



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
(ordinamento, ex D.M. 270/2004)
In Economia e Gestione delle Arti e delle
Attività Culturali

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**Le istituzioni museali italiane e
americane: Analogie e differenze dal
punto di vista economico-finanziario.**

Relatore

Ch. Prof.ssa Cinzia Di Novi

Correlatore

Ch. Prof. Luca Baldin

Laureando

Marta Berlese

Matricola 817528

Anno Accademico

2014 / 2015

Indice

Introduzione	Pag.3
1. Il carattere economico dei musei	
1.1 Cenni storici	Pag.5
1.2 Definizione di museo	Pag.6
1.3 La metamorfosi	Pag.7
1.4 Conclusioni	Pag.11
2. Il finanziamento pubblico nel settore della cultura in Europa e in America	
2.1 Cenni storici	Pag.13
2.2 I fondi dell'Unione Europea agli Stati Comunitari	Pag.14
2.3 Il finanziamento pubblico in Francia	Pag.17
2.4 Il finanziamento pubblico nel Regno Unito	Pag.18
2.5 Il finanziamento pubblico in Italia	Pag.19
2.6 Il finanziamento pubblico negli Stati Uniti d'America	Pag.22
2.7 Conclusioni	Pag.24
3. Il caso dello Smithsonian Institution	
3.1 Cenni storici	Pag.29
3.2 Governance	Pag.32
3.3 Il programma quinquennale	Pag.35
3.4 La situazione economico-finanziaria	Pag.40
3.5 Conclusioni	Pag.60
4. Il caso della Fondazione dei Musei civici di Venezia	
4.1 Governance	Pag.62

4.2 La situazione economico-finanziaria	Pag.64
4.3 I finanziamenti pubblici da parte della Regione del Veneto	Pag.71
4.4 Conclusioni	Pag.76
5. Il caso del Museo dell'arte moderna e contemporanea di Trento	
5.1 Governance e mission	Pag.78
5.2 La programmazione 2011-2015	Pag.80
5.3 I finanziamenti pubblici da parte della Provincia autonoma di Trento	Pag.84
5.4 Conclusioni	Pag.86
6. Conclusione	Pag.88
7. Appendice	Pag.92
8. Bibliografia	Pag.104
9. Sitografia	Pag.105

Introduzione

L'istituzione museale è da sempre il luogo della cultura per eccellenza, scrigno del sapere e della conoscenza. Attraverso i secoli, ha subito varie trasformazioni, passando da studiolo privato a luogo accessibile per tutti; la fruibilità da parte del visitatore è diventato il principio chiave.

Il museo deve essere aperto al pubblico e accessibile a tutti coloro che vogliono visitarlo: un museo è tale solo se al suo interno c'è almeno un visitatore. Se infatti il museo non è fruibile, non ha il diritto di chiamarsi museo, in quanto viene meno un principio essenziale dell'istituzione.

Il concetto ha subito, negli ultimi trent'anni circa, un'ulteriore metamorfosi: una connotazione maggiormente economica, la quale è resa necessaria dalla scarsità delle risorse per il settore culturale.

Questa “nuova caratteristica” ha prodotto lunghi dibattiti fra due visioni contrapposte: quella che identifica l'economia come la corruttrice della sacralità della cultura e quella, invece, che vorrebbe inquadrare la cultura in un modello economico ben preciso; tuttavia, l'interazione tra economia e cultura viene ancora visto come un approccio teorico.

L'eccessiva dipendenza degli enti e delle istituzioni culturali dai finanziamenti pubblici è il nodo principale: per decenni la sicurezza di poter far affidamento su contributi garantiti, indipendente dalla quantità e dalla qualità della attività dell'istituzione, ha fatto sì che non ci fosse un reale impegno nel costruire un sistema fra soggetti coinvolti.

Il finanziamento pubblico fu giustificato, più volte, da molti economisti, dal fallimento del mercato del settore culturale; ovvero che le industrie culturali sono incapaci di sopravvivere nel libero mercato, esclusivamente con mezzi propri, e, che quindi, un certo livello di sostegno pubblico è indispensabile; producendo una visione della cultura pensata sempre come bene sempre meritorio e con una cronica inefficienza allocativa.

Benhamou nel Capitolo delle Politiche culturali, inserito nel libro, “Economia della cultura” riporta: “*L'intervento pubblico a favore della cultura trae allora la sua legittimazione dai fallimenti di mercato, teorizzato dalla teoria economica paretiana*”; e ancora “*gli effetti perversi del finanziamento pubblico è data dal carattere antieconomico dato dalla tendenza di adagiarsi sull'automatismo delle sovvenzioni*”.

Nondimeno, il rifiuto dell'esistenza di una dimensione economica nei beni e nelle attività culturali ha fatto sì che si continui a sottostimare i benefici, che il sistema culturale è al contrario in grado di generare.

Questo rifiuto si è tradotto a sua volta in una visione del tutto distorta del comparto culturale, anche da parte dello Stato, che sembra non riuscire a percepire gli enormi vantaggi sia in termini economici che in termini sociali.

E' necessario quindi un nuovo modello di sviluppo sostenibile in cui la cultura è motore della crescita economica, dei redditi e dell'occupazione e, al tempo stesso, fattore di miglioramento della qualità sociale.

Come scrisse Walter Santagata la cultura è l'unico motore in grado di garantire “ una società più libera dal bisogno economico e più aperta ai valori della solidarietà, della crescita dei beni comuni, dello sviluppo nella cooperazione e nella fiducia”.

L'identificazione dei presupposti della valorizzazione dell'offerta culturale significherà comprendere i nuovi archetipi e le nuove utilità, indicando la via per la ricerca di una valorizzazione completa, passando per la dimensione economica dell'offerta culturale e per la definizione giuridica.

Pure il management museale dovrà essere rappresentato e dovrà coadiuvare le differenti parti in gioco; gli elementi quali l'individuazione delle funzioni basilari di un museo, della Mission, del modello di Governance più adatto, concorrono a completare l'intricato quadro.

Questo studio si concentra sull'analisi dell'Istituzione museale, e del carattere economico che possiede. In particolar modo, vengono illustrate le analogie e le differenze delle numerose tipologie di museo, presenti al mondo, in particolar modo tra quelli italiani e quelli americani.

Il primo capitolo illustra il carattere economico dei musei, e ciò che questo comporta nel mondo della cultura; nel secondo capitolo, è presente, invece, la ricerca riguardo ai finanziamenti pubblici in Europa, in particolar modo in Italia, e negli Stati Uniti d'America.

La ricerca è stata condotta in modo da mettere in luce i vari sistemi di gestione e di finanziamento attuati maggiormente nei diversi Paesi.

Nel terzo capitolo è invece riportato il caso dello Smithsonian Institution, il quale, è, oggi, il più grande complesso museale e di ricerca al mondo, composto da diciannove musei e gallerie, il parco zoologico nazionale, e nove strutture di ricerca, con il preciso scopo di preservare il patrimonio, fare una scoperte scientifiche e diffonderle nel mondo.

Il quarto capitolo è invece dedicato a due casi italiani di istituzione museale: la prima, i Musei civici di Venezia, è una fondazione che raggruppa dodici musei; la seconda, il Museo dell'arte moderna e contemporanea di Trento, inserito in un contesto privilegiato di una Provincia Autonoma.

La tesi si conclude riflettendo sulle analisi condotte, avanzando alcune considerazioni finali, sulla diversità di gestire e amministrare i vari musei presi in esame.

1. Il carattere economico dei musei

1.1 Cenni storici

L'istituzione museale ha origini molto antiche. Il termine museo deriva dal greco antico μουσεῖον, ovvero la casa delle Muse, le nove figlie del padre degli dei, Zeus, e di Mnemosine, la dea della memoria¹. Erano le protettrici delle arti e delle scienze, ed erano patronate da Apollo, il dio di tutte le arti. Il primo museo della storia fu proprio intitolato alle Muse: il μουσεῖον di Alessandria d'Egitto. Fu voluto da un re egizio, ma ellenistico, il re Tolomeo I, figlio, illegittimo, del re macedone Filippo II (e, quindi, fratellastro di Alessandro Magno).

Questo museo era situato all'interno del palazzo reale, che quindi ospitava il più famoso cenacolo intellettuale dell'antichità; era costituito da una meravigliosa biblioteca con più di settecento volumi, da un giardino botanico, da un osservatorio astronomico, e perfino da un istituto anatomico.

Nel diciassettesimo libro dell'opera Geografia, dedicato all'Africa, lo scrittore greco Strabone riporta: “[...] il vasto cenacolo, dove vengono serviti i pasti che i dotti membri del Museo consumano insieme”. Questo Museo però era innanzitutto un luogo di culto; ed era frequentabile solo dagli studiosi.

Il concetto di museo prende poco a poco forma in età umanistica, e si perfeziona in età rinascimentale, in quanto gli umanisti erano spesso collezionisti di oggetti dell'antichità o ritratti di persone illustri del passato, che venivano disposti in una sala apposita. Questi studioli² furono gli antenati della concezione del museo moderno.

Nel 1765 De Jaucourt scrive alla voce Musèe dell'Enciclopedia di Diderot e D'Alambert: “*La parola museo ha nel tempo assunto un senso più ampio, che si applica oggi a ogni luogo nel quale sono raccolte le cose che hanno un rapporto diretto con le arti e le Muse*”.

L'ultima variazione di significato avvenne nella seconda metà del XVIII secolo, quando, nel 1734, a Roma, sotto il pontificato di Clemente XII, aprirono i Musei Capitolini: la destinazione pubblica divenne così un diritto fondamentale.

La nuova funzione è quella di garantire che gli oggetti contenuti nel Museo siano conservati a beneficio dei visitatori presenti e futuri; il Museo è figlio della memoria e della necessità antichissima dell'uomo di preservare il ricordo di chi era.

Tuttavia, dopo le due guerre mondiali, il museo viene criticato aspramente ed è divenuto oggetto di modifiche radicali: si va verso un anti-accademismo molto forte, che porterà

¹ E' molto significativo che il mito celebri l'importanza di trasmettere la memoria delle conoscenze ai posteri.

² Lo studiolo o camerino è un ambiente dove ci si poteva dedicare ai propri interessi culturali. Esistevano vari gradi di accessibilità: da quelli intimi per il solo proprietario, quelli aperti solo su invito, a quelli di rappresentanza.

alla fondazione del museo di storia moderna; alla critica dell'organizzazione interna dello spazio, che porta a nuove concezioni e alla costruzione di nuovi spazi. Sono di questo periodo infatti le nuove architetture per nuovi poli museali, come, ad esempio, il National Air and Space Museum a Washington, inaugurato nel 1975.

1.2 Definizione di museo

*“Il museo è un’istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. E’ aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell’umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica, e specificamente le espone a fini di studio, educazione e diletto”*³. Così lo definisce l’International Council of Museums, l’organizzazione internazionale, fondata nel 1946, che si occupa dei musei e delle figure professionali museali, impegnati nel conservare, trasmettere e far conoscere il patrimonio naturale e culturale mondiale.

Il museo è costituito non solo da ciò che contiene, ma anche dalle ricerche e dagli studi sui materiali ritrovati, che essi siano archeologici o etnografici, o antropologici. Ogni testimonianza consente di concludere una piccola parte della ricostruzione del nostro passato; e in quanto tale, va studiata e divulgata al mondo, in quanto memoria dell’umanità.

Esso viene, inoltre, definito come un ente senza scopo di lucro, in quanto non ha come obiettivo quello di creare profitto, ma di rendere migliore la società attraverso la cultura.

La fruibilità da parte del visitatore è ugualmente importante: deve essere aperto al pubblico e accessibile a tutti coloro che vogliono visitarlo. Se il museo non è fruibile, non ha il diritto di chiamarsi museo; in quanto viene meno un principio essenziale dell’istituzione museale.

Nel perseguire la mission, i musei non possono non interrogarsi sulla natura, sulle motivazioni e sui livelli di soddisfazione dei propri pubblici. Due chiavi di lettura sono impiegate generalmente: quella che lo identifica come attore protagonista dell’azione di fruizione secondo categorie sociologiche; dall’altro, quella che lo legge come agente economico, cioè come consumatore.

Il concetto ha subito, negli ultimi trent’anni circa, un’ulteriore evoluzione, una tendenza verso l’economia, resa necessaria, sempre più, dalla gestione e amministrazione di un’istituzione dell’arte, con risorse sempre meno disponibili. Per queste difficoltà economico-finanziarie, l’ambito museale ha avviato una modernizzazione, in particolar modo per quanto riguarda la gestione, individuando forme di governo, che consentano

³ Icom: Organizzazione non governativa (ONG), ICOM è associato all'UNESCO e gode dello status di organismo consultivo presso il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite.

una maggiore organizzazione amministrativa e una maggiore autonomia dal finanziamento pubblico.

Ciò, come vedremo in seguito, viene perseguito ricercando strumenti ibridi di gestione, capaci di accordare gli interessi dei diversi attori, che orbitano intorno al settore culturale; per ottenere un interscambio di risorse e competenze tra sfera economica e sfera culturale.

1.3 La metamorfosi

Quindi il museo è una delle istituzioni più articolate e problematiche del nostro tempo. Per comprendere meglio ciò, si deve utilizzare una visione globale e integrata tra i vari punti di vista; l'economia della cultura e il riconoscimento del museo come impresa culturale, l'applicazione del marketing nella gestione delle istituzioni culturali sono i nuovi concetti che vengono introdotti.

L'interazione tra economia e cultura viene, tuttora, vista come un approccio teorico, da parte degli economisti; ed è vista dai puristi della cultura come corruttrice della sacralità della conoscenza. I primi faticano a comprendere cosa significhi gestire la cultura; i secondi ritengono che la conservazione dei beni culturali sia minacciata; creando di fatto profondi disaccordi e incomprensioni.

La crescita economica viene considerata sempre e solo come una crescita basata sullo scambio di merci; da ciò la visione di uno problema difficilmente risolvibile, che vede contrapposte due ragioni: *“quella che identifica lo sviluppo con la crescita continua, le merci, e quella della tutela dell'ambiente e della cultura”*⁴.

Eppure il settore della cultura viene considerato dal scenario internazionale, ormai da molti anni, il settore più promettente, con maggiori capacità di sviluppo economico e con un enorme potenziale dell'indotto, pressoché illimitato, per la ripresa economica.

Basti ricordare che solo a livello europeo la cultura ora come ora rappresenta oltre il 6% del prodotto interno lordo e il settore detiene circa sei milioni di posti di lavoro⁵;

⁴ Massimo Zucconi, Le ragioni della tutela, TafterJournal.

⁵ Dati Kea European affairs del 2010. Nel Rapporto sulle statistiche culturali di Eurostat (2007), viene riportato che nell'UE27 nel 2005 lavoravano nel settore culturale quasi 5 milioni di persone, pari al 2,4% dell'occupazione totale. Si tratta di un valore superiore a quello di industrie molto importanti, come l'intero settore del tessile-abbigliamento. Eurostat opera una distinzione importante fra due categorie di occupazione culturale: da un lato vengono considerate le cultural occupations, riferite a professioni che esprimono direttamente una dimensione culturale, come nel caso degli scrittori, dei pittori, degli scultori, degli attori, dei musicisti, degli architetti e dei librai; dall'altro lato si hanno invece le cultural activities che, invece, includono tutti quei ruoli operanti all'interno delle industrie culturali, indipendentemente dalla funzione svolta, sia essa manageriale, amministrativa, tecnica oppure artistica. In ogni caso, le caratteristiche dei lavoratori occupati nei diversi settori culturali confermano come l'occupazione culturale risulti di qualità elevata.

mentre, come riporta Françoise Benhamou in *L'economia della cultura*, negli Stati Uniti d'America è addirittura maggiore, poiché cultura è anche entertainment.

In Europa, il più importante studio è sicuramente quello condotto da KEA European Affairs per della Commissione Europea del 2006, nel quale si analizzano due macro sezioni.

La prima macro sezione è composta da quei beni, tradizionalmente legati alla cultura, quali arti visive e performance; il secondo è costituito dalla nuova concezione di far cultura, ovvero quelle industrie culturali, ad esempio, rivolte alla produzione cinematografica o musicale.

Il documento KEA ha accertato che il settore culturale, insieme a quello creativo; e che esso ha prodotto 636 miliardi di euro, nell'insieme dei Paesi dell'Unione Europea⁶; ed è un valore in rapida crescita, nonostante la crisi economica, che successivamente ha colpito anche l'Eurozona.

