



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

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

Tesi di Laurea

**FONDAZIONE MAXXI**  
**Una nuova idea di museo dedicato alla  
creatività contemporanea**

**Relatore**

Ch. Prof. Federico Pupo

**Correlatore**

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

**Laureanda**

Martina Borgo

Matricola 891985

**Anno Accademico**

2022 / 2023



# INDICE

<b>Premessa .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduzione. L'arte contemporanea e i musei .....</b>	<b>3</b>
<b>Capitolo 1. La Fondazione MAXXI.....</b>	<b>8</b>
1.1 L'origine.....	8
1.2 Il progetto architettonico.....	11
1.3 L'Atto costitutivo e lo Statuto.....	19
1.3.1 L'organizzazione .....	24
1.3.2 Gli organi di governo e di direzione .....	25
1.3.3 I dipartimenti, gli uffici e il personale.....	29
1.4 Il MAXXI a livello internazionale.....	33
<b>Capitolo 2. MAXXI Arte e MAXXI Architettura .....</b>	<b>34</b>
2.1 Le collezioni .....	35
2.2 Mostre ed esposizioni .....	36
2.3 Educazione e formazione.....	40
2.4 Pubblicazioni editoriali .....	44
2.5 Eventi.....	45
2.6 Comunicazione e social media.....	47
2.7 Biblioteca e archivi .....	50
2.8 Fondazione MAXXI L'Aquila .....	52

<b>Capitolo 3. Dimensione economico – finanziaria .....</b>	<b>56</b>
3.1 Fundraising e contributi.....	57
3.1.1 Membership e donazioni .....	58
3.1.2 Sponsorizzazioni.....	62
3.2 Dati di performance e di economicità.....	63
3.3 Un’analisi dei bilanci consuntivi recenti.....	76
3.3.1 Lo Stato Patrimoniale.....	77
3.3.2 Il Conto Economico (o Rendiconto Gestionale) .....	80
3.3.3 Il Rendiconto Finanziario .....	82
3.3.4 La Nota Integrativa .....	84
<b>Conclusione e considerazioni finali.....</b>	<b>87</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>94</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>97</b>



## Premessa

Obiettivo del presente è descrivere una realtà museale italiana di recente istituzione e indiscussa qualità, la Fondazione MAXXI – Museo nazionale di arte del XXI secolo di Roma, indagandone i valori di innovazione e competitività, che la collocano nel panorama mondiale, e le distintive peculiarità quali il vasto scenario di offerte e le plurime competenze del personale al suo interno.

L'analisi propone inizialmente l'esposizione del complesso rapporto tra il mondo d'arte contemporanea e le istituzioni museali, evidenziando la rinnovata funzione del museo, le potenzialità e vincoli connessi alle scelte operate in materia di valorizzazione e promozione di un patrimonio artistico-culturale dinamico e in costante confronto con l'attualità.

I nuovi poli per la cultura si caratterizzano ponendo quale obiettivo primario la possibilità di offrire un'esperienza museale, che attraverso una partecipazione attiva del fruitore mediante gli strumenti critici forniti, sia capace di attribuire significati a ciò che osserva.

La soddisfazione di queste nuove esigenze ha reso necessaria una trasformazione del museo in un centro polivalente attento a più pubblici. Allo stesso tempo, esso è divenuto un luogo attivo di sperimentazione e ricerca, ravvisabile dai numerosi eventi culturali promossi dagli stessi musei, come spettacoli dal vivo e laboratori di formazione.

Partendo da questi presupposti, l'elaborato si è concentrato sulla Fondazione MAXXI, il museo di arte e architettura contemporanea tra i più innovativi e competitivi a livello internazionale, anche in virtù dello straordinario edificio che lo accoglie e che ha contribuito alla notevole notorietà.

Nel primo capitolo, l'istituto museale viene osservato nei suoi aspetti costitutivi e originari, a partire dal progetto dell'edificio stesso e della dimensione architettonica; in un secondo momento, invece, viene messa in evidenza la dimensione aziendale-organizzativa: uffici e personale, ruoli e qualifiche. Questo capitolo si conclude con una

restituzione dei diversi progetti proposti dalla Fondazione e delle molteplici realtà con cui il MAXXI collabora a livello internazionale.

Nel secondo capitolo, sono approfondite le principali attività svolte dai quattro musei della Fondazione: MAXXI Arte e MAXXI Architettura, Dipartimenti Sviluppo e Ricerca, Educazione e Formazione. In questo modo si intende rendere evidente la tridimensionalità all'istituto museale attraverso i risultati esecutivi, quali mostre, ricerche, eventi, interventi educativi.

Il terzo capitolo, infine, intende mettere in luce la dimensione economico-finanziaria cercando di illustrare le risorse di cui il MAXXI dispone e la loro origine, tramite le quali è in grado di perseguire obiettivi e mission.

Ci si pone quindi la questione su come una Fondazione di così recente istituzione abbia riscontrato un tale successo, quali siano le operazioni e le scelte vincenti che abbiano portato il MAXXI a elevata rendita, sostenibilità economica e diffusa promozione culturale.

I riferimenti principali di questa tesi sono riconducibili al sito ufficiale della Fondazione, nel quale la ricchezza delle informazioni contenute persegue l'obiettivo dell'accessibilità e della fruibilità alla consultazione pubblica, rispecchiando la trasparenza dell'istituzione. Sono stati inoltre indispensabili articoli e testi pubblicati dalla stessa Fondazione per quanto concerne le fasi di costruzione di questo immenso "cantiere di cemento" e la sua variegata proposta culturale.

# Introduzione

## L'arte contemporanea e i musei

Tutelare, conservare e valorizzare sono tre azioni imprescindibili quando si parla di patrimonio culturale, ma dalle molteplici sfumature, variabili e complessità, soprattutto quando si comincia a trattare nello specifico l'arte contemporanea.

Negli ultimi trent'anni abbiamo assistito a una rapida e progressiva attenzione per ciò che riguarda il contemporaneo, visione accentuata anche dall'introduzione di una Direzione del Ministero competente da un punto di vista divulgativo e valorizzante di questo patrimonio. L'arte contemporanea però, con nette differenze dagli altri periodi storico-artistici, esprime tematiche quotidiane che si scontrano con linguaggi differenti, affrontando tematiche politiche, economiche, ambientali, culturali.

Nel testo *Le Funzioni del Museo*<sup>1</sup>, Daniel Buren articola tre principali attività che l'istituzione museale dovrebbe svolgere: conservazione, raccolta e rifugio. La conservazione risponde a una necessità di proteggere e perpetuare la memoria, alludendo a una vera e propria illusione di eternità che avvolge le opere quando sono contenute all'interno del museo. Questo perché dall'Ottocento, il museo ha ereditato la funzione di "cornice" «(fisica e morale) su tutto ciò che viene esposto al suo interno»<sup>2</sup> attraverso la quale l'istituzione trasmette, espone e veicola significati, valori, ma anche gesti, periodi di produzione e scuole di pensiero. La seconda azione secondo Buren è la raccolta, con la quale si intende il singolare punto di vista con cui sono percepite le opere, in questo modo viene perseguito un tema, una scuola, una tecnica, comportando un'inevitabile selezione<sup>3</sup>. Infine, il museo è un rifugio, la cornice che il museo fornisce all'opera non può essere considerata naturale, poiché funge esclusivamente da mezzo in grado di assicurarne un'esistenza sul lungo periodo<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Chiodi, S., *Le funzioni del museo. Arte, museo, pubblico nella contemporaneità*, Casa Editrice Le Lettere, 2009, (Estratto dal testo scritto nell'ottobre 1970, terza parte di *Position Proposition* denominata *Le Donné*, pubblicato dal museo di Mönchengladbach nel gennaio 1971), pp. 51-58

<sup>2</sup> Ivi, p. 53

<sup>3</sup> Ivi, pp. 53-54

<sup>4</sup> Ivi, pp. 55-56

L'insorgere di nuove e poliedriche figure professionali, congiunte all'impiego di strumenti maggiormente adeguati, ha comportato un mutamento all'interno dell'istituzione museale. Di recente, proiettato verso la necessità di rispondere a nuove esigenze conservative, espositive, tematiche e di significato, è andato così a modificarsi il concetto stesso di museo e delle sue funzioni, mentre le parole più impiegate e a fare eco sono diventate: dialogo, relazione, spazi e confronto; parole indispensabili per alimentare e coltivare uno scambio diretto e continuo tra artista-pubblico e anche tra opera-fruitori.

Un museo, inoltre, non è riducibile alla sola sfera culturale, ma è anche un veicolo di connotazioni sociopolitiche<sup>5</sup>. In questo modo il funzionamento di un museo è indirizzato verso il soddisfacimento di determinanti interessi piuttosto che altri, interessi raggiunti attraverso politiche museali e strutture politiche ed economiche che ne costituiscono l'ossatura, così come dai gruppi e dai singoli individui che partecipano e ne condividono la gestione culturale.

Secondo queste azioni e dinamiche, gli artisti e le istituzioni si ritrovano all'interno di un grande schema, un campo sociopolitico e culturale, connotato dai valori della società aventi molteplici sfumature ideologiche<sup>6</sup>. Il museo, dunque, è uno degli attori del mondo dell'arte e ricopre un ruolo attivo, capace, in base alle diverse decisioni prese su mostre, collezioni, politiche, di alimentare (o meno) la dicotomia della sua funzione, come conservatore o promotore<sup>7</sup>.

Uno dei risultati raggiunti da questa nuova e diversa operatività dell'arte, è il riconoscimento e il ruolo attribuito all'architettura. In diverse recenti occasioni, assecondando nuove esigenze spaziali<sup>8</sup> ed espressivo-sperimentali di coinvolgimento del pubblico, «l'architettura mette in scena il significato psico-sociale da cui deriva l'uso»<sup>9</sup>. L'architettura introduce un cambiamento nel modo in cui sono osservate le opere. L'osservazione non più orientata verso la ricerca di un messaggio formale, ma piuttosto volta a estrarre dall'opera un'interpretazione spettacolare che connaturati l'evento e il momento di fruizione.

---

<sup>5</sup> Ivi, p. 59

<sup>6</sup> Ivi, pp. 60-61

<sup>7</sup> Ivi, p. 109

<sup>8</sup> Un esempio possono essere le nuove esigenze promosse dalla corrente artistica di Land Art.

<sup>9</sup> Chiodi, S., *Le funzioni del museo. Arte, museo, pubblico nella contemporaneità*, Casa Editrice Le Lettere, 2009, p. 64

Assume, dunque, forte valore l'ambiente in cui la produzione artistica è inserita, insieme ai diversi valori attribuiti dai possibili fruitori<sup>10</sup>. Quest'ultimo elemento, riguardante il contesto in cui le opere prendono vita, negli anni ha portato a ripensare e realizzare progetti architettonico-spaziali sempre più elaborati e innovativi. L'edificio museale inizia ad essere concepito come un luogo di sperimentazione, uno spazio propizio di tipo performativo, abbandonando gradualmente l'idea di contenitore. Questi edifici, di diversa natura rispetto ai precedenti, sono progettati e realizzati per rispondere a nuove esigenze, contribuendo anche alla possibilità di instaurare nuove relazioni con il territorio, fisico-strutturale, in cui sono inseriti e prendendo parte alle relazioni in esso presenti<sup>11</sup>.

In questa nuova realtà diventano essenziali tre soggetti: il luogo, l'edificio espositivo e l'oggetto estetico. Mediante questa nuova concezione del contesto museale si è ridotto il distacco tra le due discipline: l'arte e l'architettura, prima considerate e trattate in modo distinto e separato. I musei contemporanei iniziano ad essere concepiti come centri polifunzionali<sup>12</sup>, ed è proprio in essi che si concentrano molteplici attività che sempre più distinguono e connotano queste macchine contemporanee.

Un forte legame instauratosi con i musei, è quello con la comunicazione. Gli artisti contemporanei hanno incluso nelle loro proposte temi sociali e di attualità, il cui risultato ha consentito di dare spazio ad un dialogo continuo tra società-arte-museo<sup>13</sup>.

A questa sempre più rilevante relazione con la comunicazione, si accosta anche l'assorbimento delle logiche commerciali, in cui il museo ne acquisisce e ne adotta gli strumenti, configurandosi più verosimilmente come un laboratorio in cui entrano in scena dinamiche di consumo insorte a seguito della globalizzazione. Queste pratiche "spurie", che l'istituzione museale accoglie, si identificano come attività accessorie e servizi aggiuntivi: bar, ristoranti, librerie; a questi spazi vanno ad affiancare biblioteche, archivi, auditorium, sale espositive, spazi di supporto per l'educazione e il sapere. Ciò comporta una stretta unione, e una labile linea di demarcazione, tra più sfere: quella del consumo e quella ludico-formativa, congiunte all'esperienza culturale, definendo progressivamente una tendenza verso l'iperconsumo, che connette cultura e consumo in un'unica sede,

---

<sup>10</sup> Costanzo, M., Museo fuori dal museo: nuovi luoghi e nuovi spazi per l'arte, Milano: F. Angeli, 2007, pp. 51-52

<sup>11</sup> Ivi, p. 53

<sup>12</sup> Polveroni, A., This is contemporary! Come cambiano i musei d'arte contemporanea, Milano: F. Angeli, 2007, p. 12

<sup>13</sup> Ivi, p. 16

capace di evidenziare la capacità del museo di attrarre e avvicinare maggiori pubblici alla proposta culturale. Non sono però solo questi i servizi a definire l'identità delle variegata istituzioni museali, quanto il valore e il potere in qualità di macchina mediatica<sup>14</sup>, in cui in primo luogo ha valore il potere materiale acquisito e solo in un secondo momento la ricchezza posseduta di tipo economico.

Tra i più significativi e innovativi edifici, ideati per ospitare le forme d'arte di ultima generazione, possiamo citare due edifici significativi e indiscutibilmente conosciuti: il Centre Georges Pompidou di Parigi e il Museo Guggenheim di Bilbao, anche iconicamente riconoscibili architettonicamente. Questi due istituti museali per primi testimoniano un'innovazione perché, ad esempio, il Centre George Pompidou non è più concepito come luogo di esclusiva conservazione ma anche come spazio di incontro in cui l'osservatore ricopre un ruolo attivo nella creazione dell'evento e/o a completamento dell'opera d'arte esposta, superando l'idea di impartire una lezione di storia dell'arte in modo didascalico. Essi hanno assunto il cosiddetto "effetto calamitante"<sup>15</sup>, il fenomeno che caratterizza in particolar modo i musei di ultima generazione, incentrati su una maggiore attenzione per quanto riguarda la proposta architettonica di articolazione degli spazi. Ed è proprio in questa corrente che si inserisce la Fondazione MAXXI – Museo Nazionale delle Arti del XXI secolo di Roma, il primo museo italiano dedicato all'arte e all'architettura contemporanea.

Il MAXXI propone un'idea di proiezione delle arti del passato fino a quelle del nostro tempo, inserite in continuità con il futuro. A questa si aggiunge la funzione imprescindibile di ricerca sperimentale, che ha caratterizzato le diverse epoche e che vede il MAXXI come un concreto e interattivo laboratorio di creazione ma anche di comunicazione. Per rispondere alle motivazioni che hanno spinto alla progettazione del MAXXI è possibile far riferimento a diverse azioni: sviluppare, creare, comunicare, comprendere, mescolare, analizzare, ampliare, rappresentare. Ma anche la scelta di coniugare e unire sotto uno stesso tetto arte e architettura ha una sua forte motivazione: queste due discipline sono linguaggi universali che permettono di comprendere e identificare un mondo culturale, quindi restituire un'immagine di un paese all'estero, nel nostro caso lo "stile di vita italiano"<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Ivi, p. 21

<sup>15</sup> Chiodi, S., *Le funzioni del museo. Arte, museo, pubblico nella contemporaneità*, Casa Editrice Le Lettere, 2009, p. 110

<sup>16</sup> Avagnina, M., et altri, *Materia Grigia: il racconto della costruzione*, Milano: Electa, Roma: MAXXI, 2010, pp. 172-173

Come per altri grandi musei, la Fondazione MAXXI ha inoltre privilegiato spazi e luoghi d'incontro, favorendo la costruzione di relazioni, orientandosi verso una proposta di completa immersione e coinvolgimento volta a superare l'idea dei singoli oggetti contenuti al suo interno.

«Il museo fuori dal tradizionale spazio espositivo e dai suoi criteri ordinativi/curatoriali rappresenta, in un certo senso, un atto di libertà finalizzato ad un allargamento dei confini della ricerca artistica alla scoperta di nuove forme e valori espressivi, nonché di situazioni spaziali in grado di suggerire un nuovo modo di porsi all'arte»<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Costanzo, M., Museo fuori dal museo: nuovi luoghi e nuovi spazi per l'arte, Milano: F. Angeli, 2007, p. 9

## Capitolo 1. La Fondazione MAXXI

In questo primo capitolo è presentato e analizzato l'istituto museale della Fondazione di arte e architettura contemporanea, partendo dagli esordi della proposta ministeriale per la sua edificazione fino all'inatteso e originale progetto architettonico, il quale al termine del compimento edilizio segna l'edificio come uno dei più all'avanguardia nel panorama internazionale dei primi anni duemila.

Successivamente, i paragrafi che seguono sono invece dedicati all'organigramma interno, al fine di restituire la dimensione governativo e organizzativa delle figure che vi operano. A questo proposito sono presentati gli organi, i dipartimenti, le cariche e le qualifiche per mostrare il funzionamento e la distribuzione di questo "nuovo" museo.

### 1.1 L'origine<sup>18</sup>

"La prima istituzione nazionale dedicata alla creatività contemporanea", questa è la definizione che appare sul sito ufficiale della Fondazione MAXXI per descriversi.

Il MAXXI, acronimo di Museo Nazionale delle Arti del XXI secolo, è una Fondazione costituita nel 2009 per volontà dell'allora Ministero per i Beni e le Attività Culturali<sup>19</sup>. Al suo interno sono accolti due musei: il MAXXI Arte e il MAXXI Architettura, per i quali sono organizzate e programmate una molteplicità di attività. Il grande museo, nel suo complesso, persegue contemporaneamente obiettivi di conservazione, valorizzazione e fruizione, riguardanti le idee, le opere e le innovazioni di età contemporanea. In questo modo, promuove forme di contatto tra studio e ricerca insieme a sperimentazione e innovazione.

---

<sup>18</sup> Per questo paragrafo si fa riferimento al sito ufficiale della Fondazione entro la sezione "chi siamo" in <https://www.maxxi.art/>.

<sup>19</sup> Oggi denominato Ministero della Cultura (2021).

Le attività riguardano mostre, proiezioni, performance, laboratori, workshop e progetti formativi ma anche convegni e talk. Solamente immaginando le ampie possibilità citate possiamo iniziare a percepire il carattere e la tendenza verso una conservazione “attiva” più incline alla fruizione, traducibile anche in “esperienza”.

La mission che il MAXXI si è posto, fin dalla sua origine, punta alla trasmissione di quelle espressioni artistiche, architettoniche e culturali prodotte in età contemporanea di livello nazionale e internazionale. Queste espressioni cercano di restituire una continuità, partendo dal passato per rendere più comprensibili le evoluzioni contemporanee e quelle future. In funzione di questa missione, sono sviluppati la molteplicità di laboratori e convegni in cui sperimentare e tracciare le innovative espressioni artistiche e architettoniche. Inoltre, non di minor rilievo è l’obiettivo di rivestire un ruolo di centro polifunzionale, capace di sovrapporre linguaggi, mezzi e contenuti.

Il progetto culturale della Fondazione MAXXI aspira al raggiungimento di un duplice obiettivo: da un lato osserva e tiene conto dell’evoluzione delle arti appartenenti al Novecento, dall’altro lato invece pone altrettanta attenzione all’arte e all’architettura che contraddistinguono le correnti attuali e creatività di più recente evoluzione<sup>20</sup>.

Il MAXXI, in qualità di museo dedicato anche all’architettura, ha sicuramente privilegiato questa disciplina ma con lo scopo di restituirne l’intreccio e le declinazioni che può assumere nel momento in cui viene accostato o messo in relazione diretta con altre discipline artistico-culturali e territoriali-urbanistiche.

La parola d’ordine è dinamicità poiché, fin dall’inizio della sua attività, la Fondazione ha continuamente promosso una moltitudine di proposte ed eventi per poter rispondere a pubblici vari ed esigenze differenti; negli anni i temi trattati hanno riguardato: arte, cultura, vita privata e sociale, economia ed ecologia, tecnologia e educazione, politica e geopolitica<sup>21</sup>. La conseguenza di tale programmazione è stata l’idea che la Fondazione stessa ha assunto, non solo di un luogo tradizionalmente dedito alla conservazione, tutela e valorizzazione, ma anche alla produzione e allo sviluppo di quelle realtà che caratterizzano il mondo artistico- culturale e architettonico. Una sorta di laboratorio attivo e multidisciplinare, proiettato non solo a livello nazionale ma anche a quello internazionale, e connotato dalle imprescindibili influenze reciproche; il Museo si

---

<sup>20</sup> Hanru, H., Motisi, E., Una storia per il museo: dieci anni di MAXXI, Roma, MAXXI, Macerata: Quodlibet, 2021, p. 8

<sup>21</sup> Ivi, p. 14

propone come una cassa di risonanza capace di restituire una panoramica più ampia e globale.

Il MAXXI «è un progetto in divenire. Non ha un'unica vocazione»<sup>22</sup>, così Giovanna Melandri, ex presidente della Fondazione, nel 2020 descriveva il museo dopo dieci anni di attività. In modo generale, se si volesse definire l'operato del MAXXI si potrebbe ripensare ai confini fluidi che lo connotano <sup>23</sup> e alla spiccata attenzione verso l'attualità a livello internazionale.

Il MAXXI, come è stato già accennato, si articola in due macroaree di ricerca: il MAXXI Architettura e il MAXXI Arte, entrambe con la loro distinta collezione; al 2020 nella collezione di MAXXI Arte si potevano contare più di 550 opere<sup>24</sup>, molte di queste, pensate e realizzate dagli artisti per mostre temporanee in Fondazione, sono state poi acquisite dalla Fondazione stessa per entrare a far parte della sua collezione permanente.

Le mostre di cui il MAXXI si è occupato non riguardano solo artisti di alto livello notoriamente conosciuti ma anche coloro che sono stati esclusi dal mercato e dai media, che lavorano ai margini, dando loro voce mediante esposizioni monografiche e collettive. Questo consente di mostrare al pubblico non solo quello che ha già acquisito una certa notorietà ma spazia verso l'evoluzione della scena artistica ai suoi diversi livelli, origini, tematiche e tecniche<sup>25</sup>. Questa visione molto ampia delle produzioni dà voce a coloro che sono stati esclusi ed emarginati perché non considerati adeguati alle linee di produzione e creazione dominanti. Solamente dando spazio a tutti è possibile trasmettere alle generazioni future ciò che è stato e le conseguenze dirette e indirette, in un'immagine più ricca e continuamente rinnovata<sup>26</sup>.

La Fondazione non si è accontentata della sede principale, e oltre ai due Musei si è anche impegnata nella progettazione di una nuova sede: il MAXXI L'Aquila<sup>27</sup>, che persegue gli stessi obiettivi generali posti dalla Fondazione declinati però nel contesto abruzzese.

---

<sup>22</sup> Ivi, p. 8

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Si tratta di installazioni, sculture, net-art, pitture, collezioni fotografiche ma anche progetti architettonici installazione *site specific* e fondi di architetti.

<sup>25</sup> Hanru, H., Motisi, E., Una storia per il museo: dieci anni di MAXXI, Roma, MAXXI, Macerata: Quodlibet, 2021, p. 148

<sup>26</sup> Ivi, p. 154

<sup>27</sup> A partire dal mese di giugno 2021, la Fondazione MAXXI ha aperto alla pubblica fruizione una sede distaccata nella città di L'Aquila, presso Palazzo Ardinghelli. La realizzazione di questo progetto è stata possibile mediante i finanziamenti ministeriali e alla raccolta fondi "Gala Dinner" del 2018, presso la sede centrale di Roma, in cui si sono raccolti 261.500 euro, a cui si è aggiunto un contributo pari a 7.2 milioni di euro proveniente dalla Federazione Russa.



Figura 1.1 MAXXI progetto curatoriale “Cantiere D’Autore”, Iwan Baan, novembre 2009

## 1.2 Il progetto architettonico

Il MAXXI è un museo urbano, progettato e realizzato come un raccordo stradale, che connette la città, la vita urbana, allo spazio museale e all’ambiente artistico della Fondazione. L’obiettivo è, fin dall’origine, creare una commistione tra quotidianità e contesto artistico del museo, proponendo una sorta di nuova vita sociale.

Il museo è stato ideato dalla famosa e visionaria architetta anglo-irachena Zaha Hadid<sup>28</sup> in un’ottica che lo avvicinasse ad un foro romano del XXI secolo, in cui prendono luogo la fusione, la condivisione e la produzione di differenti pratiche<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> L’Architetta Zaha Hadid nacque nel 1950 a Baghdad, in Iraq. Dopo aver studiato matematica presso l’American University di Beirut si trasferisce a Londra nei primi anni Settanta per frequentare e diplomarsi nella Architectural Association School. Tra diverse attività da lei svolte come l’insegnamento e aver preso parte a progetti e collaborazioni, ha fondato anche lo studio Zaha Hadid Architects nel 1999, anno in cui ha vinto il concorso per il progetto proposto del MAXXI. La famosa architetta è poi scomparsa nel 2016, lasciandoci la possibilità di ammirare la sua eredità.

<sup>29</sup> Hanru, H., Motisi, E., Una storia per il museo: dieci anni di MAXXI, Roma, MAXXI, Macerata: Quodlibet, 2021, p. 58

Elemento distintivo è l'analisi del contesto storico e geografico in cui sorge la Fondazione: il quartiere Flaminio, il quale si caratterizza per essere l'area in cui si sono localizzati i recenti progetti di espansione della capitale, promossi da programmi sia culturali sia politici dai diversi governi che si sono succeduti negli anni.

