che poi si è tradotto in un ciclo di mostre fruibili online, sullo sfondo di una rimodulazione degli spazi museali e dei criteri espositivi.

La prima mostra del progetto è stata *Plastic... Free Kitchen* a cura di Claudio Gambardella prodotta in formato video, fruibile online e protagonista del riallestimento di una delle sale del museo come una cucina degli anni Sessanta allestita come un set ideale. Il titolo della mostra è provocativo e mira a mettere in evidenza il ruolo centrale che la plastica ha avuto nella trasformazione della cucina dal più segregato tra gli ambienti della casa a spazio sociale, confortevole e sempre più tecnologico. A seguire a settembre 2021 *“BEFFANDOMI COSÌ ANCHE DELL’INFINITO”*, mostra e video a cura di Carlo Morelli¹⁵⁴, prodotto dalla Fondazione Plart e realizzato da NFI, presentata negli spazi dell’Hotel Costantinopoli 104 di Napolina ed omaggio alla figura di Enrico Caruso nel centenario dalla sua scomparsa, si è poi svolta all’interno del museo con l’allestimento specifico di una sala dedicata al tema della plastica come memoria storica della musica. Ed infine la

¹⁵⁴Fondazione Plart, *Beffandomi così anche dell’infinito*, video <https://www.youtube.com/watch?v=0zegS3du054>

mostra “*La scrittura democratica*” a cura di Carmen Pellegrino¹⁵⁵ focalizzata attorno agli oggetti della scrittura appunto, come un’Olivetti Valentine, macchina da scrivere nata nel 1968 dal progetto di Ettore Sottsass. Sempre in tale programmazione e con il contributo della Regione Campania all’interno del Piano per la Promozione Culturale 2021 rientra anche l’iniziativa *Plart Contest*, concorso di idee e progettazione dedicato alla memoria di Cecilia Cecchini, docente di Disegno Industriale e curatore scientifico del Museo Plart sin dalla sua istituzione. La Giuria del concorso è composta dal Comitato scientifico della Fondazione Plart; nel ruolo di Presidente onorario, il regista e sceneggiatore Giambattista Avellino.

Le iniziative online non si sono fermate al 2020 né limitate all’attività espositiva, ma sono continuata nei mesi successivi anche in un’ottica di didattica. Ad inizio 2021 infatti il museo ha organizzato e promosso un corso di formazione online: *il design, l’arte, i marchi. Espressione creativa e tutela*, in collaborazione con uno studio legale della città di Napoli, *Borghese e Giordano Studio Legale Associato*. Il corso persegue la finalità di fornire delle conoscenze in materia di Proprietà Intellettuale e Industriale così come essa trova applicazione nell’ambito del design e delle arti. L’itinerario formativo prevede un focus sulle fonti normative e sulle istituzioni a tutela con l’analisi di casi pratici, nonché un approfondimento su creatività e diritto d’autore, introducendo quindi il tema del plagio e dei suoi risvolti nelle aule giudiziarie. Immaneabile, in un siffatto percorso, la trattazione della riproducibilità delle opere anche in riferimento al ruolo delle tecnologie digitali e della nuova frontiera del Copyright rappresentata dall’intelligenza artificiale. Proprio perché al centro del corso vi sono le strategie per tutelare e valorizzare la creatività, le categorie a cui esso si rivolge sono gli artisti, i designer, gli autori di opere letterarie o musicali ma anche le imprese, i consulenti aziendali, gli operatori dell’e-commerce e gli studenti iscritti a indirizzi universitari afferenti alla creatività.

Nel rinnovo di un impegno sociale verso il territorio, nasce sempre successivamente al periodo di lockdown, una partnership la Cooperativa “Con la Mano del Cuore” per il progetto *Affido Culturale*. Si tratta di un programma di inclusione sociale a beneficio dei bambini in povertà educativa ai quali si offre la possibilità di vivere esperienze culturali in contesti creativi e coinvolgenti. Con *Affido Culturale* questi bambini possono andare a teatro, al cinema, nei musei e nelle fattorie didattiche partecipando a laboratori artistici

¹⁵⁵ Fondazione Plart, *La scrittura democratica*, <https://www.youtube.com/watch?v=W0m7fG20Q7M>

e scientifici adatti alla loro età, a titolo gratuito. Soggetto capofila dell'iniziativa è, accanto al museo, il Pio Monte della Misericordia. Tra gli enti che hanno già aderito Affido Culturale compaiono Città della Scienza, Museo Diocesano – Complesso Monumentale DonnaRegina e Cooperativa Sociale la Paranza – Catacombe di San Gennaro.