Secondo lo studio KEA, in Italia è pari al 6,3% del prodotto interno lordo, con un apporto di 84,4 miliardi di euro, aumentando di anno in anno⁷. La domanda è dunque in crescita, anche nel nostro Paese, rispondendo soprattutto alle necessità sempre più esigenti da parte del pubblico che richiede che si deve accrescere non solo la quantità offerta, ma anche dare risposta ai nuovi modelli di consumo, incrementando offerte specifiche, le quali ottimizzino le risorse del territorio.

Tuttavia, per gli strenui difensori del patrimonio storico e artistico l'attività di conservazione dei beni culturali rimane l'obiettivo supremo. La fruizione e la valorizzazione vengono dopo: ritengono infatti che l'attività creativa e di generazione di nuove idee possa rappresentare un grande pericolo per la conservazione del patrimonio. Per questo, all'interno di questo mondo museale, c'è una continua tensione: nascondere vuol dire tutelare; rivelare vuol dire esporre, evocare il valore nascosto dell'arte, ma anche appunto mettere a rischio la tutela.

Il rifiuto dell'esistenza di una dimensione economica nei beni e nelle attività culturali ha fatto sì che si continui a sottostimare i benefici, che il sistema culturale è in grado di generare. Questo rifiuto si è tradotto a sua volta in una visione del tutto distorta del comparto culturale, anche da parte dello Stato, che non riesce a percepire gli enormi vantaggi, sia in termini economici che in termini sociali.

Nondimeno, anche da parte degli economisti qualche perplessità di entrare in questo settore esiste. Peacock scrisse nel libro *Economia, valori culturali e politica della cultura*: *“Se gli economisti non intendono impegnare le loro menti in alcuni dei problemi [...] verso il punto d'incontro fra valori culturali ed economia, allora essi*

⁶ Si intende dei 25 Paesi allora facenti parte dell'Unione Europea.

⁷ Eppure, gli occupati in Italia, in questo settore, sono al di sotto della media europea.

possono soltanto biasimare se stessi se i conoscitori del mondo della cultura sono tentati di inventarsi un'economia a proprio uso e consumo".

Per gli economisti, l'arte rappresenta un problema di identificazione. A partire dagli anni sessanta del secolo scorso il primo filone critico-letterario fu totalmente incentrato sul fallimento del mercato dell'arte e della cultura⁸. Le continue giustificazioni dell'intervento pubblico nel settore culturale, quali il modello di Baumol, con la relativa giustificazione del finanziamento pubblico alla cultura, causò un moto circolare e tautologico; e sono alle base delle giustificazioni attuali per il finanziamento pubblico alla cultura.

Nel 1982, pure Mulcahy scrisse: *"I costi per unità di prodotto risulteranno progressivamente crescenti, che costringerà a praticare prezzi sempre più alti per continuare a vendere il proprio prodotto senza incorrere in perdite. Ciò porta poi ad una contrazione della domanda. Il settore è destinato all'estinzione, salvo che un finanziatore esterno ne sostenga il fabbisogno finanziario eliminando il crescente divario fra costi e ricavi, con contributi, il cui ammontare deve essere sempre più elevato"*.

Gli stessi teorizzatori però avevano messo in luce due criticità del coast disease: i salari pagati nel settore culturale e artistico non si mostrano sufficientemente sensibili all'andamento generali dei salari e una certa proporzione del lavoro è offerto gratuitamente o in cambio di compensi più bassi della norma. Inoltre il settore non ha andamento regolare; è eterogeneo; e il concetto di prodotto nel settore culturale appare vago e proteiforme. Si ricordi poi l'uso delle repliche e non da ultimo della tecnologia, che consente registrazioni a basso costo".

Benhamou, nel capitolo delle politiche culturali dell'Economia della cultura, scrisse: *"L'intervento pubblico a favore della cultura trae allora la sua legittimazione dai fallimenti di mercato, teorizzato dalla teoria economica paretiana"*; e ancora *"gli effetti perversi del finanziamento pubblico è data dal carattere antieconomico dato dalla tendenza di adattarsi sull'automatismo delle sovvenzioni"*. Si iniziò così a cercare una possibile via di fuga; anche in Italia, furono avviati studi in questa direzione.

Nel nostro Paese, tutti documenti mettono in luce una crescente attenzione verso il settore culturale, ma riportano anche la preoccupante (e nota) discrepanza tra la realtà e la teoria; il modo di fare cultura è ormai obsoleto. Ciò deriva anche dall'incapacità della cultura di essere e trasmettere se stessa; per il settore è un doppio fallimento.

⁸ Nell'arte assistiamo ad una forma di mercato particolare di monopolio. Ricordiamo che il monopolio, dal greco μόνος (mònos: «solo») e πώλιον (pólion, da πωλεῖν, polèin: «vendere»), non permette al consumatore di scegliere poiché non ha alternativa che pagare il prezzo fissato dal monopolista. Il monopolio è causato dall'esclusività sul controllo degli input necessari alla produzione, o da economie di scala, o da barriere d'entrata o uscita, quali brevetti e licenze governative. Il monopolio è un mercato non concorrenziale; rappresentando un fallimento del mercato, dove il prezzo non è uguale al costo marginale e dove il ricavo marginale sarà sempre inferiore al prezzo.

L'immagine superata del sistema cultura ha portato, anche, a una distanza sempre maggiore tra l'offerta e la domanda di cultura; l'eccessiva autoreferenzialità del sistema è la causa e l'effetto del non comprendere che la cultura è un sistema dinamico.

In Italia, l'eccessiva dipendenza degli Enti e delle istituzioni culturali dai finanziamenti pubblici è il nodo principale: per decenni la sicurezza di poter far affidamento su contributi, garantiti, indipendentemente dalla quantità e dalla qualità della attività dell'Istituzione, ha fatto sì che non ci fosse un reale impegno nel costruire un sistema e un dialogo fra soggetti diversi, ma tutti coinvolti nel processo.

1.4 Conclusioni

E' quindi auspicabile una riflessione sul paradigma e di una teorizzazione internazionale, nazionale, e locale, più completa e dettagliata possibile, di un metodo comune, in particolare per l'Italia, la quale sembra ancora incapace di definire norme, che possano circoscrivere in maniera definitiva e completa il posto economico della cultura⁹.

E' necessario un nuovo modello di sviluppo sostenibile in cui la cultura sarà motore della crescita economica, dei redditi e dell'occupazione e, al tempo stesso, fattore di miglioramento della qualità sociale. Come scrisse Walter Santagata la cultura è l'unico motore in grado di garantire “ *una società più libera dal bisogno economico e più aperta ai valori della solidarietà, della crescita dei beni comuni, dello sviluppo nella cooperazione e nella fiducia*”. Ciò significa un significato aggiunto, che comporta innovazione, con nuovi valori e nuovi simboli¹⁰.

Il sistema deve essere trasversale; e coinvolgere tutti gli soggetti chiamati in causa: la cultura è in grado di generare sistemi internazionali, nazionali e locali, che dialogano con le parti sociali, con il pubblico, con gli ambiti economico-finanziari, creando benessere sostenibile; ora bisogna mettere in pratica un modello decisionale multi stakeholder, nel quale obiettivi e strategie espressi dai diversi portatori di potere, devono trovare una soluzione condivisa attraverso processi condivisi.

E' urgente quindi integrare il paradigma dei processi creativi e di produzione culturale con quello della sostenibilità, in quanto è necessaria la prospettiva di raggiungere un vantaggio competitivo nel lungo periodo, derivante da una più efficace ed efficiente gestione delle risorse del territorio.

Il contributo della cultura al benessere sociale è ampiamente noto; e non si traduce solo nei nuovi equilibri di domanda e offerta, ma anche nell'orientare la società verso nuovi modelli. La cultura rappresenta una risorsa comune, che concorre ad alimentare la creatività, a stimolare l'innovazione e ad accrescere la qualità del capitale umano.

Se in passato, il sistema è stato non meritorio, non trasparente, ineguale, ed insensato; ora è dunque necessario supportare solo i progetti creativi forti e dinamici, che meritano l'aiuto finanziario, in quanto sono progetti che producono valore. Il cambiamento sarà possibile se e solo se ci sarà la volontà di aprire le nostre menti al punto di incontro fra visione degli economisti e quella degli economisti.

⁹Nonostante la legge L.7 ottobre 2013, n.112, G.U. N, 236 dell'8.10.2013, la situazione normativa è ancora piuttosto oscura e di difficile comprensione.

¹⁰A ciò sta lavorando anche l'Unesco, aggiornando, attraverso metodologie nuove di analisi e ricerche empiriche, gli obiettivi di sviluppo del millennio; l'obiettivo è stabilire il ruolo della cultura e il suo contributo nello sviluppo sostenibile.

La grande sfida, ora, più che mai, è quello di trovare inoltre nuove e durature forme di raccolta fondi per sostenere la propria attività culturale nel corso del tempo, oltre a finanziare i progetti più ambiziosi, senza dipendere dalla tradizionale sponsorizzazione. E' tempo di introdurre l'aspetto economico nelle istituzioni museali, e in generale nella cultura, per gestire al meglio le risorse poter non solo tutelare, ma anche valorizzare i beni culturali.

E' necessario dunque creare un modello di governance del patrimonio culturale, che tenga presente che il modello partecipativo dovrà richiedere un coinvolgimento della società nello sviluppo di politiche idonee; e che suddette politiche siano intersettoriali, permettendo cioè l'interazione fra cultura e politiche pubbliche.

Più di qualsiasi altro sviluppo di metamorfosi industriale, il processo di produzione culturale è, per sua natura, manifestazione di un contesto locale specifico. Lo sviluppo tecnologico e la riduzione dei costi di transazione internazionale stanno accrescendo i potenziali di de-localizzazione delle attività manifatturiere, mentre per la cultura e il turismo si verifica l'esatto contrario.

L'attività culturale si collega, infatti, alle fasi creative della produzione industriale, ovvero ai processi che si manifestano nelle attività di ricerca, di design, nella comunicazione e nell'interazione con i fruitori. In tali funzioni, che risultano oggi decisive per governare i processi dell'innovazione, le economie di localizzazione continuano a svolgere un ruolo fondamentale.

E' giunto quindi il tempo di interrogarci se è pertinente il finanziamento pubblico nel settore creativo, togliendolo dal ruolo simbolico, e quasi metafisico; e ponendolo, invece, nel contesto reale, mentre il sistema culturale continua a rimpiangere il vecchio metodo.

2. Il finanziamento pubblico per la cultura in Europa e in America

2.1 Cenni storici

Come abbiamo anticipato, il rapporto tra cultura e fondi pubblici consiste da sempre una logorante diatriba. I sostenitori del finanziamento pubblico motivano la loro richiesta di finanziamento pubblico con il fine supremo di far sopravvivere la cultura; mentre i sostenitori del diniego a questa richiesta giustificano la propria ragione indicando i numerosi sprechi, le poche trasparenze, il poco dinamismo che ne scaturisce.

Il finanziamento pubblico viene solitamente giustificato da alcune considerazioni e dettami economici propri dell'economia paretiana; ovvero l'intervento pubblico a favore della cultura trarrebbe la sua legittimazione dalla teorizzazione del fallimento del mercato da parte dei beni pubblici, quali l'istruzione, la sanità, e i beni culturali.

Il modello di mercato del monopolio si avvicina infatti al modello delle istituzioni culturali, come ad esempio i musei, le gallerie, le biblioteche pubbliche; nondimeno, dobbiamo sottolineare che la presenza di posizioni monopolistiche tra le istituzioni artistiche non è considerata una vera e propria fonte di fallimento di mercato, poiché spesso si tratta di istituzioni organizzate su base no-profit, le quali applicano una tariffa superiore al costo marginale, non per massimizzare il profitto, ma per i costi decrescenti.

Lo Stato quindi si dovrebbe occupare di colmare questo disavanzo; ma quali sono le ragioni per cui uno Stato nazionale si offre per appianare il problema del mercato culturale?

Per primo, Arthur Cecil Pigou aveva evidenziato che il ruolo dello Stato, il quale doveva nel dirimere la problematica, tassare le produzioni che creano esternalità negative o sostenere quelle che ne generano di positive.

Secondo Coase, invece, le esternalità devono essere risolte attraverso accordi tra le parti in conflitto: questa transazione libera tra le parti ha come oggetto un 'equo' risarcimento. I beni culturali, come l'arte e la cultura, producono benefici di tipo collettivo indipendentemente da coloro che ne usufruiscono direttamente.

Questi benefici di tipo collettivo sono l'eredità di conoscenze per le generazioni future, l'identità nazionale, il prestigio sociale, il prestigio a livello internazionale per riconoscimenti e onorificenze per ricerche e studi, spillover benefits (benefici economici non diretti, quali funzionamento ristoranti, hotel, servizi). L'arte, la cultura, l'istruzione sono quindi fonti di esternalità positiva.

Nel 1966, William Jack Baumol e William Bowen analizzarono per la prima volta le difficoltà finanziarie che caratterizzano il settore culturale. I risultati di questa ricerca hanno portato alla famosa legge della crescita sbilanciata, detta anche "morbo di

Baumol". Secondo questa legge le attività produttive si dividono in un ambito stagnante e uno progressivo. Quello delle attività culturale appartiene al primo settore.

Finché per le attività produttive progressive, le innovazioni tecnologiche contribuiscono ad una crescita della produttività e avranno come conseguenza i costi per unità di prodotto costanti, quelle stagnanti invece avranno i costi per unità di prodotto crescenti. Per non incorrere in perdite, il settore stagnante si troverà a dover aumentare progressivamente i prezzi, diminuendo la domanda, e portando così il settore all'estinzione.

Ci sono molte criticità in questa teoria: l'effettiva crescita continua non è possibile nella realtà ed non è impossibile che anche nel settore stagnante ci sia un aumento di produttività; inoltre la legge della crescita sbilanciata si descrive, in parte, la situazione delle istituzioni culturali, ma descrive solo i limiti senza fornire una vera e propria giustificazione teorica al sostegno pubblico della cultura.

Ancor di più, le teorie di Keynes, hanno indirizzato lo Stato a doversi prendere il carico anche delle sovvenzioni al settore culturale; il finanziamento doveva essere parte della politica sociale dello Stato.

Bensì, se da un lato, la cultura si configura come bene meritorio, il quale possiede un forte interesse collettivo, su cui si basa sostanzialmente il sostegno pubblico; dall'altro è, comunque, indispensabile valutare il settore anche sotto un profilo economico, non per trarre profitto, ma per gestire al meglio le risorse in possesso e rapportarli con gli obiettivi fissati, quali il possibile equilibrio tra costi e ricavi, la possibilità di espandere questi ultimi.

2.2 I fondi da parte dell'Unione Europea agli Stati comunitari

Da parte dell'Unione europea, i finanziamenti pubblici sono erogati agli Enti pubblici comunitari, i quali accedono ai contributi comunitari, attraverso diversi programmi divisi per settori, quali cultura, occupazione, salute.

I finanziamenti al settore della cultura vengono regolamentati da un programma quinquennale; esaminiamo ora quello appena concluso, relativo agli anni 2007-2013.

Il programma Cultura è il programma di finanziamento della commissione europea, la quale si impegna a supportare non solo tutte le attività culturali, la cooperazione

transfrontaliera fra i soggetti interessati, e, infine, la promozione di uno spazio culturale comunitario¹¹.

Il Programma è rivolto a tutte le categorie di operatori culturali senza scopo di lucro, non facenti parte del settore dei media; e i candidati possono farne domanda attraverso il modo call for proposal.¹²

Le attività sono suddivise in tre settori. Nel primo ci si occupa di progetti culturali di teatri, musei, associazioni professionali, centri di ricerca, università, istituti culturali. Il settore è a sua volta costituito da cinque sottosezioni, i più importanti comprendono le cooperazione pluriennali con durata non inferiore a 36 mesi e non superiore a 60 mesi, che coinvolgano un gruppo minimo di sei operatori culturali, provenienti da sei Paesi differenti¹³; oppure progetti di cooperazione che coinvolgano un minimo di tre operatori culturali multisettoriali¹⁴; oppure , progetti di cooperazione con i paesi terzi per la promozione di scambi tra Paesi¹⁵.