L'intera ideazione ha avuto inizio nell'autunno del 1997 come conseguenza della cessione nel quartiere Flaminio dell'ampia area occupata da caserme e fabbriche da parte del Ministero della Difesa al Ministero per i Beni Culturali e Ambientali, all'epoca così denominato. Si tratta di un'area di origine militare, una sorta di cittadella ormai in disuso, appartenente alla ex Caserma Montello, in una zona pianeggiante della capitale e in prossimità del centro storico. La cessione era volta alla realizzazione di un nuovo polo museale da dedicare alle arti contemporanee. Il progetto architettonico ebbe inizio nel 1998 quando venne bandito un concorso internazionale.

L'inizio dei lavori tra via Guido Reni e via Masaccio è riconducibile al 20 marzo 2003, giorno esatto in cui venne posta la prima pietra. Per sei anni il cantiere è rimasto in attività fino a novembre 2009, quando il museo della creatività e della sperimentazione della contemporaneità è stato ufficialmente inaugurato<sup>30</sup>.

Il committente di questo nuovo museo rappresentativo della contemporaneità è il Ministero per i Beni Culturali insieme al Ministero realizzatore delle Infrastrutture. Il MAXXI è un'opera con ricercati livelli di sperimentazione, anche partendo dai materiali impiegati per la sua realizzazione. Eccezionale è, inoltre, l'accostamento tra l'elevato valore culturale e le adeguate e specifiche procedure di controllo, consulenza, programmazione<sup>31</sup> per la realizzazione dell'edificio.

Per la sua edificazione sono state coinvolte due società, entrambe con radici nella città di Roma: Italia Costruzioni e SAC – Società Appalti Costruzioni, selezionate per competenza, ambedue vantano interventi di costruzione, di recupero e di restauro su edifici e monumenti nella propria esperienza di attività<sup>32</sup>. La prima trasformazione messa in atto riguarda la demolizione di ventitré fabbricati a cui seguono le fasi successive di costruzione.

A partire dal 2004 fino all'inaugurazione nel 2009, vennero chiamati diciannove fotografi per ritrarre e testimoniare le differenti fasi succedutesi fino alla conclusione dei

---

<sup>30</sup> Avagnina, M., et altri, *Materia Grigia: il racconto della costruzione*, Milano: Electa, Roma: MAXXI, 2010, p. 15

<sup>31</sup> Ivi, p. 13

<sup>32</sup> Ivi, p. 15

lavori. Questo diede origine ad una campagna fotografica che prese il nome di “Cantiere d'autore: architettura e fotografie per il MAXXI in progress”<sup>33</sup>. Le immagini prodotte, appunto, d'autore sviluppate intorno al tema del cantiere mostrano un ambiente in continua trasformazione di uno stesso sito. Questo repertorio, tra vedute e visioni, costituisce una vera e propria raccolta che alimentò le collezioni permanenti del nuovo “cantiere” culturale<sup>34</sup>.

Come si è accennato pocanzi, nel 1998 è stato indetto il concorso internazionale di progettazione diviso in due fasi. Ad esso hanno partecipato tra i migliori architetti di fama mondiale, ma il progetto scelto e risultato vincitore è stato quello proposta da Zaha Hadid. Il successo fu dovuto alla sua elevata capacità di dialogo con gli altri edifici preesistenti e recentemente ideati nel quartiere Flaminio da architetti di altrettanta fama, come l'Auditorium di Renzo Piano, il Palazzetto dello Sport di Pier Luigi Nervi, e ancora il Villaggio Olimpico affidato ad un gruppo di architetti. Il progetto del MAXXI scelto riusciva a sfidare questi edifici e allo stesso tempo riusciva a inserirsi nel tessuto e nel linguaggio urbano circostante.

Il concorso internazionale per la realizzazione del progetto MAXXI, all'epoca Centro per le Arti Contemporanee, viene bandito dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali, e diviso in due fasi. Ad organizzare e regolare il concorso fu la Soprintendenza alla Galleria nazionale d'arte moderna e contemporanea, con le Linee guida della committenza<sup>35</sup>.

Per la prima fase aperta e pubblica, conta 273 progettisti candidati al concorso, ai quali vengono fornite le specifiche linee guida a cui riferirsi per l'ideazione del progetto<sup>36</sup>. A questa prima fase segue la seconda, per la quale sulla base dei curricula presentati precedentemente, vengono selezionati quindici gruppi. Ad essi venne richiesta la progettazione (in fase) preliminare dell'edificio con uno specifico e dettagliato programma funzionale, gli stessi furono invitati ad effettuare un sopralluogo. I progetti

---

<sup>33</sup> Ivi, pp. 91-93. I diciannove fotografi hanno realizzato un nucleo di 184 fotografie, in formato espositivo oppure da archivio. L'obiettivo del progetto non era di tipo documentativo, quanto piuttosto riuscire a restituire un'immagine unica da molteplici punti di vista e prospettive soggettive di ciascun fotografo partecipante al progetto.

<sup>34</sup> Ivi, p. 91

<sup>35</sup> Avagnina, M., et altri, *Materia Grigia: il racconto della costruzione*, Milano: Electa, Roma: MAXXI, 2010, pp. 137-138

<sup>36</sup> Requisiti su spazi espositivi, spazi per le collezioni permanenti e temporanee, Centro studi, Centro archivi, biblioteca, mediateca (...), bookshop, caffè, ristorante, spazi per gli uffici amministrativi, magazzini.

vennero consegnati nel febbraio del 1999 e sottoposti a una commissione tecnica che ne verificasse la pertinenza e il rispetto delle linee guida consegnate in precedenza.

È presso la Galleria Nazionale d'Arte Moderna che furono presentati alla giuria<sup>37</sup> i quindici modelli che oltre all'ideazione dell'edificio dovevano includere anche le zone limitrofe, a cui erano state aggiunte e accostate le rispettive tavole di presentazione. La commissione, tra quattro progetti finalisti, selezionò quello dello studio dell'architetta Hadid. Il motivo principale che convince la giuria fu l'innovativa idea di flusso, un flusso capace di connettere reciprocamente la città al museo e il museo alla città, costituendo l'idea di una sorta di campus aperto<sup>38</sup>.

Il centro museale del progetto di Hadid prevedeva sei edifici semi-indipendenti<sup>39</sup> articolati entro lo spazio a disposizione nel sito. La realizzazione definitiva ha riguardato esclusivamente il lotto da destinare al Museo del XXI secolo che ha accolto anche quello dedicato all'Architettura, dando esito ad un'unità architettonica autonoma.

All'interno di questo grande edificio, sviluppato su più piani, piano terra, primo e secondo, con una forma ad "L", si articolano cinque gallerie tra di loro connesse e intrecciate, che consentono di iniziare e proseguire la visita seguendo differenti percorsi<sup>40</sup>.

Il concetto di flusso, insito nell'edificato, è ravvisabile anche nella piazza. Circondata tra i confini dell'edificio dell'amministrazione e del polo museale, la piazza presenta un suolo attraversabile dal pubblico, uno spazio urbano, che mette in contatto due arterie di collegamento all'interno del quartiere Flaminio, prima non accessibili per la presenza della ex Caserma Montello. Questo spazio appare come una verosimile piazza all'italiana, da due lati delimitata dagli edifici del MAXXI, ma nonostante la separazione architettonica, in continuo dialogo tra loro. Questo spazio pubblico urbano delimitato da due cancelli sui lati delle vie stradali, in origine non previsti, si rivela perfettamente conforme all'idea dell'architetta irachena sul tema del museo all'aperto.

La visionaria architetta, influenzata dal barocco romano unito a vedute futuristiche e ricerche sperimentali, mette in opera un uso plastico del cemento<sup>41</sup> realizzando il suo

---

<sup>37</sup> I criteri di valutazione adottati dalla giuria sono: la qualità del progetto nel rispetto delle linee guida, capacità di connettersi al contesto urbano in modo significativo, innovazione e creatività della soluzione architettonica e, infine, la realizzabilità e fattibilità sia economica che tecnica del progetto.

<sup>38</sup> Avagnina, M., et altri, *Materia Grigia: il racconto della costruzione*, Milano: Electa, Roma: MAXXI, 2010, pp. 137-138

<sup>39</sup> Museo di Arte, Museo di Architettura, Amministrazione, Biblioteca, edificio per l'Arte sperimentale e Galleria per le esposizioni temporanee.

<sup>40</sup> Ivi, pp. 139-143

<sup>41</sup> Ciorra, P., Guccione, M., *L'Italia di Zaha Hadid*, Roma: MAXXI, Macerata: Quodlibet, 2017, p. 28

primo progetto in Italia. Il contesto non ricopre più un ruolo di sfondo ma interagisce dinamicamente sia con i visitatori sia con la città. La fenomenologia del paesaggio è messa in diretta relazione con il progetto e quest'ultimo diventa parte integrante del paesaggio stesso<sup>42</sup>. «Una mitigazione della realtà geometrica»<sup>43</sup> per poter raggiungere quella sensazione di fluidità e dinamismo a cui si aggiunge l'idea strategica di sviluppare non un museo come oggetto, ma come campo o tessuto. L'illuminazione notturna a completamento, inoltre, mette in rilievo l'innovativa e peculiare geometria dell'edificio<sup>44</sup>.

Il concorso architettonico applica la legge 717 del 1949, conosciuta come la Legge del 2%, con la quale si definisce che le Amministrazioni statali e gli Enti pubblici a seguito dell'edificazione di edifici pubblici devono destinare alla produzione di opere d'arte una quota che non sia inferiore al 2% sulla spesa totale sostenuta per la costruzione del progetto; nel 2006 sono state pubblicate le "Linee guida all'applicazione della legge 717/1949", per chiarire la norma e poterla applicare nel modo corretto. Con questa legge si è utilizzato una spesa totale di 1.130.000,00 euro per la realizzazione dell'opera d'arte dell'atrio interno<sup>45</sup> e per quella dell'area esterna<sup>46</sup>, produzioni che costituiscono parte della collezione permanente ed esposte in occasione dell'inaugurazione a maggio 2010<sup>47</sup>.

Parlando di cifre, per la realizzazione del MAXXI è stato necessario un importo complessivo di 150 milioni di euro, per un totale di 1.250.000 ore di lavoro nel cantiere, coinvolgendo quotidianamente in media 100 tecnici e operatori per 1.500 giorni.

Per sostenere il processo di costruzione i finanziamenti hanno avuto diverse origini: dai Fondi della Legge del 12 luglio 1999, n. 237 "Istituzione del Centro per la documentazione e la valorizzazione delle arti contemporanee e di nuovi musei, nonché modifiche alla normativa sui beni culturali e interventi a favore delle attività culturali"<sup>48</sup>, dai Fondi provenienti dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e dai Fondi del

---

<sup>42</sup> Ivi, p. 29

<sup>43</sup> Ivi, p. 33

<sup>44</sup> Avagnina, M., et al., *Materia Grigia: il racconto della costruzione*, Milano: Electa, Roma: MAXXI, 2010, pp. 166-167

<sup>45</sup> Opera di Maurizio Mochetti, *Linee rette di luce nell'Iperspazio curvilineo*, attualmente ancora presente.

<sup>46</sup> Opera di Massimo Grimaldi, *Emergency's Paediatric Centre in Port Sudan Supported by MAXXI*, non più proiettato.

<sup>47</sup> Avagnina, M., et al., *Materia Grigia: il racconto della costruzione*, Milano: Electa, Roma: MAXXI, 2010, p. 212

<sup>48</sup> Legge 12 luglio 1999, n. 237, Art. 1, comma 1 «E' istituito in Roma il Centro per la documentazione e la valorizzazione delle arti contemporanee, di seguito denominato "Centro"».

Ministero per i Beni e le Attività Culturali, infine dai Fondi provenienti da Arcus S.p.A.<sup>49</sup>

Nel 2009 con la Legge del 18 giugno n. 69, nell'Art. 25 al comma 1, viene disposto che «il Centro per la documentazione e la valorizzazione delle arti contemporanee, istituito dall'articolo 1 della legge 12 luglio 1999, n. 237, è trasformato con decreto del Ministro per i Beni e le Attività Culturali in fondazione di diritto privato e assume la denominazione di "Fondazione MAXXI – Museo Nazionale delle Arti del XXI secolo»<sup>50</sup> continuando comunque a svolgere i compiti prefissati dal precedente articolo rispetto alla realizzazione, gestione e promozione dei due Musei, MAXXI Arte e MAXXI Architettura. Per questo motivo, solo poco prima della sua ufficiale inaugurazione, il MAXXI passa da Centro a Fondazione.

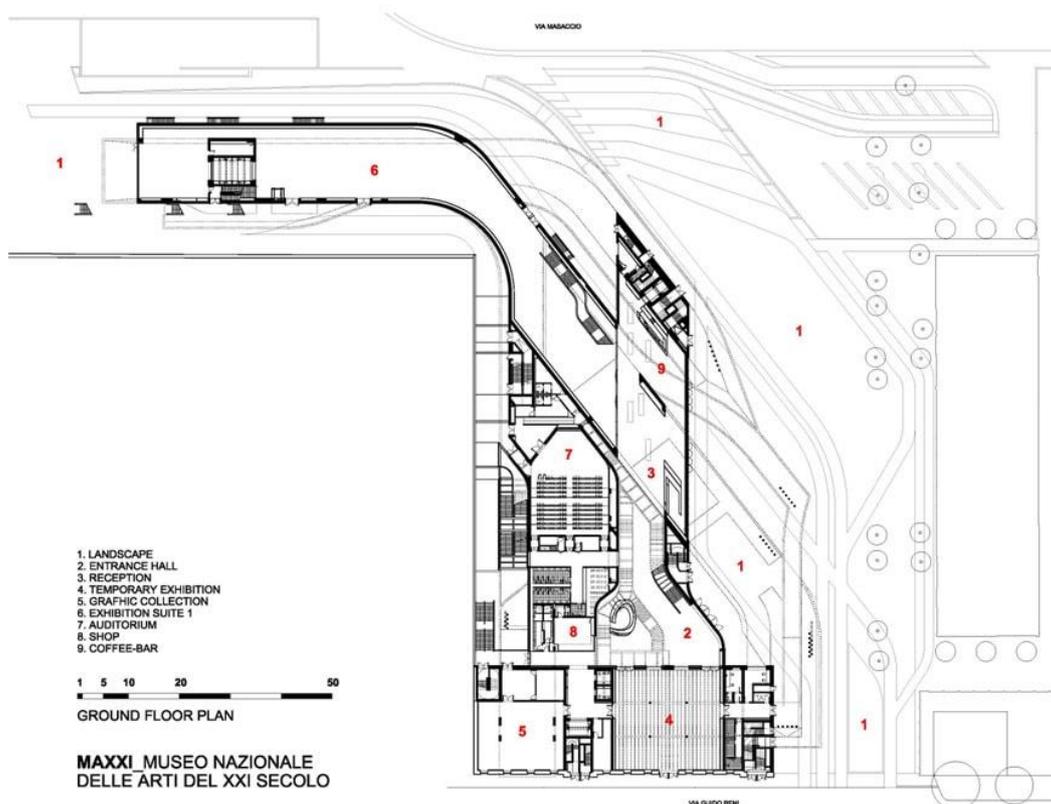


Figura1.1 Pianta piano terreno (<https://www.zaha-hadid.com/>)

<sup>49</sup> Società per lo sviluppo dell'arte, della cultura e dello spettacolo, costituito dal ministero per i Beni e le Attività Culturali, nel febbraio 2004 con la legge 16 ottobre 2003, n. 291, riferimento ad Arcus S.p.A. in <https://storico.beniculturali.it/>.

<sup>50</sup> Legge 18 giugno n. 69, Art. 25, comma 1.

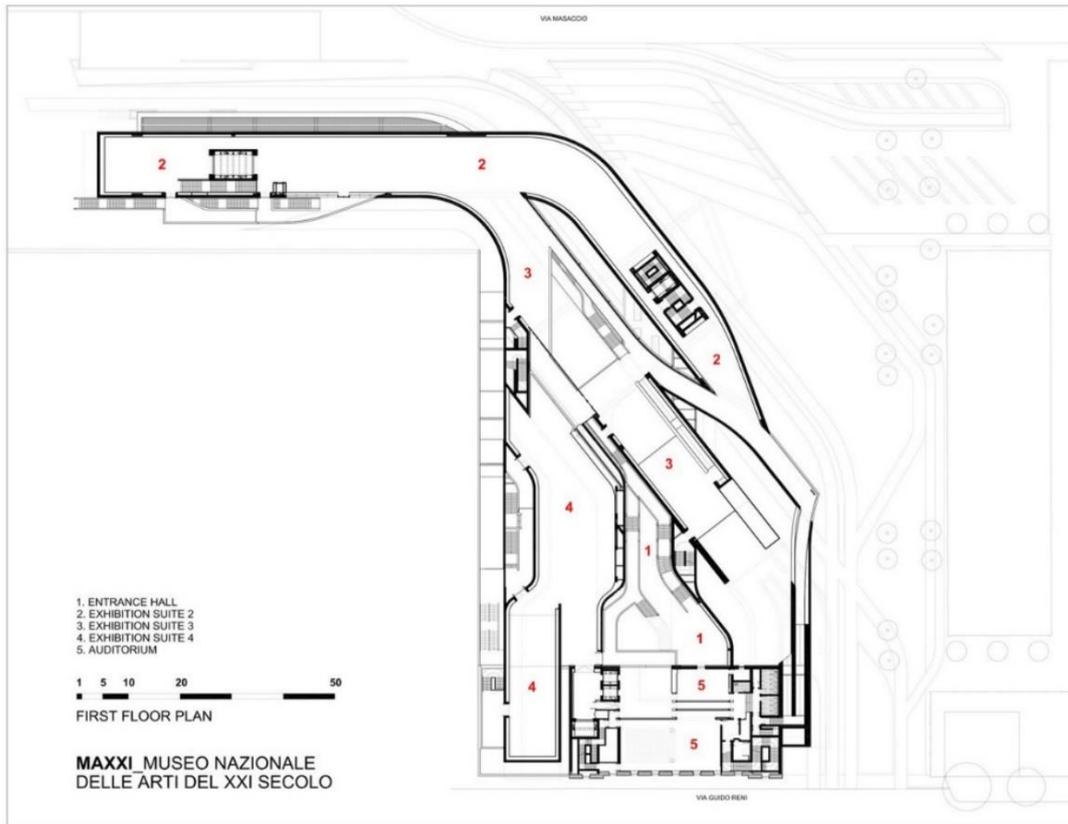


Figura 1.3 Pianta primo piano (<https://www.zaha-hadid.com/>)

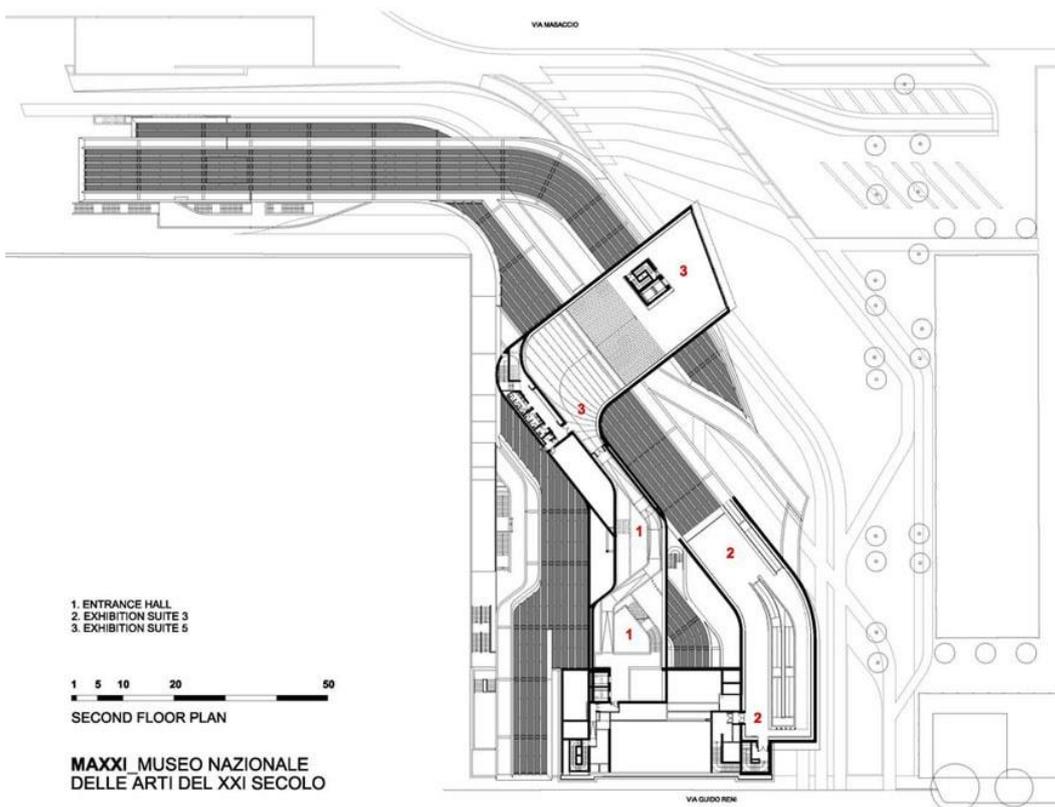


Figura 1.4 Pianta secondo piano (<https://www.zaha-hadid.com/>)

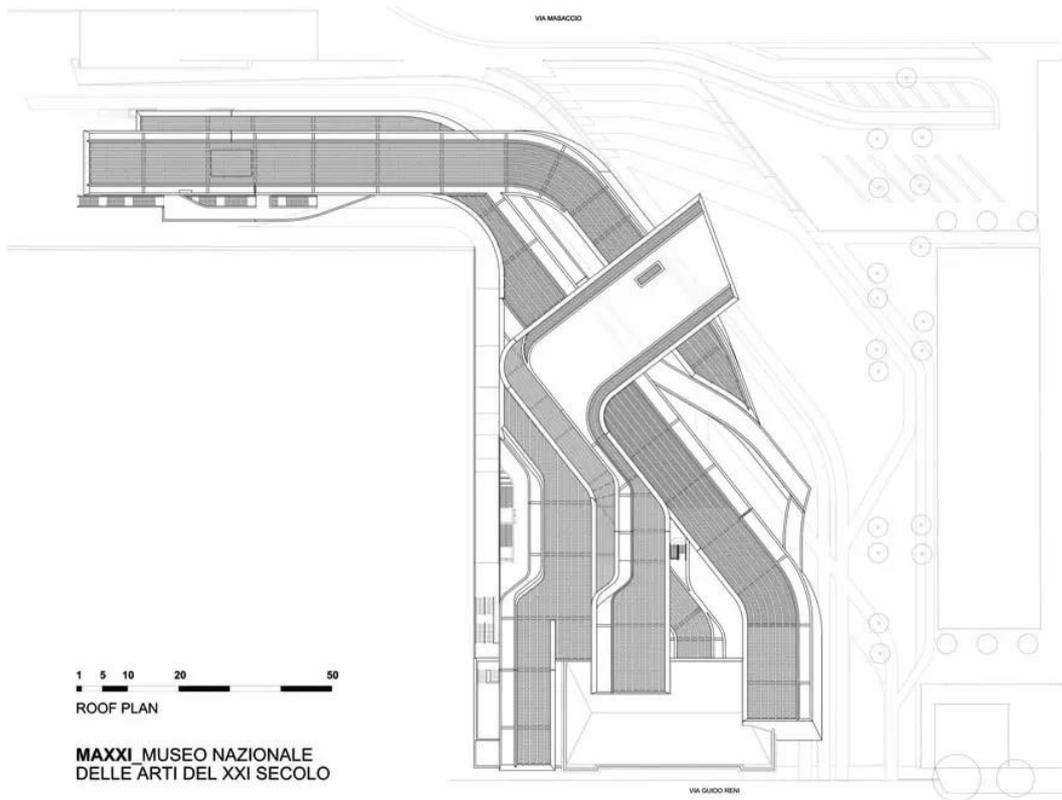


Figura 1.5 *Pianta copertura* (<https://www.zaha-hadid.com/>)



Figura 1.6 *Modello concorso Museo MAXXI, Zaha Hadid* (<https://www.maxxi.art/>)

### 1.3 L'Atto costitutivo e lo Statuto<sup>51</sup>

È il 29 luglio 2009 e l'allora Ministero per i Beni e le Attività Culturali mediante un atto costitutivo istituisce la "Fondazione MAXXI – Museo Nazionale delle Arti del XXI secolo". Una nuova fondazione, iscritta tra le Persone Giuridiche Private alla Prefettura di Roma, con sede a Roma presso l'immobile di proprietà statale in Via Guido Reni n. 2.

Per quanto concerne le funzioni spettanti alla Fondazione, è l'articolo 5, dello stesso Atto costitutivo, a mettere in luce la definizione della stessa Fondazione e i doveri attribuiti:

1. La Fondazione non ha fini di lucro e non distribuisce utili.
2. La Fondazione si occupa della gestione, della conservazione e della conduzione del proprio patrimonio di arte e architettura contemporanea.  
Nell'ambito dei propri fini la Fondazione provvede a:
  - a) Promozione culturale;
  - b) Rappresentare, in Italia, il punto di eccellenza della creatività artistica internazionale anche in continuità con la grande tradizione estetica del nostro Paese;
  - c) Costruire laboratorio di sperimentazione e di ibridazione di linguaggi e messaggi fra le più diverse forme di espressione e di comunicazione;
  - d) Facilitare contatti e scambi fra patrimoni di conoscenze e di civiltà diverse fra le quali l'arte può essere fattore di comprensione, di tolleranza e di mediazione tra conflitti culturali;
  - e) Costruire, in accordo con il Ministero degli Esteri, uno strumento di espressione e comunicazione del "logo Italia" nel mondo.
3. La Fondazione persegue i compiti della propria missione attraverso la gestione, la promozione e la valorizzazione dei Musei, "MAXXI Arte" e "MAXXI Architettura", delle opere d'arte e di architettura ricevute o acquistate a qualsiasi titolo e delle attività culturali connesse.
4. Nell'ambito di tali attività la Fondazione provvede, in particolare, a:
  - a) L'acquisizione di risorse finanziarie destinata a garantire l'incremento di opere, documenti; manifestazioni e di ogni altro elemento significativo dell'arte contemporanea e dell'architettura contemporanea ed a

---

<sup>51</sup> Per questo capitolo si vedano l'Atto costitutivo e lo Statuto vigente presso la sezione "Statuto" in <https://www.maxxi.art/fondazione-trasparente>.