Nel 2022 invece riprende la programmazione di iniziative di apertura più ampia e la piena ripresa sul piano dei rapporti internazionali, dato che il Plart ospiterà, sotto l'egida dell'associazione internazionale PHEA, *Plastics Heritage European Association*, il PLASTICS HERITAGE CONGRESS 2022, sesta edizione del convegno internazionale sui temi della conservazione e della storia del patrimonio culturale in plastica.

Credo che occorra guardare al museo come spazio delle esperienze e non della passività. Un concetto che stiamo provando a declinare anche attraverso lo sviluppo e la ricerca di linguaggi multimediali capaci di coinvolgere dai più piccini agli adulti. Un viaggio alla scoperta dell'universo delle plastiche attraverso installazioni altamente tecnologiche che giocano sull'interattività e il coinvolgimento del pubblico. Da un mare di petrolio a un campo di girasoli, una sezione specifica degli spazi museali, è il titolo emblematico che sintetizza le aspirazioni culturali del Plart. Si tratta di un percorso a stazioni che si snoda tra postazioni informative e dispositivi elettronici che testimoniano l'evoluzione della complessa e affascinante famiglia dei polimeri: dalle plastiche derivate dal petrolio a quelle prodotte con materiali vegetali. Questa visita emozionale, scandita da proiezioni, suoni e colori, non solo conduce alla scoperta del multiforme universo della plastica, ma accresce anche la consapevolezza di necessarie e alternative forme di produzione ecosostenibile

Di fronte all'emergenza la Fondazione ha quindi attinto alle risorse preesistenti e ne ha fatto un punto di forza, oltre a puntare sull'innovazione dal punto di vista digitale. La spinta verso l'aspetto multimediale si è accentuata ancor di più e mira a raggiungere il culmine anche essa nel 2022, al termine di un progetto di rinnovamento dei contenuti e di aggiornamento delle tecnologie che avrà come risultato una sezione fisica negli spazi del museo dedicata alla multimedialità. Dal 2008 a oggi, la Fondazione Plart è riuscita ad ampliare e diversificare la sua offerta culturale combinando attività espositive tradizionali, formazione specialistica, ricerca sul design eco-sostenibile e sulla conservazione di manufatti in plastica, riuscendo così a valicare l'accezione più tradizionale di "museo".

Conclusioni

L'obiettivo dell'elaborato era di delineare un quadro del ruolo e delle modalità di gestione che le istituzioni museali assumono oggi in particolare nel contesto italiano e con riferimento al contesto europeo, con uno sguardo anche alle sfide causate dall'emergenza Covid-19 e presentando la realtà del museo Plart di Napoli in tale ottica.

Dall'analisi effettuata è emerso il cambiamento del ruolo a livello storico e giuridico dell'istituzione museale, considerata oggi dal punto di vista economico come luogo ed ente dinamico di produzione culturale e motore di cambiamento sociale, urbano ed economico e non più in un'ottica puramente conservativa. In particolare dall'analisi della letteratura emersa si è individuata la possibile categorizzazione di museo come *azienda di servizi*, la cui legittimazione deriva dal soddisfacimento di bisogni culturali e sociali della collettività e della comunità in cui opera e che deve far convergere obiettivi istituzionali, culturali, economici e sociali a volte in contrapposizione tra loro.