¹¹ I candidati ammissibili devono essere enti pubblici o privati dotati di personalità giuridica e la cui attività principale è incentrata nel settore della cultura (settore culturale e settore creativo) ed avere la propria sede sociale in uno dei paesi partecipanti al programma. I Paesi ammissibili sono i 27 Stati membri dell'UE, l'Islanda, il Liechtenstein, la Norvegia, la Turchia, la Croazia, l'ex Repubblica Jugoslava di Macedonia, la Serbia e il Montenegro. Albania e Bosnia-Erzegovina potranno partecipare dal 2011, in subordine alla firma dei memorandum d'intesa. Il programma è inoltre aperto alla cooperazione con i paesi terzi che abbiano sottoscritto accordi specifici con l'UE e ratificato la convenzione Unesco del 2005 sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali. Nel programma successivo Europa creativa , invece, possono partecipare le organizzazioni attive nei settori culturali e creativi, come definiti all'articolo 2 del regolamento n 1295/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio che istituisce il programma Europa creativa (2014-2020). Reti che coprono settori e / o attività esclusivamente audiovisivi già coperti dal sottoprogramma MEDIA, non sono ammissibili al finanziamento nell'ambito del sottoprogramma CULTURA. Tuttavia, le reti costituite principalmente da settori non audiovisive che includono membri del settore audiovisivo sono ammissibili. Oltre ai 28 Stati Membri dell'Unione Europea, possono presentare domanda, i Paesi in via di sviluppo nonché i Paesi dell'EFTA. Possono, in ultimo, presentare domanda: La Confederazione svizzera, sulla base di un accordo bilaterale da concludere con tale paese; Paesi interessati dalla politica europea di vicinato secondo le modalità definite con questi paesi. In ogni call for tenders i criteri di eleggibilità vengono specificati, a seconda della gara alla quale si intende partecipare.

¹² Processo di finanziamento che avviene attraverso bando. I bandi attuali sono visibili all'indirizzo <http://cultura.cedesk.beniculturali.it/timeline.aspx>

¹³ Il finanziamento disponibile per questa sotto-settore va da 200.000 € a 500.000 € per anno, per un totale coperto massimo del 50% dei costi ammissibili totali.

¹⁴ Devono essere provenienti almeno da tre paesi partecipanti al programma, per un periodo massimo di due anni. Gli importi disponibili vanno da un minimo di 50.000 € a un massimo di 200.000 €; il sostegno comunitario può coprire solo fino al 50% dei costi ammissibili totali.

¹⁵ Progetti di cooperazione con i paesi terzi (durata non superiore a 24 mesi) per la promozione di scambi tra paesi partecipanti al programma e paesi terzi che abbiano stipulato accordi di associazione o cooperazione culturali con l'Unione Europea. Ogni anno vengono selezionati uno o più paesi terzi. Tali paesi sono elencati annualmente sul sito dell'Agenzia esecutiva. Le attività devono coinvolgere non meno di tre operatori culturali, p provenienti da minimo tre paesi partecipanti al programma, garantire una cooperazione culturale con almeno un'organizzazione del paese terzo selezionato e prevedere attività culturali nello stesso. Gli importi disponibili vanno da 50.000 € a 200.000 €; il sostegno comunitario può

Nel secondo settore invece è per il sostegno delle organizzazioni culturali europee, quali ambasciate, reti di rappresentanza e difesa e, infine, piattaforme di dialogo strutturato. Il finanziamento varia a seconda delle categorie e vanno da 100.000 € a 600.000 €; il sostegno comunitario può coprire solo fino all'80% dei costi ammissibili totali o dei costi stimati nel lavoro; mentre nel terzo la sovvenzione è destinata ai lavori d'analisi, alla raccolta e alla diffusione dell'informazione e ad attività che ottimizzano l'impatto dei progetti nel campo della cooperazione culturale.

Il Programma supporta inoltre studi e ricerche nel campo della cooperazione culturale e dello sviluppo delle politiche culturali europee. Tale supporto si propone di migliorare il volume e la qualità delle informazioni e dei dati per sviluppare un'analisi dei dati comparata sulla cooperazione culturale europea, con particolare riguardo alla mobilità di artisti e operatori culturali, alla circolazione di opere d'arte, prodotti culturali e al dialogo interculturale.

Possiamo notare che in questo programma ci siano alcune lacune; per questo nel programma europeo, Europa creativa, relativo agli anni 2014 – 2020, si è cercato di porvi rimedio.

Il nuovo programma contiene al suo interno programmi specifici non solo per la cultura, ma anche per migliorare la definizione del quadro d'insieme e coordinare il finanziamento, integrando inoltre altri programmi dell'Unione europea.¹⁶

coprire solo fino al 50% dei costi ammissibili totali. Gli altri ambiti sono: i progetti di traduzione letteraria (durata non superiore a 24 mesi) finalizzati alla valorizzazione della letteratura e del patrimonio letterario europeo e alla circolazione di opere letterarie tra diversi paesi.

Le case editrici possono ricevere sovvenzioni per la pubblicazione e la traduzione di opere di narrativa da una lingua europea in un'altra lingua europea. Gli importi disponibili vanno da 2.000 € a 60.000 €; il sostegno comunitario può coprire solo fino al 50% dei costi ammissibili totali e il sostegno a festival culturali europei che abbiano una dimensione europea e che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi specifici del programma (ossia la mobilità dei professionisti, la circolazione di opere e il dialogo interculturale). L'importo massimo della sovvenzione è di 100.000 €, che rappresenta un massimo del 60% dei costi ammissibili. Il sostegno può essere garantito per una edizione del festival o per tre edizioni.

¹⁶ Il sostegno dei fondi strutturali agli investimenti nei settori culturali e creativi, il restauro del patrimonio, le infrastrutture e i servizi culturali, i fondi per la digitalizzazione del patrimonio culturale e gli strumenti nel campo dell'allargamento e delle relazioni esterne.

Il programma si propone i seguenti obiettivi: promuovere e favorire iniziative nel settore culturale, attraverso la formazione e creazione di figure artistiche e professionali nel campo artistico, culturale e creativo; favorendo e promuovendo la traduzione letteraria, la creazione di piattaforme, del contatto in rete e della cooperazione transnazionale; promuovere e sostenere iniziative nel settore audiovisivo, attraverso lo sviluppo di film, giochi e programmi televisivi europei; attraverso la distribuzione e diffusione di film, festival e reti di cinema europei; Promuovere uno strand trasversale, che comprende un Fondo di Garanzia e favorisce la cooperazione politica transnazionale. "Europa Creativa" si articola in due Strand o sottoprogrammi (Strand: "Cultura" per il settore culturale e Strand: "Media per il settore audiovisivo) e di uno Strand trasversale volto a valorizzare i risultati dei progetti selezionati e ad incrementare l'impatto e l'efficacia del Programma.

Europa Creativa possiede un budget di 14.6 miliardi di euro così assegnati: Strand “Cultura”, a cui viene destinato il 31% dei fondi; Strand “Media”, a cui viene destinato il 56% dei fondi; Strand “trasversale”, a cui viene destinato il 13% dei fondi.¹⁷ I Paesi comunitari possono dunque accedere a queste sovvenzioni, dopo aver fatto domanda con realizzazioni di progetti completi e concreti.¹⁸ Il sistema poi prevede che ogni Stato finanzi i propri progetti nazionali, dopo aver ricevuto i fondi comunitari.

2.3 Il finanziamento pubblico in Francia

In Francia, lo Stato è tradizionalmente vincolato nella politica culturale; tuttavia in tempi recenti, il Paese ha modificato il suo ruolo. Si preferì incrementare le risorse attraverso l'avviamento di “attività satellite”, ricorrendo principalmente alla vendita di brand legati all'Istituzione culturale; ad esempio il brand Louvre ha registrato ottimi risultati, grazie soprattutto al reinvestimento dei ricavi dei brand venduti negli Emirati Arabi.

Dapprima la gestione dei musei era stata affidata ad articolazioni interne all'amministrazione statale¹⁹, vincolate dal stretto controllo del Ministero della cultura francese; ma poi ha diminuito la gestione diretta e ha creato l'Etablissements publics de cooperation culturelle, ovvero uno strumento molto adatto per facilitare un maggiore contributo dai soggetti coinvolti²⁰.

Il ministero della cultura francese si occupa ora solo della politica culturale nazionale, in quanto anche la gestione dei ricavi è affidata dal 2011 alla Réunion des musées nationaux, ente pubblico dal 1990, che fu poi fusa con il Grand Palais, il quale amministra le entrate e programma mostre ed eventi.

Le istituzioni museali in Francia beneficiano di risorse pubbliche: nel 2008 le risorse erogate ammontano a 2928,2 milioni di euro, di cui 1133,7 milioni di euro per il patrimonio culturale, a 798,2 milioni di euro per la produzione creativa, a 839 milioni di euro per la trasmissione del sapere e della cultura; e a 157,3 milioni di euro per l'insegnamento superiore e ricerca.

Con la Loi n.2003-709 du 1er août 2003, il Paese d'Oltralpe ha anche particolarmente incoraggiato l'investimento di capitali da parte dei privati, avviando una serie di politiche fiscali vantaggiose, quali, ad esempio, per coloro che versano una donazione per

¹⁷ Fonte http://www.finanziamentidiretti.eu/?page_id=2233

¹⁸ Condizione che spesso ci vede in deficit; arrecando danni enormi al settore.

¹⁹ La *Réunion des musées nationaux* ne è stato l'organo gestore sin dal 1895.

²⁰ Primo Établissement Public Autonome, o Epa, fu proprio il Louvre.

l'acquisto di un tesoro nazionale avranno una riduzione d'imposta pari al 90% della somma versata²¹.

2.4 Il finanziamento pubblico nel Regno Unito

Il Regno Unito è un caso particolarmente interessante.

Il core e il project sono i due modi di finanziamento inglese: il primo prevede finanziamenti per stipendi e spese; mentre il secondo è finalizzato per progetti specifici. L'erogatore è il Department of culture, media, and sport, DCMS, il quale si occupa delle politiche per l'arte, per lo sport, per le biblioteche, i musei e le gallerie, le industrie creative, finanzia le istituzioni culturali, con un budget di un miliardo di sterline all'anno.

Il Dipartimento è ramificato localmente nei Non-Departmental Public Bodies, le quali sono enti statali, che stipulano un accordo di finanziamento con il ministero centrale di durata triennale, esclusivamente su dei progetti specifici.

Tuttavia nel panorama inglese, non esiste solo questo dipartimento, ma anche gli Arts Council, i quali hanno una caratteristica alquanto bizzarra, perlomeno nel contesto europeo: solo il Council dell'Inghilterra è finanziato dal DCMS; gli altri, quello scozzese, gallese, e nord irlandese, sono finanziati dai Parlamenti nazionali di riferimento.

L'Arts Council ha completa libertà decisionale per la distribuzione dei fondi, ma deve giustificarle al governo centrale. Lavora sul territorio tramite nove regional art council suddivisi per le varie regioni che compongono l'Inghilterra: East Regional Arts Council; East Midlands Regional Arts Council; London Regional Arts Council; North East Regional Arts Council; North West Regional Arts Council; South East Regional Arts Council; South West Regional Arts Council; West Midlands Regional Arts Council; Yorkshire Regional Arts Council.

I local authorities, gli enti locali, hanno da sempre sostenuto con la cultura con enormi somme; ma sono ora interessati da un energico ridimensionamento, dopo i forti dibattiti riguardo gli interventi dello Stato nell'economia, trasferendo quindi la loro interesse sull'istruzione. Figuravano forse come il più importante sostegno alle arti, in quanto la

²¹ Le imprese invece che effettuano una donazione a favore dell'organizzazione di mostre di arte contemporanea hanno diritto a una riduzione d'imposta pari al 60 per cento dell'ammontare della donazione. Dal 2007 è stata inoltre prevista l'applicazione della riduzione d'imposta per mecenatismo alle donazioni delle imprese destinate ai lavori di restauro e di accessibilità del pubblico ai monumenti storici privati. Incentivi analoghi sono anche previste per il "mecenatismo in natura", per cui si contribuisce a realizzare un progetto o un evento attraverso la fornitura di prodotti e/o servizi. Anche i privati godono di particolari agevolazioni fiscali (la riduzione d'imposta è pari al 66 per cento delle somme versate, nel limite annuale del 20 per cento del reddito imponibile (se tale limite è superato il beneficio della riduzione può essere ripartito sui 5 anni successivi)

loro mission era quello sostenere la cultura a livello locale, anche logisticamente, offrendo un supporto organizzativo, promuovendo gli eventi d'arte, e dando loro dei spazi per svolgere le proprie attività.

La differenza più significativa fra Stati del vecchio continente e il Regno Unito, è quindi l'apporto delle sponsorizzazioni e degli interventi privati. La sponsorizzazione è un relazione commerciale tra chi fornisce risorse economiche ed un soggetto, singolo o organizzazione, che offre allo sponsor un ritorno commerciale di immagine.

Il totale degli investimenti privati nel periodo 2004/05 è stato di 451,1 milioni di sterline, di cui 120,2 provenienti da business investment; 244,2 provenienti da individual investment; e 88,7 provenienti da Trust & Foundation investment.

Infine l'International Federation of Arts Councils and Cultural Agencies, in Inghilterra, è usato molto; è un network mondiale, che si occupa di mettere in relazione i vari ministeri e dipartimenti culturali delle varie nazioni. Le caratteristiche fondamentali di questo organismo è quello di aumentare le conoscenze sulla cultura e le nuove metodologie di comunicazione, costruire network e facilitare lo scambio di informazioni e di ricerche. Sottolineiamo qui che l'Italia ed il suo ministero non fanno parte di questa rete internazionale.

2.5 Il finanziamento pubblico in Italia

Com'è noto, l'Italia possiede un patrimonio culturale enorme.²²

L'esperienza italiana presenta forti similitudini con il modello generale europeo: allo Stato era stato affidato un ruolo preminente nella conduzione della politica culturale; ma

²² In Italia ci sono 4.588 i musei e gli istituti similari, pubblici e privati, aperti al pubblico nel 2011, di cui 3.847 i musei, gallerie o collezioni, 240 le aree o parchi archeologici e 501 i monumenti e complessi monumentali. Sono statali 200 musei, 108 aree archeologiche, 112 monumenti aperti al pubblico. Quasi un comune su tre ospita almeno una struttura a carattere museale: un patrimonio diffuso quantificabile in 1,5 musei o istituti similari ogni 100 kmq e circa uno ogni 13 mila abitanti. Le regioni con il maggior numero di istituti sono la Toscana (550), l'Emilia-Romagna (440) e il Piemonte (397). Nel Sud e nelle Isole è concentrato il 52,1% delle aree archeologiche, mentre al Nord sono localizzati il 48% dei musei e il 43,1% dei monumenti. Le tipologie prevalenti delle collezioni dei musei sono etnografia e antropologia (16,9%); seguono quelle di archeologia (15,5%), arte (11,9%), storia (11,4%), arte sacra (10,2%) e arte moderna e contemporanea (9,9%). Nel 2011, i visitatori hanno raggiunto la cifra di 103.888.764 unità. Il pubblico tende a concentrarsi fra poche destinazioni; tre sole regioni si assicurano, infatti, il 51% degli ingressi: Toscana (22,1%), Lazio (20,1%) e Lombardia (8,8%). Altre cifre impressionanti sono i 5668 beni archeologici vincolati, 46.025 beni architettonici vincolati, 4261 archivi dichiarati di notevole interesse storico, 871 di aree paesaggistiche protette, e 962 siti riconosciuti di eccezionale valore universale in base alla convenzione Unesco del 1972 (e il sito di Castel del Monte è iscritto nella lista a protezione rafforzata in caso di conflitto armato in base alla convenzione dell'Aja del 1954).

mentre nel resto d'Europa, negli ultimi decenni si è modificato questo ruolo, in Italia la situazione non pare esser molto diversa da quella enunciata dalle legge Bottai del 1939²³.

In Italia, il finanziamento rimane ancora prevalentemente solo pubblico. Esistono di questo tipo formalmente tre tipologie di finanziamento pubblico: il contributo ordinario, il contributo ordinario annuale, e il contributo straordinario. Il primo viene erogato di anno in anno; mentre il secondo di anno in anno ma solo alle istituzioni culturali presente nell'apposita lista, aggiornata e revisionata ogni tre anni. Il terzo viene erogato solo alle istituzioni presenti nella lista, per progetti straordinari e di grande rilevanza culturale.

Stato di previsione di spesa e consuntivo Mibact				
Anno	Previsione Mibac	% Bilancio Stato	% Pil	Consuntivo
2008	2.037.446.020	0.28%	0.13%	2.116.328.608
2009	1.718.595.000	0.23%	0.11%	1.937.309.228
2010	1.710.407.803	0.21%	0.11%	1.795.542.456
2011	1.425.036.650	0.19%	0.11%	1.807.888.266
2012	1.687.429.482	0.22%	0.11%	1.808.327.129
* Fonte Mibact				

Da questo schema, si evince che il Ministero dei beni e delle attività culturali italiano ha erogato 1,687 miliardi di euro nel bilancio di previsione 2012 e 1,546 miliardi per il 2013, di cui le spese correnti 1,371 miliardi di euro (2012) e 1,299 miliardi (2013), mentre le spese in conto capitale sono 306 milioni di euro (2012) e 212 milioni circa (2013); mentre il rimborso passività finanziarie ammontano a circa 10 milioni di euro (2012) e 34 milioni (2013).