- garantire un'adeguata conservazione dei Musei e dei beni culturali conferiti;
- b) La migliore fruizione de parte dei pubblici dei Musei, delle attività museali e dei beni culturali acquisiti;
  - c) L'organizzazione, nei settori scientifici di competenza della Fondazione, di mostre, eventi culturali e convegni, nonché di studi, ricerche, iniziative attività didattiche o divulgative, anche in collaborazione con enti ed istituzioni, anche internazionali, ed organi competenti per il turismo;
  - d) La promozione dell'arte contemporanea e dell'architettura contemporanea italiane all'estero in collaborazione con il Ministero degli affari esteri.
5. Le attività e gli interventi di gestione, di conservazione valorizzazione sono svolti avvalendosi del personale della Fondazione e, ove ritenuto opportuno o necessario, ricercando sul mercato, con le modalità previste dalla legge, le competenze e le professionalità adeguate.
  6. La Fondazione può svolgere, con l'utilizzo di risorse finanziarie proprie o ad essa erogata da terzi, ogni attività ausiliaria, connessa, strumentale, affine, complementare, aggiuntiva o comunque utile e opportuna al perseguimento delle proprie finalità (...).
  7. La Fondazione può svolgere ogni altra attività comunque connessa con le proprie finalità.

Nell'articolo 6, invece, sono illustrate le origini dei fondi di dotazione della Fondazione. Questi fondi sono assegnati dal Ministero, il quale rappresenta il Fondatore Promotore. Secondo tali disposizioni, la Fondazione ha facoltà di utilizzare il «compendio immobiliare di proprietà statale (...) comprensivo degli arredi e delle strumentazioni destinate ai Musei»<sup>52</sup>.

L'articolo che segue<sup>53</sup> presenta il fondo di gestione destinato dal Fondatore Promotore a sostenere le spese di funzionamento dell'Istituzione. In origine, il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali ha partecipato con un contributo pari a 1.637.144 euro<sup>54</sup>, in risorse a titolo gratuito.

---

<sup>52</sup> Articolo 6 dell'Atto costitutivo della Fondazione MAXXI, 29 luglio 2009, Roma.

<sup>53</sup> Nell'Atto costitutivo è collocato all'Articolo 6, mentre nello Statuto all'Articolo 4.

<sup>54</sup> Legge 18 giugno 2009 n. 69 Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile (G.U. n. 140 del 19 giugno 2009), Articolo 25, Trasformazione in fondazione del Centro per la documentazione e la valorizzazione delle arti contemporanee, comma 2, con

Infine, gli ultimi articoli dell'Atto costitutivo sono riservati a indicare i nominativi di coloro che per il primo quinquennio assumeranno il ruolo rappresentativo di Presidente, del Consiglio di Amministrazione e del Collegio dei Revisori dei Conti.

All'Atto costitutivo si aggiunge lo Statuto<sup>55</sup>, costituito da 21 articoli e firmato il 22 febbraio 2022<sup>56</sup>, in cui vengono riproposti con qualche ampliamento missione e attività, espletate nell'Articolo 2. In particolare, nel comma 2, relativo ai compiti specifici della missione, spiccano la ricerca di porsi quale punto di riferimento di creatività nel contesto contemporaneo e internazionale; l'ambizioso obiettivo di ricoprire una posizione di rilievo, di dialogo e di incontro per diversificati pubblici, con una singolare attenzione verso le nuove generazioni; oppure ancora, dare forma a un contesto in cui linguaggi e forme si intersecano andando a delineare un grande laboratorio di ricerca e sperimentazione.

Seguono poi gli articoli sul fondo di dotazione e sul fondo di gestione, in precedenza accennati. Il fondo di dotazione, in questa sede, include i diritti d'uso sui beni mobili e immobili, conferimenti in denaro, beni o diritti, ma anche lasciti e donazioni, ciascuno di essi destinato al perseguimento l'incremento del patrimonio dell'istituto museale<sup>57</sup>.

Invece, per quanto concerne il Fondo di gestione, nell'Articolo 5 dello Statuto, viene così articolato<sup>58</sup>:

- a) Dalle rendite e dei proventi derivanti dalle attività della Fondazione medesima;
- b) Dalle risorse di cui all'articolo 25, comma 2, della legge 18 giugno 2009, n. 69<sup>59</sup>;
- c) Dalla quota delle risorse destinate annualmente al piano per l'arte contemporanea di cui all'art. 3 della legge 23 febbraio 2001, n. 29<sup>60</sup>;
- d) Dai lasciti e dalle donazioni che non debbano essere imputati a fondo di dotazione ai sensi dell'articolo 3;
- e) Da eventuali altri contributi attribuiti dallo Stato dalla Regione, da Enti territoriali, o da altri Enti pubblici;

---

valore per l'anno 2009. Per gli anni che seguono la spesa è di 1.833.125 euro per l'anno 2010 e di 1.406.533 euro per il 2011.

<sup>55</sup> Lo Statuto riportato e analizzato fa riferimento a quello vigente e non quello originario del 2009, Allegato "E", Repertorio 8343/5945, composto da 22 articoli.

<sup>56</sup> Allegato "E" Repertorio 8343/5945.

<sup>57</sup> Statuto vigente, Articolo 3, Fondo di dotazione.

<sup>58</sup> Comma 1, Art. 4, Fondo di gestione, Statuto

<sup>59</sup> Fondo di gestione autorizzato dal Ministero verso la Fondazione.

<sup>60</sup> Art. 3, Piano per l'arte contemporanea, nel quale il Ministero per i beni e le attività culturali predisponendo tale piano autorizza la spesa annua, a decorrere dal 2002, di 10.000 di lire.

- f) Dai contributi, in qualsiasi forma concessi, dai Fondatori-Promotori, dai Fondatori e dai Partecipanti;
- g) Dai ricavi delle attività istituzionali, accessorie, strumentali e connesse.

Negli articoli 5, 6 e 7 sono rispettivamente indicati i potenziali Fondatori–Promotori e Fondatori, i Partecipanti e i Fondatori e Partecipanti esteri. La figura di Fondatore–Promotore è ricoperta, come in precedenza indicato, dal Ministero della Cultura. Hanno inoltre la possibilità di assumere la qualifica di Fondatori–Promotori gli Enti Territoriali, seguendo le modalità definite dal Regolamento di riferimento<sup>61</sup> e contribuendo stabilmente al fondo di dotazione e al fondo di gestione. Infine, previo consenso dei Fondatori–Promotori e a seguito della delibera del Consiglio di Amministrazione possono diventare Fondatori «le persone fisiche e quelle giuridiche, pubbliche e private, nonché gli enti che contribuiscono stabilmente al Fondo di dotazione e al Fondo di gestione, mediante contributi economici pluriennali, con le modalità e in misura non inferiore a quella stabilita mediante regolamento»<sup>62</sup>.

Vi è inoltre la possibilità di essere Partecipanti<sup>63</sup>, coloro che condividono gli obiettivi della Fondazione collaborando per il raggiungimento degli scopi prefissati, attraverso contribuzioni economiche, annuali o pluriennali<sup>64</sup>; i Partecipanti possono definire a quali specifici progetti e attività destinare il proprio contributo<sup>65</sup>. A conclusione di queste assunzioni di qualifica contributiva e rappresentativa, il ruolo del Fondatore o Partecipante può essere assunto anche da persone fisiche e giuridiche, enti pubblici o privati, ed istituzioni con sede all'estero, ai sensi degli articoli 5 e 6.

---

<sup>61</sup> Regolamento dei Fondatori-Promotori e dei Fondatori della Fondazione MAXXI, in Atti Generali sul sito ufficiale (<https://www.maxxi.art/fondazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general/>).

L'importo minimo di contribuzione annuo è di 350.000,00 euro per i Fondatori-promotori e di 600.000,00 euro per il Fondo di gestione e di dotazione da parte dei Fondatori.

La Regione Lazio è divenuta Fondatore-Promotore a partire dall'anno 2011, mentre nel 2016 ENEL S.p.A. ha assunto quella di primo Fondatore.

<sup>62</sup> Statuto, Articolo 5, comma 1, Fondatori-Promotori e Fondatori.

<sup>63</sup> Queste figure possono ottenere la qualifica di Partecipanti al Programma "Amici del MAXXI", argomento che verrà affrontato nel terzo capitolo dell'elaborato.

<sup>64</sup> In riferimento al Regolamento Partecipanti programma "Amici del MAXXI", si può ottenere la qualifica di Partecipanti come Partecipanti al Programma Amici del MAXXI previa domanda e relativa accettazione a seguito del versamento di un contributo non inferiore alle misure indicate al comma 2 dell'Articolo 2 del suddetto Regolamento. Le soglie minime verranno presentate nel terzo capitolo rispetto alle modalità di contribuzione verso la Fondazione.

<sup>65</sup> Statuto, Articolo 6, comma 2.

Pare opportuno, in ultima analisi di questo paragrafo, sottolineare un importante aspetto della natura giuridica della Fondazione. Quest'ultima inizialmente era nata con la denominazione non di fondazione ma di "Centro per la documentazione e la valorizzazione delle arti contemporanee", istituito ufficialmente con l'Articolo 1 della legge n. 237 del 12 luglio 1999<sup>66</sup>. Il Centro, mediante i due musei della Fondazione, MAXXI Arte e MAXXI Architettura, prevedeva di mettere in atto attività di gestione, conservazione e promozione del patrimonio contemporaneo, obiettivo conservato e perseguito dall'attuale Fondazione. La Fondazione MAXXI è dunque un "ente di diritto privato in controllo pubblico", istituita ai sensi dell'Articolo 112, comma 5, del Decreto Legislativo. n. 42 del 22 gennaio 2004 n. 42, con Decreto Ministeriale del 15 luglio 2009, attuativo dell'Articolo 25, comma 1 della Legge n. 69 del 18 giugno 2009 recante «Trasformazione in fondazione del Centro per la documentazione e la valorizzazione delle arti contemporanee»<sup>67</sup> di cui la Legge n. 237 del 1999.



Figura 1.7 MAXXI concorso "Cantiere D'Autore", Giovanni Chiamore, giugno 2006

---

<sup>66</sup> Articolo 1, Istituzione del Centro per la documentazione e la valorizzazione delle arti contemporanee e di nuovi musei: «È istituito in Roma il Centro per la documentazione e la valorizzazione delle arti contemporanee, di seguito denominato «Centro», con il compito di raccogliere, conservare, valorizzare ed esporre le testimonianze materiali della cultura visiva internazionale, favorire la ricerca, nonché svolgere manifestazioni e attività connesse. Il Centro è sede del Museo delle arti contemporanee. Nell'ambito del Centro è istituito il Museo dell'architettura con il compito di raccogliere, conservare, valorizzare ed esporre disegni, progetti, plastici, modelli ed ogni altro elemento significativo della cultura architettonica del Novecento e contemporanea».

<sup>67</sup> Legge n. 69 del 18 giugno 2009, Articolo 25, comma 1.

### 1.3.1 L'organizzazione

Il MAXXI come "istituzione globale"<sup>68</sup> si avvale di figure provenienti da diversi ambiti disciplinari. Queste figure, con formazioni eterogenee, ricoprono ruoli e posizioni di tipo dirigenziali, amministrative e operative, in grado di predisporre e seguire le funzioni e obiettivi prefissati. Come indicato dall'Articolo 10 dello Statuto in vigore, la Fondazione è articolata in quattro Dipartimenti. Questi dipartimenti che possono assumere una forma interdisciplinare non possono essere superiori a quelli definiti nello Statuto, ma al loro interno possono organizzarsi in ulteriori uffici e servizi.

Di seguito è riportata la struttura organizzativa articolata in uffici e cariche, così definita negli Articoli 9 e 10 dello Statuto<sup>69</sup>:

#### 1. Organi di governo:

- 1.1 Presidente
- 1.2 Consiglio di amministrazione
- 1.3 Comitato scientifico
- 1.4 Collegio dei revisori dei conti
- Magistrato delegato Corte dei conti

#### 2. Dirigenza di vertice:

- 2.1 Direttore artistico
- 2.2 Segretario generale

#### 3. Uffici extradipartimentali e interdipartimentali:

- Alle dirette dipendenze del presidente:
  - 3.1 Ufficio di presidenza
  - 3.2 Ufficio Stampa
  - 3.3 Ufficio Comunicazione e Web
- Alle dirette dipendenze del direttore artistico:
  - 3.4 Ufficio curatori
  - 3.5 Ufficio mostre e allestimenti
- Alle dirette dipendenze del segretario generale:
  - 3.6 Segreteria generale

---

<sup>68</sup> Hanru, H., Motisi, E., Una storia per il museo: dieci anni di MAXXI, Roma, MAXXI, Macerata: Quodlibet, 2021, p. 192

<sup>69</sup> Articolazione delle funzioni per un migliore soddisfacimento dei processi gestionali a seguito dell'istituzione della sede MAXXI L'Aquila, con delibera del Consiglio di Amministrazione in data 22 luglio 2020, in "Aggiornamento. Piano triennale di prevenzione della corruzione, Programma triennale per la trasparenza e integrità, TRIENNIO 2023-2025" nella sezione Disposizioni Generale e altri contenuti, sul sito ufficiale della Fondazione MAXXI.

3.7 Ufficio contabilità, amministrazione, gestione del personale

3.7 Ufficio tecnico

3.8 Ufficio qualità dei servizi per il pubblico

3.9 Ufficio legale

#### 4. Dipartimenti:

4.1 Dipartimento arte

4.2 Dipartimento architettura

4.3 Dipartimento ricerca, educazione e animazione culturale

4.4 Dipartimento sviluppo e comunicazione

#### 5. Sede con speciale autonomia:

5.1 MAXXI L'Aquila

### 1.3.2 Gli organi di governo e di direzione

Partendo dal vertice più alto di questa macrostruttura, la Fondazione è coordinata da un presidente, nominato dal Ministro della Cultura, che «ha la legale rappresentanza della Fondazione e ne promuove le attività»<sup>70</sup>.

Tra le molteplici funzioni ricoperte e indicate nello Statuto, il Presidente presiede il Consiglio di Amministrazione, partecipa alle sedute del Comitato Scientifico (senza diritto di voto) e dopo debito confronto con il Consiglio di Amministrazione conferisce gli incarichi e presenta in proposta al Consiglio di Amministrazione il documento programmatico pluriennale e il programma annuale degli interventi<sup>71</sup>.

Sono alle dirette dipendenze del Presidente il responsabile dell'Ufficio di Presidenza, il responsabile dell'Ufficio stampa e il responsabile dell'Ufficio di comunicazione.

La carica presidenziale è attualmente ricoperta da Alessandro Giuli<sup>72</sup>, subentrato al lungo mandato ricoperto della ex presidente Giovanna Melandri.

---

<sup>70</sup> Statuto, Articolo 11, comma 2, Presidente.

<sup>71</sup> Per le funzioni ricoperte dal Presidente, si veda l'Articolo 11 dello Statuto vigente della Fondazione.

<sup>72</sup> Alessandro Giuli, nato a Roma nel 1975, studiò Studi Filosofici presso la Sapienza di Roma sostenendo tutti gli esami ma non discutendo mai la tesi di laurea. È un giornalista, scrittore e conduttore televisivo. Giuli venne nominato dal Ministro della Cultura, Gennaro Sangiuliano, Presidente della Fondazione MAXXI a decorrere dal 12 dicembre 2022.

Il Consiglio di Amministrazione, nominato con decreto del Ministero della Cultura, è un numero compreso tra i cinque e i nove membri. Non meno di tre membri sono designati dal Ministero della Cultura, presidente incluso, un membro è designato da ciascuno dei Fondatori–Promotori e un membro è stabilito da ciascuno dei Fondatori<sup>73</sup>.

Il Consiglio di Amministrazione determina gli obiettivi e i programmi, verificandone poi successivamente il raggiungimento dei risultati. Inoltre, approva i bilanci preventivi e consuntivi annuali, autorizza regolamenti interni e delibera le proposte per modificare lo statuto<sup>74</sup>.

Attualmente, il Consiglio di Amministrazione è costituito dal Presidente, Alessandro Giuli, da Francesca Barbi Marinetti, Maria Bruni, Raffaella Docimo e Nicola Lanzetta.

Il MAXXI si avvale di un Comitato scientifico, organo costituito da un minimo di tre membri, la cui nomina spetta al Consiglio di Amministrazione, e presieduto dal Direttore artistico. I membri sono personalità di rilievo nel contesto culturale, artistico e architettonico aventi accertate esperienze, qualifiche e competenze professionali. Il Comitato Scientifico si riunisce su convocazione del presidente o su richiesta di almeno la metà dei suoi membri due volte all'anno. In aggiunta, il Comitato Scientifico si esprime nell'elaborazione del documento programmatico pluriennale e del programma annuale degli interventi, comprensivo degli indirizzi per l'acquisizione di opere per la collezione permanente<sup>75</sup>.

Il Comitato Scientifico, fino al termine del 2023, era costituito da David Adjaye Obe, Achille Bonito Oliva, Alfredo Jaar, Rem Koolhaas, Emma Lavigne, Francesco Manacorda, Liliana Moro, Hans Ulrich Obrist, Alexandra Munroe e Kazuyo Sejima; al momento però, lo stesso Comitato è "in attesa di nomina"<sup>76</sup>.

L'ultimo organo governativo è il Collegio dei revisori dei conti, costituito da «tre membri effettivi e due supplenti, di cui due membri effettivi, tra cui il Presidente, ed uno supplente nominati dal Ministro della cultura, un membro effettivo e uno supplente

---

In precedenza, il ruolo presidenziale della Fondazione fu ricoperto inizialmente da Pio Baldi (dal 2009 al 2012, il quale inoltre ha seguito l'ideazione e la realizzazione del progetto) e successivamente da Giovanna Melandri (a partire dall'ottobre 2012 fino al termine del mandato in data 1° novembre 2022).

<sup>73</sup> Statuto, Articolo 12, comma 1, Consiglio di Amministrazione.

<sup>74</sup> Per prendere visione dei poteri del Consiglio di Amministrazione si veda l'Articolo 13 dello Statuto in vigore.

<sup>75</sup> Statuto, Articolo 15, comma 3, Comitato scientifico.

<sup>76</sup> <https://www.maxxi.art/fondazione-trasparente/organizzazione/organi-di-governo/>

designati di comune intesa dai restanti Fondatori-Promotori. Qualora il Ministero sia unico Fondatore-Promotore ad esso spetta la nomina dei componenti del Collegio dei revisori»<sup>77</sup>. Il Collegio controlla l'attività amministrativa della Fondazione, accertando la corretta e regolare tenuta della contabilità e dei bilanci. Sono gli stessi revisori ad occuparsi annualmente della stesura della relazione sul bilancio consuntivo e l'andamento finanziario del Museo<sup>78</sup>.

Il Direttore artistico svolge in particolare i compiti di: favorire una visione strategica e coesa della Fondazione MAXXI, quale realtà competitiva nel panorama contemporaneo; presiede il Comitato scientifico; formula i programmi annuali e pluriennali di intervento sulla base delle proposte dei direttori di MAXXI Arte e MAXXI Architettura. Spetta inoltre al Direttore artistico la cura di particolari e importanti progetti espositivi, così come la promozione di relazioni e collaborazioni con altri istituti culturali. In ultimo, svolge anche altre funzioni assegnategli dal Presidente della Fondazione e coadiuvato da uno o più assistenti<sup>79</sup>.

La funzione di Direttore artistico è stata da poco assegnata al curatore romano Francesco Stocchi, entrato in carica a inizio settembre 2023, sostituendo il curatore e critico d'arte internazionale di origini cinesi, Hou Hanru.

Il Segretario generale assicura il corretto funzionamento della gestione amministrativa e dell'apparato professionale, può esercitare il potere sostitutivo nei confronti dei dirigenti, in caso di necessità e su richiesta del presidente, elabora le proposte di bilancio previsionale e consuntivo e stila la relazione sul bilancio di previsione.

Vi sono poi tutta una serie di uffici che rispondono direttamente al Segretario quali: Ufficio di Segreteria generale; Ufficio amministrazione, programmazione finanziaria e contabilità; Ufficio personale; Ufficio legale, gare e contratti; Ufficio tecnico; Ufficio qualità e servizi per il pubblico. La carica di Segretario generale è attualmente ricoperta dall'avvocato Francesco Spano.

I dirigenti adempiono diverse mansioni, definite nell'Articolo 3 del Regolamento generale, tra le quali assumono un aspetto principale:

---

<sup>77</sup> Statuto, Articolo 16, comma 1, Collegio dei revisori dei conti.

<sup>78</sup> Gli articoli 11, 12, 13, 14, 15 e 16 dello Statuto enunciano i compiti e i doveri delle cariche governative fino ad ora presentate.

<sup>79</sup> Le funzioni del Direttore artistico sono definite nell'Articolo 4 del Regolamento generale. Il regolamento in questione è stato approvato nella seduta del 6 aprile 2022 dal Consiglio di Amministrazione.

- La definizione dei compiti degli uffici nel dipartimento loro assegnato, promuovendone la collaborazione tra loro e con altri entro la Fondazione;
- Sostengono una flessibilità organizzativa in grado di collaborare in altri uffici per il raggiungimento di obiettivi e attività;
- Si assicurano lo svolgimento e la programmazione di attività;
- Sono responsabili del controllo di gestione per le risorse finanziarie e verificano l'andamento di costi e ricavi a loro competenti.

Il Segretario generale, in riferimento a quanto appena menzionato, esercita queste mansioni per gli uffici extradipartimentali<sup>80</sup>, mentre, le medesime funzioni sono esercitate in modo congiunto dai direttori MAXXI Arte e MAXXI Architettura<sup>81</sup> per gli uffici interdipartimentali<sup>82</sup>. Infine, nell'ultimo comma dell'Articolo è definita la possibilità di compiere atti di gestione a rilevanza esterna, secondo limiti stabiliti dal Presidente, con delega espressa, da parte di Segretario e dei dirigenti.

Tutti gli incarichi dirigenziali sono conferiti tramite un contratto a tempo determinato e non possono avere una durata superiore a cinque anni, sono però rinnovabili. Per quanto concerne invece il Segretario generale e Direttore artistico, tali qualifiche e incarichi sono conservati fino al termine del mandato del Presidente e continuano le loro funzioni fino alla nomina del nuovo presidente<sup>83</sup>.

Il Regolamento si conclude definendo la responsabilità collegiale della Fondazione, affidata al Direttore artistico, al Segretario generale e ai dirigenti, i quali orientano e promuovono la realtà della Fondazione perseguendo obiettivi e missioni delineati dagli organi di governo. Si delinea progressivamente un contesto condiviso e cooperativo, di strategie gestionali-organizzative e programmi culturali in un'ottica di impegno comune e solidale.

---

<sup>80</sup> Sono uffici extradipartimentali quelli alle dirette dipendenze del Presidente e del Segretario generale.

<sup>81</sup> Articolo 3, comma 2, 3 e 4 del Regolamento generale della Fondazione MAXXI.

<sup>82</sup> Sono uffici interdipartimentali: l'Ufficio curatoriale e l'Ufficio allestimenti espositivi.

<sup>83</sup> In Regolamento generale, Articolo 3, comma 1, Oggetto, e Statuto, Articolo 9, comma 2, Organi e la loro durata, della Fondazione MAXXI.

### 1.3.3 I dipartimenti, gli uffici e il personale<sup>84</sup>

I Dipartimenti della Fondazione, come anticipato in precedenza nell'articolazione organizzativa, non possono essere un numero superiore a quattro e fino alla conclusione dell'anno 2023 erano così suddivisi: Arte; Architettura; Ricerca, Educazione, Formazione; Sviluppo. Questi dipartimenti a loro volta erano articolati in più uffici coordinati con missioni comuni o convergenti<sup>85</sup>:

- 1) Dipartimento arte, cui spetta il compito di promuovere e divulgare la conoscenza, la ricerca e lo studio dell'arte contemporanea anche attraverso l'attività espositiva e il centro archivi di arte, e di promuovere l'accrescimento, la conservazione e la valorizzazione della collezione permanente di arte contemporanea, favorendone la pubblica fruizione;
- 2) Dipartimento architettura, cui spetta il compito di promuovere e divulgare la conoscenza, la ricerca e lo studio dell'architettura e del design del '900 e del XXI secolo, anche attraverso attività espositive e il centro archivi di architettura, e di promuovere l'accrescimento, la conservazione e la valorizzazione della collezione permanente di architettura e design, favorendone la pubblica fruizione;
- 3) Dipartimento sviluppo, cui spettano i compiti di promozione e organizzazione del marketing e delle attività di fundraising, attraverso l'accesso a fonti pubbliche e private, nazionali e internazionali, per il finanziamento di specifici progetti, contratti di sponsorizzazione, accordi di mecenatismo, gestione commerciale degli spazi museali, sviluppo delle membership, e di ogni altra iniziativa volta a favorire il reperimento di risorse finanziarie da destinare ai compiti istituzionali della Fondazione;
- 4) Dipartimento educazione, formazione e ricerca, cui spettano i compiti di organizzazione gestione dei programmi culturali non espositivi e le correlate attività di ricerca, la progettazione e gestione delle produzioni editoriali, la gestione della biblioteca, la promozione delle attività formative educative e

---

<sup>84</sup> Per questo paragrafo, relativo all'organizzazione interna dei dipartimenti e degli uffici, si fa riferimento alle disposizioni presenti sul sito ufficiale. È necessario però considerare che a seguito dell'introduzione del nuovo Presidente e del nuovo Direttore Artistico, la Fondazione si trova attualmente in una fase di grande rinnovamento, di conseguenza, questa disposizione potrebbe subire un immediato futuro un sostanziale cambiamento per rispondere in modo più coerente alle nuove esigenze strategiche del Museo.

<sup>85</sup> Regolamento generale, Articolo 2, comma 2, Macrostruttura.

didattiche della Fondazione e delle iniziative volte a favorire l'accessibilità all'offerta culturale del museo da parte di pubblici differenziati.

I dipartimenti di Arte e Architettura collaborano per la divulgazione, l'accrescimento e la valorizzazione della collezione permanente di fotografia<sup>86</sup>. Spettano inoltre ai direttori di questi due dipartimenti le «responsabilità di promuovere l'accrescimento della collezione permanente della Fondazione elaborando le proposte di acquisizione, di curare la conservazione, e quando occorra il restauro, delle opere di rispettiva competenza, di promuovere la conoscenza e la valorizzazione del patrimonio»<sup>87</sup>.