Dalle ricerche esposte in merito alla tipologia di istituzioni museali presenti sul territorio italiano si è evidenziato il ruolo che assumono le *fondazioni*, le quali possono essere considerate come dei modelli di governance positivi a cui fare riferimento all'interno di un ecosistema variegato tra pubblico e privato. Si è poi svolta un'analisi focalizzata su una delle attività-core del museo, ossia l'attività espositiva. L'analisi del concetto di *mostra* ha spaziato in particolare nella sua dimensione progettuale e facendo riferimento alla letteratura più affermata in ambito di project management è emersa la necessità per le istituzioni culturali di adottare degli strumenti e di processi standardizzati nel perseguimento dei diversi obiettivi culturali, economici e sociali della propria attività e nel soddisfacimento degli interessi di tutti gli stakeholder coinvolti. Tuttavia si è deciso di focalizzare l'analisi anche sulla mostra non solo come risultato di un'attività progettuale, ma anche considerandola come *prodotto* ed *output*. Nella ricerca e nell'applicazione di politiche di prodotto, di standardizzazione di processi e nell'implementazione di strategie di marketing di servizi, le istituzioni museali devono perseguire degli obiettivi di efficienza economica non a scopo di lucro ma al fine di rendere la propria attività sostenibile nel tempo, continuando a mantenere il loro ruolo di agenti di cambiamento sociale e la loro attività di conciliazione identitaria tra il

patrimonio che custodiscono e la comunità con cui si interfacciano. Su questa scia si è affermata la necessità di ricorrere a strumenti di rendicontazione omogenei in nome di un principio di rendicontazione sociale e *accountability*. Dall'analisi delle diverse fonti di rendicontazione e degli strumenti contabili è emerso che vi sia ancora la mancanza di un modello uniformemente adottato e che la complessità dei valori e dei risultati da valutare implichi la dotazione un sistema informativo complesso. All'interno di tale sistema è fondamentale ricorrere ai più recenti strumenti di misurazione del valore sociale generato dalle istituzioni culturali, quali l'indice *S_ROI* o la *balance scorecard*, in una prospettiva di *public accountability*. L'auspicio è che l'implementazione di processi di misurazione multidimensionali siano strumentali oltre che ad una valutazione ex-post dei risultati, anche ai processi di decisioni strategiche e ad una corretta erogazione e distribuzione dei fondi pubblici e delle fonti di finanziamento.

A livello nazionale è emerso che l'emergenza generata dalla pandemia del virus covid-19 ha evidenziato molte lacune preesistenti del settore museale dal punto di vista della gestione strategica e del grado di digitalizzazione. A seguito dei due anni di misure restrittive e contenitive della diffusione del virus, il lascito principale è stato sicuramente l'accelerazione del processo di digitalizzazione, dimostrata dalle numerose iniziative online che le istituzioni culturali italiane hanno attuato per rimanere attive durante i periodi di chiusura. Vi sono stati e si prospettano diversi cambiamenti in riferimento alle modalità di fruizione dei prodotti e dei servizi culturali, in una prospettiva di audience development che rivolge sempre maggior attenzione al pubblico come fruitore e co-produttore di valore. L'implementazione di strategie che andrebbe effettuata ad hoc in tal senso non ha solo finalità economiche, ma mira alla creazione di un museo partecipativo equo ed attiva, in quest'ottica si introduce una nuova e più rilevante *didattica museale*, oltre che degli sconvolgimenti nei processi di progettazione architettonica degli spazi fisici museali che li rendono più aperti e diffusi.

A tal proposito il caso studio preso in analisi rappresenta un esempio di best practice rispetto alla risposta alla crisi degli operatori del settore museale.

La Fondazione Plart, acronimo di plastica, arti, ricerca e tecnologia, nei suoi 14 anni di attività nella città di Napoli rientra tra le moltissime fondazioni familiari museali italiane, opera nel settore dell'arte contemporanea e del design con una collezione di plastiche storiche di spicco sul panorama europeo. La politica del Plart è sempre stata rivolta alla creazione di sinergie forti e di legami con altre istituzioni presenti sul territorio in