²³ In realtà fu affidato il ruolo di valorizzazione dei beni culturali alle Regioni, se non fosse che la Corte Costituzionale, nella sentenza 25 settembre-1 ottobre 2003, n. 303, ha riconosciuto allo Stato, che ogni qual volta la necessità di soddisfare esigenze unitarie determini l'attrazione in capo allo Stato di una funzione amministrativa, il principio di legalità comporta che allo Stato spetti anche il potere di organizzarla e regolarla con legge, se del caso in deroga ai criteri di riparto delle competenze legislative stabiliti dall'art. 117 Costituzionale. Da ciò deriva che qualora lo Stato ritenga che talune funzioni amministrative inerenti alla valorizzazione debbano essere attratte a livello centrale per garantirne l'esercizio unitario, il loro esercizio dovrà essere disciplinato - fin nel dettaglio - dalla legge statale. La legge statale può disciplinare nel dettaglio la materia tanto con riferimento alle pertinenti funzioni amministrative avocate in sussidiarietà per la cura di interessi insuscettibili di frazionamento territoriale, quanto relativamente ai beni culturali di proprietà dello Stato medesimo.

In particolare, per le amministrazioni provinciali le spese correnti sono oltre 207 milioni di euro, pari al 2,3% del totale, di cui quasi 160 milioni per valorizzazione di beni e attività culturali e oltre 47 milioni per biblioteche e musei; mentre le spese in conto capitale: 30 milioni di euro, pari allo 0,9% del totale, di cui oltre 21 milioni per valorizzazione di beni e attività culturali e oltre 8 milioni per biblioteche e musei. Per quanto riguarda le amministrazioni comunali le spese correnti sono 1.742 milioni di euro, pari al 3,2% del totale, di cui oltre 940 milioni per teatri e attività culturali e quasi 802 milioni per biblioteche e musei. Le spese in conto capitale sono pertanto 657 milioni di euro, pari al 3,6% del totale, di cui oltre 370 milioni per teatri e attività culturali, oltre 286 milioni per biblioteche e musei.

Stato di previsione di spesa e consuntivo Mibact				
Anno	Previsione Mibac	% Bilancio Stato	% Pil	Consuntivo
2013	1.546.779.172	0.20%	0.10%	n.d
2014	1.595.345.278	0.19%	n.d	n.d
* Fonte Mibact				

Nel 2013 il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo destinò 1.546 milioni di euro nel bilancio di previsione 2013 e 1.596 milioni per il 2014, di cui le spese correnti ammontano a 1.299 milioni di euro nel 2013 e 1.340 milioni nel 2014. Le spese in conto capitale invece ammontano a 213 milioni di euro nel 2013 e 215,1 nel 2014 e il rimborso passività finanziarie è di circa 34 milioni di euro nel 2013 e di 40 milioni nel 2014.

Per quanto riguarda le amministrazioni provinciali le spese correnti sono di oltre 182,5 milioni di euro, pari al 2,1% del totale, di cui 133,1 milioni per valorizzazione di beni e attività culturali e oltre 49 milioni per biblioteche e musei. Le spese in conto capitale sono di 30,2 milioni di euro, pari allo 1,3% del totale, di cui quasi 21 milioni per valorizzazione di beni e attività culturali e oltre 9 milioni per biblioteche e musei.

Per le amministrazioni comunali, le spese correnti ammontano a 1.666 milioni di euro, pari al 3,1% del totale, di cui oltre 881,1 milioni per teatri e attività culturali e 785,1 milioni per biblioteche e musei. Le spese invece in conto capitale sono di 468,5 milioni di euro, pari al 2,9% del totale, di cui 290,5 milioni per teatri e attività culturali, 177,9 milioni per biblioteche e musei.

Oltre a questi dati, non sono presenti altre informazioni; ciò conferma ancora una volta, la situazione arretrata dell'Italia in questo ambito. Ciò invece che appare chiaro è la

notevole disparità tra Regioni a statuto speciale e quelle ordinarie, e tra quelle meridionali con quelle settentrionali.

E' poi evidente come le risorse destinate alle politiche culturali in crescita fino al 2008, negli ultimi anni stiano subendo una costante e progressiva riduzione. Dal confronto internazionale sulla spesa pubblica per la cultura emerge che l'Italia a livello statale impegna per il settore circa 1/3 della Francia che in un anno destina al Ministero della Cultura circa 4 miliardi di euro.

In Italia, è ora indispensabile la definizione di un nuovo sistema di gestione della cultura; valorizzato ed incentivato l'apporto dei privati nella cultura e nello spettacolo, perfezionando il meccanismo introdotto dall'art. 38 della legge 342 del 2000, che ha reso possibile per le imprese la deduzione totale del reddito delle erogazioni liberali in denaro a favore della cultura; creare una rete tra amministrazioni pubbliche, imprese, pubblico e mercato; dando luogo ad un nuovo rapporto che si creerà tra Stato, Regioni ed Enti locali alla luce della riforma in senso federalista dello Stato; ed è forse tempo di usare in modo giusto lo strumento delle Fondazioni di Partecipazione.

2.6 Il finanziamento pubblico negli Stati Uniti d'America

Negli Stati Uniti d'America, i musei americani nascono in una diversa realtà rispetto a quelli italiani. I musei italiani, come abbiamo visto, nascono come collezioni private dei grandi Signori, che dovevano colpire i loro famigliari e amici per lo sfarzo della propria residenza. I musei americani, invece, nascono per un volere preciso di aprire al grande pubblico.

Negli Stati Uniti d'America esistono tre tipi di musei: quello "municipale", l'ente locale altamente specializzato, e quello nazionale. Il museo "municipale" è una istituzione culturale, educativa e ricreativa, al quale le amministrazioni riconoscono il finanziamento della costruzione dell'immobile, ove necessario, e della gestione economico-finanziaria. Il museo locale, invece, è troppo specializzato per avere un contributo così generoso, e l'aiuto si limita all'esenzione fiscale. Il terzo modello è quello invece sotto la diretta autorità del Congresso²⁴; una "tradizione" fondata da James Smithsonian²⁵.

Negli anni sessanta del secolo scorso, la crescita e la diffusione di quest'ultimo modello di istituzione museale fu inarrestabile, e, si potrebbe dire, spettacolare. Il Governo

²⁴ Si intende il Parlamento degli Stati Uniti d'America; ha sede a Washington.

²⁵ James Smithson (5 giugno 1765 - 27 giugno 1829) è stato un inglese chimico e mineralogista. Fu il fondatore del Smithsonian Institution.

federale americano sembrava avesse deciso di plasmare la politica per le arti tutte, tramite proprio il veicolo, straordinariamente efficace, del National Museum.

Idea sviluppata sempre più, tanto che, durante gli anni ottanta e novante del secolo scorso, il Governo decise di organizzare corsi e seminari di formazione e aggiornamento dei professionisti delle arti; e ideato, sviluppato e diffuso, anche nei centri minori, progetti e programmi innovativi²⁶. Quest'età dell'oro per i musei nazionali giunse però alla fine con le crescenti pressioni per ridurre i disavanzi del Governo federale; con la conseguente dieta austera a cui tutti i musei hanno dovuto sottostare.

Nonostante ciò, rimangono al centro della scena del mercato dell'arte; pensiamo solo alle affollate, e decisamente, preziose aste americane, dove tutto viene comprato o venduto; dove l'arte ha un valore economico. Ricordiamo che negli Stati Uniti d'America sono assenti le tasse di vendita sull'arte ed è assente anche nell'import e nell'export. Il senso del dovere civico è molto alta, e gli tutti le persone della media – alta borghesia elargiscono importanti somme per l'arte; questo ha un ritorno anche economico per il contribuente, che pagherà meno tasse al Governo.

Questo spazio dedicato al sociale e alla filantropia nasce dalle radici della società americana; e durante i secoli, abbiamo osservato, quello che viene chiamata da Peter Drucker²⁷ “la rivoluzione silenziosa del settore del volontariato senza fine di lucro”, che è propria di uno Stato, come quello americano, pluralistico.

A ciò si deve poi pensare che come accennato precedentemente, l'abitudine di affidare certe funzioni a Enti volontari, è antica quanto i primi insediamenti europei. Tutto questo comporta la nascita in America di enti non profit anche molto differenti fra loro, ma che comunque seguono cinque linee comuni: avere una propria identità istituzionale e giuridica; essere un'organizzazione privata; essere dotata da un autogoverno; essere senza fini di lucro; avere una forte base volontaria, anche nelle alte sfere della dirigenza.

Queste non profit, tradizionalmente sinonimo di filantropia privata, vengono ora finanziate dai singoli Stati: infatti, molte attività filantropiche sono diventate parte della vita politica nazionale; anche se c'è da sottolineare che gli importi dei contributi per le istituzioni culturali in Europa sono ben più consistenti.

I musei americani sono pressochè tutti privati, come vuole la tradizione anglossasone; il museo americano appartiene al settore delle non profit, definito terzo settore per l'economia d'oltre oceano. I musei sono guidati dai noti board of trustees, ovvero cittadini rispettati e autorevoli, che contribuiscono personalmente alle finanze del museo;

²⁶ Le due persone che più hanno contribuito a far grande i musei nazionali sono i Presidenti Johnson e Nixon.

²⁷ Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) è stato un noto economista austriaco.

può annoverare personaggi pubblici, famosi, rappresentanti anche del mondo dello spettacolo. Il board viene suddiviso in commissioni specializzate in diversi ambiti. Oltre al direttore, due sono le figure rilevanti alla guida del museo: il vicedirettore per lo sviluppo e quello per l'educazione.

I finanziamenti ai musei provengono dal governo tramite apposite agenzie, federali, in particolar modo la National Endowment for Humanities, la National Endowment for Arts e l'Institute of Museum and libraries services. L'istituto contribuisce ai musei, alle biblioteche, dal 1996; ma anche ai musei naturalistici; mentre le fondazioni per le arti destina tutto ai soli musei e mostre.

Suddette agenzie contribuiscono ai progetti con il noto metodo matching found, ovvero copre solo un terzo della somma necessaria, mentre gli altri due terzi devono essere trovati in maniera diversa dall'istituzione culturale che ne ha bisogno.

Nonostante ciò, si sta verificando una drastica diminuzione dei contributi, dopo numerosi dibattiti sulla natura di questi fondi: viene guardato con sospetto il legame fra Congresso e il museo che necessita il fondo, poiché è lo stesso Congresso che ne dà l'approvazione.

Infine, citiamo solo un altro tipo di finanziamenti ai musei americani: sono i cosiddetti grants, ovvero i finanziamenti da fondazioni culturali, che supportano attività culturali dei musei; è frequente vedere nei grandi musei uffici specializzati nelle richieste di grants alle fondazioni.

2.7 Conclusioni

Non esiste quindi negli Stati Uniti niente di vagamente simile al Ministero della cultura, nemmeno l'American Association of Museum. Esso infatti è un organo di gestione dei musei indipendente e libero da ogni contatto con il governo. Ha solo il titolo di rappresentare i musei americani nelle situazioni di rappresentanza, ma non può imporre direttive; svolge solo un'attività di coordinamento e dà vita a numerosi progetti per diffondere la cultura.

Mentre, in Europa ci sono tre tipi di finanziamento del settore culturale: quello pubblico, quello privato e quello dal reddito da lavoro; in America quello preminente è senz'altro quello privato.

In Europa, quello pubblico è costituito da due forme diverse, ovvero quello indiretto e quello diretto. Come è facile intuire la prima sottocategoria include sovvenzioni, premi, e vari tipi di contributi; mentre la seconda sottocategoria propone misure, atti legali, e politiche culturali.

Il sostegno privato comprende finanziamenti erogati sotto forma di investimenti, donazioni o spese a livello individuale; ciò è a sua volta ripartito a seconda del soggetto erogante, ovvero le imprese, i privati, le fondazioni; fanno poi parte di questa categoria i fondi.

Il sostegno dalle imprese consiste a investimenti diretti volti a ottenere degli utili sui capitali, gli investimenti, la sponsorizzazione e le donazioni aziendali; mentre le donazioni individuali includono le transazioni compiute da soggetti privati. Le donazioni individuali vanno distinte dalle spese delle famiglie per la cultura, le quali rientrano invece nella categoria dei redditi da lavoro²⁸.

A causa della battuta d'arresto molto forte del finanziamento pubblico in tutta Europa, il finanziamento privato ha registrato un forte aumento. Gli investimenti privati si suddividono in investimenti di capitali, la cui motivazione principale è il profitto; la sponsorizzazione, che costituisce un'interazione commerciale tra due parti, o brandizzazione, come succede in Francia; le donazioni e il patrocinio.

Il finanziamento privato presenta tuttavia una particolarità, che porta con se un problema: il privato tenderà sempre a fare la sua donazione solo a organizzazioni culturali influenti, in modo da beneficiarne in termini economici e di immagine, tralasciando organizzazione, altrettanto meritevoli, ma non famose. Pertanto in Europa, si è arrivati ad una forma di finanziamento mista, che include quella pubblica e quella privata; mentre, in America ciò fa fatica a succedere, privilegiando quella privata da sempre.

Gli effetti dei contributi misti non è da sottovalutare, poiché è in grado di risolvere le carenze di ciascuna forma di finanziamento, e perchè la diversificazione delle fonti di finanziamento attenua i rischi, neutralizzando gli aspetti negativi delle due forme.

Diventa fondamentale poi una buona politica fiscale, la quale dovrebbe essere adottata in tutti i Paesi europei, per consentire una politica culturale completa; ciò dovrebbe essere messo soprattutto in pratica dall'Italia, che ha tralasciato per molto tempo questo tipo di finanziamento²⁹.

Tramite i questionari inviati ai ministeri della Cultura dei paesi dell'UE, è stato possibile avere i dati disponibili sul settore culturale, in particolar modo di quello museale nel "Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe".

Questi dati mettono in luce che gli incentivi fiscali sulla fruizione di prodotti culturali sono quei provvedimenti in cui ogni forma di fruizione di prodotti culturali è oggetto di

²⁸ Il reddito da lavoro fa, pertanto, riferimento a tutte le entrate dirette realizzate dalle organizzazioni culturali sul mercato.

²⁹ Le riduzioni delle imposte non sono quasi mai rivolte in modo specifico al settore della cultura e delle arti, ma piuttosto alla filantropia in generale (O'Hagan, 1998)

imposizione fiscale e che le forme più comuni di tale provvedimento sono le riduzioni dell'IVA per l'acquisto di prodotti culturali, le deduzioni fiscali per l'acquisto di oggetti culturali e altri provvedimenti quali il trasferimento di prodotti artistici in sostituzione del pagamento delle imposte³⁰.

Inoltre è stato rilevato che viene anche applicato da qualche anno la *percentage legislation* o la *percentage philanthropy*, ovvero un provvedimento fiscale grazie al quale i contribuenti possono destinare una determinata percentuale delle imposte sul reddito a specifiche organizzazioni senza scopo di lucro e non governative³¹; mentre le donazioni individuali per scopi culturali sono definite come transazioni commerciali unilaterali dalle quali il donatore non trae alcun beneficio diretto.

Come è facile intuire, si è constatato poi che si conseguono migliori risultati quando il donatore riceve qualche incentivo per la donazione; per questo, nei Paesi che hanno attuato provvedimenti volti a stimolare le donazioni individuali, la donazioni sono maggiori in termini di quantità numerica e quantità della somma donata³².

Le donazioni aziendali sono invece molto comuni in Paesi con una tradizione di politica culturale anglosassone, come negli Stati Uniti d'America, in cui i provvedimenti a sostegno delle donazioni aziendali sono molto numerosi. Addirittura alcuni Paesi consentono ai contribuenti di effettuare un trasferimento di proprietà, comprese le opere d'arte, in sostituzione del pagamento di diverse imposte, come le imposte sugli immobili; implicando però un vantaggio più per i contribuenti che per l'erario nazionale.

Caso strano per coloro che non sono del settore, sapere invece che in molti Paesi, quali il Regno Unito, ad esempio, i proventi del lotto costituiscono un'importante fonte di investimenti privati nel settore della cultura, poiché la loro distribuzione ha reso possibile interventi culturali altrimenti irrealizzabili. L'utilizzo dei proventi del lotto per la cultura è una misura relativamente nuova, ma sta assumendo un'importanza sempre maggiore nell'ambito della ricerca di ulteriori sovvenzioni nel settore culturale³³. Nuovo invece è

³⁰ Le riduzioni dell'IVA per l'acquisto di prodotti e servizi culturali rappresentano le principali sovvenzioni implicite per il settore culturale, in particolare nel caso di disfunzioni del mercato.