I dipartimenti di Sviluppo e Ricerca, Educazione e Formazione si articolano in più aree, ciascuna delle quali è affidata a un funzionario, il cui compito è quello di collaborare coerentemente e in equilibrio con le altre aree di competenza.

Volendo indicare i nominativi di coloro che ricoprivano la funzione di direzione dei quattro Dipartimenti possono essere citati la direttrice Lorenza Baroncelli per MAXXI Architettura e Bartolomeo Pietromarchi per MAXXI Arte (direttore ad interim). Lo stesso Pietromarchi ricopre anche il ruolo dirigenziale per la sede ad autonomia speciale del MAXXI L'Aquila<sup>88</sup>. Per gli altri dipartimenti, MAXXI Ricerca, Educazione, Formazione e MAXXI Sviluppo, non è espressamente stato indicato e dichiarato un/a direttore/rice.

A partire dal nuovo anno, il 2024, l'organizzazione interna è in una profonda fase di mutamento, come ci segnalano alcuni collaboratori dell'ufficio Public Program e la stessa pagina web. Al momento sono indicati due dipartimenti: MAXXI Arte e MAXXI Architettura e Design contemporaneo, per i quali nel primo caso il posto da direttore è ancora vacante, mentre nel secondo la persona di riferimento è Lorenza Baroncelli, che anche in precedenza ricopriva il ruolo di gestione e coordinamento del MAXXI Architettura.

---

<sup>86</sup> La collezione di fotografia, nata nel 2003, si compone attualmente di circa 2.300 fotografia d'autore. A dare origine a questo patrimonio fotografico sono state le plurime iniziative della Fondazione a partire dai primi anni duemila, come progetti di committenza, progetti di acquisizione e progetti fotografici (<https://www.maxxi.art/collezione-fotografia/>, consultato il 18/11/2023).

<sup>87</sup> Regolamento generale, Articolo 5, Collezione permanente e compiti dei Dipartimenti arte e architettura.

<sup>88</sup> Il MAXXI L'Aquila è una sede localizzata nel capoluogo abruzzese in cui la creatività nazionale e internazionale con mostre di arte, architettura e fotografia vengono esposte presso le sale di Palazzo Ardinghelli. La sede, dalla sua apertura nel 2021, è diventata sempre più un importante polo di ricerca e sperimentazione ([www.maxxilaquila.art](http://www.maxxilaquila.art)).

Attualmente è in corso il Progetto Grande MAXXI<sup>89</sup>, sotto la direzione di Margherita Guccione, ex direttrice di MAXXI Architettura. Tale progetto, nato nel 2021, ha richiesto un finanziamento al Ministero delle Infrastrutture e della mobilità sostenibili<sup>90</sup> al fine di operare su quattro principali aree di intervento. Un edificio multifunzionale, il MAXXI HUB<sup>91</sup>, e un sistema di verde e spazi pubblici, il MAXXI GREEN, caratterizzato da ambienti aperti, partecipativi e inclusivi. A questi primi interventi, attualmente in esecuzione, si aggiungono il MAXXU ENERGY, basato sull'impiego di pannelli fotovoltaici per ridurre le emissioni di gas serra, il ricircolo e il riuso degli allestimenti e l'impiego delle acque piovane per irrorare le aree verdi<sup>92</sup>; infine, l'ultimo provvedimento riguarda il MAXXI ACCESSIBILE E INTELLIGENTE ("MAXXIperTUTTI") con il quale si intende abbattere le barriere fisiche e cognitive interposte tra luoghi della cultura privati e singoli fruitori<sup>93</sup>.

Per rispondere a tutte queste esigenze ideative e operative, il personale possiede molteplici competenze e differenti formazioni. Il personale a tempo indeterminato viene scelto e selezionato tramite criteri e modalità definiti da un regolamento<sup>94</sup> deliberato dal Consiglio di Amministrazione.

In riferimento all'Articolo 10, comma 3 dello Statuto: «Le determinazioni di assunzione a tempo indeterminato di personale non dirigenziale sono subordinate all'approvazione dell'amministrazione vigilante. L'approvazione non può essere in ogni caso rilasciata ove le assunzioni proposte non consentano, anche in prospettiva, il rispetto degli equilibri di bilancio e non facciano seguito all'espletamento di procedure di

---

<sup>89</sup> Per la realizzazione del Grande MAXXI, progetto di ampliamento e rigenerazione, il 10 febbraio 2022, la Fondazione ha avviato il progetto con un concorso internazionale di idee, conclusosi il 13 maggio 2022 raccogliendo 103 proposte ([www.maxxi.art/grande-maxxi/](http://www.maxxi.art/grande-maxxi/)).

<sup>90</sup> Decreto interministeriale tra Ministero della Cultura (MIC) e Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità sostenibili (MIMS), n. 304 del 28 luglio 2022. Il Piano Strategico Grandi Progetti Beni Culturali nel 2022 include tra gli altri interventi Il Grade MAXXI di Roma (<https://programmazionestrategica.cultura.gov.it>). Per il programma, avviato con decreto interministeriale, è stata approvata una spesa di 20 milioni di euro distribuiti tra il 2022 e il 2026 (in Aggiornamento, Piano triennale di prevenzione della corruzione, Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, TRIENNIO 2023-2025).

<sup>91</sup> La realizzazione di questo progetto è stata assegnata allo studio italo-francese LAN al fine di completare la Fondazione con un polo di ricerca e sperimentazione, ma anche un centro di restauro del contemporaneo e un deposito di opere in cui siano anche fruibili dal pubblico.

<sup>92</sup> Intervento finanziato con un importo di 15.000.000,00 euro e avviato mediante una convenzione sottoscritta tra Segretariato Regionale del Ministero della Cultura per il Lazio e la Fondazione MAXXI il 28 giugno 2022.

<sup>93</sup> Per questo intervento la spesa autorizzata è 1.922.880,00 euro per la sede di Roma e di 569.180,00 euro per la sede di L'Aquila.

<sup>94</sup> Il Regolamento sulle assunzioni a tempo indeterminato è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 11 aprile 2017.

selezione pubblica operante nel rispetto dei criteri e delle modalità definiti dal Consiglio di amministrazione con regolamento oggetto ad approvazione dell'Amministrazione vigilante al fine di assicurare l'osservanza dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità». Il "Fabbisogno di personale"<sup>95</sup> è definito dal Consiglio di Amministrazione su suggerimento del Presidente nel rispetto del bilancio e dell'organigramma degli uffici. Segue una relazione predisposta dal Segretario generale comunicata e motivata ai responsabili dei dipartimenti e degli uffici, con previsione delle spese del personale nel triennio che segue e con un'analisi tra spese ed entrate previste. Infine, è il Segretario generale a pubblicare il bando per il reclutamento dei dipendenti a tempo indeterminato<sup>96</sup>. Nell'articolo 5 del medesimo regolamento sono disciplinate le "Assunzioni con chiamata dei centri per l'impiego", per ricoprire ruoli in cui è sufficiente il titolo di scuola media inferiore.

I contratti dei lavoratori dipendenti fanno riferimento Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) Federculture<sup>97</sup>, al Contratto di lavoro di secondo livello e al CCNL comparto Ministeri (Funzioni centrali).

Oltre ai lavoratori dipendenti, vi sono molteplici consulenti e collaboratori che operano presso la Fondazione, la cui tipologia contrattuale risponde a tre categorie: Natura occasionale ex legge 2222<sup>98</sup>, Natura occasionale ex legge 2230<sup>99</sup> e coloro in possesso di Partita IVA. In una sezione dedicata, sul sito ufficiale, sono consultabili i

---

<sup>95</sup> Articolo 3 in Regolamento sulle assunzioni a tempo indeterminato (MAXXI – Museo Nazionale delle Arti del XXI secolo, in Fondazione Trasparente-Atti Generali del sito ufficiale della Fondazione).

<sup>96</sup> È lo stesso Segretario generale a selezionare o escludere le candidature. Nel caso di domande superiori a venti il Segretario predispone una prova preselettiva per poi passare a una successiva selezione. Per entrambe le prove il Segretario generale può richiedere la partecipazione di specialisti provenienti dalla selezione di risorse umane. (interno o esterni alla Fondazione). Infine, il Segretario generale approva la graduatoria di merito e la trasmette al Presidente, il quale dopo aver consultato il Consiglio di amministrazione la trasmette all'Amministrazione vigilante per l'approvazione.

<sup>97</sup> Primo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti delle imprese dei servizi pubblici per la cultura, lo sport, il turismo e il tempo libero, siglato con F.P. CGIL, FIST CISL e UIL EE.LL. il 9 novembre 1999. Il contratto in questione è stato rinnovato e firmato il 28 dicembre 2022 (<https://www.federculture.it/>).

<sup>98</sup> Contratto di lavoro autonomo occasionale disciplinato dal Codice civile:

Art. 2222. Contratto d'opera: Quando una persona si obbliga a compiere verso un corrispettivo un'opera o un servizio, con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente, si applicano le norme di questo capo, salvo che il rapporto abbia una disciplina particolare nel libro IV.

<sup>99</sup> Disciplinato da Codice civile - Art. 2230. Prestazione d'opera intellettuale: Il contratto che ha per oggetto una prestazione d'opera intellettuale è regolato dalle norme seguenti e, in quanto compatibili con queste e con la natura del rapporto, dalle disposizioni del capo precedente. Sono salve le disposizioni delle leggi speciali.

consulenti e collaboratori annuali della Fondazione<sup>100</sup>, di cui indicato il nominativo, l'incarico, la durata della collaborazione e il relativo compenso.

## 1.4 Il MAXXI a livello internazionale

Una delle grandi ricchezze del MAXXI è la rete di relazioni intessute a livello internazionale.

Esemplificativa ed esemplare è la mostra "Il MAXXI nel Mondo", capace di restituire l'ampiezza delle relazioni intessute, gli scambi, le partnership e le diverse forme di collaborazione a livello internazionale.

Altro esempio è il progetto "Expanding the Horizon" in cui la Fondazione ha accolto presso di sé a Roma varie mostre ed eventi organizzati da istituzioni associate. E parallelamente a questa ospitalità anche la collezione MAXXI ha avuto modo di viaggiare e di spostarsi per il mondo, con particolare riferimento ad Asia, America Latina e Nord Africa.

Assistiamo quindi a dei tentativi di esportazione dell'arte del nostro paese verso altre città, altri poli. Nel 2019 in occasione della mostra "Classic Reloaded", selezionando particolari opere facenti parte della Collezione MAXXI, si è ideata un'esposizione itinerante ospitata in diverse località del Mediterraneo<sup>101</sup>.

Ulteriore testimonianza di questa visione internazionale è il "Young Architects Program"<sup>102</sup> (YAP) che ha formato una rete globale di coproduzioni<sup>103</sup>.

---

<sup>100</sup> <https://www.maxxi.art/fondazione-trasparente/consulenti-e-collaboratori/> questo aspetto verrà trattato nell'ultimo capitolo quando sarà affrontata la dimensione economica-finanziaria della Fondazione MAXXI.

<sup>101</sup> <https://www.exibart.com/personaggi/maxxi-desportazione/>

<sup>102</sup> Il programma si rivolge a giovani progettisti, artisti, architetti, designer ma anche neolaureati, ai quali viene data l'opportunità di concepire e realizzare uno spazio temporaneo dedicato ad eventi estivi, all'interno del cortile del MoMA PS1, a New York e della piazza del MAXXI, a Roma. I progetti devono essere orientati verso temi ambientali: sostenibilità e riciclo.

<sup>103</sup> Hanru, H., Motisi, E., Una storia per il museo: dieci anni di MAXXI, Roma, MAXXI, Macerata: Quodlibet, 2021, p. 236

## Capitolo 2. MAXXI Arte e MAXXI Architettura

Questo secondo capitolo cerca di restituire, dopo aver indagato l'organizzazione e le diversificate funzioni, le attività e le proposte promosse dai due musei, MAXXI Arte e MAXXI Architettura, e più in generale dai quattro dipartimenti che costituiscono e articolano la Fondazione. I due musei consentono di spaziare tra l'architettura e il campo delle arti visive, non solo per la produzione artistica e architettonica che concerne il contesto nazionale ma anche quello internazionale, mostrando la dinamica evoluzione e l'influenza sinergica e reciproca.

Il primo, MAXXI arte<sup>104</sup>, ha sviluppato la propria collezione traendo ispirazione dalle forme sinuose e dai flussi architettonici propri dell'edificio. Le attività museali si orientano verso esposizioni interdisciplinari, favorendo la collaborazione con altri istituti di provenienza nazionale e internazionale. Inoltre, partendo dalle ampie possibilità espositive del grande "contenitore", il Museo diviene luogo propizio per un'esperienza totalizzante stimolata nel pubblico durante la fruizione.

Il secondo, MAXXI architettura<sup>105</sup>, a sua volta il primo museo italiano di architettura moderna e contemporanea, incoraggia una continua dialettica tra passato e contemporaneo. Questo orientamento è espresso mediante le due linee d'azione adottate: la storicizzazione dell'architettura del Novecento e dell'architettura contemporanea, quest'ultima capace di rispondere in modo più adeguato e coerente ai bisogni attuali della società senza però dimenticarne le origini e il passato.

Nonostante la separazione spaziale e organizzativa dei due musei, il fine ultimo mira a presentare il MAXXI in qualità di «un'unica espressione di arte e architettura»<sup>106</sup> per una restituzione il più possibile esplicita e interpretativa della complessità dei fenomeni artistico-architettonici che caratterizzano il mondo odierno.

---

<sup>104</sup> Avagnina, M., et altri, *Materia Grigia: il racconto della costruzione*, Milano: Electa, Roma: MAXXI, 2010, pp. 170-171

<sup>105</sup> Ivi, pp. 168-169

<sup>106</sup> Ivi, p. 170

## 2.1 Le collezioni

Fin dall'idea progettuale, la Fondazione MAXXI ha cominciato a formare la sua collezione permanente, raccogliendo distintamente i beni in base alle collezioni dei due Musei. L'origine di questi prodotti, opere, progetti artistici e architettonici deriva da acquisizioni, donazioni, ma è anche il risultato di premi e committenze di progetti<sup>107</sup>.

«...La collezione consta infatti principalmente di opere commissionate o esposte nel museo»<sup>108</sup> spiega Hou Hanru, ex Direttore artistico della Fondazione ad introduzione del catalogo della collezione MAXXI Arte 2017. La strategia dietro questa scelta rispecchia l'idea secondo cui «il museo dev'essere lo spazio in cui ha luogo la produzione, in cui operano l'immaginazione e la rivitalizzazione della memoria»<sup>109</sup>. Di conseguenza, come viene definito da Hanru, il patrimonio della Fondazione si caratterizza per il “processo organico di commissione/produzione”.

La collezione di Arte si avvale di pitture, video-arte, net-art, installazioni e fotografie, realizzate da artisti emergenti e messe in diretto dialogo con opere concepite tra gli anni Sessanta e l'inizio del Ventunesimo secolo<sup>110</sup>. La collezione attualmente è costituita da oltre 400 opere, un patrimonio che riflette ed esprime la ricerca artistica a livello internazionale.

Per quanto riguarda la Collezione Arte, il MAXXI è partner del Google Cultural Institute e aderisce al Google Art Project<sup>111</sup>, una piattaforma virtuale in cui è possibile osservare e analizzare 93 opere d'arte che costituiscono questa collezione. Inoltre, sempre attraverso la piattaforma è fruibile con la definizione di sette Gigapixel l'opera “Mappa”, il grande arazzo realizzato dall'artista Alighiero Boetti.

---

<sup>107</sup> Ne sono un esempio il “Premio MAXXI”, che promuove l'attività artistiche dei giovani artisti italiani, e “MAXXI duepercento”, in stretto dialogo con l'architettura di Zaha Hadid, tramite cui la Fondazione, in qualità di nuovo edificio pubblico, applicando la legge n. 717 del 1949, riserva il 2% della spesa per acquisire i progetti vincitori, i quali successivamente entreranno a far parte delle opere d'arte della collezione.

<sup>108</sup> Pietromarchi, B., *Catalogo delle collezioni/MAXXI Arte*, a cura di, Roma: MAXXI, Macerata, Quodlibet, 2017, p. 10

<sup>109</sup> Ibidem.

<sup>110</sup> In questo periodo storico risultano significative le ricerche e i risultati di alcuni artisti, come Francesco Clemente, William Kentridge, Mario Merz e Alighiero Boetti (<https://www.maxxi.art/arte/>).

<sup>111</sup> Il Google Art Project, parte di Google Cultural Institute (iniziativa non commerciale che preserva e rende accessibile, a ognuno e in qualsiasi momento, la fruizione di prodotti d'arte online) è un network a cui hanno aderito musei e istituzioni di tutto il mondo, che consente di esplorare e rende alla portata di tutti le immagini ad alta risoluzione delle opere più importanti.

Il fil rouge che lega, invece, la collezione MAXXI Architettura riguarda la conservazione e fruizione di beni che testimonino il passato collegati ad altri beni che riflettono ed esprimono il presente. La collezione è costituita da oltre 100 fondi di ingegneri e architetti che fin dal 1999, con le loro opere, hanno arricchito progressivamente il patrimonio architettonico della Fondazione, coprendo un arco cronologico dagli inizi del Novecento ad oggi. Il primo fondo ad entrare a far parte della collezione è composto dall'esito del concorso per la realizzazione del MAXXI stesso: il progetto di Zaha Hadid e gli altri quattordici progetti della fase finale di selezione. Tutte le informazioni della collezione Architettura sono conservate e fruibili presso il Centro Archivi di Architettura, custodite all'interno della Fondazione<sup>112</sup>.

Infine, presso la Fondazione MAXXI è presente la collezione di Fotografia, nata nel 2003 e composta da circa 2.400 fotografie d'autore. Le fotografie, come per i beni della collezione Arte, sono il risultato di progetti di committenza<sup>113</sup>, premi fotografici e progetti di acquisizione.

## 2.2 Mostre ed esposizioni

Opere e progetti cominciano ad essere presentati al pubblico sotto forma di esposizioni ancora prima che il polo museale fosse terminato e pubblicamente accessibile. Senza troppe sorprese nel 2002, la prima mostra vede come protagonista l'ideatrice del progetto architettonico, Zaha Hadid<sup>114</sup>. Nelle esposizioni successive vennero invece presentati alternativamente e contemporaneamente mostre del Museo di architettura e del Museo di arte.

---

<sup>112</sup> Nella pagina web dedicata sono elencati in ordine alfabetico gli architetti, gli ingegneri e gli studi che hanno arricchito il fondo della collezione Architettura, tra i protagonisti italiani troviamo Carlo Scarpa, Pier Luigi Nervi, Luigi Moretti, Enrico del Debbio, ma anche diversi studi, come Studio BBPR, Studio Monaco Luccichenti (<https://collezionearchitettura.maxxi.art/patrimonio/>).

<sup>113</sup> Durante gli anni sono stati realizzati molteplici progetti di committenza come Atlante italiano 2003. Ritratto dell'Italia che cambia; Sguardi Contemporanei (2004); Atlante Italiano 2007. Rischi Paesaggio; Terre in Movimento (2018); L'Aquila (2020).

<sup>114</sup> L'esposizione ha avuto luogo presso gli spazi espositivi temporanei del Centro tra il 10 maggio e l'11 agosto 2002.

Le esposizioni di opere, fin dall'inizio, sono state allestite sia all'interno degli spazi disponibili sia ospitate in altri istituti culturali<sup>115</sup>, presenti nella capitale e anche in altre regioni italiane.

Le proposte sono state e continuano ad essere decisamente eterogenee e con un'attenzione particolare verso l'interdisciplinarietà. Esse concernono beni provenienti da collezioni, committenze ma anche opere *site-specific*, ideate in occasione dell'esposizione e includono anche i beni provenienti dal campo della fotografia e del paesaggio. Tutto ciò a ulteriore testimonianza della grande officina, in cui prendono vita ricerca e sperimentazione, che il MAXXI favorisce e promuove per distinguersi con una proposta culturale accattivante e variegata.

Nel corso del 2023, la Fondazione ha realizzato 32 progetti tra mostre, proiezioni in videogallery e installazioni:

#### *Mostre*

- Claudio Abate. Superficie sensibile  
(3 marzo – 2 luglio 2023)
- Conscious Collective  
(17 marzo – 4 giugno 2023)
- Lisetta Carmi. I travestiti  
(17 maggio – 18 giugno 2023)
- Il tempo ritrovato. Storie di architetti ebrei  
(17 maggio – 1° ottobre 2023)
- Enzo Cucchi. Il poeta e il mago  
(17 maggio – 8 ottobre 2023)
- Mario Cresci. Un esorcismo del tempo  
(31 maggio – 8 ottobre 2023)
- Collezione MAXXI. FUORI TUTTO  
(28 giugno – 3 marzo 2023)
- Time Source. Dalle fonti all'opera, dall'opera alle fonti  
(28 giugno 2023 – 14 gennaio 2024)<sup>116</sup>
- Jacovittissimevolmente. L'incontenibile arte dell'umore  
(25 ottobre 2023 – 18 febbraio 2024)

---

<sup>115</sup> Ad esempio, presso il Museo C. Hendrik Andersen è stata ospitata la mostra "Domenico Mangano. Over the blurring shine", mentre presso l'archivio di Stato di Treviso ha avuto luogo la mostra "Carlo Scarpa. Progetti per il Teatro" nel 2009.

<sup>116</sup> Archive wall: una mostra su materiale di documentazione d'archivio dedicato ad alcune opere esposte nella mostra "FUORI TUTTO".

- Marco Tamburro. Gemelli  
(25 ottobre 2023 – 14 gennaio 2024)
- Riccardo Dalisi. Radicalmente  
(10 novembre 2023 – 3 marzo 2024)
- AALTO – Aino Alvar Elissa. La dimensione umana del progetto  
(14 dicembre 2023 – 26 maggio 2024)
- Jannis Kounellis. Notte  
(14 dicembre 2023 – 30 aprile 2024)
- La nuova Collezione di Design  
(14 dicembre 2023 – 10 marzo 2024)
- Mimmo Jodice. Mediterraneo  
(10 novembre 2023 – 14 aprile 2024)

### *Videogallery*

- Bertille Bak. La giostra del reale  
(17 gennaio – 5 febbraio 2023)
- Territori delle performance: percorsi e pratiche in Italia (1967-1982) film screening  
in occasione della mostra  
(7 febbraio – 5 marzo 2023)
- VIDEOSCAPE. Architettura, struttura e forma, in occasione della mostra  
Technoscape. L'architettura dell'ingegneria  
(7 marzo – 10 aprile 2023)
- Bob Dylan. The movie in me
- (11 aprile – 30 aprile 2023)
- Dentro le immagini di Claudio Abate. Storie, leggende e protagonisti  
(2 maggio – 4 giugno 2023)
- Giacomo Balla e Umberto Boccioni. Rivoluzionari, controversi, Futuristi!  
(8 giugno – 25 giugno 2023)
- FUORI TUTTO  
(28 giugno – 15 ottobre 2023)
- Mario Schifano. Cinema, non Cinema  
(18 ottobre – 5 novembre 2023)
- No Master Territories. Feminist Worldmaking and the Moving Image  
(21 novembre – 10 dicembre 2023)
- C'era una volta... favole al cinema  
(20 dicembre 2023 – 14 gennaio 2024)

### *Installazioni*

- Maria Giuseppina Grasso Cannizzo. IN COLLISIONE  
(14 dicembre 2023 – 17 marzo 2024)<sup>117</sup>
- Nico Vascellari. Falena  
(4 aprile – 25 febbraio 2024)
- Alberto Garutti. Temporal  
(7 ottobre 2023 – 6 ottobre 2024)
- Emilio Isgrò, Mario Botta. Non uccidere  
(28 ottobre 2023 – 25 febbraio 2024)<sup>118</sup>

### *Mostre a livello nazionale*

- Isabella Ducrot. La Bella Terra  
(17 giugno – 28 agosto 2023)<sup>119</sup>
- BioGrounds. Per una nuova coscienza ambientale  
(21 maggio 2023 – 21 gennaio 2024)<sup>120</sup>

L'offerta espositiva ha visto l'alternarsi tra esposizione di fotografia, di pittura, di documentazione d'archivio in connessione ad altri lavori esposti, mostre di design e di architettura, monografiche e collettive. In alcuni casi, le mostre sono state affiancate da film screening proiettati in videogallery<sup>121</sup>. Le installazioni invece sono il frutto di una stretta collaborazione con gli artisti o il risultato di concorsi<sup>122</sup>.

Da diversi anni, il Museo offre la possibilità di scoprire Casa Balla<sup>123</sup>, in forza di un meticoloso lavoro di studio e messa in sicurezza del luogo, operato della Fondazione MAXXI e della Soprintendenza Speciale di Roma. In alcuni periodi, grazie alle concessioni

---

<sup>117</sup> In occasione dell'ottava edizione del ciclo Natura, l'architetta ha destinata a occupare la Sala Gian Ferrari del Museo.

<sup>118</sup> Quest'installazione è collocata all'esterno, nella piazza del MAXXI ed è accessibile liberamente.

<sup>119</sup> A Taormina presso Palazzo Ciampoli, mostra nata da un progetto tra il MAXXI e Taobuk SeeSicily, con la collaborazione del Parco Archeologico Naxos Taormina.

<sup>120</sup> Presso l'Isola della Certosa di Venezia, quattro installazioni raccontano la storia del lugo e della cultura, i progetti sono stati ideati dallo Studio Ossidiana per il Progetto Alcantara-MAXXI.

<sup>121</sup> Per la mostra di Claudio Abate sono stati selezionati filmati e documentari sui protagonisti delle fotografie dell'artista.

<sup>122</sup> Un esempio è Nature in cui, insieme a una mostra monografica di un architetto, viene chiesto all'architetto selezionato di realizzare un'installazione *site-specific*, nel 2023 è stata realizzata l'ottava edizione.