un'ottica collaborativa di rete, un approccio vincente e che si rende necessario per la conformazione del settore museale italiano caratterizzato da realtà di dimensioni ridotte distribuite in modo capillare sul territorio. In tal senso la dimensione didattica è fondamentale per la realtà del Plart, la quale collabora abitualmente con istituti scolastici per progetti e visite guidate e con le principali istituzioni universitarie della città di Napoli per progetti di ricerca. La mancanza di relazione con queste realtà è stato un elemento di grande privazione e difficoltà nell'attività del Plart nel corso del 2020, il quale a seguito del periodo di lockdown ha deciso di incrementare ancor di più il proprio impegno sociale in tal senso con la stipula del progetto *Affido Culturale* con Cooperativa "Con la Mano del Cuore" che prevede un programma di inclusione sociale a beneficio dei bambini in povertà educativa. La situazione emergenziale ha portato il museo a rivoluzionare la sua mission, dedicando una nuova attenzione alla valorizzazione del fondo preesistente della collezione il quale, come emerge dal bilancio, era stato recentemente ampliato nel 2019. Ha saputo allo stesso modo innovarsi cogliendo la sfida alla digitalizzazione tramite una rivoluzione del proprio sistema di attività. La Fondazione infatti svolgeva da sempre attività di editoriale nella pubblicazione di ricerche scientifiche e cataloghi, ma in vista della necessità di una riduzione di costi durante la crisi emergenziale e soprattutto in nome di un'istanza di innovazione, ha sostituito la figura cartacea del catalogo con un catalogo virtuale in formato video che accompagna ogni esposizione. Nel 2020 è riuscita ad implementare il proprio sito online e ad attivarsi sulle principali piattaforme social che sono diventate parte integrante dei suoi canali comunicativi, al contrario di quanto accadeva in precedenza, ed hanno permesso al museo rimanere attivo anche "a porte chiuse". A fronte della permanenza delle restrizioni per le attività espositive, il museo ha dato una forte spinta al progetto *Najim* che nel 2022 è alla sua terza edizione, una rassegna itinerante di esposizioni e performance diffuse in diversi spazi, in linea con un nuovo modello di *museo diffuso* che ha visto un notevole successo nel periodo post-pandemia. Il Plart è in via di ripresa a pieno ritmo anche della programmazione di iniziative sul piano internazionali, preparandosi ad ospitare nell'ottobre 2022 il *Plastics Heritage Congress 2022* con l'associazione PHEA, *Plastics Heritage European Association*, sesta edizione del convegno internazionale sui temi della conservazione e della storia del patrimonio culturale in plastica.

Nonostante le maggiori difficoltà che le realtà museali più piccole hanno riscontrato nel trovare strumenti e modalità per reagire alla situazione pandemica rispetto ad i poli di più grandi dimensioni, nel giudizio finale complessivo la realtà del Plart ha dimostrato una buona capacità nell'adattarsi, nel cogliere e nel trasformare in opportunità una situazione critica emergenziale che ha bloccato l'attività museale in tutto il mondo e fornisce un esempio positivo di gestione, la quale andrà sicuramente sempre più ad innovarsi nel corso del tempo. L'andamento economico finanziario positivo riscontrato nell'analisi del biennio 2018 - 2019, anni durante i quali la Fondazione ha sempre generato un utile di esercizio positivo ed ha dimostrato una corretta gestione delle fonti di finanziamento delle due principali aree di gestione istituzionale e commerciale, dovrebbe continuare ad essere indagato negli anni successivi 2020, 2021 e 2022 per verificare le variazioni in termini di economicità e gli effetti dal punto di vista economico-finanziario delle decisioni prese e delle nuove strategie attuate.

Bibliografia e sitografia

A. Maticena, *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende no profit*, in L. Hinna "il bilancio sociale" 2002.

Anita Claudia Gaudin, *Survey: Competitors inspiration & the digital challenge*, Italia, 2021

Archibald R. D. *Project management*. F. Angeli, Milano, 1994.

Argano, L. *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di Project Management Culturale*. FrancoAngeli, Milano, 1997.

Bagdadli, Silvia. *Il Museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, 1997.

Bauman, Z., & Lyon, D. *Sesto potere: la sorveglianza nella modernità liquida*. Gius. Laterza & Figli Spa, 2015.

Bennis W. *The Temporary Society*, New York, Harper & Row, 1968.

Bienkowski, P. *Soft systems in museums: A case study of exhibition planning and implementation processes*. *Museum Management and Curatorship*, 1994.

Chastel, André. *L'Italia-musei dei musei*. Touring/ICOM, 2016.

Csikszentmihályi, M. *Flow: Psicologia dell'esperienza ottimale*, ROI Edizioni, 2002.