³¹ È un provvedimento caratterizzato da due aspetti: 1) i contribuenti decidono in modo individuale come verrà impiegata una percentuale delle imposte pagate; 2) l'uso di fondi dedicati è limitato al sostegno a certi beneficiari (Bullain, 2004). Tra gli Stati membri dell'UE, i sistemi di "percentage legislation" più conosciuti sono quelli dei paesi dell'Europa orientale, quali Ungheria, Lituania, Polonia, Slovacchia, Romania e Slovenia, anche se il sistema esiste in altri paesi come l'Italia.

³² Diversi paesi offrono delle deduzioni per i donatori individuali, sull'esempio degli Stati Uniti e di altri paesi con una tradizione di politica culturale di stampo anglosassone. Alcuni di questi paesi (come Germania, Italia e Grecia) offrono incentivi speciali per le imposte sulle successioni, grazie ai quali le imposte sui lasciti possono essere ridotte fino al 60% (Germania).

³³ I metodi per la raccolta e la redistribuzione dei fondi del lotto variano da paese a paese. Tali fondi sono spesso collegati a imposte specifiche e sono pertanto destinati a specifici obiettivi culturali.

l'impiego di voucher; in Europa, il sistema di voucher più noto è quello della Slovacchia, Germania, e Regno Unito; ma per niente utilizzato in Italia.

Le fondazioni bancarie invece fanno parte dello scenario europeo da una decina d'anni; sono generalmente sistemi attuati dalle banche, o collegati alle attività delle banche, che destinano contributi al settore culturale, aderendo a quella filosofia di pensiero economico delle donazioni con una mission sociale; con caratteristiche simili sono le fondazioni, che sono organizzazioni senza scopo di lucro.

In Italia, le fondazioni di origine bancaria con ben 88 Fondazioni (53% al Nord, 34% al Centro, 13% al Sud). I contributi ammontano a 335,4 milioni di euro per arte, attività e beni culturali, 30,7% del totale; a 9.179 per gli interventi, 36,9% del totale; mentre per erogazioni liberali di imprese, enti e privati ammontano 28,67 milioni di euro da imprese ed enti commerciali (art.100 TUIR), con un decremento del 10,9% rispetto al 2010. Il 40% destinati a beni e attività culturali, 60% allo spettacolo, l'87,3% delle risorse destinate al Nord, 10,6% al Centro, 2,1% al Sud con 26,66 milioni di euro, +2% rispetto al 2010 da privati ed enti non commerciali (art.15 TUIR) a favore di istituzioni del settore dei beni culturali.

Un'altra forma emergente di investimenti privati nel settore culturale è la venture philanthropy (VP) che investe in situazioni di rischio, quali gli investimenti a lungo termine e il sostegno allo sviluppo di progetti complicati, a favore della comunità; in Italia non è presente come forma comune (maggiori casi sono presenti in Germania e Regno Unito); infine, è importante almeno citare i nuovi strumenti che stanno vedendo la luce nel mondo digitale, come il microfinanziamento e la raccolta fondi on line, i quali sono considerati come importanti strumenti per favorire gli investimenti privati nel settore culturale; uno fra tutti il crowdfunding³⁴.

Fondamentalmente, le differenze fra Paesi sta nella visione del bene culturale e da ciò le conseguenti misure di supportare il settore culturale. E' evidente, ad esempio, che gli Stati Uniti adottano un maggior numero di misure fiscali, volte a coinvolgere il settore privato nelle donazioni a favore della cultura, che il supporto delle imprese alla cultura

³⁴ Il termine trae la propria origine dal crowdsourcing , processo di sviluppo collettivo di un prodotto. Il crowdfunding si può riferire a iniziative di qualsiasi genere, dall'aiuto in occasione di tragedie umanitarie al sostegno all'arte e ai beni culturali , fino all'imprenditoria innovativa e alla ricerca.. Il crowdfunding è spesso utilizzato per promuovere l'innovazione e il cambiamento sociale, abbattendo le barriere tradizionali dell'investimento finanziario. Negli ultimi anni, sempre più spesso è stato invocato come una sorta di panacea per tutti i mali e un'ancora di salvezza per le economie colpite dalla crisi finanziaria. Le piattaforme di crowdfunding sono siti web che facilitano l'incontro tra la domanda di finanziamenti da parte di chi promuove dei progetti e l'offerta di denaro da parte degli utenti. Le piattaforme di crowdfunding si possono distinguere in generaliste, che raccolgono progetti di ogni area di interesse, e verticali (o tematiche), specializzate in progetti di particolari settori.

non tutte sono solo donazioni caritatevoli, ma molte sono legate ad una specifica strategia economica e commerciale; che gli strumenti quali venture philanthropy e delle donazioni pianificate sono prerogativa americana.

In Europa, infatti, il finanziamento al settore culturale è ancora in gran parte giustificato dallo Stato, nonostante la maggior parte dei paesi europei sta esaurendo i propri fondi disponibili, soprattutto in seguito alla recente crisi economica; dovrebbe, quindi, dimostrare un maggiore interesse nel provare sistemi di sostegno privato alla cultura.

Nei Paesi europei, i provvedimenti variano da Paese a Paese; rendendo più difficile un coordinamento funzionale fra gli Stati; quindi sarebbe auspicabile un modello di riferimento unico; e andrebbe aumentata la professionalizzazione della raccolta fondi, consentendo così di integrare i fondi nella struttura operativa della maggior parte delle organizzazioni culturali.

La situazione finanziaria dei musei italiani è preoccupante; la tutela e la valorizzazione sono messe a dura prova dalla scarsità di fondi; mentre i musei d'arte in America rappresentano un universo di mondi unici, sotto il punto di vista di gestione e amministrazione, che vengono sostenuti da schiere di volontari, anche nelle board.

Tuttavia, le analisi sul modello americano rilevano anche l'impossibilità di trasferire in qualche modo il loro modello in toto; il confronto fra le diverse strutture, i metodi, le capacità dei musei americani e quelli italiani, in particolare, esalta pregi e difetti di uno e dell'altro sistema, che sono appena stati riportati qui sopra.

Certamente il sistema italiano evidenzia un deficit grave nella gestione e nella mentalità di chi crede di poter continuare a non prender atto del cambiamento socio-economico del settore economico; ma come evidenzia anche Cristina Acidini Luchinat, nel suo libro *Il museo d'arte americano*, dietro le quinte di un mito: *“Solo un adattamento sapiente di tecniche e comportamenti statunitensi potrebbe, a mio avviso, tornare vantaggioso per i nostri musei, nella misura in cui si riesca a considerarli, e a metterli, al servizio del pubblico. E con i dovuti correttivi, in armonia con il nostro sistema, potremmo mirare a obiettivi come il potenziamento del settore; la coltivazione personalizzata dei sostenitori privati, [..]. utilizzando la rete internazionale che è cresciuta a dismisura, in questi ultimi anni, intorno ai musei italiani, [..], la cui importanza ed unicità stanno ottenendo una serie impressionante di riconoscimenti”*.

3. Il caso dello Smithsonian Institution

3.1 Cenni storici

Oggi, lo Smithsonian è il più grande complesso museale e di ricerca al mondo, composto da diciannove musei e gallerie, il parco zoologico nazionale, e nove strutture di ricerca, con il preciso scopo di preservare il patrimonio, fare una scoperte scientifiche e diffonderle nel mondo.

Fu istituito per volere testamentario di James Smithson, nato a Hugh Percy nel 1765, figlio illegittimo di Hugh Smithson, primo duca di Northumberland e della nobildonna, con sangue reale, Elizabeth Keate Hungerford Macie. James Smithson, che fino alla morte della madre porterà il cognome della madre³⁵, crebbe in Francia e in Inghilterra.

Nel 1786 Smithson si laureò al Pembroke College di Oxford, con successo, come ricorda nei suoi scritti Sir Davies Gilbert, noto scienziato e compagno di studi di Smithson, che lo descrisse come il miglior chimico e mineralogista del suo anno. Saint Fond lo descrive come un giovane studente diligente, dedicato alla ricerca scientifica; e racconta che ha addirittura rischiato di annegare per raccogliere osservazioni geologiche in un tour delle isole Ebridi. Smithson, insieme a molti dei suoi amici e colleghi, era poi un membro attivo di varie organizzazioni dedicate a far progredire la ricerca scientifica e la scienza; era infatti membro della Royal Society di Londra e era uno dei soci fondatori della Royal Institution of Great Britain.

Grazie alla ricchezza ereditata dalla madre, intraprese varie ricerche ed esperimenti, che successivamente pubblicava sui volumi della Royal Society. Nel 1802 Smithson ribaltò il parere scientifico che i carbonati di zinco sono minerali di carbonato veri, non ossidi di zinco. Nel 1832, ricordo di questo primato, una calamina è stato rinominata postuma smithsonite in onore di Smithson.

Quando morì, nel 1829, a Genova, non avendo figli, lasciò tutto al nipote Henry James Dickenson, che successivamente cambiò il cognome in Hungerford, come clausola per ricevere l'eredità; secondo il testamento, se anche lui moriva senza eredi, doveva destinare tutto il patrimonio a fondare un istituto per la crescita e la diffusione della scienza negli Stati Uniti, che James Smithson non vedrà mai³⁶.

Henry Hungerford morì il 5 giugno 1835, celibe e senza figli, nel suo testamento scrisse: "Allora io lascio tutta la mia proprietà [...] per gli Stati Uniti d'America, a fondare a

³⁵ Nel registro del college di Pembroke è presente come "Jacobus Ludovicus Macie e Col [lege] Pem [broke]".

³⁶ Varie sono le ipotesi del perché scelga proprio gli Stati Uniti, ma non c'è ancora una risposta certa.

Washington, sotto il nome della Smithsonian Institution, uno stabilimento per la crescita e la diffusione della conoscenza tra gli uomini”.

Il Congresso ha autorizzato l'accettazione del lascito solo nel 1836, dopo dibattiti e polemiche sulle possibili ripercussioni che potevano implicare accettare un tale dono³⁷.

Dopo aver fatto approvare una legge che permetteva di accettare il lascito, il presidente Andrew Jackson³⁸ prese immediati provvedimenti per assicurarsi che il lascito giungesse agli Stati Uniti d'America, inviando diplomatico Richard Rush in Inghilterra.

Ogni oggetto appartenuto a James Smithson fu inviato a Washington, e la donazione monetaria, in favore dell'Istituzione, ammontava a 500.000 dollari (l'equivalente, oggi, di circa 9 milioni di dollari).

Nel 1846, il noto architetto James Renwick Jr, fu scelto per progettare l'edificio per lo Smithsonian Institution. Questo edificio doveva contenere la galleria d'arte, la biblioteca con sala lettura, due laboratori, uno di chimica e uno di storia naturale, e il museo della scienza. L'edificio fu costruito in stile medievale, con il corpo asimmetrico e con elementi stilistici contrastanti, suscitando apprezzamenti e critiche molto aspre; l'edificio, ora chiamato il Castello, fu terminato nel 1855.

Oggi l'edificio iniziale funge da sede amministrativa; furono infatti istituiti altri musei, tra questi citiamo i due musei dedicati allo spazio, quale il Museo nazionale dell'aria e dello spazio; aperto il 1 ° luglio 1976, in onore delle celebrazioni del bicentenario della nascita³⁹ degli Stati Uniti d'America, nell'edificio troviamo il primo aereo al mondo e il modulo di comando dell'Apollo 11, che ha riportato Michael Collins, Neil Armstrong e Edwin dalla Luna. Esiste poi, un secondo museo, più recente, inaugurato nel 2003: il Centro Udvar-Hazy a Chantilly, Virginia, che contiene migliaia di oggetti dell'aviazione e dello spazio, quali due grandi hangar, un Concorde, e lo Space Shuttle Discovery.

I musei dello Smithsonian sono dedicati anche alla storia e alla cultura di diversi popoli, quali il Museo della storia americana, il Museo degli Indiani d'America, e l'innovativo Museo Nazionale di Storia e cultura afro-americana, fondato nel 2003 da una legge del Congresso, in quanto è l'unico museo nazionale dedicato esclusivamente alla documentazione della vita, dell'arte, della storia e della cultura afro-americana.

Molto interessante infine è lo Zoo Nazionale, uno dei migliori giardini zoologici del mondo, e sede di circa duemila animali, di circa quattrocento specie, di cui circa un

³⁷ Il Senatore John Calhoun in un dibattito nel Carolina del Sud disse: “"Accettiamo un fondo da uno straniero, e vorreste ... estendere il nostro potere derivato dall'unione dagli Stati?"”

³⁸ Andrew Jackson fu il settimo Presidente degli Stati Uniti d'America, dal 1829 al 1837.

³⁹ Al taglio del nastro, durante l'inaugurazione del Museo, il presidente Gerald Ford disse che era un perfetto regalo di compleanno dal popolo americano a se stessi.

quarto sono in pericolo; e fornisce leadership nella cura degli animali, nella scienza, nell'educazione alla sostenibilità.

Nove sono i centri di ricerca: l'Osservatorio, associato al Centro Astrofisico di Harvard, la Stazione marina Carrie-Bow, il Centro Studi della Terra e dei pianeti, il Centro per la Conservazione e la Ricerca, il Centro per la Ricerca ambientale, la Stazione Marittima a Fort Pierce, il Centro per la Migrazione degli uccelli, l'Istituto per la conservazione museale, l'Istituto della ricerca per i Tropici, il Centro internazionale per alunni Woodrow Wilson, l'Istituto per i libri, e, infine, il Centro per la vita tribale e Beni Culturali.

Lo Smithsonian Institution si prefigge quindi sei valori, quali ricerca, creatività, eccellenza, diversità, integrità, servizio pubblico; il programma futuro viene delineato da quattro sfide in modo trasversale, come ampliare l'accesso fisico e temporale, creare nuovi modelli di educazione e formazione, potenziare i servizi e misurarne i progressi.

Quello che caratterizza maggiormente l'istituto americano è la collaborazione interdisciplinare, che stimola lo scambio intellettuale all'interno dello stesso museo e verso altri musei, anche extra americani. Grazie ad una donazione di 10 milioni di dollari, da parte di Suzanne Michael, il museo nel 2012 ha potuto lanciare il global marine, un progetto molto ambizioso, sullo studio della biodiversità degli ecosistemi costieri dell'oceano, coadiuvato da centri di ricerca aggiuntivi con professionisti da ogni parte del mondo.

La fondazione americana, però, non svolge solo attività di ricerca scientifica, ma anche nel campo della semiotica e della linguistica: ad esempio ha in cantiere un progetto molto ambizioso, quale la Recovering Voices, che promuove il recupero delle lingue in pericolo.

Tra i tanti programmi straordinari, citiamo infine il Grand Challenges Awards, che premia lo sforzo accademico interdisciplinare per le seguenti materie: i misteri dell'Universo, la biodiversità del pianeta, la valorizzazione delle culture del mondo, la comprensione l'esperienza americana.

I premi sono di due tipi: quello del primo livello forniscono capitale iniziale per sviluppare gruppi intorno concetti promettenti; mentre le proposte al livello uno forniscono il tempo e l'incentivo per le persone con interessi comuni di incontro e di cristallizzare le idee per i grandi progetti interdisciplinari.

Tutti questi progetti sono destinati ad essere di breve durata (variano da sei a dodici mesi); in genere sono sviluppati sulla base dei risultati di un successo del primo livello. I premi e alcuni progetti dello Smithsonian Institution sono finanziati attraverso la Bill & Melinda Gates Foundation, che fornisce sovvenzioni competitive al personale

professionista, tecnico-scientifico, che esegue ricerche innovative, soprattutto se interdisciplinari.

Dopo oltre 160 anni di attività, lo Smithsonian è cresciuto come complesso culturale scientifico; mantiene strutture e personale a New York, New York; Cambridge, Massachusetts; Fort Pierce, Florida; Tucson, Arizona; e Panama, impiegando circa seimila dipendenti⁴⁰ e altrettanti volontari; che ha oltre centotrentacinque milioni di oggetti ed esemplari da collezione, più di centomila metri cubi di materiali d'archivio, e oltre un milione e mezzo di volumi della biblioteca e materiali; e nell'esercizio 2012, ha ospitato circa duecento milioni di visitatori ai suoi siti web pubblici.

3.2 Governance

La gestione dello Smithsonian è stata affidata, all'atto della fondazione, al "Board of Regents", dal Congresso. Come infatti specificato nella Carta dell'Istituzione statunitense, il Presidente della Corte Suprema degli Stati Uniti e il Vice Presidente degli Stati Uniti, sono membri, ex officio, del Consiglio, il che significa che è compito del loro ufficio. Il Presidente della Corte Suprema funge, poi, anche come Cancelliere.