<sup>123</sup> Nel 2004 Casa Balla venne dichiarata di interesse culturale dal Ministro della Cultura e successivamente fu oggetto di un primo intervento di restauro diretto dall'Istituto Centrale per il Restauro, mentre un secondo e più recente intervento è stato promosso dalla Soprintendenza Speciale di Roma e dagli eredi, con la collaborazione della Banca d'Italia (<https://casaballa.maxxi.art/>).

degli eredi, il MAXXI si dedica a fornire, per gruppi di massimo dodici persone, visite guidate nella residenza in cui la famiglia di Giacomo Balla si trasferì nel 1929 collocata nel quartiere romano Della Vittoria.



Figura 2.1 Esposizione Riccardo Dalisi, “Radicalmente”, febbraio 2024

## 2.3 Educazione e formazione

«L'educazione al MAXXI è innanzitutto coinvolgimento dei cittadini, a cominciare da quelli più giovani, nei processi di costruzione della cultura: il museo come città, il museo come forum della creatività collettiva»<sup>124</sup>.

Al MAXXI si riconosce anche la qualifica di centro formativo, mediatore che avvicina e fornisce gli strumenti per decifrare e attribuire in modo soggettivo una visione dell'arte, dell'architettura, del design e della fotografia.

Queste attività inizialmente nascono con la finalità di inclusione sociale, poiché il grande progetto del museo e il suo cantiere in costruzione in un primo momento costituivano un disagio per gli abitanti del quartiere.

---

<sup>124</sup> Bilotta, S., Branchesi, L., Curzi, V., Io capisco solo l'arte antica. Educare, apprendere e interpretare al MAXXI, Edizioni MAXXI, 2018, p. 12

Le proposte educative e formative, a partire dal 2004 fino al 2010, furono rivolte alle scuole di quartiere, solo successivamente, in un secondo momento, l'offerta venne estesa agli istituti di tutta la capitale, andando a coinvolgere pubblici e numeri sempre maggiori ed eterogenei.

Per sottolineare l'importanza attribuita a questo indirizzo di ricerca, educazione e sperimentazione, nel 2013 il Museo firmò un protocollo d'intesa con il Miur<sup>125</sup>, impegnandosi in una collaborazione volta a disegnare un prototipo di scuole del futuro. Il progetto prevedeva un ripensamento degli spazi e delle modalità di apprendimento coerenti e in linea con la contemporaneità e con l'innovazione tecnologica in costante evoluzione. L'obiettivo finale era quello di rendere la scuola, intesa nella sua totalità quindi composta da ambienti interni ed esterni, completamente supportata dalle nuove tecnologie.

Attualmente, l'offerta educativa<sup>126</sup> è rivolta a tre principali target: le scuole, le famiglie e, più in generale, agli adulti. Le figure che si apprestano a ideare, progettare e fornire le proposte coinvolge un team di architetture e storiche dell'arte pronte a illustrare e educare il pubblico al patrimonio culturale.

Per ogni grado scolastico, primaria, secondaria di primo e secondo grado, vi è la possibilità di selezionare una proposta oppure di creare un percorso formativo su misura, andando dal più classico percorso di visita, accompagnati da un'educatrice museale, a giochi didattici per interpretare e reinterpretare l'architettura.

Nella sezione educazione – famiglie sono proposte delle attività che consentono a famiglie con bambini/e tra i 5 e gli 11 anni di età di partecipare a dei laboratori. Vi è anche un programma al di fuori del periodo scolastico: il campus estivo per avvicinare i più piccoli al mondo dell'arte e dell'architettura contemporanea, ricco di visite, giochi, letture e laboratori.

Per l'ultimo target, quello degli adulti, vengono suggerite visite guidate, con la possibilità però di chiedere specifici percorsi di visita, oppure prendere parte a workshop insieme a professionisti, artigiani e artisti.

---

<sup>125</sup> Il protocollo d'intesa intitolato "Edilizia scolastica innovativa" venne siglato il 24 aprile 2013 dal Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca Francesco Profumo e dalla Presidente della Fondazione MAXXI Giovanna Melandri.

<sup>126</sup> <https://www.maxxi.art/educazione/>

Per quanto riguarda la proposta formativa<sup>127</sup>, invece, essa si rivolge ai professionisti della cultura e a coloro che sono interessati ad acquisire specifiche competenze per diventarlo, fornendo il cosiddetto *know-how* che la Fondazione ha fatto proprio a partire dalla sua costituzione. Il programma “MAXXI know-how” di alta formazione è un percorso interdisciplinare fondato sulla ricerca-azione della diretta esperienza all’interno della struttura e delle dinamiche del Museo.

Nel 2023 sono stati organizzate diverse occasioni di formazione<sup>128</sup>:

- Curare i dati. Intelligenze Artificiali ed Ecosistemi Relazionali nel Museo (aprile)
- reCODE. La progettazione phygital per l’arte e l’architettura (composto da tre moduli tra maggio e ottobre)
- Esporre (luglio)
- In archivio. Cura e gestione di archivi d’arte e di architettura (ottobre)
- Digital Think-in lav. Le competenze digitali in ambito culturale (novembre-dicembre)
- Legislazione e gestione dei beni culturali (5 ore di contenuti multimediali)
- Curare la collezione (6 ore di contenuti multimediali)

Le formazioni si articolano durante il periodo primaverile ed estivo e occupano una serie di giornate, consecutive e no. Vi sono però anche corsi basati su contenuti multimediali, come gli ultimi due citati, accessibili in qualsiasi momento.

Le tariffe di prezzo variano a seconda della tipologia e delle caratteristiche del corso andando da una spesa complessiva di 950 euro, per i tre moduli di “reCODE. La progettazione phygital per l’arte e l’architettura”, a 180 euro per i programmi online di “Legislazione e gestione dei beni culturali” e “Curare la collezione”. Ognuno di essi, fatta eccezione per gli ultimi due somministrati online, sono rivolti ai possessori di una

---

<sup>127</sup> <https://www.maxxi.art/formazione/>

<sup>128</sup> Alcuni dei corsi citati erano già presenti negli anni passati e sono il risultato di nuove edizioni, altri invece sono il risultato di connessioni interdisciplinari o progetti completamente nuovi.

specifica formazione (es. studenti, marketing manager, designer...) e sono aperti ad un massimo di 30 partecipanti, selezionati sulla base del curriculum.

Anche se in misura minore, vi sono anche dei corsi gratuiti con il rilascio di un attestato a conclusione della formazione: “Paesaggi di confine. Modelli di Lavoro per la narrazione partecipata (Terza Missione Sapienza)” del 2022/2023 rivolto a docenti di ogni ordine e grado.

Infine, vi è anche un programma per l’alternanza scuola-lavoro, MAXXI A[R]T WORK; mediate questo periodo formativo gli studenti rivestono i panni di “reporter della cultura” il cui obiettivo verte sulla realizzazione di contenuti multimediali, come articoli, recensioni, audio e video, che in un secondo momento verranno pubblicati su un blog dedicato<sup>129</sup>.



Figura 2.2 Progetto educativo scuole primarie (<https://www.maxxi.art/>)

<sup>129</sup> <https://artwork.maxxi.art/>

## 2.4 Pubblicazioni editoriali

La grande officina della Fondazione si dedica anche alla promozione di una molteplicità di testi. Le pubblicazioni riguardano guide, cataloghi di documentazione delle collezioni, cataloghi su mostre, libri d'artista, libri illustrati rivolti a tutti i pubblici dai bambini agli esperti d'arte e architettura contemporanea<sup>130</sup>.

A partire dal 2009 il Museo ha pubblicato 125 testi (al 17/12/2023) con una media di circa otto libri l'anno. Tra il 2021 e il 2022, è stato pubblicato il più elevato numero di libri: nel 2021 undici testi e nel 2022 quattordici.

Sono da attribuire alle pubblicazioni del 2023 i testi di seguito citati, che nella maggioranza si riferiscono a mostre presentate ed esposte presso la Fondazione d'Arte e di Architettura:

- Maria Giuseppina Grasso Cannizzo. **IN COLLISIONE**  
(Catalogo della mostra)
- Alla scoperta del MAXXI  
(Guida per bambini)
- Riccardo Dalisi. **La Sedia del cece**  
(Libro pubblicato in occasione della mostra)
- **JACOVITTISSIMEVOLMENTE. L'incontenibile arte dell'umorismo**  
(Catalogo della mostra)
- Marco Tamburro. **Gemelli**  
(Catalogo della mostra)
- Mario Cresci. **Un esorcismo del tempo**  
(Catalogo della mostra)
- Enzo Cucchi. **Il poeta e il mago**  
(Catalogo della mostra)

La Fondazione MAXXI, inoltre, nell'edizione più recente della Fiera Nazionale della Piccola e Medie Editoria<sup>131</sup> ha partecipato a "Più libri più liberi" presso il Centro Congressi La Nuvola di Roma, avendo così l'opportunità di esporre e presentare le più recenti

---

<sup>130</sup> <https://www.maxxi.art/editoria/>

<sup>131</sup> <https://plpl.it/>

pubblicazioni come “JACOVITTISSIMEVOLMENTE. L'incontenibile arte dell'umorismo” e “Mario Cresci. Un esorcismo del tempo”.

## 2.5 Eventi

Gli eventi sono «un sofisticato sistema relazionale deputato a mettere in contatto, usando come tramite il territorio, persone, aziende, enti, prodotti, culture»<sup>132</sup>, con il fine di identificare e delineare una specifica offerta in stretto contatto con il luogo in cui ha origine.

In modo specifico tra le molteplici categorie di evento, in questa circostanza verranno affrontati gli eventi culturali. Questa tipologia si contraddistingue essenzialmente per il soggetto promotore e il fine, riscontrabili in un'istituzione il cui fine è la progettazione di un avvenimento con un conseguente arricchimento culturale-educativo.

Queste manifestazioni entro la programmazione della Fondazione MAXXI, come per altri enti simili dediti alla promozione e comunicazione della cultura, possono essere intese in senso artistico-elitario, andando a identificare fenomeni e avvenimenti rivolti ad un pubblico circoscritto, esiguo e non casuale<sup>133</sup>.

All'interno della pagina web ufficiale della Fondazione MAXXI, come per mostre e per le due sezioni di educazione e formazione, è possibile trovare una parte dedicata agli eventi. Il Museo d'arte e di architettura contemporanea è promotore costante di appuntamenti e incontri, tra artisti, architetti, scrittori, attori e pubblico. La continua offerta di attività che esulano o approfondiscono le mostre contemporaneamente esposte è sicuramente un grande fondamento e motore di sviluppo di questa istituzione.

L'Ufficio Public Program che organizza gli eventi, lavorando anche in stretta collaborazione con altri uffici, propone degli appuntamenti classificabili nelle seguenti categorie:

---

<sup>132</sup> Pittèri, D., Camerada, C., Ruoli e funzioni degli eventi culturali in Italia, in Tafter Journal, n° 20, febbraio 2010

<sup>133</sup> Ferrarese, P., Profili di management delle istituzioni museali, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection, Cafoscarina, 2014, pp. 15-17

- Talk
- Libri al MAXXI
- Film screening
- Conversazioni d'autore
- Le storie dell'architettura
- Presentazione editoriale
- Lectio
- Lecture
- Performance
- Presentazione catalogo
- Teatro
- A sud del Design
- Cinema al MAXXI
- Concerto



Figura 2.3 Estate al MAXXI, presentazione del libro "In nome di Ipazia" di Dacia Maraini, luglio 2023

Durante ricorrenze particolari vengono inoltre realizzate delle giornate di inclusione e condivisione, come per il Giorno della Memoria (28 gennaio 2023); il Convegno internazionale online sull'educazione allo spazio costruito (a febbraio 2023 è stata organizzata la Terza edizione); la Giornata Internazionale della Donna (8 marzo); la Notte dei Musei (13-14 maggio 2023, #MAXXInight); la Giornata Internazionale contro l'Omofobia, la transfobia e la bifobia (il 17 maggio); "Estate al MAXXI" nel mese di Luglio con eventi di musica, teatro, performance, libri e cinema; la Giornata dei Docenti (5 ottobre 2022); la XIX Giornata del Contemporaneo (07 ottobre); la Festa del Cinema di Roma-Roma Film Fest (18-29 ottobre 2023); il MyMAXXI welcome days (22-23 ottobre 2022); il MAXXI black day (26-29 novembre 2021).

Nel 2023 il MAXXI ha organizzato, includendo alcune attività educative proposte con l'etichetta di workshop, MAXXI in Famiglia e visite guidate, quasi 190 attività ed eventi, negli ultimi tre anni, invece, sono stati realizzati circa 570 eventi.

## 2.6 Comunicazione e social media

I social media sono progressivamente diventati una chiave primaria per la comunicazione tra un ente culturale e il suo pubblico. Le piattaforme social, gli strumenti di podcasting e blogging sono in grado di ricordare gli eventi e, allo stesso tempo, far scoprire gli stessi a una nuova e più ampia audience. Mediante specifici strumenti resi disponibili dai social media è possibile riscontrare i risultati di interazione tra l'organizzazione culturale e il fruitore, grazie alla moltitudine di strumenti di comunicazione e marketing messi in atto attraverso la pubblicazione di foto, commenti, video, ma anche le fotografie o le stories Instagram postate direttamente dagli utenti. Questo ultimo caso si riferisce principalmente a Facebook e Instagram, le piattaforme che negli ultimi anni stanno dominando i social network<sup>134</sup>.

Il MAXXI, come molte altre istituzioni e fondazioni, si avvale dei social media per segnalare e condividere la proposta culturale e il grande panorama di attività che offre.

---

<sup>134</sup> Amanatidis, D. et al., Social media for cultural communication: A critical investigation of museums' Instagram practices, *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, v2020, Vol. 6, No. 2, (pp. 38-44) p. 39

Direttamente sulla pagina ufficiale del Museo è possibile trovare i collegamenti ai canali impiegati: Facebook e Messenger<sup>135</sup>, Instagram<sup>136</sup>, Twitter<sup>137</sup>, LinkedIn<sup>138</sup> e YouTube<sup>139</sup>.

Il network di YouTube<sup>140</sup> è stato sicuramente quello più impiegato nei primi anni, anche a seguito dell'emergenza pandemica del COVID-19. Il canale, diviso in molteplici "playlist", si articola in: conferenze stampa, focus sulle esibizioni sia di MAXXI Architettura sia di MAXXI Arte, una successione di registrazioni inerenti a "Cinema al MAXXI" (evento annuale sviluppato con l'ambizione di creare una sorta di Cineclub).

Durante il periodo di pandemia anche il MAXXI si è dovuto reinventare ed ha proposto una serie di registrazioni video che approfondiscono i molteplici argomenti trattati all'interno delle offerte culturali. "#IORESTOACASA con il MAXXI | Liberi di uscire con il pensiero" è costituito da 199 video, suddivisi nelle seguenti sezioni: pillole di design, architettura, azioni d'artista, educazione, libri, collezione MAXXI, un mondo nuovo (in cui sono sviluppati temi di riflessione sull'attualità), performance, arte, cinema, musica, fotografia, editoria, 10 anni di Mostre<sup>141</sup> e arte in Prime Time<sup>142</sup>.

Il profilo YouTube del Museo MAXXI si è arricchito ulteriormente con una playlist dedicata a "Collezione da Ascoltare": delle auto-descrizioni nate sempre durante il periodo del COVID-19 e destinate principalmente alle persone con disabilità visiva, ma fruibile da chiunque.

Tra le tante riprese pubblicate figurano anche molti degli eventi in programma nelle varie edizioni di "Estate al MAXXI". Sul social network è possibile vedere i filmati completi di alcune serate organizzate negli anni tra il 2020 e il 2023 del programma estivo.

Inoltre, in aggiunta alle playlist dedicate a mostre, talk e conversazioni d'autore, vi è la possibilità di consultare i progetti promossi dal Museo come il MAXXI L'Aquila e il Grande MAXXI, video esplicativi delle loro ideazioni.

---

<sup>135</sup> La Fondazione su Facebook conta 271.711 follower e a 246.681 persone piace la pagina (<https://www.facebook.com/museomaxxi>, consultato il 07/02/2024).

<sup>136</sup> La Fondazione ha pubblicato dalla sua iscrizione 2.277 post ed ha 170.000 follower (<https://www.instagram.com/museomaxxi/>, consultato il 07/02/2024).

<sup>137</sup> La Fondazione sull'account ufficiale della piattaforma Twitter è seguita da 203.248 follower ([https://www.twitter.com/Museo\\_MAXXI](https://www.twitter.com/Museo_MAXXI), consultato il 07/02/2024).

<sup>138</sup> Su LinkedIn il Museo conta un totale di 32.000 follower (<https://www.linkedin.com/company/maxxi-museo-nazionale-delle-arti-del-xxi-secolo/>, consultato il 07/02/2024).

<sup>139</sup> Il @MUSEOMAXXI ha pubblicato 1.348 video ed ha 14.700 iscritti (consultato il 07/02/2024).

<sup>140</sup> <https://www.youtube.com/user/MuseoMAXXI>

<sup>141</sup> In collaborazione con Sky Arte.

<sup>142</sup> Per la realizzazione di questa playlist sono selezionate delle opere d'arte tratte dalla programmazione espositiva e dalla collezione, al fine di trasformarle in opere-video di breve durata.

Il network più impiegato negli ultimi anni è Instagram e tramite il profilo della Fondazione, @museomaxxi, è possibile conseguire informazioni sull'andamento dei follower e sull'engagement:

Tabella 2.1 *Analisi profilo social Instagram*<sup>143</sup>

<b>Numero followers</b>	<b>170.367</b>
<b>Numero Posts</b>	2.277
<b>Engagement (E.R.)</b>	0.17% <sup>144</sup>
<b>Media di "like"</b>	292
<b>Media di commenti</b>	3

Rilevante è la questione dell'influenza sociale che può essere veicolata mediante una piattaforma, in particolar modo come il caso di Instagram. Gli utenti possono condividere foto, video e stories momentanee impiegando dei "tag", tramite i quali creano dei collegamenti che a loro volta rinviano in direttamente al soggetto taggato.

Il MAXXI, in virtù della funzione data da Instagram delle "Instagram Stories" nel 2016, avvalendosi di questa pubblicità gratuita ricondivide tra le sue storie alcuni degli scatti o delle riprese postate dagli utenti<sup>145</sup>, in questo modo promuove e mostra sia la ricchezza presente negli spazi museali in tempo reale sia l'afflusso giornaliero dei fruitori.

La Fondazione dispone di un sistema CRM<sup>146</sup> che permette di condividere i servizi e le offerte promosse su eventi, mostre in apertura, offerte e scontistiche, avendo come obiettivo quello di incrementare la fidelizzazione dei clienti iscritti alla newsletter. Il museo ha acquisito nel novembre 2010 il sistema LotoCRM, fornito da LOTO Servizi<sup>147</sup>. Questa tecnologia consente di assolvere i compiti delle Pubbliche Relazioni a cui si attribuisce «la funzione di management che valuta gli atteggiamenti del pubblico,

<sup>143</sup> <https://business.notjustanalytics.com/plus/museomaxxi> (consultata in data 07/02/2024).

<sup>144</sup> Questo dato E.R. è -1.53% inferiore rispetto alla media riscontrabile nei profili con caratteristiche simili.

<sup>145</sup> Amanatidis, D. et al., Social media for cultural communication: A critical investigation of museums' Instagram practices, *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, v2020, Vol. 6, No. 2, (pp. 38-44) p. 39

<sup>146</sup> <https://lotoservizi.it/>

<sup>147</sup> Durante il mese di luglio 2023 ho avuto la possibilità di svolgere un tirocinio curriculare presso la Fondazione occupandomi di assistere e collaborare per la riuscita del programma estivo "Estate al MAXXI", in tale occasione ho avuto modo di vedere e utilizzare il CRM per inviare, a coloro iscritti alla mailing list del Museo, agli eventi in programma.

identifica un individuo o un'organizzazione di pubblico interesse e pianifica ed esegue un programma d'azione per guadagnare riconoscimento e consenso pubblici»<sup>148</sup>.

Non di minor importanza è la comunicazione in città, tramite le più classiche forme di divulgazione: affissioni pubblicitarie in punti strategici e pubblicazioni stampa, mediante l'impiego di inserzioni pubblicitarie sulle principali testate sia di livello locale che internazionale.

## 2.7 Biblioteca e archivi

Sembra indispensabile riconoscere un'ulteriore punto di forza della Fondazione: gli spazi dedicati alla ricerca e quindi l'importanza attribuita al concetto di "cultura accessibile". Ambienti finalizzati alla conoscenza, alla valorizzazione e alla manutenzione<sup>149</sup> dei sistemi e dei documenti di natura storica, artistica e architettonica Il MAXXI oltre alle innumerevoli proposte finora illustrate dispone anche di ambienti istituiti al fine di fornire gli strumenti critici per la comprensione dei fenomeni e delle dinamiche artistico-culturali del nostro tempo. Questi ambienti, riconducibili alla Biblioteca e gli Archivi di Arte e Architettura, offrono dispositivi e mezzi di indagine e di studio, adeguati alle nuove esigenze e dotati di tecnologie inclusive e facilmente accessibili.

La biblioteca del MAXXI si articola in tre sezioni: Architettura, Arte e Fotografia, le quali spazialmente si distribuiscono nelle aree disponibili su due piani. Le sezioni raccolgono libri, periodici, saggi, monografie, cataloghi di mostre e dizionari.

La sezione Architettura dal 2022 è stata incrementata dalle collezioni del Fondo Monaco Luccichenti<sup>150</sup>, mentre la sezione Arte è stata arricchita grazie al comodato di

---

<sup>148</sup> Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli ETAS, 2000, pp. 192-198

<sup>149</sup> Il Decreto Legislativo del 22 gennaio 2004 n. 42, Codice dei beni culturali e del paesaggio, all'Articolo 6, comma 1, recita "La valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale."

<sup>150</sup> Il Fondo Monaco Vincenzo e Luccichenti Amedeo è costituito da 212 tubi e 1 cartella di elaborati grafici, circa 400 materiali fotografici, 245 faldoni di documenti, 1 audiovideo su pellicola e 30 scatole di riviste. Il Fondo, nel 2015, è stato acquisito dalla Fondazione MAXXI e inserito nel Centro Archivi (<https://suisa.archivi.beniculturali.it/>).

Gabriella Buontempo attraverso la possibilità di consultare l'archivio dell'associazione "Incontri Internazionali d'Arte", costituita da circa ottomila volumi sull'arte contemporanea e 460 riviste. Le risorse librarie della biblioteca sono aumentate ulteriormente andando ad includere il Fondo di Achille Bonito Oliva, quello di Alessandra Mammì e di Alberto Boatto.

Al primo piano della biblioteca sono presenti delle postazioni computer che permettono la consultazione degli OPAC nazionali e internazionali, oltre a banche dati specializzate in arte e architettura; la biblioteca MAXXI è parte integrante del Servizio Bibliotecario Nazionale.

Per poter accedere alla biblioteca è necessario acquistare la "myMAXXI card/biblio" una tessera dalla validità di un anno al costo di dieci euro<sup>151</sup>.



Figura 2.4 Centro Archivi MAXXI, Lina Bo Bardi (<https://www.maxxi.art/>)

Oltre a questa sede di ricerca il MAXXI ha istituito il Centro Archivi di Architettura<sup>152</sup> e il Centro Archivi di Arte. Il primo citato è collocato presso la Sala Studio alla fine della Gallerie 1 del MAXXI. Questo spazio, non è liberamente fruibile, ma è accessibile al pubblico in occasioni particolari come mostre tematiche o monografiche, in

---

<sup>151</sup> La card offre inoltre innumerevoli vantaggi e servizi esclusivi come: ingresso sempre ridotto per accedere al museo; accesso illimitato alla biblioteca nei giorni di apertura; sconto del 10% sui corsi di alta formazione (<https://www.maxxi.art/biblioteca/>).

<sup>152</sup> <https://www.maxxi.art/centro-archivi/>

alternativa è possibile fissare su appuntamento un incontro per poter consultare l'ampia documentazione architettonica e urbanistica catalogata e custodita.

Il secondo, il Centro Archivi di Arte, invece, si dedica alla documentazione del Museo e ai fondi storici a partire dall'anno 2012, disponendo di materiali risalenti all'apertura della Fondazione stessa. Nello stesso anno, il Centro Archivi ha avuto modo di rendere fruibile, attraverso catalogazione e digitalizzazione i fondi di Alberto Boatto, della Galleria Ugo Ferranti, di Luca Maria Patella e Rosa Foschi e della Galleria Pieroni<sup>153</sup>. L'archivio di Arte si divide in Archivio del contemporaneo, Archivio fotografico, Archivio video e Archive Wall<sup>154</sup>.

## 2.8 Fondazione MAXXI L'Aquila

A conclusione di questo capitolo, pare doveroso rendere merito della proposta culturale altrettanto attenta e innovativa promossa dalla sede all'Aquila. Anche in essa sono state offerte mostre eterogenee, affiancate da installazioni *site-specific*, le sale del Palazzo Ardinghelli ospitano le opere delle Collezioni MAXXI e alternano l'esibizione di mostre temporanee di arte, architettura e fotografia.

Nel 2023 presso L'Aquila sono state ideate le seguenti esposizioni:

- Marisa Merz e Shilpa Gupta. *Visibileinvisibile*  
(2 aprile – 5 novembre 2023)
- Gaia Liberatore<sup>155</sup>  
(22 giugno – 16 luglio 2023)
- Danilo Bucci. *Volume V.15*  
(22 giugno – 28 luglio 2023)

---

<sup>153</sup> <https://www.maxxi.art/centro-archivi-di-arte/>

<sup>154</sup> Il primo rende accessibile tutto il materiale prodotto in occasione delle attività realizzata dalla Fondazione (locandine, inviti, manifesti); il secondo è composto da più di cinque mila record fotografici; il terzo dispone a sua volta di più di cinquecento record video; l'ultimo, infine, collocato nella hall del MAXXI inaugurato nel 2017, introduce il visitatore alla Collezione mediante un racconto storico.

<sup>155</sup> Vincitrice della 74<sup>o</sup> edizione del Premio Michetti della sezione dedicata agli artisti emergenti. Il Premio Michetti punta a valorizzare il patrimonio e la creatività dei giovani abruzzesi e vede la collaborazione tra la Fondazione Michetti e l'Accademia di Belle Arti L'Aquila.