Dainelli, F. *Il sistema di programmazione e controllo del museo*. Vol. 33. FrancoAngeli, 2007.

De Angelis d'Ossat, *Musei e gallerie d'arte in Italia*, Libreria delle Stato, 1945- 1953.

Di Maggio P.J. *When the Profit is Quality*, *Museum News*, n.63, 1985

Eco, U. *The role of the reader: Explorations in the semiotics of texts* (Vol. 318). Indiana University Press, 1979.

Elena, D., Failla, M. B., & Varallo, F. *MUSEOGRAPHIE. Musei in Europa negli anni tra le due guerre. La conferenza di Madrid del 1934: un dibattito internazionale, atti del convegno internazionale di studi (26-27 febbraio 2018)*, 2020.

F.McLean Combe, "*Marketing in Museums: a Contextual Analysis*" in *Museum management and Curatorship*, n.12, 1993.

Ferrarese P. "*Modelli di rendicontazione dell'attività museale*", 2017.

Ferrarese P. a cura di, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*. Venezia, Cafoscarina, 2017.

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

Fiorio, M. T., & Schiavi, A. *Il museo nella storia: dallo studiolo alla raccolta pubblica*. Bruno Mondadori, 2011.

Getz D. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*, Oxford, UK, 1998.

Giannachi, G. *Chi decide chi partecipa? Ripensare l'Epistemologia della Partecipazione*. Connessioni remote. Attivismo Teatro Tecnología, 2021.

Guide, A., *Project management body of knowledge (pmbok® guide)*. In Project Management Institute (Vol. 11, pp. 7-8), 2001.

Harrison, F., & Lock, D., *Advanced project management: a structured approach*. Routledge, 2017.

Hesmondhalgh, D., *The cultural industries*. Sage, 2018.

Intesa San Paolo, Comitato Fondazioni Arte Contemporanea, Civita Associazione. *“Le Organizzazioni private dell'arte contemporanea in Italia. Ruoli, funzioni, attività.”* 2020

Jensen, Michael C. and William H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, 1976.

Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992

Kerzner, Harold *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons 2017.

L'Occaso, S. *Il Palazzo Ducale di Mantova*. Mondadori Electa, 2002.

Luigini, A., & Panciroli, C. *Ambienti digitali per l'educazione all'arte e al patrimonio*. FrancoAngeli, 2018.

M. Cantucci, *La tutela giuridica delle cose d'interesse artistico o storico*, Cedam, Padova, 1953.

Matacena A. (a cura di) *“Scenari e strumenti per il terzo settore”*, Egea, Milano, 1993

Mintzberg, H. *The Design School: Reconsidering the basic premises of strategy formation*, Strategic Management Journal, 1990.

Mitchell Ronald K., Agle Bradley R. e Wood Donna J. *“Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”*, 1997

Montella, M. *Musei e beni culturali: verso un modello di governance*. Electa, 2003.

Moretti A. *Mostre-evento e musei*, Economia della Cultura, Fascicolo 3, 1997.

Muscarà, M., & Romano, A. (2020). Didattica e apprendimento nei musei nell'era della pandemia di COVID-19. *Media education*, 11(2), 61-73.

Nacci, M. *L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità/The innovation of cultural heritage administration in Italy: peculiarities and criticalities* in IL CAPITALE CULTURALE, Studies on the Value of Cultural Heritage 9, 2014.

Network of European Museum Organizations (NEMO), *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe Final Report*, May 2020

Normann R. *La gestione strategica dei servizi*, Rizzoli, 1997

Normann, R., and Rolandini Martelli A., *La gestione strategica dei servizi*, Etaslibri, 1998.

Nuzzacci, A. *La didattica museale tra pedagogical literacy, heritage literacy e multiliteracies. Costruire il profilo del letterato del 21° secolo*, 2012

Pasquali, F. *Jalla D. "Il museo contemporaneo*, in *Economia della Cultura*, 2001

Pittèri, D., & Camerada, C. (2010). Ruoli e funzioni degli eventi culturali in Italia. *Tafter Journal*, (20).

Plinio Il Vecchio, *Naturalis Historia*, Libro 34, 77 - 78 d.C

Purini F., Ciorra P., Suma S. *I nuovi musei. I luoghi dell'arte nell'era dell'iperconsumo*, Libria, Melfi, 2008.