I Regents sono così suddivisi: tre senatori sono nominati dal Presidente pro tempore dal Senato degli Stati Uniti, tre rappresentanti sono nominati dal presidente della Camera dei rappresentanti; e sono rieleggibili dal Consiglio.

Gli altri nove Reggenti sono invece gente comune, due dei quali deve risiedere nel Distretto di Columbia e sette dei quali devono essere residenti nei 50 stati (ma non più di due per ogni Stato). Sono nominati dal Consiglio; e rimangono in carica per un periodo legale di sei anni.

Una volta eletti, vengono confermati da una risoluzione congiunta del Congresso; in seguito viene ratificata dal Presidente degli Stati Uniti). In conformità con lo Statuto adottato dal Consiglio⁴¹, nel 1979, i membri "cittadini" non possono essere eletti per più di due mandati consecutivi.

⁴⁰ Secondo la Direttiva 103 del 2012, i dipendenti devono mantenere elevati standard di onestà, integrità, e fedeltà al Smithsonian. I dipendenti non devono impegnarsi in attività private o personali, che potrebbero entrare in conflitto, o apparire in conflitto con gli interessi Smithsonian.

⁴¹ Attualmente i membri del Board of Regents sono: Capo della giustizia John G. Roberts Jr.; Vice presidente Joseph R. Biden Jr.; Senatore Thad Cochran; Senatore Patrick J. Leahy; Senatore Jack Reed; Rappresentante Xavier Becerra; Rappresentante Tom Cole; Rappresentante Sam Johnson; Barbara M. Barrett (Arizona); Steve Case (Virginia); John Fahey (Washington, DC); Shirley Ann Jackson (New York), vicepresidente; Robert P. Kogod (Washington, DC); Risa Lavizzo-Mourey (Pennsylvania); Michael; M. Lynton (California); John W. McCarter, Jr. (Illinois); Chair David M. Rubenstein (Maryland).

L'amministrazione dell'Istituzione viene ramificata attraverso diversi uffici; primo fra tutti l'ufficio del Consiglio Generale, detto OGC, il quale protegge gli interessi legali dello Smithsonian Institution. L'OGC ha dodici avvocati, che forniscono consulenza legale al Consiglio, al Segretario e al personale.

Si occupa di varie questioni, tra cui la natura giuridica, l'amministrazione dell'Istituzione, la proprietà intellettuale, l'occupazione, la gestione delle collezioni, i contratti.

L'OGC rappresenta lo Smithsonian; e in generale, monitora l'evoluzione della legge, e l'applicabilità dei programmi dello Smithsonian. Importante sottolineare che lo Smithsonian Institution è rappresentato nelle controversie dal Dipartimento di Giustizia e dagli uffici del Procuratore degli Stati Uniti.

Questo particolare status, che caratterizza la fondazione statunitense, è dovuta, al fatto che il suo rapporto con il Governo americano fa riferimento alle basi giuridiche dell'Istituzione, nella volontà del testamento di James Smithson. La legge del 1 ° luglio 1836, infatti, che ha accettato il lascito "per gli Stati Uniti d'America", comportò che gli Stati Uniti fungano da fiduciario, per scopi, non solo limitati agli interessi nazionali, ma anche per il bene di tutta l'umanità; ovvero il Congresso si è impegnato di mantenere l'impegno preso, integrando le risorse anche con fondi federali.

L'Ufficio dell'Ispettore Generale, detto OIG, è l'ufficio indipendente all'interno dello Smithsonian Institution. Come previsto dalla legge per l'Ispettore Generale del 1978, e successive modifiche, il OIG, conduce e supervisiona le revisioni, le indagini, relative ai programmi e alle attività; promuove l'economia, l'efficienza, e l'efficacia all'interno dell'istituzione; previene e rileva le frodi, gli sprechi e gli abusi nei programmi dell'istituzione e delle operazioni; formula opinioni in materia di legislazione, le normative in materia di programmi, e le operazioni approvate o proposte; mantiene informati dei problemi dell'Istituzione i Reggenti e il Congresso. La missione dell'Ufficio dell'Ispettore Generale è, quindi, contribuire al progresso strategico della Smithsonian Institution, attraverso una supervisione indipendente e trasparente.

L'ufficio dell'Ispettore Generale inoltre conduce e vigila gli audit relativi ai programmi e alle operazioni Smithsonian. Almeno una volta all'anno, viene programmato un'analisi per identificare le aree ad alto rischio; in modo da fornire la garanzia che i dipendenti dell'istituzione stiano lavorando in modo efficiente ed efficace. I risultati di questa analisi sono pubblicati sul piano annuale delle revisioni. Esse sono condotte in conformità con le disposizioni governative, promulgate dall'Ufficio della contabilità, sulla base di standard di revisione.

L'ufficio controlla, poi, anche il controllo esterno del bilancio dell'istituzione, i contratti e le pratiche di sicurezza. Un'altra attività è la vigilanza sugli investimenti: con il Recovery Act del 2009, lo Smithsonian Institution ha a disposizione, dal governo, annualmente, venticinque milioni di dollari per rinnovare le strutture, per la riparazione, e il restauro delle strutture esistenti. L'Ufficio dell'Ispettore generale è responsabile della supervisione sull'uso di questi fondi. Le norme di controllo governative richiedono agli enti preposti le revisioni di subire revisioni, a loro volta, da revisori indipendenti, ogni tre anni.

L'ufficio per lo sviluppo, detto OEEMA, garantisce il rispetto delle linee guida normative nelle politiche istituzionali, poiché tutela la diversità e le pari opportunità. L'ufficio fornisce anche la direzione su tutti gli aspetti di ciò, come nei rapporti di lavoro e di business, dello Smithsonian Institution; e, infine, facilita la formazione all'interno della fondazione.

L'ufficio dell'Assistente segretario per l'istruzione, l'apprendimento e l'accessibilità, invece, definisce il programma per la didattica di tutto lo Smithsonian; occupandosi del finanziamento per gli studenti dello Smithsonian Institution, e supervisionando i trentadue uffici preposti per la didattica dei musei e dei centri scientifici.

L'ufficio per il sottosegretario della Scienza sovrintende invece le operazioni dei musei scientifici, come il Museo nazionale di storia naturale, l'Istituto di biologia, e le loro ricerche; mentre quello del sottosegretario per la storia, l'arte e la cultura supervisiona i restanti musei, a carattere umanistico, tra i quali il Museo nazionale di design e la Galleria nazionale dei ritratti.

Senza dubbio, in una fondazione così importante, anche l'ufficio preposto per le Comunicazioni e per le relazioni esterne è un ufficio di vitale importanza per la vita dello Smithsonian, in quanto supervisiona le comunicazioni interne ed esterne; le comunicazioni con l'ufficio per gli eventi speciali e con l'Ufficio dei Servizi; e, infine, coordina l'organizzazione, anche, con i volontari dello Smithsonian.

Infine, l'ufficio del Sottosegretario alle finanze e all'amministrazione sovrintende i molti uffici dello Smithsonian, comprese le strutture, la gestione della manutenzione, le risorse umane, la sicurezza e le operazioni finanziarie; mentre lo Smithsonian Enterprises è l'organizzazione fiscale, che si suddivide nella sezione del commercio, della stampa, delle imprese di sviluppo e delle licenze, includendo, ad esempio, le riviste dello Smithsonian, le riviste Air & Space, dei loro prodotti on-line, e il canale televisivo Smithsonian.

3.3 Il programma quinquennale dello Smithsonian

Si sta concludendo per lo Smithsonian il quinquennio 2010-2015, durante il quale lo Smithsonian ha seguito un programma storico, poiché per la prima volta negli oltre 163 anni dell'istituzione si è intrapreso un processo internazionale e completo sotto tutti i punti di vista. Questo piano strategico ha condotto lo Smithsonian a elaborare per il quinquennio una prospettiva interdisciplinare, uno spirito di collaborazione internazionale, una cultura imprenditoriale che utilizza tecnologia innovativa, e nuovi modelli di business.

Il piano, che si concluderà nell'anno fiscale 2015, possedeva una mission molto ambiziosa: incrementare e diffondere la conoscenza a livello locale, nazionale ed internazionale, attraverso la tutela del patrimonio storico-culturale mondiale, conducendo ricerche e studi con l'aiuto di altri Paesi, onorando anche in questo piano i sei valori fondamentali per la vita dello Smithsonian, ovvero la scoperta, la creatività, l'eccellenza, la diversità, l'integrità e il servizio per il pubblico.

Le priorità di questo piano sono la ricerca su quattro sfide, ovvero rivelare i misteri dell'Universo, comprendere e sostenere la biodiversità del pianeta, valorizzare le differenti culture del mondo e analizzare la storia americana; l'accesso e lo sviluppo dei nuovi strumenti e delle nuove tecnologie, quali nuovi mezzi di comunicazione e strumenti di social networking per fornire informazioni in modo personalizzato e comunicare scoperte e studi più velocemente; rianimare l'educazione attraverso nuovi metodi di insegnamento e di apprendimento; superare i confini per non perdere lingue, storia, cultura e patrimonio dei popoli nativi, attraverso studi e ricerche e il rafforzamento dei rapporti già esistenti e crearne di nuovi; accrescere le collezioni; eccellenza organizzativa; e la misurazione di tutti i risultati in modo trasversale.

Le quattro Grandi Sfide sono “Sbloccare i misteri dell'Universo; comprendere e sostenere la biodiversità del Pianeta; valorizzare Culture del Mondo, e, infine, comprendere l'esperienza americana”.

Per quanto riguarda la prima sfida, lo Smithsonian istituì, nel 2012, un centro, che sostiene la ricerca integrativa, da parte dei scienziati dell'Istituzione, per affrontare le grandi domande, riguardo l'origine e l'evoluzione della Terra e dell'Universo. Integrando lo sviluppo delle attività, attraverso le partnership, sia pubbliche che private, con organizzazioni, con attività simili, tra cui una forte collaborazione con l'Ente nazionale per le attività spaziali ed aeronautiche, meglio conosciuta con l'acronimo di Nasa.

Gioca un ruolo di primo piano l'ambizione di creare il più grande telescopio, di nuova generazione al mondo, ovvero il gigante Magellan Telescope, che è necessario per affrontare la sfida. Bisogna poi aumentare il sostegno per le operazioni di esistenti, con lo sviluppo di nuova strumentazione scientifica, compresi nuovi telescopi e una maggiore

ricerca di laboratorio, basata strumentazione analitica. E' necessario poi continuare a sviluppare ed espandere le collezioni, che sono fondamentali per svelare i risultati raggiunti.

Lo Smithsonian ha creato successivamente le opportunità di ricerca partecipativa con gli studenti, per diversi livelli di istruzione. Le mostre all'avanguardia con ricerca astronomica e geologiche, l'ulteriore diffusione dei risultati attraverso canali informali, come quelli televisivi ad esempio, le nuove iniziative di sensibilizzazione dei media serviranno per creare un sito digitale perfetto.

Per quanto riguarda la seconda sfida, l'Istituzione istituirà un centro che sostiene la ricerca, che potrebbero portare importanti scoperte scientifiche, migliorando la ricerca sulla biodiversità e sugli ecosistemi, a lungo termine, grazie, in particolare, al lavoro degli Osservatori terrestri e marini dell'Istituzione americana. I biologi e paleontologi, in collaborazione con esperti di altre discipline, hanno il compito di comprendere le specie e gli ecosistemi; di trovare approcci innovativi al complesso problema di perdita di biodiversità, di degrado dell'ecosistema, e del cambiamento climatico.

La capacità di ricerca dello Smithsonian, attraverso partnership con le agenzie federali, le università, le organizzazioni non governative, l'industria, e altre organizzazioni private, nazionali e internazionali, sono di vitale importanza. Rilevante è in questo campo lo sviluppo e l'utilizzo di attrezzature all'avanguardia, le tecnologie e l'informatica, in grado di far comprendere la biodiversità e la ricerca degli ecosistemi, a tutti i livelli possibili.

Servono anche i servizi necessari per rafforzare e garantire la conservazione, anche a lungo termine, delle collezioni, inclusi il DNA e le banche biomateriali; di esperti per sviluppare piani d'azione per i programmi e progetti legati alla sopravvivenza della specie, degli ecosistemi, e delle culture a rischio. L'importanza della digitalizzazione è chiaro: le collezioni scientifiche analizzate, integrate, e condivise, in forme⁴² accessibili a tutti, per sviluppare e mantenere tutte le informazioni la diversità, l'evoluzione, e la conservazione della vita.

Questo lavoro non si intende solo per la biodiversità di animali e piante, ma anche dei diversi popoli. La grande famiglia umana è costituita da molte popolazioni diverse in lingua, arte, tradizioni e modi di comprensione del mondo. La globalizzazione e l'ubiquità dei rapidi cambiamenti hanno portato le persone più vicine, ma anche messo alcune culture del mondo a rischio. Allo stesso modo, la competizione per risorse sempre più scarse, la crescita della popolazione, e gli scontri violenti, quali guerre e rivolte, minacciano l'integrità di culture secolari e inducono a trascurare i tesori culturali.

⁴² Si intende qui l'uso di portali d'informazione sul web, quali l'Enciclopedia della vita, il Consortium per il barcode della vita, la Biblioteca dei beni della biodiversità, e il portale Oceano.

In un periodo di crescente intolleranza, la sfida è di trovare il modo per aumentare il rispetto per le differenze culturali e di preservare i tesori del passato; ed è quello che lo Smithsonian si è impegnato a fare, sensibilizzando l'opinione pubblica, riguardo l'universalità dell'arte, della creatività e della cultura in generale. In ciò, senza dubbio l'Istituzione americana è in una posizione centrale, costruendo ponti di collaborazione, e di rispetto reciproco; ponendosi come amministratore e ambasciatore della cultura nel mondo. La collaborazione con agenzie, federali, e nazionali ed internazionali, ed organizzazioni di alto profilo, agevolano il conseguimento di ricerche e soluzioni a queste sfide.

Queste alleanze strategiche e partnership con associazioni e fondazioni culturali servono per sfruttare al massimo il potenziale delle piattaforme informatiche, per raggiungere un pubblico più vasto, collegando persone di culture diverse attraverso i canali multimediali, come i mondi virtuali e le videoconferenze.

Altra priorità molto importante era quella di ampliare l'accesso allo Smithsonian, ovvero l'uso di nuovi strumenti e tecnologie, che saranno in grado di ampliare esponenzialmente l'accesso da ogni parte del mondo. La crescente diversità dello Stato americano obbliga il museo di raggiungere un nuovo pubblico e garantire che lo Smithsonian con le proprie collezioni, mostre, e i propri programmi parlino a tutti gli americani, e a tutti i visitatori extra- americani.

Per raggiungere questo, l'Istituzione americana fa leva, ancora una volta, sul potere della tecnologia, utilizzando i nuovi mezzi di comunicazione e gli strumenti di social networking per fornire le informazioni in modo personalizzato, e portare le risorse e le informazioni, anche per coloro che non possono visitare i musei di persona. La digitalizzazione delle collezioni infatti li renderà interamente accessibili on-line.

La rivitalizzante dell'Istruzione viene molto sentita dallo Smithsonian, che ha deciso di metterla come priorità per l'anno 2012. Gli esperti ed educatori dell'Istituzione hanno contribuito insieme per rafforzare e migliorare la formazione, e, con essa, la capacità della nazione americana di competere a livello globale.

Lo Smithsonian si è prefissato di fungere da laboratorio per creare metodi e modelli di educazione innovativi. Le varie sedi avranno il vantaggio di una gamma di tecnologie interattive, basate sul Web, e alcuni programmi che incoraggino l'esplorazione continua, per gli studenti di tutte le età. Per dare una linfa all'istruzione, lo Smithsonian ha creato un approccio pan-istituzionale per l'educazione che sfrutta le risorse, rafforza le comunicazioni, coordina la programmazione, e premia il pensiero creativo e la collaborazione.

Per far ciò, bisogna anche darsi un'ulteriore priorità, ovvero il superare le barriere, ovvero organizzare le risorse tra le discipline e rafforzare le relazioni esterne. Lo

Smithsonian infatti istituirà quattro centri interdisciplinari, uno per ogni “Grande Sfida”. Questi centri possono essere sia virtuale e sia reali; per innescare una ricerca davvero innovativa.