- In ceramica. Alberto Garutti, Felice Levini, Donatella Spaziani, H. H. Lim, Gino Sabatini Odoardi  
(21 luglio – 3 settembre)
- ITALICS. Panorama L'Aquila  
(7 settembre – 5 novembre 2023)
- La Comédie humaine. Tiziana Fusari  
(3 dicembre 2023 – 28 gennaio 2024)
- Diario Notturmo. Di sogni, incubi e bestiarî immaginari  
(3 dicembre 2023 – 3 marzo 2024)



Figura 2.5 Ingresso MAXXI L'Aquila (profilo Instagram MAXXI L'Aquila)

Per quanto concerne gli eventi, i momenti di incontro e di discussione ritroviamo le sopracitate forme di attività consolidate nella sede romana e alcuni eventi più locali: visite guidate, dialoghi con l'artista, talk, presentazioni editoriali, eventi "glocal art" concepiti come momento di riflessione in cui intervengono alcuni professionisti del settore, laboratori, attività con le famiglie, spettacoli teatrali, performance, spettacoli di danza, lettura, dj set, programma di eventi estivo "Estate al MAXXI", MAXXIVERSO<sup>156</sup>, giornate dedicate agli studi, workshop, film screening, I Sabati del Merletto. A questi si accodano gli eventi dedicati a particolari giornate, come Performative, la Giornata del Contemporaneo, il Giorno della Memoria, la Giornata dei Docenti.

L'offerta educativa è realizzata in collaborazione con l'Associazione HARP<sup>157</sup> con la quale la Fondazione si impegna ad offrire attività per tutti i pubblici. L'opportunità formativa, invece, anche nella sede abruzzese propone il MAXXI Know-how<sup>158</sup> e il MAXXI A[R]T WORK per le scuole del Comune de l'Aquila e di Teramo.

Anche presso Palazzo Ardinghelli è possibile usufruire di una sala "Studio", uno spazio per leggere, studiare e lavorare. Come per la biblioteca MAXXI, anche lo Studio è accessibile previo l'acquisto della "MyMAXXI card/studio".

---

<sup>156</sup> Un'esperienza immersiva nella sede virtuale del Museo (<https://arium.xyz/spaces/maxxiverso>).

<sup>157</sup> L'Associazione HARP, Heritage Art Research Project, è un'associazione "al servizio del patrimonio culturale" (<https://associazioneharp.wordpress.com/>).

<sup>158</sup> Per quanto riguarda i corsi essi si riferiscono alle proposte presentate al MAXXI di Roma, poiché presso la sede abruzzese e il sito ufficiale non sono proposte opzioni.



*Figura 2.6 Interno di una sala espositiva del MAXXI L'Aquila (profilo Instagram MAXXI L'Aquila)*

## Capitolo 3. Dimensione economico – finanziaria

Al fine di “chiudere il cerchio” dei processi inerenti alla Fondazione d’arte e architettura contemporanea, risulta indispensabile evidenziare gli aspetti economico-finanziari che caratterizzano e orientano le scelte di gestione e le azioni di questa singolare istituzione culturale.

Nel presente capitolo, dunque, verranno presentate le diversificate forme di contributo, considerandone le diverse modalità e i fini di destinazione, l’osservazione di dati e indicatori con relativa incidenza su efficacia e produttività, e infine l’analisi dei più recenti rendiconti generali d’esercizio<sup>159</sup>.

L’insieme degli indicatori unitamente al riscontro diretto sui bilanci permette di illustrare in modo chiaro l’evoluzione e lo sviluppo della Fondazione, consentendo, in conclusione, di porre in primo piano: dati, attori e strumenti propulsori del “produrre” cultura di cui si avvale il MAXXI.

La realizzazione di un bilancio d’esercizio è uno strumento indispensabile, perché oltre a segnalare una gestione trasparente dell’ente, ne testimonia anche l’accountability verso una pluralità di stakeholders. Il rendiconto generale consente di valutare tendenze, formulare ipotesi, studiare prospettive di sviluppo e verificarne gli esiti, in linea o meno con gli obiettivi museali, valutando qualitativamente e quantitativamente i risultati di gestione<sup>160</sup>. Il bilancio, quindi, pone in essere la conoscenza delle operazioni e non è strutturato da un complesso di informazioni esclusivamente di tipo numerico<sup>161</sup>.

I bilanci civilistici che saranno presi in esami, a conclusione di questo capitolo, si articolano in Stato Patrimoniale, Conto Economico e sono corredati dalla Nota Integrativa<sup>162</sup>.

### 3.1 Fundraising e contributi

---

<sup>159</sup> I bilanci consuntivi analizzati considereranno quelli degli anni 2020, 2021 e 2022, poiché il bilancio del 2023 è ancora in fase di approvazione da parte del consiglio di Amministrazione, il quale accetterà il bilancio generale entro il 30 giugno del 2024.

<sup>160</sup> Ferrarese, P., *Profili di management delle istituzioni museali, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, 2014, p. 28

<sup>161</sup> *Ivi*, p. 61

<sup>162</sup> Nell’introduzione dei paragrafi successivi, relativi all’analisi sul bilancio d’esercizio, verrà descritto il rispettivo prospetto al fine di illustrare la tipologia dei dati e delle informazioni al suo interno contenuti.

La Fondazione durante un anno di programmazione organizza e ospita una molteplicità di attività, eventi, progetti e mostre. Per rispondere a tale necessità l'Ente si avvale di differenti forme di contribuzioni, suddivise per livelli e rese accessibili a numerosi portatori d'interesse.

Il MAXXI, in qualità di ente non profit da un punto di vista economico, come gran parte di altre istituzioni, si colloca nel terzo settore posto tra lo Stato e il libero mercato<sup>163</sup>. Questa sua posizione non ne consente la completa autonomia e comporta l'indispensabile necessità di avvalersi di contributi di origine sia pubblica sia privata. A questi, però, si aggiungono indispensabilmente altri apporti economici provenienti da ulteriori attività, come le attività accessorie/aggiuntive<sup>164</sup>. L'insieme di queste forme, partecipative e collaborative, identifica come fine ultimo il conseguimento delle finalità e dalla mission istituzionali<sup>165</sup>, realizzabili solo a seguito del corretto funzionamento della grande macchina culturale.

Ne consegue che queste due forme contributive, i fondi stanziati dalla pubblica amministrazione e i proventi delle attività aggiuntive, non risultano sufficienti e come altre realtà simili, il MAXXI ha dovuto valutare e individuare delle forme di sostegno e partecipazione supplementari.

Sul sito internet ufficiale, per supportare le attività del Museo, vi è una sezione dedicata, denominata "Sostienici", al cui interno sono proposte varie modalità di collaborazione economica, di donazione e di sponsorizzazione, confacenti alle esigenze e volontà sia del singolo individuo sia di un'azienda.

A titolo descrittivo, è indispensabile la distinzione delle due forme di erogazioni di contributi, in cui da un lato troviamo la donazione e dall'altro la sponsorizzazione:

- Le donazioni sono per definizione delle erogazioni liberali, di denaro o di beni concessi, da parte di individui privati o di aziende verso un ente,

---

<sup>163</sup> Ferrarese, P., Profili di management delle istituzioni museali, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection, Cafoscarina, 2014, p. 93

<sup>164</sup> Si fa riferimento a tutte quelle attività di gestione come il bookshop, ambienti per la ristorazione (ristorante, caffetteria), affitto dei locali, iniziative promozionali.

<sup>165</sup> Ferrarese, P., Profili di management delle istituzioni museali, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection, Cafoscarina, 2014, p. 95

senza che venga prodotta una contro prestazione per l'elargizione<sup>166</sup>. In sistemi il donante arricchisce il donatario attraverso un "dono".

- Il contratto di sponsorizzazione, invece, prevede che uno *sponsee* consenta a uno *sponsor* di impiegare un'immagine, un logo, un nome o un simbolo, per promuovere un marchio o prodotto dello sponsor stesso<sup>167</sup>. La sponsorizzazione può essere passiva, come descritto, oppure attiva in cui lo *sponsee* valorizza un elemento distintivo dello sponsor con un'azione di comunicazione comunicando i benefici generati e di cui si è goduto.<sup>168</sup>

La sponsorizzazione, da un punto di vista giuridico, «è un negozio atipico, di forma liberale e natura patrimoniale, con prestazioni corrispettive»<sup>169</sup> in denaro o in natura<sup>170</sup>.

### 3.1.1 Membership e donazioni

Una prima forma di partecipazione, capace di instaurare un forte coinvolgimento e una relazione duratura e continuativa con il fruitore, è sicuramente la membership.

Tra le opzioni, la prima proposta dal MAXXI prende il nome di "Membership Card myMAXXI" con la quale si ottiene l'accesso illimitato al Museo durante tutto l'anno e il godimento di multiple agevolazioni<sup>171</sup>. Questa card è acquistabile sulla base dell'età anagrafica e distinta per fascia di prezzo:

---

<sup>166</sup> P. Ferrarese, *Profili di management delle istituzioni museali, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection, Cafoscarina, 2014, pp. 121-122*

<sup>167</sup> Ivi, p. 111

<sup>168</sup> Ibidem.

<sup>169</sup> Ivi, p. 112

<sup>170</sup> Ivi, p. 111, Le sponsorizzazioni appartengono a tre principali categorie: 1) Sponsorizzazione monetaria diretta; 2) Sponsorizzazione monetaria indiretta; 3) Sponsorizzazione tecnica.

<sup>171</sup> Tra i vantaggi vi sono l'ingresso gratuito, un ingresso ridotto per un ospite, agevolazioni su attività educative, sconti su bookshop, ristorante e caffetteria, ingresso gratuito alla biblioteca e sconti sull'ingresso in altri musei e istituzioni museali convenzionate.

<i>Young</i> (giovani fino a 25 anni non compiuti)	25 euro
<i>Individual</i> (tessera individuale per adulti)	50 euro
<i>Family &amp; friends</i> (due tessere nominali per coppie o amici)	90 euro
<i>Senior</i> (adulti oltre i 65 anni compiuti)	25 euro

La seconda serie di cards è denominata “Amici del MAXXI”, con il quale si identifica un programma di membership individuale, mediante il quale i membri hanno la possibilità di scegliere in che modo sostenere le attività museali<sup>172</sup>. Le alternative in elenco presentano quattro programmi di membership con corrispettivo contributo annuale:

<i>Giovani</i> (giovani tra 18 e 39 anni non compiuti)	Quota singola 800,00 euro Quota per due persone 1.500,00 euro
<i>Argento</i> (collezionisti, galleristi, appassionati)	2.500,00 euro
<i>Oro</i> (collezionisti e mecenati)	5.000,00 euro
<i>Platino</i> (collezionisti e mecenati)	10.000,00 euro

La proposta è rivolta anche in questo caso ad un ampio pubblico di destinatari, i quali sono beneficiari di innumerevoli vantaggi, a seconda del contributo scelto<sup>173</sup>. Tra i privilegi ne costituiscono un esempio l’accesso al museo e la partecipazione ad eventi

<sup>172</sup> Nel sito ufficiale del Maxxi vi è una pagina dedicata a “I donatori attuali” in qualità di Amici del MAXXI: si annoverano oltre al presidente e al vicepresidente, 3 donatori Platino, 30 donatori Oro, 41 Argento, 4 Giovani e 4 Membri Onorari, a cui si aggiungono tutti coloro che hanno preferito rimanere anonimi.

<sup>173</sup> Questa forma di donazione ha delle agevolazioni fiscali ai sensi dell’articolo 38 della legge n. 342 del 21 novembre 2000, secondo cui la donazione per il progetto “Amici del MAXXI” è detraibile dell’imposta lorda dovuta per il 19% o deducibile, nel rispetto dell’articolo 14, primo comma della legge 80/2005, nella misura massima di 70 mila euro annui o il 10% del reddito complessivamente dichiarato dal soggetto erogatore (<https://www.maxxi.art/amici-maxxi/>).

esclusivi, per i membri Argento, e la possibilità visitare a porte chiuse con i curatori il Museo, nel caso dei membri Platino.

Un'ulteriore possibilità, connessa a quella appena citata è la formula "American Friends of MAXXI" dedicata a coloro che risiedono negli Stati Uniti d'America appassionati di arte e di architettura<sup>174</sup>.

L'ultima forma di donazione è quella offerta e studiata su misura per le aziende, la quale predispone delle opzioni personalizzabili in funzione degli obiettivi di marketing di ogni azienda. Si tratta della "Corporate MAXXI", una proposta estremamente vantaggiosa per coloro che voglio instaurare un dialogo continuo con la creatività che anima il Museo. Anche in questa opzione, come per le soluzioni appena esposte, vi sono diversi livelli di partecipazione con contributo annuale:

<i>Amico</i>	2.000 euro e oltre
<i>Bronzo</i>	5.000 euro e oltre
<i>Argento</i>	10.000 euro e oltre
<i>Oro</i>	25.000 euro e oltre
<i>Platino</i>	50.000 euro e oltre

Le differenti modalità di partecipazione, costruite ad hoc, sono completate a loro volta da svariati benefit personalizzabili<sup>175</sup>.

Attualmente fanno parte del MAXXI Corporate Members: Ghella (Oro), Gucci (Argento), APA Agenzia Pubblicità Affissioni (Bronzo) e A&A Studio Legale (Amico)<sup>176</sup>.

Considerando ora le classiche formule di donazione a cui la Fondazione ricorre, ritroviamo la donazione tramite "Cinque per Mille", attuabile mediante la dichiarazione dei redditi delle persone fisiche (IRPEF).

---

<sup>174</sup> The American Friends of MAXXI fu fondata nel 2017 per supportare il Museo Nazionale di Arte Contemporanea. La AFMAXXI's U.S. offre così la possibilità di partecipare ad eventi speciali e viaggi sempre nuovi per coloro che amano l'arte e l'architettura sul territorio italiano. L'ultimo viaggio organizzato risale al giugno 2023 presso la città di Torino. Le carte acquistabili sono Argento 1.000,00 \$, Oro 5.000,00 \$ e Platino 10.000,00 \$ per queste memberships ([www.afmaxxi.org](http://www.afmaxxi.org), ultima consultazione in data 13/11/2023).

<sup>175</sup> Tra i principali benefit sono presenti: tessere annuali omaggio per rappresentati e ospiti dell'azienda, visite private alle mostre, partecipare ad eventi speciali e menzione del nome dell'azienda sul sito del Museo e nel foyer, nel pannello dedicato ai donatori privati, la creazione di programmi culturali speciali per dipendenti e ospiti in entrambe le sedi della Fondazione MAXXI.

<sup>176</sup> <https://www.maxxi.art/corporate-maxxi/>

Estremamente frequente nel contesto culturale è l'Art bonus<sup>177</sup>, con il quale si indentifica un credito d'imposta esito di erogazioni in denaro volte a promuovere il mondo della cultura e dello spettacolo. Coloro che sosterranno, mediante questa forma di erogazione liberale, il Museo avranno la possibilità di godere per legge di un credito d'imposto pari al 65% dell'importo donato<sup>178</sup>.

In relazione a questa particolare forma partecipativa, la Fondazione MAXXI propone la possibilità di sostenere «la revisione conservativa e riallestimento al MAXXI dell'opera "Rette di luce nell'interspazio curvilineo" di Maurizio Mochetti € 12.000,00»<sup>179</sup>.

A conclusione dei contributi liberali, pare doveroso citare anche l'Acquisition Gala<sup>180</sup>, un evento di fundraising organizzato dall'Ente stesso a cadenza annuale. Il fine della ricorrenza è generare un'occasione di incontro per raccogliere fondi destinati a sostenere e incrementare le collezioni possedute dal Museo. L'evento costituisce anche un'opportunità di coinvolgimento e incontro con e tra sostenitori individuali e aziende, di origine nazionale e internazionale.

Questo evento, ripreso solo nel 2022, il 14 novembre, dopo la lunga sosta imposta dall'emergenza sanitaria causata dalla pandemia da COVID-19, ha visto la presentazione in anteprima della Mostra Pier Paolo Paolini congiuntamente alla performance musicale di Alvin Curran, alla presentazione dei progetti finalisti del GRANDE MAXXI e ad un'esperienza culinaria, proposta dallo chef Domenico Stili. I partecipanti sono stati circa cinquecento tra mecenati e sostenitori del mondo dell'arte e della cultura, provenienti da ambiti di spettacolo, moda, imprese e istituzioni. Le donazioni raccolte hanno raggiunto la cifra complessiva di 299.000,00 euro.

---

<sup>177</sup> Tramite interventi di restauro, protezione, sostenendo istituti, fondazioni, teatri e realizzando e potenziando strutture normati dalle "Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo" nell'art.1 del D.L. 31.5.2014, n. 83, con modifiche in Legge n. 106 risalente al 29.07.2014 e successive modificazioni e integrazioni (<https://artbonus.gov.it/>).

<sup>178</sup> <https://artbonus.gov.it/>

<sup>179</sup> <https://www.maxxi.art/art-bonus-diventa-anche-tu-un-mecenate/>

<sup>180</sup> [www.maxxi.art/acquisition-gala/](http://www.maxxi.art/acquisition-gala/)

### 3.1.2 Sponsorizzazioni

L'altra forma di finanziamento, anch'esso frequente e indispensabile nel contesto culturale, è la sponsorizzazione<sup>181</sup>. Questa manifestazione di interesse, nel rispetto delle disposizioni indicate dalla Fondazione MAXXI, può essere presentata fornendo le informazioni indicate che seguono<sup>182</sup>:

- Comunicazione dei dati identificativi (denominazione, sede, ragione sociale, settore di attività e nominativo della persona di riferimento);
- Proporre l'oggetto della sponsorizzazione;
  1. Definizione di una partnership annuale, che segua la totalità delle proposte culturali;
  2. Sponsorizzazione incentrata su singoli e specifici progetti culturali e/o espositivi;
  3. Sponsorizzazione di settori propri della Fondazione, come attività di ricerca, di didattica e formazione;
  4. Sponsorizzazione tecnica per attività o progetti, fornendo un servizio e/o gli strumenti tecnici di lavoro<sup>183</sup>;
- Eventualmente designare ulteriori condizioni per l'espletamento della sponsorizzazione.

Le manifestazioni di interesse possono pervenire singolarmente o da più promotori. Nel primo caso, il MAXXI si riserva il diritto di procedere a trattativa diretta, mentre, nella seconda circostanza, il Museo procede a trattativa ristretta su inviti, indicando i requisiti e i criteri di partecipazione e selezione.

---

<sup>181</sup> Il MAXXI, in osservanza degli Articoli 19 (Contratti di sponsorizzazione) e 151 (Sponsorizzazioni e forme speciali di partenariato) del Decreto Legislativo n. 50, Codice dei contratti pubblici, del 18 aprile 2016, individua gli sponsor per sviluppare progetti e attività originali e ricercate che tengano però in considerazione le necessità strategiche dell'azienda.

<sup>182</sup> <https://www.maxxi.art/avvisi-pubblici/>

<sup>183</sup> Un esempio di sponsorizzazione tecnica è riscontrabile nella proposta formativa di "reCODE. La progettazione phygital per l'arte e l'architettura" destinato all'acquisizione di strumenti per il trasferimento di oggetti e informazioni dal mondo fisico al mondo digitale, ha visto come soggetto sponsor tecnico il MircoGeo, il quale ha fornito strumenti e competenze (<https://www.maxxi.art/events/recode/>).

Con riferimento al Capitolo 1, dedicato all'analisi strutturale del MAXXI, l'Articolo 5, comma 6 dello Statuto di fondazione orienta sulla destinazione delle risorse finanziarie: «La Fondazione può svolgere, con l'utilizzo di risorse finanziarie proprie o ad essa erogata da terzi, ogni attività ausiliaria, connessa, strumentale, affine, complementare aggiuntiva o comunque utile e opportuna al perseguimento delle proprie finalità»<sup>184</sup>.

Alla Fondazione viene dunque conferito un ampio margine di manovra sull'impiego delle risorse, destinato in modo molto elastico, duttile e flessibile al perseguimento delle finalità figuranti nello Statuto e nell'Atto costitutivo.

### 3.2 Dati di performance e di economicità

Nel momento in cui si riflette sulla dimensione economico-finanziaria di un ente, risulta particolarmente utile mettere in luce e selezionare alcune informazioni specifiche che restituiscano una visione completa per quanto concerne la riuscita, in questa circostanza, di un'azienda-museo come la Fondazione MAXXI. Queste informazioni accostano dati contabili, extra-contabili e statistici, capaci in sintesi di formulare giudizi accurati e chiari sull'andamento. Gli indicatori possono essere suddivisi in due categorie: di performance e di economicità<sup>185</sup>.

I primi, derivanti esclusivamente da dati extra-contabili e statistici, illustrano il livello di produttività e di successo inerenti alle produzioni realizzate, consentendo di esprimere considerazioni sull'efficacia artistica e culturale dell'offerta in programma. Gli indicatori di performance approfondiscono quindi la dimensione operativa, produttiva e del consenso raggiunto mediante parametri qualitativi e quantitativi<sup>186</sup>.

Nel secondo caso, invece, gli indici di economicità sono costituiti da dati economico-reddituali, esprimono quindi unicamente elementi contabili del bilancio, i

---

<sup>184</sup> In Atto costitutivo, Fondazione MAXXI, vedi sito ufficiale in "Fondazione Trasparente", "Statuto".

<sup>185</sup> Ferrarese, P., Lineamenti di report per le aziende di cultura: elementi di project management degli eventi culturali, Venezia, Cafoscarina, 2012, pp. 166-167 e pp. 170-171

<sup>186</sup> Ivi, pp. 167-168 e pp. 175-176

quali forniscono informazioni puntuali inerenti a ricavi e sponsorizzazioni, messi in rapporto diretto ai costi sostenuti, di natura interna ed esterna<sup>187</sup>.

A fronte di queste sintetiche considerazioni introduttive, vengono di seguito presentati gli indici e i valori contenuti nella “Relazione sul risultato del controllo sulla gestione finanziaria della Fondazione MAXXI”, redatta a cadenza annuale della Corte dei conti.

I dati mostrati riportano l’andamento complessivo del Museo su un arco temporale di tre anni, partendo dalla relazione stilata nel 2019 a quella più recente risalente all’esercizio del 2021. La presentazione di questi dati, come accennato, consente di mettere in luce la validità delle decisioni e il loro diretto riscontro sui risultati, orientati al perseguimento della missione del Museo.

Tabella 3.1 *Le principali attività espositive promosse dalla Fondazione*

<b>ATTIVITA' ESPOSITIVA</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Mostre</b>	10	6	15	-40,00%	150,00%
<b>Focus su collezioni e archivi</b>	4	2	1	-50,00%	-50,00%
<b>Progetti speciali</b>	7	5	3	-28,57%	-40,00%
<b>Mostre all'esterno</b>	6	1	2	-83,33%	100,00%
<b>Appuntamenti public program</b>	131	111	82	-15,27%	-26,13%
<b>Cinema MAXXI</b>	96	50	12	-47,92%	-76,00%
<b>Collaborazioni con istituti nazionali e internazionali per esposizioni</b>	9	2	2	-77,78%	0,00%

<sup>187</sup> Ivi, pp. 170-171. In generale, i contributi di origine pubblica tendono ad essere considerati separatamente, poiché questo consente una loro analisi specifica e di metterli in rapporto ai proventi dell’Ente, al fine di verificarne o meno la dipendenza più o meno forte.

<b>Collaborazioni con istituti nazionali e internazionali per public program</b>	18	32	27	-77,78%	-15,63%
<b>Media dei giorni di esposizione di collezioni e mostre</b>	75	72	156	-4,00%	116,67%

<b>EVENTI VARI</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Talk e incontri</b>	63	42	52	-33,33%	23,81%
<b>Cinema, teatro, musica e danza</b>	96	57	30	-40,63%	-47,37%
<b>Conferenze</b>	15	10	25	-33,33%	150,00%
<b>Presentazioni di pubblicazioni editoriali</b>	51	22	25	-56,86%	13,64%
<b>Eventi commerciali o di terze parti</b>	62	20	55	-67,74%	175,00%
<b>Numero totale</b>	287	151	187	-47,39%	23,84%

La tabella appena riportata evidenzia l'eterogeneità delle attività espositive e degli eventi suddivisi per categoria. In linea generale, si riscontra un chiaro calo delle produzioni culturali durante il periodo pandemico, a cui segue un moderato e progressivo incremento delle stesse nel 2021, anno di graduale ripresa per gli istituti museali italiani.

Un altro importante riferimento, da rilevare tenendo in considerazione la tabella 3.1, è riscontrabile nelle informazioni relative al numero di vendite in bigliettazione e dal bacino di utenza raggiunto:

Tabella 3.2 *Fruitori in numeri e per provenienza*

<b>BIGLIETTI VENDUTI</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Numero biglietti</b>	214.368	84.624	161.012	-60,52%	90,27%

<b>PROVENIENZA PUBBLICO IN %</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Roma</b>	34	45	46
<b>Italia</b>	27	31	39
<b>Europa</b>	21	19	13
<b>Resto del Mondo</b>	18	5	2

Le percentuali testimoniano una netta riduzione nel numero di biglietti venuti nel biennio 2019/2020: il decremento più evidente riguarda l'utenza connotata con la voce "Resto del Mondo". Nel 2021, invece, si è verificata una risalita di vendite di biglietteria per le attività<sup>188</sup>, in cui è apprezzabile, seppur in moderata crescita, l'aumento di utenti provenienti dalla penisola e dalla capitale; contestualmente il numero di fruitori internazionali continua a calare a causa delle persistenti regole derivanti dall'emergenza sanitaria.

Nelle Relazioni elaborate dalla Corte dei conti vi è, inoltre, un approfondimento relativo ad una distinzione di genere e alla fascia d'età dei fruitori, sulla base del bacino di utenza che ha beneficiato delle proposte.

<sup>188</sup> Il MAXXI, tramite gara d'appalto per l'affidamento della gestione integrata dei servizi strumentali, a partire dal 22 febbraio 2021 ha affidato la gestione della biglietteria del museo alla società National Service Group S.r.l.

Tabella 3.3 *Suddivisione del pubblico per genere ed età*

<b>GENERE IN %</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Donne</b>	53	55	55
<b>Uomini</b>	47	45	45

<b>ETA' IN %</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Under 18</b>	12	10	9
<b>Under 30</b>	20	21	17
<b>Under 45</b>	32	32	32
<b>Over 45</b>	36	37	42

Un'altra importante considerazione, in riferimento all'afflusso, riguarda le molteplici attività promosse dall'Ufficio di Formazione e educazione e dall'Ufficio di Public Program. La tabella 3.4, oltre a indicare i principali eventi e le rispettive adesioni, illustra il numero di fruitori che hanno avuto accesso alle sedi di ricerca della Fondazione.