Sani M., Trombini A. a cura di, *La qualità nella pratica educativa al museo*, Bologna Compositori, 2003.

Santi, Matteo *Il controllo multidimensionale integrato: aspetti teorici ed applicativi*. Edizioni Nautilus, 2001.

Settis S. *Le radici romane della tutela del patrimonio culturale*, in *L'Osservatore Romano*, 2009

Sibilio Parri B, "Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo" 2004.

Spence M. *Job Market Signaling*, *Quarterly Journal of Economics*, 1973.

Terzani S. "Il sistema dei bilanci" F. Angeli, Milano, 2002.

Throsby, D. *Economics and culture*. Cambridge university press, 2001.

Wescher P. *I furti d'arte. Napoleone e la nascita del Louvre*, Einaudi, Torino, 1988. Vasari, G. *Le vite de' più eccellenti pittori, scultori e architettori*, 1568.

Zammuner V. L. "La fruizione museale: Un'esperienza complessa di natura sociale, cognitiva ed emozionale", Ed. Carocci, 2006.

<https://artslife.com/2014/10/08/a-napoli-il-festival-internazionale-del-design/>

<https://fondazioneplart.it/programma/al-museo-plart-si-accede-finalmente-senza-prenotazione/>

<https://kalata.it/revelia/>

<https://www.artribune.com/arti-visive/arte-contemporanea/2020/01/scambiapassi-napoli-stazione-piscinola-scampia-arte-contemporanea/>

<https://www.icom-italia.org/bilancio-sociale/#:~:text=Con%20il%20Bilancio%20Sociale%2C%20ICOM.rapporto%20tra%20finalit%C3%A0%20ed%20esito.>

<https://www.scabec.it/chi-siamo>

<https://www.icom-italia.org/comunicazione-digitale-dei-musei-ai-tempi-del-covid-19/>

<https://www.aam-us.org/programs/ethics-standards-and-professional-practices/core-documents/>

<https://www.aam-us.org/programs/about-museums/maintaining-museum-excellence-in-the-time-of-covid-19/>

<https://www.aam-us.org/2020/03/25/4-ways-museums-can-successfully-leverage-digital-content-and-channels-during-coronavirus-covid-19/>

<http://ramses.ulg.ac.be/>

<http://www.gallerianazionalemarche.it/a-palazzo-con-il-direttore/#:~:text=I%20nuovi%20incontri%20si%20terranno,raccontare%20questa%20sua%20esperienza%20urbinate.>

<http://www.mart.trento.it/ilikemart>

<https://fisherarch.com>

<https://forbes.it/classifiche-forbes/best-italia/100-donne-forbes-2020/>

<https://museicapitolini.org/it/il-museo/storia-del-museo#:~:text=La%20nascita%20dei%20Musei%20Capitolini,bronzeed%20di%20grande%20valore%20simbolico>

<https://pinacotecabrera.org/en/breramusic/>

<https://teens.palazzograssi.it/usr.php>

<https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2020/09/cultura-coronavirus-saggio-pier-luigi-sacco/>

<https://www.artribune.com/progettazione/architettura/2019/01/nuove-anticipazioni-su-plartwo-la-sede-a-torino-della-fondazione-plart-di-napoli/>

<https://www.gamec.it/nasce-radio-gamec/>

<https://mybrera.pinacotecabrera.org/>

<https://www.maxxi.art/en/iorestoacasa/>

<https://www.maxxi.art/programmi-educativi/laboratori-gratuiti-online-per-le-scuole-secondarie/>

<https://www.musei.re.it/il-museo-per-lascuola/per-la-scuola/a-reggio-emilia-la-scuola-e-al-museo-e-il-museo-la-accoglie-cosi/>

<https://www.rivistasegno.eu/events/ottobre-1968-arte-povera-piu-azioni-povere-agli-arsenali-di-amalfi/>

<https://www.triennale.org/eventi/triennale-decameron/>

<https://www.visitflanders.com/es/trade-covid-19/virtual-experiences/stay-at-home-museum/>

<https://luoghidelcontemporaneo.beniculturali.it/home%23ricerca>