D’intesa con questa linea del programma, lo Smithsonian si è posto anche l’impegno di estendere le proprie collezioni. Le ricche collezioni dello Smithsonian rappresentano il patrimonio nazionale: l’arte da tutto il mondo, e l’immensa diversità dei mondi naturali e culturali. Le collezioni sono fondamentali per il lavoro degli studiosi ed esperti dell’Istituzione; oltre ad avere l’obbligo morale di preservarli per le generazioni future, ed estendere l’accessibilità attuale, migliorando lo stoccaggio delle collezioni e la loro gestione, lo Smithsonian intende espandere sostanzialmente l’accesso alle collezioni attraverso le tecnologie digitali, costruendo una partnership con i collezionisti pubblici e privati.

L’attivazione della missione, attraverso l’eccellenza organizzativa, è di fondamentale importanza, per la fondazione americana, che vuole, così, aumentare la flessibilità per rispondere rapidamente alle nuove opportunità e sfide. La spina dorsale dello Smithsonian è sicuramente la forza lavoro dei dipendenti e volontari; la gestione delle collezioni e la loro amministrazione; la gestione delle strutture, il Web e i nuovi media; la continua ricerca di pubblico; il marketing; e la gestione finanziaria.

Altro obiettivo dello Smithsonian è quello di sintetizzare le conoscenze che contribuiscono alla comprensione dell’esperienza americana, in particolar modo la sua storia, l’arte e la sua cultura, e le sue connessioni con altri popoli del mondo. Ciò serve per interpretare le tappe nazionali storiche, le lotte politiche e militari, l’economia, le innovazioni scientifiche, tecnologiche e culturali; gli artisti; e i leader, che hanno definito gli Stati Uniti, aumentando le collezioni, la documentazione, e lo studio delle diverse comunità degli Stati Uniti, in particolare quella afro-americana, quella latina, quella pacifico-asiatica.

Lo sviluppo del progetto di ricerca pan-istituzionale sull’esperienza americana, promuove partenariati, con altre organizzazioni accademiche; concentrando le risorse su particolari problemi; incoraggiando il progetto interdisciplinare; sviluppando le nuove fonti di finanziamento per la ricerca; e sviluppando le strategie pan-istituzionali, per la diffusione dei risultati della ricerca. Non da ultimo la fondazione americana ha stabilito di costruire il Museo Nazionale di storia e cultura afro-americana, di sviluppare un attento programma, e di aggiornare costantemente le attività di ricerca e le collezioni⁴³.

⁴³ Si fa riferimento soprattutto agli elementi evanescenti del patrimonio culturale, quali, ad esempio, gli spettacoli, le tradizioni artigianali, le storie e i miti, le testimonianze orali, le narrazioni, le fotografie e altre immagini ancora, i manufatti.

Lo Smithsonian, per investire nelle esigenze diverse dei pubblici e delle comunità, comunica incessantemente il valore unico che offre. Tutto ruota attorno al pubblico, e alle proposte per esso, coinvolgendolo come partner nella crescita e nella diffusione della conoscenza, attraverso l'uso del web e dei nuovi media.

Per attrarre, mantenere e ottimizzare la produttività, la forza lavoro creativa e logistica, è fondamentale; ed è rappresentativo della diversità della nazione. Le competenze necessarie per fornire i livelli di eccellenza, assumono e mantengono una società diversa, altamente qualificata.

Il programma di volontariato attira volontari, di tutte le età, e di tutte le nazioni, fornendo loro una tecnologia di alta qualità. Sostiene e sviluppa la forza lavoro, attraverso la mobilità interna, gli scambi con entità esterne, incoraggiando e mantenendo una cultura organizzativa, che abbraccia la sicurezza, la salute, e il benessere. Per rafforzare la gestione responsabile delle collezioni, per garantire la vitalità e l'accessibilità alle collezioni dello Smithsonian, sono state sviluppate raccolte, attraverso la pianificazione delle collezioni pan-istituzionali.

L'Istituto americano, poi, continua a migliorare la qualità delle rilevazioni conservazione, lo spazio di archiviazione, la gestione, il contenuto informativo, e l'accesso fisico ed elettronico; ma fornisce anche le risorse di leadership e il supporto delle iniziative pan-istituzionali, sia private che pubbliche, che migliorano strategicamente le collezioni dello Smithsonian e la cura di esse. Tutto ciò, sviluppando procedure per consentire la condivisione di attrezzature e delle strutture; implementando i processi, che rispettano i regolamenti sull'ambiente, e impiegando le migliori pratiche di sostenibilità.

Altro importante impegno è stato rivitalizzare la funzione dell'istruzione. E' stato necessario ridefinire un ufficio centrale per l'educazione, che fornisce una guida pan-istituzionale, che coordina la programmazione per tutta l'Istituzione, e supporta la comunità educativa dello Smithsonian, come partner. La creazione di un laboratorio per l'analisi, la ricerca, e la pratica dell'educazione è il secondo rilevante passo compiuto: la struttura, pensata per un'educazione informale, è sorprendentemente innovativa.

Importante, infine, è la misurazione dei risultati. Per garantire l'aspetto finanziario, per la valorizzazione delle risorse, a disposizione dell'ente e la gestione finanziaria, lo Smithsonian ha aumentato le entrate provenienti da diverse fonti private, in collaborazioni con i musei e i centri di ricerca, quali la capacità di raccolta fondi, il lancio di una campagna nazionale, e ottimizzando l'efficienza, rafforzando la gestione finanziaria, e i controlli interni.

3.4 La situazione economico-finanziaria dello Smithsonian

Il completo programma quinquennale strategico, avviato nel 2010, verrà analizzato alla sua conclusione per misurare il successo della politica adottata. La misurazione delle performance e delle attività serve per capire se la strategia permette di raggiungere gli obiettivi; misurare le prestazioni è essenziale per comunicare i successi, le sconfitte, e la gestione, al pubblico e agli stakeholders, comprese le agenzie esecutive, il Congresso, i donatori e i partner Smithsonian.

Per migliorare la pianificazione istituzionale, budgeting e performance management, lo Smithsonian ha integrato la pianificazione IT con la pianificazione generale e la formulazione delle attività di bilancio. A sostegno di questi sforzi, l'ufficio del Chief Information Officer (OCIO) ha avviato una prospettiva a tutto l'anno sulla pianificazione IT e la formulazione del bilancio attraverso l'uso di strumenti come strategia IT e recensioni in-process, le quali sostengano gli obiettivi e delle aree di programma; integrino i requisiti in tutto lo Smithsonian; aumentino il coinvolgimento degli utenti; colleghino le IT, progettando di processi istituzionali globali.

La programmazione e i budget sono legati alla strategia e agli obiettivi; i progressi nell'esecuzione della strategia viene misurata attraverso valori quali sviluppo, uso risorse, e gli obiettivi da raggiungere. Le diverse unità devono lavorare a stretto contatto con supporto IT personale per identificare e dare priorità ai progetti più meritevoli.

Il planning si svolge durante il mese di febbraio, quando il Chief Information Officer (CIO) delinea obiettivi, iniziative e attività per la realizzazione di progetti. Il CIO lavora a stretto contatto con il Chief Financial Officer (CFO) per attuare un processo di pianificazione IT, che a livello di istituzione, sostiene poi gli obiettivi strategici, integra i requisiti, procede con il processo di formulazione.

Il direttore dell'Ufficio di Pianificazione, Gestione e Budget (OPMB), che riporta, al CFO, le problematiche di pianificazione per la guida della formulazione del processo di bilancio; successivamente il Planning Board si riunisce per discutere le priorità per gli investimenti e il portafoglio, e i progetti presentati da parte del CIO da considerare nella prossima richiesta di bilancio federale.

Le richieste di bilancio sono successivamente sottoposte al controllo del board; dopo di che, se il board acconsente alle richieste, il Capital Planning Board si riunisce per esaminare le iniziative proposte, la loro priorità per l'inclusione nella richiesta di bilancio per l'ufficio per la gestione e il budget (OMB).

Inoltre verrà tutto analizzato e controllato dai meccanismi formali attraverso il sistema informativo automatizzato (AIS) e il processo per la gestione per monitorare i risultati intermedi dei progetti e intraprendere azioni correttive in caso di necessità.

Queste revisioni valutano i progetti per migliorare la qualità dei prodotti e correggere il lavoro e prevenire problemi a lungo termine; garantire che i progetti siano conformi alla metodologia di sviluppo dell'Istituzione; ottimizzare la sicurezza.

L'obiettivo dello Smithsonian è quello di generare rendimenti sufficienti nel lungo termine per fornire una crescita stabile e salda, attraverso una conduzione della gestione molto prudente del rischio; nel corso degli ultimi 10 anni, il fondo è cresciuto da 552,2 milioni dollari a \$ 1,072.3 milioni, con un rendimento annuale netto incrementato del 8,2 per cento.

Il patrimonio è aumentato da 34,2 milioni di dollari, di un decennio fa, a 57,7 milioni di dollari per l'anno fiscale 2012, fornendo una somma di \$ 437.100.000 per il sostegno della programmazione delle attività e per il funzionamento di tutte le sue operazioni. Il patrimonio ha altresì beneficiato dell'aggiunta di investimenti alternativi e diversificati, dell'apporto senz'altro positivo di una gestione attiva.

Gli investimenti in hedge fund e la diversificazione di essi servono per ridurre i rischi e fornire una copertura contro l'inflazione, mentre le prestazioni sempre confrontate favorevolmente con la politica del benchmark, rappresenta un mix di indici di attività ponderata nel portafolio.

I risultati finanziari dello Smithsonian, dell'anno fiscale 2012, sono stati i migliori degli ultimi cinque anni. Il significativo aumento dei contributi, di oltre 51 milioni di dollari, e il buon andamento del portafolio in dotazione ha portato ad un aumento complessivo di 264 milioni del patrimonio netto durante l'anno 2012. Come abbiamo visto lo Smithsonian Institution riceve finanziamenti da stanziamenti governativi federali, da enti e persone private.

I primi servono per conservare le collezioni; sostenere la ricerca di base, l'educazione alla cultura, l'istruzione; gestire, mantenere e proteggere i musei e i nuovi centri di ricerca; e, infine, fornire tutti gli altri servizi amministrativi e di supporto, di cui l'Istituzione necessita. I fondi da enti o persone private sono gli investimenti, che permettono ricerca e sperimentazioni innovative; supportano lo sviluppo e la creazione di nuove strutture, l'apertura di nuove mostre; ampliano le collezioni.

Le attività imprenditoriali dello Smithsonian Enterprises forniscono i fondi per l'istituzione e i suoi musei attraverso il funzionamento delle attività, quali generatori di entrate, che includono negozi e servizi di ristorazione nei ristoranti, teatri Imax, le riviste Smithsonian e Air & Space, altre riviste e libri⁴⁴, siti web associati⁴⁵, il canale televisivo⁴⁶,

⁴⁴ Tra tutti spicca il libro *The Jefferson Bible*, che dopo aver ricevuto molte recensioni positive, fu ristampato tre volte.

licenze⁴⁷ e copyright, viaggi per adulti, famiglie, e studenti. Hanno contribuito con 29,5 milioni di dollari nell'anno fiscale 2012, con un aumento del 1,4% rispetto al 2011, con un fatturato di 142,5 dollari, in crescita per il sesto anno consecutivo.

Per quanto riguarda la provenienza delle risorse, esemplifichiamo brevemente con alcuni casi significativi di contributo, non pubblico. Una sovvenzione di \$ 7,5 milioni di dollari da parte della FordFoundation⁴⁸ è stata inoltre al Museo Nazionale nazionale della storia e cultura afro-americana, in particolar modo la progettazione e lo sviluppo di una galleria, che metterà in evidenza l'epoca storica, che ha avuto inizio con la morte di Martin Luther King Jr.; mentre la Fondazione Pearson quest'anno ha donato i fondi per nuovi hardware e software, e servizi informatici dal valore di oltre 1 milione di dollari al Centro Smithsonian per l'apprendimento e l'accesso digitale, con il supporto del programma Next Generation.

Dal 2010, il programma ha impegnato insegnanti e ragazzi nei laboratori di otto musei Smithsonian, in cui i partecipanti hanno esplorato le collezioni e le mostre, che utilizzano i media digitali, e hanno sperimentato la creazione di opere digitali originali, che poi hanno condiviso sul sistema⁴⁹.

Oppure il contributo di 2 milioni di dollari da parte della fondazione della Compagnia Coca-Cola⁵⁰, che supporta tre progetti dello Smithsonian, ovvero lancia il programma curatore-in-residence, che porterà un nuovo approccio alla cultura e allo studio nel Museo nazionale dell'arte africana; sostiene la progettazione e la costruzione del Museo nazionale della storia e cultura afro-americana; e aiuta ad rinnovare l'area delle foche e dei leoni marini all'interno del Parco nazionale zoologico; o ancora, la Fondazione Alfred

⁴⁵ Lo Smithsonian Magazine ha anche lanciato un'edizione digitale per Apple e piattaforme Android, che è stato scaricato più di 100.000 volte. Le imprese digitali hanno inoltre pubblicato due nuove applicazioni, The Space Shuttle Era, and Go Smithsonian Visitors, con le mappe, le planimetrie dei musei, gli eventi quotidiani, e le informazioni per far shopping e mangiare. I visitatori in un solo anno sono cresciuti del 90%.

⁴⁶ Il canale Smithsonian ha vinto un Emmy per il programma *Decoding immortality*, un programma relativo alla scienza e alla tecnologia applicata ad essa; per un documentario sul biologo premio Nobel Elizabeth Blackburn e sulla sua ricerca sull'enzima che è in grado di mantenere le cellule sempre giovani.

⁴⁷ Nel campo delle licenze, lo Smithsonian ha stipulato accordi con molti partner, quali Subway, Segway, Danbury Mint, e molti altri; inoltre si è accordato con Dorling Kindersley per continuare a espandere il mercato dei libri pubblicati dall'Istituzione. Riportiamo infine che il prestigioso Dino tablet è stato nominato come miglior gioco dell'anno da Creative Child Magazine.

⁴⁸ La FordFoundation, in passato, aveva già sostenuto questo museo, il Museo Nazionale degli indiani d'America, e molti altri musei, centri di ricerca e relativi programmi.

⁴⁹ Oltre a coinvolgere migliaia di partecipanti, mettendo nuovi media e sostenere i laboratori, il programma apre la strada per i futuri Centri per l'Innovazione nei Musei Smithsonian.

⁵⁰ La fondazione Coca-Cola è membro dello Smithsonian Corporate dal 1989. Del supporto da parte della società e della sua fondazione ha beneficiato la costruzione del Museo Nazionale degli Indiani d'America e molti altri musei Smithsonian, e i relativi programmi.

Sloan⁵¹, che donando un milione di dollari, ha supportato il progetto *Enciclopedia per la vita*⁵² del Museo nazionale di storia naturale.

Le donazioni non coinvolgono solo musei e ricerche, ma anche mostre, come ci dimostra il contributo di un milione di dollari, da parte della United Soybean Board, che contribuisce a rendere possibile *American Enterprise*, una mostra permanente al Museo nazionale di storia americana, che aprirà ai visitatori nel luglio del 2015, sulla storia del rapporto tra imprese e innovazione, negli Stati Uniti, dalla metà del XVIII ad oggi, comprendendo anche lo sviluppo dell'agricoltura e dell'industria agro-alimentare.

Ci sono anche persone fisiche fra i benefattori dello Smithsonian, come ad esempio Peter Kibbee. Kibbe è stato per 28 anni membro del personale presso il Parco nazionale zoologico. Il suo impegno di 1,1 milioni di dollari per l'Istituto per la tutela della biodiversità è la più grande donazione ad ora ricevuta dalla struttura di ricerca.

L'importo è rivolto ai programmi di riproduzione e la ricerca di incrementare la biodiversità del centro; e alla scuola interna per i biologi. Altro esempio sono i 4,5 milioni di Alice e David Rubenstein⁵³ per sostenere la ricerca sul panda gigante, animale a rischio di estinzione; per questo l'habit del panda gigante al Parco nazionale zoologico Smithsonian sarà intitolato alla famiglia Rubenstein per cinque anni, e borse di formazione per la conservazione del panda saranno a nome di David M. Rubenstein.

Una parte sostanziale delle attività dell'Istituzione americana è finanziato dagli stanziamenti federali annuali. Riceve infatti dei stanziamenti federali per la costruzione di nuovi edifici, o per il restauro e la manutenzione per quelli già esistenti; ma anche per la costruzione di alcuni impianti; mentre altri impianti sono stati finanziati da una combinazione di fondi federali e privati.

Oltre agli stanziamenti federali, lo Smithsonian riceve contributi dai privati e i proventi da attività, quali attività commerciali, che includono riviste e altre pubblicazioni, negozi e i servizi di ristorazione all'interno di musei.