Tabella 3.4 *Categorie di eventi e attività con il rispettivo numero di adesioni*

<b>PARTECIPANTI</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Public Program</b>	13.001	9.489	8.133	-27,01%	-14,29%
<b>Cinema MAXXI</b>	3.106	526	631	-83,07%	19,96%
<b>Cataloghi venduti in volume</b>	2.500	990	3.453	-60,40%	248,79%
<b>Utenti biblioteca</b>	10.466	5.746	6.100	-45,10%	6,16%
<b>Utenti archivio MAXXI architettura</b>	176	Oltre 100	250	-43,18%	150,00%
<b>Utente archivio MAXXI arte</b>	33	82	182	148,48%	121,95%
<b>Casa Balla (nei primi quattro mesi)</b>			Oltre 5.000		
<b>ATTIVITA' EDUCATIVE E FORMATIVE</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Numero delle attività</b>	618	435	1.364	-29,61%	213,56%
<b>Totale partecipanti attività educative e formative</b>	14.179	16.403	10.283	15,69%	-37,31%
<b>Scuole</b>	6.503	1.209	5.338	-81,41%	341,52%
<b>Alta formazione</b>	120	500	313	316,67%	-37,40%
<b>Alternanza scuola-lavoro</b>	570	392	1.442	-31,23%	267,86%
<b>Famiglie</b>	2.043	2.457	1.607	20,26%	-34,60%
<b>Adulti</b>	5.633	2.537	11.742	-54,96%	362,83%

La tabella 3.5, invece, evidenzia il numero e le percentuali di membri aderenti alla Community della Fondazione MAXXI:

Tabella 3.5 *Community della Fondazione MAXXI*

<b>COMMUNITY</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Amici del MAXXI</b>	70	70	64	0,00%	-8,57%
<b>Abbonati My MAXXI</b>	4.000	2.000	2.611	-50,00%	30,55%
<b>Aziende e mecenati privati</b>	150	128	131	-14,67%	2,34%
<b>Community social</b>	580.000	556.000	600.000	-4,14%	7,91%
<b>Media al giorno di visite sulla pagina ufficiale MAXXI</b>	1.600	1.600	3.550	0,00%	121,88%

Al 2019 erano dieci le piattaforme social utilizzate regolarmente dall'azienda-museo per attrarre, rinnovare e consolidare relazioni con sostenitori e possibili fruitori (Twitter, LinkedIn, Facebook, YouTube, Instagram, Google plus, Flickr, Pinterest, Foursquare e Art Stack). Come già esposto in precedenza, alcune di esse nel 2023 non sono più attive e non fanno più parte dei social network impiegati a fini strategici e divulgativi<sup>189</sup>.

Per concludere l'analisi sugli indici di performance, non rimane che menzionare i beni oggetto delle molteplici e diversificate attività fino ad ora illustrate. La tabella 3.6 individua i beni culturali su cui sono implementate le attività di conservazione, valorizzazione e sviluppo, a cui è da accostare la tabella 3.7 che ne espleta il valore assicurativo.

<sup>189</sup> Questo in parte a causa della chiusura definitiva delle stesse piattaforme, ne costituisce un esempio Art Stack.

Tabella 3.6 *Collezioni e patrimonio del MAXXI*

<b>PATRIMONIO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Fondi architettura</b>	85	85	92	0,00%	8,24%
<b>Fotografi</b>	78	102	440	30,77%	331,37%
<b>Elaborati grafici</b>	78.465	112.563	112.563	43,46%	0,00%
<b>Materiali fotografici</b>	68.558	105.784	106.461	54,30%	0,64%
<b>Modelli</b>	380	889	896	133,95%	0,79%
<b>Collezioni d'arte</b>	527	566	599	7,40%	5,83%
<b>Artisti-architetti (in collezione)</b>	152	284	297	86,84%	4,58%
<b>Acquisti e donazioni</b>	91	121	272	32,97%	124,79%
<b>Comodati di opere</b>	15	18	22	20,00%	22,22%
<b>Patrimonio libero</b>	41.200	42.300	43.100	2,67%	1,89%

Tabella 3.7 *Valore assicurato delle Collezioni dei Musei*

<b>VALORE ASSICURATO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Collezione architettura</b>	7.980.200	10.708.856	11.099.280	34,19%	3,65%
<b>Collezione arte</b>	30.250.143	31.828.570	33.093.253	5,22%	3,97%

I beni acquisiti o ricevuti in donazione dalla Fondazione nel biennio 2019/2020 hanno assistito ad un decisivo incremento confermato nel 2021, nonostante il minimo rallentamento di crescita.

Dopo avere discusso i dati di performance, ci soffermiamo in questa sede sugli indici di economicità al fine di delineare una prospettiva quanto più completa della situazione del MAXXI. Questi dati contabili evidenziano in particolar modo le diverse spese sostenute per le retribuzioni di organi, personale di direzione fino a quelle degli uffici.

Tabella 3.8 *Organi di direzione e relativo compenso*

<b>COMPENSI ORGANI</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Presidente</b>	114.735	106.765	168.381	-6,95%	57,71%
<b>Membri Cda</b>	0	0	0	0,00%	0,00%
<b>Comitato scientifico</b>	0	0	5.734	0,00%	100,00%
<b>Revisori dei conti</b>	26.760	26.800	26.760	0,15%	-0,15%
<b>Oneri assistenziali, IRAP a carico dell'Ente per gli organi istituzionali</b>	34.085	20.769	24.516	-39,07%	18,04%
<b>Gettoni di presenza, indennità di missione e varie e spese di trasporto e viaggi ai membri degli organi istituzionali</b>	35.234	3.142	13.982	-91,08%	345,00%
<b>Totale</b>	<b>210.814</b>	<b>157.476</b>	<b>239.373</b>	<b>-25,30%</b>	<b>52,01%</b>

<b>SPESA DIRETTORE ARTISTICO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Compenso</b>	120.000	120.000	120.000	0,00%	0,00%
<b>Oneri assistenziali, IRAP a carico dell'Ente</b>	0	0	0	0,00%	0,00%
<b>Rimborsi spesa</b>	42.000	42.00	24.686	0,00%	-41,22%
<b>Totale compensi e oneri</b>	<b>162.000</b>	<b>162.000</b>	<b>144.686</b>	<b>0,00%</b>	<b>-10,69%</b>

<b>SEGRETARIO GENERALE</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Compenso</b>	125.956	119.856	109.011	-4,84%	-9,05%
<b>Oneri assistenziali, IRAP a carico dell'Ente</b>	45.704	41.849	45.000	-8,43%	7,53%
<b>Totale compensi e oneri</b>	<b>171.660</b>	<b>161.705</b>	<b>154.011</b>	<b>-5,80%</b>	<b>-4,76%</b>

La tabella 3.9 mostra i compensi e gli oneri destinati ai direttori dei quattro dipartimenti<sup>190</sup>: di Architettura, di Arte, di Sviluppo e Comunicazione, di Ricerca, educazione e formazione, rivelando lungo il triennio una variazione limitata in alcune categorie e una variazione crescente in altre.

<sup>190</sup> I capi di dipartimento, come si evince dalla Revisione operata dalla Corte dei conti 2021, sono assunti a tempo determinato, svolgono attività di organizzazione e controllo sugli uffici e non posseggono competenze amministrative.

Tabella 3.9 *Compensi Direttori Dipartimenti*

<b>TIPOLOGIA DI SPESA</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Compensi Direttore II fascia Dip. Architettura (rimborsati dal MiC)</b>	109.451	0	0	-100%	0,00%
<b>Compensi Dirigente Dip. Arte compreso l'interim di MAXXI Aquila</b>	102.462	95.181	139.328	-7,11%	46,38%
<b>Oneri assistenziali, IRAP a carico dell'Ente per il dirigente Dip. Arte</b>	36.886	35.674	43.482	-3,29%	21,89%
<b>Compensi per l'affidamento ad interim del Dip. Sviluppo e Comunicazione</b>	35.000	35.000	35.000	0,00%	0,00%
<b>Oneri assistenziali (Dip. Sviluppo e Comunicazione)</b>	5.520	5.520	5.520	0,00%	0,00%
<b>Compensi per l'affidamento ad interim del Dip. Ricerca, educazione e formazione</b>	0	0	35.000	0,00%	100%
<b>Oneri (Dip. Ricerca, educazione e formazione)</b>	0	0	4.329	0,00%	100%
<b>Totale</b>	<b>289.319</b>	<b>171.375</b>	<b>262.659</b>	<b>-40,77%</b>	<b>53,27%</b>

Dopo aver osservato il livello dirigenziale, è indispensabile introdurre la consistenza numerica del personale operativo assunto e la dotazione organica dalla Fondazione<sup>191</sup>:

Tabella 3.10 *Organizzazione, qualifiche e personale*

<b>QUALIFICHE</b>	<b>Dotazione organica (2017)<sup>192</sup></b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Dirigenti</b>	6	2	2	2	0	0
<b>Quadri</b>	4	2	2	3	0	1
<b>Funzionari</b>	29	24	24	25	0	1
<b>Altri dipendenti</b>	37	14	15	12	1	-3
<b>Totale</b>	<b>76</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>

Nel bilancio consuntivo dell'esercizio del 2022 presso la sezione dedicata al "Numero medio dipendenti" si segnalano le seguenti voci, suddivise per categoria in base alla media giornaliera:

<b>DIPENDENTI</b>	<b>2022</b>
<b>Impiegati</b>	47
<b>Dirigenti</b>	2

<sup>191</sup> A partire dal 2017, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il "Regolamento per le assunzioni a tempo indeterminato e la dotazione organica della Fondazione".

<sup>192</sup> Riferimento alla Relazione gestionale del 2021, p. 16. Nel 2017 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il "Regolamento per le assunzioni a tempo indeterminato e la dotazione organica". Nel 2021, quattro posizioni dirigenziali sono state ricoperte da titolari, il Direttore artistico, il Segretario generale e i Direttori dei dipartimenti Arte e Architettura, mentre due sono affidate ad interim, Direttori di Sviluppo e comunicazione, Ricerca, educazione e formazione.

Tabella 3.11 *Contributi personale non dirigenziale*

<b>VOCI RETRIBUZIONE DEL PERSONALE</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Δ% 2019/20</b>	<b>Δ% 2020/21</b>
<b>Salari e stipendi</b>	1.229.066	1.285.503	1.515.033	4,59%	17,86%
<b>Oneri sociali</b>	406.380	429.934	457.029	5,80%	6,30%
<b>Trattamento di fine rapporto</b>	86.356	91.281	105.557	5,70%	15,64%
<b>Altri costi</b>	140.780	134.093	139.292	-4,75%	3,88%
<b>Totale</b>	<b>1.862.582</b>	<b>1.940.811</b>	<b>2.216.911</b>	<b>4,20%</b>	<b>14,23%</b>

Per quanto concerne la tabella 3.11, sono da aggiungere ulteriori costi per il personale, indicati in conto economico con la voce “costi per servizi”<sup>193</sup> i quali includono «il costo personale con contratto a progetto per progetti culturali, il costo del personale in distacco temporaneo dal MiBACT ed in somministrazione, oltre alle spese di missioni, i rimborsi spese per tutto il personale ed i buoni pasto»<sup>194</sup>.

Entro il 2020 si sarebbe dovuto assistere ad una stabilizzazione del personale, a seguito della decisione presa dal Consiglio di Amministrazione inerente al piano assunzionale, ma il periodo di pandemia ha rallentato il processo di assunzione, determinato da un fabbisogno pari a venti unità di personale per il biennio 2021-2022.

Per quanto riguarda i collaboratori e i consulenti, il numero di assegnazioni per lo svolgimento di specifici progetti varia inevitabilmente a seconda delle necessità; la Fondazione rende fruibile le pubblicazioni di elenchi annuali in cui sono indicati: l’incarico, il consulente nominato, la durata e il compenso annuo<sup>195</sup>.

<sup>193</sup> Questi costi, nelle rispettive relazioni del 2020 e 2021, ammontavano a 755.875 euro e l’anno seguente a 750.693, riscontrando una certa costanza.

<sup>194</sup> Determinazione e relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria della “Fondazione MAXXI – Museo Nazionale delle Arti del XXI secolo” 2021, pp. 17-18

<sup>195</sup> Si veda presso il sito ufficiale della Fondazione MAXXI “Consulenti e Collaboratori” in “Fondazione Trasparente”. Le collaborazioni negli ultimi anni 2020-2022 hanno raggiunto un numero tra 90 e superiore a 100.

### 3.3 Un'analisi dei bilanci consuntivi recenti

L'articolo 17 "Esercizio e bilancio", presente nello Statuto della Fondazione, definisce i tempi e le modalità con cui redigere il rendiconto generale d'esercizio. Il bilancio annuale, relativo all'arco temporale che intercorre tra il primo gennaio e il 31 dicembre dell'anno di riferimento, deve essere approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno<sup>196</sup>.

Il rendiconto della Fondazione è costituito dal rendiconto gestionale (o conto economico), dallo stato patrimoniale, dalla nota integrativa, dal rendiconto finanziario e dalla relazione sulla missione/gestione<sup>197</sup>.

I rendiconti considerati ravvisano e mostrano in modo chiaro quanto l'emergenza sanitaria da COVID-19 abbia influenzato i risultati finali d'esercizio.

Il 2020, l'anno maggiormente segnato dall'emergenza sanitaria, a causa del lungo periodo di lock down e del decremento decisivo dei flussi turistici in generale ha ravvisato significativi mutamenti sugli equilibri gestionali e sulle proposte in programma. La posticipazione delle attività riprogrammate (all'anno seguente) unitamente alla sospensione delle attività gestionali essenziali ha comportato un considerevole incremento di liquidità. In linea generale, i risultati di chiusura sottolineano una pensante riduzione delle entrate proprie della Fondazione MAXXI e la conseguente indispensabile necessità di attingere a una contribuzione pubblica e privata per la sostenibilità stessa dell'Istituto museale contemporaneo<sup>198</sup>.

All'inizio del 2021, la Fondazione, ancora in una situazione di sospensione diffusa delle attività, ha continuato a orientarsi verso nuove forme di promozione culturale, sviluppando moderne proposte grazie all'impiego delle piattaforme social, viste come uno strumento efficace in grado di sostenere e alimentare una fruizione alternativa a distanza.

---

<sup>196</sup> In una fase iniziale, il Consiglio di Amministrazione si riunisce anche per l'approvazione del bilancio preventivo a cui segue l'accettazione del consuntivo. Il confronto diretto tra questi due documenti consente un confronto diretto tra le premesse e risorse impiegate inizialmente ai risultati conclusivi.

<sup>197</sup> La redazione dei documenti contabili è realizzata sulla base dei principi contenuti in "Linee guida e schemi per la redazione del bilancio d'esercizio degli enti *non profit*" emanati dall'Agenzia delle Onlus a cui è delegato l'indirizzo normativo per quanto concerne il terzo settore (decreto Presidente del Consiglio dei ministri 21 marzo 2001, n. 329). Inoltre, il bilancio è conforme a quanto previsto dagli Articoli 2424 e 2425 del Codice civile; il rendiconto finanziario ai sensi dell'articolo 2425-ter; la nota integrativa, invece, ai sensi dell'articolo 2427.

<sup>198</sup> I ricavi di biglietteria hanno registrato un -59,73%, quello delle sponsorizzazioni -43,52%, della gestione commerciale degli spazi -49,91%; invece, la contrazione dei costi si è attestata a -12,04%.

Nonostante gli esiti provenienti da questo primo quadro di chiusura completa, durante il 2021 si è assistito ad una ripresa favorevole delle entrate proprie del MAXXI, provenienti da biglietti, incassi e attività tipiche, che hanno consolidato una positiva tendenza di crescita. Nello stesso anno sono da annoverare un costante aumento della disponibilità liquida, per merito del contributo di gestione versato dal Ministero della Cultura, corrispettivo pari a 5.847.262 euro, a cui si aggiunge quello straordinario per l'emergenza pandemica da Covid, pari a due milioni di euro, accreditato verso la conclusione dell'anno. A questi dati favorevoli, si è però sommato anche un incremento dei costi, pari al 38,45% rispetto al 2020.

Nell'anno seguente, il 2022, le attività istituzionali e museali hanno ripreso regolarmente la loro operatività registrando decisivi ricavi positivi, provenienti da biglietteria e royalties, a cui si è aggiunto un indiscutibile incremento del bacino d'utenza. Il medesimo effetto si è verificato su alcune voci di costo, ne costituiscono un esempio il costo del personale dipendente e i costi dell'utenza (energia elettrica). Ad ogni modo, durante l'esercizio del 2022, i costi sono stati assorbiti dall'incremento dei proventi complessivi: oltre i venti milioni di euro, di cui quindici milioni di origine pubblica, a testimonianza della dipendenza dei contributi statali da parte della Fondazione.

### 3.3.1 Lo Stato Patrimoniale

Cominciamo presentando il primo prospetto elaborato in sede di esercizio di bilancio. In linea generale, lo Stato Patrimoniale è una delle due strutture numeriche illustrate dal Codice civile ed è un documento di bilancio diviso per sezioni, con classificazione delle voci per natura, mediante il quale si analizzano gli investimenti (le attività) e le fonti acquisite (le passività e il patrimonio netto) di denaro<sup>199</sup>. L'insieme di questi dati consente di delineare in modo rigoroso e accurato la situazione del patrimonio posseduto e/o concesso di un'azienda-museo<sup>200</sup>.

---

<sup>199</sup> Ferrarese, P., Lineamenti di report per le aziende di cultura, Elementi di project management degli eventi culturali, Cafoscarina, 2012, p. 85

<sup>200</sup> Ferrarese, P., Profili di management delle istituzioni museali, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection, Cafoscarina, 2014, pp. 65-67

Vengono presentate le voci dello Stato Patrimoniale della Fondazione, mettendo a confronto i risultati conseguiti nelle due annualità dei bilanci 2021 e 2022. Le tabelle che seguono illustrano lo Stato Patrimoniale attivo e passivo i cui dati presentati sono in migliaia di euro<sup>201</sup>.

<b>STATO PATRIMONIALE ATTIVO</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>		
<b>I – IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>		
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	23.556	18.118
7) Altre immobilizzazioni immateriali	475.739	588.403
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>499.295</b>	<b>606.521</b>
<b>II – IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>		
2) Impianti e macchinari	408.804	264.188
3) Opere d'arte <sup>202</sup>	20.081.843	18.428.837
4) Altri beni materiali	1.499.108	1.601.800
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>21.989.755</b>	<b>20.294.825</b>
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)</b>	<b>22.489.050</b>	<b>20.901.346</b>
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>		
<b>II – CREDITI</b>		
1) Crediti verso clienti	757.287	898.908
4-bis) Crediti tributari	22.311	190
5) Crediti verso altri <sup>203</sup>	712.201	1.243.649
<b>TOTALE CREDITI</b>	<b>1.491.799</b>	<b>2.142.747</b>
<b>IV – DISPONIBILITA' LIQUIDE</b>		
1) Depositi bancari e postali	14.542.071	11.619.968
3) Denaro e valori in cassa	995	2.011
<b>TOTALE DISPONIBILITA' LIQUIDE</b>	<b>14.543.066</b>	<b>11.621.979</b>

<sup>201</sup> Le voci dello Stato patrimoniale e degli altri prospetti che seguono sono da considerarsi espresse in migliaia di euro.

<sup>202</sup> Nei Bilanci consuntivi di riferimento, per la voce Opere d'Arte, è presente una distinzione tra opere acquisite e prodotto (come nel caso di mostre collettive o individuali) e opere ricevute in donazione sottoforma di tabella.

<sup>203</sup> Questa voce contiene i crediti per anticipi ai fornitori, per depositi cauzionali utenze, depositi cauzionali vari, crediti verso ALES S.p.A. per il progetto MAXXI L'Aquila, crediti vari verso terzi, il credito verso Zetema per ROMA PASS, il credito verso Archeoares per la biglietteria e il credito verso Artisplendore per la biglietteria della sede dell'Aquila. A questi si aggiunge il credito verso il comune di Cosenza per il contributo residuo destinato al progetto "Por Calabria 2012" e altri crediti vari.

<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)</b>	16.034.865	13.764.726
<b>D) RATEI E RISCONTI</b>		
Ratei e risconti attivi <sup>204</sup>	747.822	640.659
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI (D)</b>	747.822	640.659
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>39.271.737</b>	<b>35.306.731</b>

<b>STATO PATRIMONIALE PASSIVO</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>		
I – Patrimonio libero	1.374.429	1.360.637
2.A.1.2 Risultato gestionale da esercizi precedenti	1.360.637	1.356.964
2.A.1.3 Risultato di gestione	13.792	3.673
VII – Fondo di Dotazione <sup>205</sup>	18.426.082	16.889.929
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)</b>	<b>19.800.511</b>	<b>18.250.566</b>
<b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b>		
<b>TOTALE FONDI PER RISCHI E ONERI<sup>206</sup> (B)</b>	<b>4.770.447</b>	<b>2.012.469</b>
<b>C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>	<b>810.029</b>	<b>644.860</b>
<b>D) DEBITI</b>		
6) Acconti	2.000	
7) Debiti verso fornitori	4.832.158	4.552.706

<sup>204</sup> I risconti attivi rappresentano la spesa per la realizzazione di mostre che hanno avuto una manifestazione economica nel corso dell'esercizio in chiusura, ma il cui termine di fruizione si è verificato nell'esercizio successivo. Per quanto concerne i ratei attivi, invece, si fa riferimento ai contributi marketing, al risarcimento da assicurazione danni a opere, interessi passivi bancari e altri ricavi e proventi di competenza degli anni seguenti.

<sup>205</sup> Il Fondo di dotazione, per l'esercizio del 2022, è costituito da contributi in natura ricevuti (6.313.767 euro), da contributi in natura del socio Fondatore (5.156.339 euro), dal contributo versato dal socio Fondatore – Promotore Regione Lazio (200.000 euro), dal contributo in conto capitale vincolato all'acquisizione di Opere d'Arte (6.409.976 euro), dal contributo del socio Promotore Enel (300.000 euro) e dalla raccolta fondi Fundraising – Art Bonus (45.000 euro).

Inoltre, nel corso dell'esercizio del 2022, il Fondo di dotazione ha subito un incremento di 1.536.153 euro, per una parte derivante da contributi di donazioni di opere e per l'altra dall'impiego del Fondo d'acquisto di opera d'arte grazie alla capitalizzazione del contributo del MiC.

<sup>206</sup> Questa voce si suddivide tra il Fondo di manutenzione straordinaria, il Fondo di accantonamento per rischio, il Fondo di Lavoro su immobile in comodato d'uso e quello di acquisto Opere d'arte.

12) Debiti tributari <sup>207</sup>	360.932	391.927
13) Debiti verso istituti (di previdenza e sicurezza sociale)	143.809	94.254
14) Altri debiti	122.696	69.280
<b>TOTALE DEBITI (D)</b>	<b>5.461.595</b>	<b>5.108.167</b>
<b>E) RATEI E RISCONTI</b>		
Ratei e risconti passivi <sup>208</sup>	8.429.155	9.290.669
<b>TOTALE RATEI E RISCONTI (E)</b>	<b>8.429.155</b>	<b>9.290.669</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>39.271.737</b>	<b>35.306.731</b>

### 3.3.2 Il Conto Economico (o Rendiconto Gestionale)

Per completare la lettura del primo prospetto numerico, presentiamo ora il secondo costituito dal Conto Economico della Fondazione<sup>209</sup>, strutturato in forma scalare e con una classificazione delle voci per natura, come nel caso dello Stato Patrimoniale. Il presente documento reddituale delinea lo stato dell'azienda-museo al termine dell'esercizio di bilancio, ponendo in rilievo le risorse economico-reddituali acquisite e consumate, mettendo dunque a confronto proventi e ricavi con oneri e costi<sup>210</sup>.

<sup>207</sup> I "debiti tributari" fanno riferimento a varie voci di compensi: per collaborazioni coordinate, per lavoratori autonomi, per imposte sostitutive sul Tfr, imposte per Ires e Irap, verso l'erario per l'IVA relativa alla liquidazione di dicembre, ritenute operate sui compensi del personale MiC.

<sup>208</sup> I ratei e i risconti passivi sono considerati in base al "tempo economico" secondo la logica per cui non sono costituiti da un contenuto economico costante nel tempo e la loro ripartizione del provento è effettuata in rapporto dalle condizioni gestionali. I ratei passivi indicano i costi per utenze e servizi fruiti ma non ancora fatturati; mentre i risconti passivi sono costituiti dai residui annuali degli anni precedenti al netto della quota imputata a Conto Economico nella voce "Sopravvenienza attiva" e da una serie di altre voci, come ad esempio: hardware, spese immobile e Progetti culturali, premi al personale, Progetto Grande MAXXI.

<sup>209</sup> La tabella del Conto Economico è costituita dai valori di proventi e oneri di entrambe le sedi museali della Fondazione MAXXI.

<sup>210</sup> Ferrarese, P., Profili di management delle istituzioni museali, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection, Cafoscarina, 2014, pp. 70-72 e Ferrarese, P., Lineamenti di report per le aziende di cultura, Elementi di project management degli eventi culturali, Cafoscarina, 2012, p. 88

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>A) PROVENTI</b>		
1) Proventi da attività tipiche	16.604.800	12.054.102
Biglietteria <sup>211</sup>	2.586.070	1.691.934
Contributi di gestione <sup>212</sup>	13.144.958	10.049.166
Altri contributi <sup>213</sup>	873.772	313.002
5) Altri ricavi e proventi	3.951.301	3.220.121
<b>TOTALE PROVENTI</b>	<b>20.556.101</b>	<b>15.274.223</b>
<b>B) ONERI</b>		
6) Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	315.831	243.961
7) Costi per servizi	14.983.939	10.945.767
8) Costi per godimento di beni di terzi	234.297	207.185
9) Costi per il personale	2.635.458	2.216.911
a) Salari e stipendi	1.699.040	1.515.033
b) Oneri sociali	551.385	457.029
c) Trattamento di fine rapporto	163.132	105.557
d) Altri costi	221.901	139.292
	(parziali 2022)	
10) Ammortamenti e svalutazioni (immobilizzazioni materiali e immateriali)	581.133	636.381
13) Altri accantonamenti	250.000	145.000
14) Oneri diversi di gestione	1.443.704	782.759
<b>TOTALE ONERI</b>	<b>20.444.362</b>	<b>15.177.964</b>

<sup>211</sup> Gli incassi pervenuti dalla biglietteria sono di 2.330.051 euro per la sede di Roma e di 59.625 euro per la sede dell'Aquila. A questi ricavi sono da aggiungere quelli provenienti dalla didattica (53.831 euro), dalla attività PCTO con scuole (49.786 euro), dagli incassi cinema e da eventi musicali (51.372 euro) e, infine, dai corsi di formazione (per 41.205 euro).

<sup>212</sup> La voce indica: Altri contributi ministeriali, Contributo ALES Spa, Contributo Regione Lazio, Contributo Enel Spa, Contributo MiC Capitolo 5514 (stanziati per la copertura dei costi di gestione e funzionamento), Contributo MiC Capitolo 7707 (con finalità di valorizzazione, conservazione e tutela delle opere in collezione), Contributo MiC Capitolo 5514 Pg2 L'Aquila (per i costi di gestione e funzionamento del MAXXI L'Aquila).

Enel è il primo privato ad entrare a far parte della Fondazione MAXXI in qualità di socio fondatore del museo contemporaneo, comunicato stampa del 6 ottobre 2015.

(<https://corporate.enel.it/it/megamenu/media/press/2015/10/enel-e-il-primato-privato-a-divenire-socio-fondatore-della-fondazione-maxxi/>)

<sup>213</sup> Gli "Altri contributi" si articolano in quelli provenienti da "Amici del MAXXI", Fundraising, Contributi diversi e Diversi per mostre e per Art Bonus.

<b>Differenza tra Proventi e Oneri (A-B)</b>	<b>111.739</b>	<b>96.259</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>		
16) Altri proventi finanziari		14
d) Proventi diversi dai precedenti da istituti bancari	(844)	14
17) Interessi ed altri oneri finanziari Verso altri		(365)
17-bis) Utile e perdite su cambi	(1.978)	
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (15+16+17+-17bis)	(2.822)	(351)
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+-C+-D+-E)</b>	<b>108.917</b>	<b>95.908</b>
<b>22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</b>	<b>95.125</b>	<b>92.234</b>
<b>23) RISULTATO DI GESTIONE</b>	<b>13.792</b>	<b>3.673</b>

### 3.3.3 Il Rendiconto Finanziario<sup>214</sup>

I due prospetti numerici di cui si è appena presa visione sono in ultima analisi integrati in un unico prospetto, il Rendiconto Finanziario, il cui fine è quello di sottolineare la dinamica monetaria, ciò che assume particolare rilievo in termini finanziari, dell'azienda-museo.

Il prospetto illustra l'impatto delle variazioni di liquidità, realizzato mediante la variazione dei flussi finanziari distinti in fabbisogni e fonti<sup>215</sup>, entro le tre aree gestionali: gestione reddituale, gestione delle attività d'investimento e gestione delle attività di finanziamento<sup>216</sup>.

<sup>214</sup> Il prospetto numerico riassuntivo di Stato Patrimoniale e Conto Economico è consultabile dall'elaborazione della Corte dei conti nella Relazione sulla gestione del 2021, mette quindi a confronto i flussi finanziari esito dei bilanci d'esercizio del 2020-2021.

<sup>215</sup> I flussi di fabbisogni si caratterizzano dall'aumento di attività e da una diminuzione di passività, mentre al contrario, le fonti si denotano per una diminuzione di attività e aumento passività.

<sup>216</sup> Ferrarese, P., Profili di management delle istituzioni museali, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection, Cafoscarina, 2014, pp. 80-82

Il sistema con cui è redatto il Rendiconto Finanziario della Fondazione MAXXI è mediante il metodo indiretto: per esso si intende un prospetto che rettifica l'utile di esercizio per approfondire i flussi dell'attività operativa tenendo in considerazione le operazioni non monetarie, i lassi temporali tra ricavi e costi e movimenti finanziati e gli esiti prodotti dalle attività finanziarie e di investimento. Il risultato consente di trasformare le componenti negative e positive di reddito in pagamenti e incassi, quindi in liquidità disponibili<sup>217</sup>.

<b>RENDICONTO FINANZIARIO</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>Δ%</b>
Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa	4.219.861	4.947.303	-14,70%
Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento	-3.589.557	-736.481	-387,39%
Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento	3.153.885	53.697	5.773,48%
<b>Incremento/decremento delle disponibilità liquide</b>	<b>3.784.189</b>	<b>4.264.519</b>	<b>-11,26%</b>
<b>Disponibilità liquide</b>			
Depositi bancari e postali	7.837.750	3.571.476	119,45%
Denaro e valori in cassa	36	1.460	-97,53%
Assegni	0	331	-100,00%
<b>Totale disponibilità liquide a inizio esercizio</b>	<b>7.837.786</b>	<b>3.573.267</b>	<b>119,35%</b>
Depositi bancari e postali	11.619.968	7.837.750	48,26%
Denaro, assegni e valori in cassa	2.011	36	5.486,11%
<b>Totale disponibilità liquide a fine esercizio</b>	<b>11.621.979</b>	<b>7.837.786</b>	<b>48,28%</b>

Le aree gestionali registrano sia per i flussi dell'attività operativa sia per quelli di attività d'investimento un valore negativo, ma evidenziano un incremento per quanto riguarda quelli derivanti dall'attività di finanziamento.

<sup>217</sup> Rendiconto finanziario, principi contabili, OIC – Organismo Italiano di Contabilità, dicembre 2016, p. 6

Le disponibilità liquide, attestate ad un valore del 48,28%, testimoniano la sostenibilità finanziaria della Fondazione anche per l'anno 2021. L'attività rimane però saldamente dipendente dai contributi di origine pubblica, mediante i quali sono elargiti i fabbisogni necessari per il corretto funzionamento della gestione caratteristica.

Ne consegue la necessità, da parte della Fondazione, di mettere in atto strategie volte a incrementare il margine della propria economia finanziaria facendo leva sulle entrate proprie. A titolo dimostrativo, nella Relazione della Corte dei conti del 2021, la capacità di acquisire proventi, al fine di raggiungere una maggiore indipendenza, ha messo in luce un incremento sul totale dei ricavi del 27,81% nel 2020 al 34,21% nel 2021, palesando quindi il pieno interesse dell'Ente di orientarsi verso tale obiettivo.

### 3.3.4 La Nota integrativa

La Nota integrativa è un ulteriore prospetto indispensabile poiché esplica i dati numerici presenti nei due prospetti presentati precedentemente, dando voce e chiarificando le decisioni e il motivo di impiego delle molteplici voci<sup>218</sup>. La Nota integrativa, per quanto concerne i valori inseriti nelle strutture numeriche, ha una doppia finalità: esplicativa, motivando le valutazioni in bilancio, e integrativa, di altri dati non presenti nei prospetti numerici<sup>219</sup>.

Il 2021, inizialmente, è stato contraddistinto da un primo momento di lockdown che ha coinvolto tutti i musei italiani, successivamente a conseguenza della riapertura completa si è registrato un flusso di visitatori superiore all'anno precedente, attestato al 130% in più.

Nel 2022, anno di progressiva ripresa a seguito dell'emergenza pandemica, il Museo è stato influenzato dal conflitto verificatosi in Ucraina che, a causa delle ripercussioni riscontrate sul sistema economico internazionale, ne ha delineato un quadro di incertezza economia a livello sia nazionale sia globale. Nello stesso anno, nonostante

---

<sup>218</sup> Ferrarese, P., *Profili di management delle istituzioni museali, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, 2014, p. 82

<sup>219</sup> Ferrarese, P., *Lineamenti di report per le aziende di cultura, Elementi di project management degli eventi culturali*, Cafoscarina, 2012, p. 89

ciò, il Museo ha assistito a un incremento dell'afflusso di pubblico, pari al 55% rispetto al 2021.

Il MAXXI L'Aquila ha aperto le sue porte ufficialmente nel 2021, registrando dopo solo un anno dall'apertura 13.270 visitatori. L'anno seguente il polo abruzzese, anche grazie alla consistente partecipazione, si è distinto per essere riuscito a ricoprire un ruolo di rilievo capace di valorizzare e promuovere le eccellenze della creatività del territorio, accogliendo protagonisti e soggetti operanti nel contesto artistico e scientifico.

Anche Casa Balla, la residenza d'artista ufficialmente riaperta al pubblico nel 2021, dopo la chiusura degli anni Novanta, nel corso del 2022 ha accolto circa diciassette mila visitatori.

Il patrimonio artistico nel 2021, in virtù delle risorse economiche ricevute con la legge di bilancio n. 178<sup>220</sup> dello stesso anno, è stato oggetto di un decisivo incremento, in tale circostanza sono state acquisite: 121 opere fotografiche, 3 archivi di architetti e 36 opere destinate alla Collezione MAXXI Arte, per un valore assicurativo superiore del 20% rispetto al 2020.

Il 2022 si è definitivamente contraddistinto per la promozione di eventi culturali in collaborazione con altri enti sia a livello internazionale sia nazionale. Risultano di particolare rilievo le collaborazioni con il Palais Populaire di Berlino, per la realizzazione della *Mostra Opera Opera*, e le collaborazioni con il Comune di Fontecchio e la Fondazione Imago Mundi volte alla realizzazione una serie di incontri riguardanti le residenze d'artista dedicate ad artisti/e di origine ucraina in fuga dalla guerra. Nello stesso anno si è anche registrata una cooperazione con il Commissario Straordinario del Governo volto a supportare un progetto di rigenerazione territoriale e urbana presso il territorio di Amatrice e delle frazioni limitrofe, interessata nel 2016 dagli eventi sismici.

Infine, per quanto riguarda l'ampliamento degli spazi interni al MAXXI, nel 2021 si è assistito alla creazione della Tattiloteca all'interno della biblioteca della Fondazione, mentre come già anticipato nel capitolo precedente, nel 2022 è stato bandito il concorso di idee per un progetto di ampliamento e rigenerazione, il GRANDE MAXXI, finanziato con Fondi del Ministero dei beni Culturali e con Fondi del Ministero delle Infrastrutture e della mobilità sostenibili.

---

<sup>220</sup> Gazzetta Ufficiale, Legge di bilancio 30 dicembre n. 178, 2020, "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2021-2023", Sezione I, comma 109, «È istituito, nello stato di previsione del Ministero dello sviluppo economico, il «Fondo per le piccole e medie imprese creative», con una dotazione di 20 milioni di euro per ciascuno degli anni 2021 e 2022».

Concludiamo dunque questa sezione dedicata alla dimensione reddituale-finanziaria esponendo i principali esiti conseguiti della Fondazione MAXXI e la rispettiva variazione percentuale degli esercizi a confronto.

Tabella 3.12 *Principali risultati di esercizio 2020-2022*

<b>SINTESI DEI PRINCIPALI SALDI</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Δ% 2020/21</b>	<b>Δ% 2021/22</b>
<b>Risultato economico della gestione</b>	4.519	3.673	13.792	-18,72%	275,49%
<b>Patrimonio netto</b>	14.963.508	18.250.566	19.800.511	27,97%	8,49%
<b>Crediti</b>	2.327.022	2.142.747	1.491.799	-7,92%	-30,37%
<b>Debiti</b>	2.823.912	5.108.167	5.461.595	80,89%	6,91%
<b>Disponibilità liquide (al 31 dicembre)</b>	7.837.786	11.621.979	14.543.066	48,28%	25,13%

## Conclusione e considerazioni finali

Il MAXXI costituisce l'esempio di un museo che si protende verso l'esterno delle sue mura in cemento. Con il difficile compito, al medesimo tempo, di preservare e rendere fruibile il controverso e complesso patrimonio contemporaneo, distinguendosi per essere una straordinaria sede di progettazione, ricerca e innovazione.

Il presente elaborato ha avuto la pretesa di analizzare l'azienda-museo italiana più innovativa del contemporaneo per poterne delineare e definire la tridimensionalità. Questo studio ha focalizzato la sua attenzione su tre principali aspetti capaci di tracciarne le strutture di fondo: l'aspetto architettonico, l'aspetto organizzativo-direzionale e quello economico-finanziario.

Considerando la prima dimensione, l'edificio fin dal suo progetto originario ha promosso interessanti soluzioni sia a livello strutturale sia a livello architettonico. Negli anni il MAXXI è riuscito a valorizzare sempre più il suo "contenitore" sia mediante esposizioni progressiste sia con progetti tesi ad ampliare le stesse strutture interne, al fine di collocarvi nuovi ambienti e nuove funzionalità, ne costituisce un esempio il progetto in corso "GRANDEMAXXI". Allo stesso tempo, la Fondazione persegue l'obiettivo di identificarsi come "un museo a zero emissioni"<sup>221</sup> orientandosi verso un approccio sostenibile e dotandosi di nuove tecnologie per l'accumulo e la conversione energetica da apportare sulle coperture dell'architettura disegnata dall'architetta iraniana Hadid, favorendo così un risparmio energetico del 20%.

La sostenibilità viene accompagnata da un'attenzione particolare per l'abbattimento delle barriere fisiche e cognitive. La Fondazione da diverso tempo studia nuove strategie per promuovere iniziative in cui coniugare accessibilità ed esperienza, al fine di soddisfare i bisogni dei visitatori con disabilità cognitiva, visiva e sordità<sup>222</sup>.

---

<sup>221</sup> <https://www.rigeneriamoterritorio.it/transizione-energetica-possibile-anche-per-il-patrimonio-culturale/>

<sup>222</sup> <https://www.artribune.com/arti-visive/arte-contemporanea/2023/09/laboratori-maxxi-roma-disabilita-pnrr/>

Proprio negli spazi del MAXXI, in cui sono messe in atto le strategie di inclusione e di spazio condiviso, prendono vita la ricerca e la creazione di valori culturali, messi in atto da un continuo dialogo con i propri fruitori a cui viene offerto un contesto in cui sperimentare e fare esperienze<sup>223</sup>.

La seconda dimensione proposta è quella direzionale e organizzativa mediante la quale sono state evidenziate le diverse componenti presenti e necessarie per il funzionamento di questa grande macchina culturale, la loro articolazione, i ruoli e i doveri da assolvere. L'organizzazione interna degli uffici a partire dal 2024 subirà considerevoli mutamenti, in seguito alla nuova nomina Direttore artistico, probabilmente intenzionato ad ammodernare e rinnovare l'assetto rendendolo maggiormente in linea con le nuove esigenze e strategie in programma.

L'articolazione organizzativa gioca sicuramente un ruolo determinante e propulsore di questo organismo vivente e in continua crescita; tuttavia, per una sua completa definizione sarà però necessario attendere una dichiarazione ufficiale.

Infine, a conclusione degli aspetti che delineano l'identità della Fondazione, si ritrova l'ultimo tratto che ne costituisce l'ossatura, la dimensione economico-finanziaria, essenziale per la realizzazione della proposta culturale e in grado di determinarne anche la validità.

I dati esaminati in tale circostanza hanno permesso di evidenziare come la Fondazione, nel triennio 2020–2022, sia stata investita da una progressiva e costante tendenza di crescita, a partire dal momento in cui i vincoli legati all'emergenza sanitaria da Covid-19 hanno cominciato a scemare. Il 2022 ha chiuso il bilancio di esercizio con un valore positivo pari a 13.792,00 euro, segnalando dunque il perseguimento del corretto funzionamento dell'Istituto museale per il perseguimento dei suoi fini. Il bilancio d'esercizio del 2022 ha consentito la realizzazione dell'ampia proposta presentata nel secondo capitolo del presente elaborato e si ritiene plausibile sostenere che anche per l'anno appena trascorso, il 2023, il bilancio d'esercizio presenterà un risultato positivo in grado di sostenere i progetti del 2024.

La visione unitaria di queste tre prospettive sottolinea i tratti distintivi e ne identifica l'orientamento e le possibili evoluzioni future, consentendo di formulare alcune considerazioni conclusive.

---

<sup>223</sup> <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/le-strategie-dei-musei-si-realizzano-con-le-persone-romanelli/>

Il MAXXI potrebbe essere considerato come un punto di riferimento, a cui ispirarsi per l'organizzazione strutturale dei nuovi istituti contemporanei, un modello che non si limita alla conservazione, valorizzazione e fruizione di cui si parla da decenni, ma una fabbrica attiva e in continua evoluzione.

L'azienda-museo negli anni ha acquisito notorietà e un'immagine ben definita non solo entro il panorama artistico-culturale, il modello di gestione su cui si basa è la Fondazione di Partecipazione, un istituto di diritto privato in controllo pubblico il cui oggetto di gestione sono le strutture museali e il relativo patrimonio culturale. Questo approccio di duplice natura, pubblico-privato, alleggerisce la struttura organizzativa, svincolando la pubblica amministrazione da onerose incombenze finanziarie. Permette, inoltre, di operare su ampio raggio e consente l'accesso a maggiori fonti per la gestione e per il perseguimento dell'ambiziosa proposta culturale, in virtù di un'agile struttura decisionale e di esercizio di budget.

In Italia sono presenti diversi istituti basati sulla medesima veste giuridica: ne costituiscono un esempio il Museo Egizio di Torino e la Fondazione Musei Civici di Venezia, ognuno dei quali con benefici e criticità determinati da storia e contesto.

Fin dalle sue origini, la natura giuridica, il progetto architettonico e l'orientamento decisionale del Museo sono stati oggetto di discussioni non prive di critiche provenienti da figure di diversi ambiti della società culturale e imprenditoriale; nonostante ciò, in considerazione dei risultati attualmente raggiunti non possiamo non riconoscere la bontà degli esiti ottenuti.

A conferma della sua validità si può considerare l'operazione attraverso la quale il MAXXI ha duplicato sé stesso proponendo l'investimento in un'altra sede: il MAXXI L'Aquila.

La sede distaccata, presso il capoluogo abruzzese, si è dimostrata un contesto fertile per il dialogo tra enti territoriali, associazioni, università, il pubblico locale e i suoi artisti. I dati analizzati espongono una decisiva riuscita del progetto, portando il marchio MAXXI in una città pronta per la ripartenza e per una rinnovata congiunzione sociale, culturale e artistica.

Questo sdoppiamento può essere letto come un primo passo verso l'esportazione del "modello MAXXI" non è da escludere che in un futuro la Fondazione possa riproporsi in altre contesti anche al di fuori della penisola.

Nell'azzardare questa futurista visione interviene il concreto esempio di altri eminenti istituti dell'imprenditoria culturale pubblica e privata, come il Museo Louvre di Parigi e la sua "succursale" edificata ad Abu Dhabi e le molteplici sedi del Museo Guggenheim. La Fondazione MAXXI, anche se in termini più circoscritti, potrebbe avere intrapreso positivamente questa esperienza, avendo verso una doppia finalità: valorizzare e promuovere gli esponenti locali e costruire un ambiente di relazioni a livello nazionale e internazionale.



Figura 3.1 Piazza del MAXXI, febbraio 2024

L'origine di questo elaborato deriva da un'esperienza diretta svolta presso la Fondazione MAXXI, in occasione del programma di eventi estivi "Estate al MAXXI".

Vorrei ringraziare in modo particolare il Museo per l'opportunità e per avermi dato la possibilità di trascorrere un'estate di conoscenza, di formazione e di costruttivo divertimento immersa in uno dei centri più importanti della cultura contemporanea.

Quindi... Grazie MAXXI!



## Bibliografia

Amanatidis, D. et al., *Social media for cultural communication: A critical investigation of museums' Instagram practices*, Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing, v2020, Vol. 6, No. 2, (pp. 38-44)

Atto costitutivo, *Costituzione della Fondazione MAXXI - Museo Nazionale delle Arti del XXI secolo*, repertorio Allegato "A" all'atto rep. 45290/27877, Allegato "B" all'atto rep. 4590/27877, Statuto, 29 luglio 2009

Avagnina, M., et altri, *Materia Grigia: il racconto della costruzione*, Milano: Electa, Roma: MAXXI, 2010

Barrera, P., *Il MAXXI e il rapporto pubblico-privato*, in *Economia della cultura*, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura, 3/2017, pp. 407-411

Bilotta, S., Branchesi, L., Curzi, V., *Io capisco solo l'arte antica. Educare, apprendere e interpretare al MAXXI*, Edizioni MAXXI, 2018

Chiodi, S., *Le funzioni del museo. Arte, museo, pubblico nella contemporaneità*, Casa Editrice Le Lettere, 2009

Ciorra, P., Guccione, M., *L'Italia di Zaha Hadid*, Roma: MAXXI, Macerata: Quodlibet, 2017

Colbert, F., *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli ETAS, 2009

Costanzo, M., *Museo fuori dal museo: nuovi luoghi e nuovi spazi per l'arte*, Milano: F. Angeli, 2007

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 (G.U. n. 45 del 24 febbraio 2004)

Decreto Legislativo n. 50, *Codice dei contratti pubblici*, 18 aprile 2016

*Determinazione e relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria della "Fondazione MAXXI – Museo Nazionale delle Arti del XXI secolo"*, 2021

Ferrarese, P., *Lineamenti di report per le aziende di cultura: elementi di project management degli eventi culturali*, Venezia, Cafoscarina, 2012

Ferrarese, P., *Profili di management delle istituzioni museali, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, 2014

Hanru, H., Motisi, E., *Una storia per il museo: dieci anni di MAXXI*, Roma, MAXXI, Macerata: Quodlibet, 2021

Legge di bilancio 30 dicembre n. 178, 2020, "*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2021-2023*"

Linee guida e schemi per la redazione del bilancio di esercizio degli enti *non profit*, Agenzia delle Onlus (Articolo 2, decreto Presidente del Consiglio dei ministri, 21 marzo 2001, n. 329)

Mottola Molfino, A., *Il libro dei musei*, Allemandi, Torino, 1992

Pergoli Campanelli, A., Finalmente a Roma un Museo dell'Architettura, in "AR", 24, 1999, pp. 48-52

Perulli, G., *Le fondazioni*, Volume 5 di Enti Locali, Supernova, 2022

Petroni, M., *In attesa del MAXXI*, intervista a Margherita Guccione, "Progetti/Roma", n. 3, pp. 140-143

Pietromarchi, B., *Catalogo delle collezioni/MAXXI Arte*, Roma: MAXXI, Macerata, Quodlibet, 2017

Pittèri, D., Camerada, C., *Ruoli e funzioni degli eventi culturali in Italia*, in Tafter Journal, n° 20, febbraio 2010

Polveroni, A., *This is contemporary! Come cambiano I musei d'arte contemporanea*, Milano: F. Angeli, 2007

Pratesi, L., *I musei di arte contemporanea in Italia*, Skira, 2006

Prete C., *Aperto al pubblico. Comunicazione e servizi educativi nei musei*, Edifir, Firenze, 2005

*Regolamento generale delle Fondazione MAXXI*, approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 6 aprile 2022

*Rendiconto finanziario, principi contabili, OIC*, Organismo Italiano di Contabilità, dicembre 2016

Statuto Vigente, *Allegato "E" Repertorio 8343/5945*, Statuto, 22 febbraio 2022

Zuliani S., *Là dove le cose cominciano. Archivi e musei del tempo presente*, in "Ricerche di S/Confine", Dossier 3, 2014

## Sitografia

<https://arium.xyz/spaces/maxxiverso>

<https://artbonus.gov.it/>

<https://artwork.maxxi.art/>

<https://associazioneharp.wordpress.com/>

<https://business.notjustanalytics.com/plus/>

<https://casaballa.maxxi.art/>

<https://collezionearchitettura.maxxi.art/patrimonio/>

<https://corporate.enel.it/it/megamenu/media/press/2015/10/enel-e-il-privato-a-divenire-socio-fondatore-della-fondazione-maxxi/>

<https://lotoservizi.it/>

<https://plpl.it/>

<https://programmazionestrategica.cultura.gov.it>

<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/le-strategie-dei-musei-si-realizzano-con-le-persone-romanelli/>

<https://siusa.archivi.beniculturali.it/>

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

<https://www.artribune.com/arti-visive/arte-contemporanea/2023/09/laboratori-maxxi-roma-disabilita-pnrr/>

<https://www.exibart.com/personaggi/maxxi-desportazione/>

<https://www.facebook.com/museomaxxi>

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

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

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

<https://www.instagram.com/museomaxxi/>

<https://www.linkedin.com/company/maxxi-museo-nazionale-delle-arti-del-xxi-secolo/>

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

<https://www.maxxi.art/amici-maxxi/>

<https://www.maxxi.art/art-bonus-diventa-anche-tu-un-mecenate/>

<https://www.maxxi.art/arte/>

<https://www.maxxi.art/avvisi-pubblici/>

<https://www.maxxi.art/biblioteca/>

<https://www.maxxi.art/centro-archivi/>

<https://www.maxxi.art/centro-archivi-di-arte/>

<https://www.maxxi.art/collezione-fotografia/>

<https://www.maxxi.art/corporate-maxxi/>

<https://www.maxxi.art/editoria/>

<https://www.maxxi.art/educazione/>

<https://www.maxxi.art/events/recode/>

<https://www.maxxi.art/fondazione-trasparente>

<https://www.maxxi.art/fondazione-trasparente/consulenti-e-collaboratori/>

<https://www.maxxi.art/fondazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general/>

<https://www.maxxi.art/fondazione-trasparente/organizzazione/organ-di-governo/>

<https://www.maxxi.art/formazione/>

<https://www.rigeneriamoterritorio.it/transizione-energetica-possibile-anche-per-il-patrimonio-culturale/>

[https://www.twitter.com/Museo\\_MAXXI](https://www.twitter.com/Museo_MAXXI)

<https://www.youtube.com/user/MuseoMAXXI>

<https://www.zaha-hadid.com/>

[www.afmaxxi.org](http://www.afmaxxi.org)

[www.maxxi.art/acquisition-gala/](http://www.maxxi.art/acquisition-gala/)

[www.maxxi.art/grande-maxxi/](http://www.maxxi.art/grande-maxxi/)

[www.maxxilaquila.art](http://www.maxxilaquila.art)