Il bilancio rappresenta la posizione finanziaria, l'attività finanziaria e i flussi di cassa dello Smithsonian. I fondi ricevuti, da stanziamenti federali diretti, le operazioni

⁵¹ La fondazione ha anche supportato il progetto *Decodificare la vita* e molti altri progetti dei musei Smithsonian.

⁵² L'Encyclopedia of Life è un progetto molto ambizioso che mira a raccogliere le informazioni sui quasi due milioni di specie di animali, piante e altre forme di vita sulla Terra, e presentarla in un unico, aperto, e poliglotta sito web. L'Enciclopedia vuole essere una risorsa libera per tutti gli scienziati, gli insegnanti, gli studenti, e cittadini curiosi.

⁵³ Alice Rubenstein è un membro del consiglio del Museo nazionale degli indiani d'America; mentre David Rubenstein è un fa parte del Consiglio dei Regent e membro del consiglio del Museo di storia naturale. I Rubensteins donano, ogni anno, dal 1999, ai musei di storia americana, di storia naturale e allo zoo.

correlate, sono riportati come fondi federali. Tutti gli altri fondi e le transazioni correlate sono riportati come fondi fiduciari.

La dichiarazione di attività finanziaria include alcune informazioni comparative dell'anno precedente; tali informazioni non includono, però, dettagli sufficienti per costituire una presentazione, in conformità con i principi contabili accettati dallo Stato degli Stati Uniti. Di conseguenza, tali informazioni devono essere lette congiuntamente al bilancio dello Smithsonian per l'anno terminato il 30 settembre 2011, da cui sono derivate le informazioni raccolte.

E' da tenere presente, inoltre, che tale bilancio non include i conti della Galleria nazionale d'arte, il Centro John F. Kennedy per le arti, e del Centro internazionale Woodrow Wilson, in quanto è stato stabilito dal Congresso, che appartengono all'Istituzione dello Smithsonian, ma sono amministrati da una gestione indipendente.

La redazione del bilancio richiede l'effettuazione di stime e di assunzioni che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività, e sull'informativa relativa ad attività e passività, gli importi dei ricavi e dei costi, nel periodo di riferimento, anche potenziali, alla data della dichiarazione.

Le spese sono presentate in modo funzionale nella scheda di attività finanziaria. I programmi includono la ricerca, la gestione delle collezioni, l'istruzione, i programmi pubblici e le mostre, e le attività. Gli ammortamenti, la sicurezza, e gli altri costi operativi sono stati calcolati fissando una comune metodologia.

Le stime più significative, del bilancio, riguardano la determinazione del fair value degli investimenti non-marketable, la ripartizione delle spese funzionali, la responsabilità FECA, l'indennità e lo sconto per i contributi. La volatilità dei mercati finanziari negli Stati Uniti ha avuto un forte impatto, e continuerà ad influenzare il portafolio degli investimenti dello Smithsonian. Tali condizioni potrebbero avere un impatto significativo sulla gestione delle stime contabili significative.

Per quanto riguarda i fondi federali, i stanziamenti federali sono classificati come illimitati, quando riconosciuti come scambio per operazioni come spese sostenute.

Il patrimonio netto dei fondi federali consistono, principalmente, nell'investimento netto dello Smithsonian in immobilizzazioni materiali, acquistati con il fondo federale, o costruito, utilizzando i fondi federali del passivo, meno quelli non finanziati, per le ferie annuali e per le passività, per le richieste di risarcimento dei lavoratori. Per l'anno 2012 sono stati stanziati 635,4 dollari per le operazioni e 174,7 dollari per la costruzione o restauri delle strutture.

Gli stanziamenti federali per i primi sono generalmente disponibili solo per l'anno in cui sono stati ricevuti. Conformemente alla legge 110-161, questi stanziamenti, però, sono mantenuti dallo Smithsonian per cinque anni successivi all'anno di appropriazione, dopo di che, la somma, o il residuo, viene restituita al Tesoro statunitense. Durante l'anno fiscale 2012, lo Smithsonian ritornò 2,3 dollari al Tesoro degli Stati Uniti, rappresentando la rimanenza degli stanziamenti per le operazioni per l'anno fiscale 2007.

Per quanto riguarda i fondi fiduciari, il patrimonio netto di fondi fiduciari sono classificati e indicati come segue: liberi, se l'attività non sono soggette a disposizioni di legge; i fondi che funzionano, come dotazione in questa categoria, rappresentano attività, senza restrizioni, che sono state designate dal Consiglio, per gli investimenti a lungo termine. Quelli temporaneamente riservati, se sono soggetti a disposizioni dei donatori, che possono essere ricambiati mediante azioni dello Smithsonian i fondi, che funzionano come dotazione, in questa categoria, rappresentano i contributi dei donatori, che sono stati designati per l'investimento a lungo termine.

Alla scadenza le restrizioni temporanee sul patrimonio netto (ossia, la stipula dei donatori è stato rispettato e / o il periodo previsto è trascorso) vengono riportati come immobilizzazioni. Permanentemente ristretta invece, se è soggetto a disposizioni dei donatori, che hanno imposto che il capitale sia mantenuto in modo permanente dallo Smithsonian.

Generalmente, i donatori di tali attività consentono allo Smithsonian di utilizzare tutto o in parte il reddito guadagnato dagli investimenti del patrimonio, sia per scopi generali o per attività specificate dai donatori. I ricavi del fondo fiduciario sono segnalati con l'aumento del patrimonio netto, non vincolate; le attività sono limitate da restrizioni imposte dai donatori. Le spese vengono riportate qui come diminuzioni.

Le attività a meno che il loro uso sia limitato da disposizioni dei donatori sono esplicitate per legge; mentre le perdite sugli investimenti, che riducono le attività dei fondi di dotazione, sono generalmente classificate come riduzioni del patrimonio netto, senza restrizioni, e segnalate come perdite, non operative, nel prospetto dell'attività finanziaria. I guadagni successivi che ripristinano il fair value del patrimonio del fondo di dotazione sono classificati come aumenti, senza restrizioni, del patrimonio netto, e trasmessi come guadagni, non operativi, nel prospetto di attività finanziaria.

Al 30 settembre 2012, le disponibilità liquide consistevano in fondi detenuti dal Tesoro americano pari a \$ 350,5 mila dollari. La bilancia commerciale dei crediti dello Smithsonian è, generalmente, costituita dai crediti relativi alla pubblicità delle proprie riviste e di alcuni contratti di concessione.

Lo Smithsonian ha adottato, inoltre, una politica del capitale circolante, per soddisfare le esigenze di cassa, a breve e lungo termine, dell'organizzazione, con investimenti di alta

qualità. La politica di investimento del capitale circolante necessario, che i fondi Smithsonian dovrebbero essere investiti, in strumenti, a breve termine, permette la richiesta della liquidità e fornisce un ritorno di interesse.

Al 30 settembre, 2012, il fondo è costituito da disponibilità liquide con scadenza a tre mesi o meno, pari a \$ 140,9, e investimenti, a breve termine, che comprendono titoli di enti americani per 91,9 mila dollari. Il totale del fondo di capitale, al 30 settembre 2012, è di 232,8 mila dollari.

In questo piano, i contributi sono riconosciuti come ricavi del patrimonio netto del periodo in cui sono stati ricevuti; mentre i contributi di attività, ad eccezione della liquidità, sono iscritti al presumibile valore equo, alla data della donazione. Tutti i contributi sono riportati al netto; e sono determinati sulla base del giudizio del management e dell'analisi del merito creditizio dei donatori.

I contributi da ricevere, dopo un anno, sono attualizzati utilizzando un tasso risk-adjusted, per il periodo previsto. L'ammortamento dello sconto è contabilizzato come entrate del contributo supplementare. Per l'anno preso in considerazione, sono pervenuti i contributi di beni e servizi per un totale di \$ 11,0mila dollari, e sono riconosciuti come ricavi di sostegno per il programma e per le spese dell'attività finanziaria.

Da tener presente i contributi includono anche spazi, attrezzature, e vari altri oggetti donati; mentre il numero consistente di volontari, e il loro contributo, non è riconosciuta nel bilancio.

I ricavi da abbonamenti alle riviste, come per esempio allo Smithsonian Air and Space, sono differiti e riconosciuti pro rata per il periodo di sottoscrizione, in genere un anno. Le spese di produzione e di promozione sono riconosciute, quando il materiale pubblicitario relativo viene rilasciato.

La pubblicità diretta, relativa alle riviste, è differita e ammortizzata in un anno, al 30 settembre di ogni anno (che in questo caso corrisponde al 30 settembre 2012); mentre le spese differite e le altre attività, compresi i costi di promozione, differiti, pari in questo anno di esercizio a 5,4 milioni di dollari, sono legati soprattutto alla rivista Smithsonian. La spesa della pubblicità è inclusa nelle spese di attività commerciali, nella scheda di attività finanziaria; ed è pari a 11,8 milioni di dollari per l'anno fiscale 2012.

Gli investimenti consistono principalmente in titoli azionari, hedge fund, private equity, e beni reali. Gli investimenti sono esposti a diversi rischi, tra cui il tasso di interesse, i rischi di mercato e di credito. A causa del livello di rischio associato a determinati investimenti, sono ragionevolmente possibili cambiamenti nei valori di investimenti;

mentre gli acquisti e le vendite degli investimenti sono rilevati alla data di negoziazione con costi medi⁵⁴.

Le immobilizzazioni materiali, acquistati con i fondi federali o fiduciari, sono iscritte al costo. Le proprietà e i macchinari acquisiti mediante trasferimenti da enti pubblici sono iscritti al valore netto contabile o il valore netto alla data del trasferimento, a seconda di quale è più facilmente determinabile. Questi beni vengono ammortizzati, a quote costanti, lungo la loro vita utile, stimata come segue: per gli edifici 30 anni; per importanti lavori di ristrutturazione 15 anni; per le attrezzature e software 3 - 7 anni; per una mostra 10 anni; le migliorie su beni di terzi sono ammortizzati nel periodo minore tra la durata del leasing e la vita utile.

Alcuni terreni occupati da edifici dello Smithsonian, che si trovano principalmente nel Distretto di Columbia, in Maryland e in Virginia, sono state riservate dal Congresso ad uso esclusivo dello Smithsonian. Queste terre sono di proprietà dello Stato degli Stati Uniti, e non sono inclusi in questo bilancio. Lo Smithsonian acquista le sue collezioni con fondi federali o fiduciari, o grazie ad una donazione. Tutte le collezioni sono detenute per la mostra pubblica, l'istruzione, o ricerca.

La politica di gestione delle collezioni include una guida sulla conservazione, la cura e la manutenzione delle collezioni. In conformità con la prassi, generalmente, seguita da musei, nessun valore viene assegnato alle collezioni della situazione patrimoniale-finanziaria.

Gli acquisti di prodotti sono dichiarati, come riduzione del patrimonio netto, non vincolato, nel periodo di acquisizione; mentre i proventi da cessioni o indennizzi per gli articoli venduti o ceduti, sono riconosciuti come aumenti di patrimonio netto, e sono generalmente designati per future acquisizioni di raccolta.

Gli elementi che vengono acquisiti con l'intento di esser venduti, scambiati, o comunque essere utilizzati a scopo di lucro, non sono considerati oggetti di raccolta, e sono registrati come altre attività. I ricavi, nell'ambito degli accordi, con il governo degli Stati Uniti, sono riconosciuti come spese rimborsabili; tali ricavi includono anche i recuperi di servizi e i costi amministrativi, che sono generalmente calcolate, come concordato in percentuale dei costi diretti, con alcune esclusioni.

Lo Smithsonian facilita il sostegno finanziario privato dai singoli donatori, dalle aziende, e dalle fondazioni, per finanziare i programmi e le altre iniziative. Il sostegno finanziario è anche generato attraverso il contributo dei numerosi soci.

⁵⁴ I redditi da capitale sono registrati nel momento dell'incasso.

I costi di raccolta fondi sono imputati nell'esercizio di sostenimento, e segnalato come spese di avanzamento, nel prospetto dell'attività finanziaria; ad esempio le spese di raccolta di fondi per l'anno fiscale 2012 sono stati 40,4 milioni di dollari.

Per quanto concerne le organizzazioni correlate, lo Smithsonian riconosce il suo interesse per il patrimonio netto di organizzazioni che sono finanziariamente correlate, e le variazioni di proprio interesse, utilizzando un metodo simile al metodo del patrimonio netto. I proventi da investimenti, non utilizzati per le operazioni, sono calcolati come la differenza tra il rendimento totale di dotazione (ovvero, i dividendi, gli interessi e il guadagno) e il pagamento annuale per i fondi di dotazione.

Per quanto riguarda i crediti, riportati sempre per l'anno 2012, concluso il 30 settembre 2012, sono così suddivisi: crediti commerciali, indennità, crediti dei contribuiti, borse di studio, fondazioni di beneficenza, e, infine, gli acconti.

Le adesioni e le cessioni, per l'anno fiscale 2012, sono pari a 8,8 milioni di dollari in fondi fiduciari, e 3,3 milioni di dollari in fondi federali, che sono stati spesi per ampliare le collezioni.

Per l'anno fiscale 2012, le vendite dei prodotti sono stati pari a 100mila dollari di fondi fiduciari. I proventi accumulati e i guadagni dalle cessioni ammontavano a 6.3 milioni di dollari. Le cessioni non monetarie derivano dallo scambio, dalla donazione, o dalla disintegrazione degli oggetti da collezione. Ciò si verifica quando gli oggetti si deteriorano, ma anche quando non rientrano nella mission del museo, o quando non sono un pezzo unico. Durante l'anno fiscale del 2012 le cessioni non monetari dello Smithsonian hanno riguardato opere d'arte, animali, oggetti storici, e campioni naturali per lo studio delle scienze. Gli articoli destinate alla vendita, che sono incluse in altre attività, sono stati 1,4 milioni di dollari, in data 30 settembre 2012.

Lo Smithsonian ha adottato politiche di investimento, che tentano di fornire un flusso prevedibile di finanziamento a sostegno del bilancio, mentre cerca allo stesso tempo di preservare il valore reale del patrimonio di dotazione nel corso del tempo. Lo Smithsonian si basa su una strategia, in cui i rendimenti degli investimenti sono realizzati, sia attraverso il capitale sia attraverso gli interessi e i dividendi, che mira ad un asset diversificato. Per gli investimenti è responsabile il comitato preposto, che determina l'asset a lungo termine.

Il valore equo del debito è determinato sulla base dei prezzi di mercato. L'attuale tasso approssimativo di sconto utilizza i tassi di mercato, per i prestiti di scadenze simili. Il valore contabile del debito, a lungo termine, è inferiore al loro fair value di circa 4,4 milioni di dollari, al 30 settembre 2012.

I tre livelli della gerarchia del fair value sono: per quanto riguarda il primo livello le quotazioni rilevate sui mercati, per attività o passività identiche, a partire dalla data di bilancio; per il secondo livello gli input osservabili, diversi dal primo livello, hanno prezzi quali prezzi quotati per attività simili che hanno una liquidità settimanale oppure sono rimborsabili fino a 90 giorni; per il terzo livello gli input, non osservabili, che sono supportati da attività, che hanno poco o nessun mercato, e che sono significativi al fair value per le attività o le passività.

Per questo livello, le attività e le passività finanziarie comprendono gli strumenti, il cui valore è determinato, utilizzando modelli di pricing, di metodologie di flusso di cassa o tecniche simili, così come strumenti per i quali la determinazione del fair value richiede il giudizio della gestione o stima.

Gli investimenti in titoli di Stato degli Stati Uniti, alcuni titoli azionari globali, le risorse naturali e i beni immobili, i fondi, le disponibilità liquide, i depositi al Tesoro degli Stati Uniti, e il dono di rendita degli investimenti del programma sono riferiti tutti al fair value; e sono tutti determinati principalmente sulle quotazioni di mercato. Gli investimenti in equità globale, hedge fund, private equity e venture capital, le risorse naturali e gli immobili, e le fondazioni di beneficenza, sono riportati al fair value; e sono rilevati in base al valore patrimoniale netto.

Per la dotazione dei fondi, lo Smithsonian ha raccolto circa 500 fondi individuali, suddivisi per scopi. La dotazione comprende sia fondi di dotazione con donatori limitati, sia fondi designati dal Consiglio. Le attività nette, associate a fondi di dotazione, sono classificati e riportate in base all'esistenza o meno di restrizioni donatore-imposte.

Il Distretto della Columbia ha adottato la prudente gestione uniforme con l'Atto dei Fondi, Upmifa, nel Gennaio 2008. Lo Smithsonian ha poi determinato che non era tenuto a seguire il Distretto di Columbia; ma, che in assenza di una legge federale in materia, lo Smithsonian sceglieva di implementare i propri con quelli Upmifa, in quanto rappresentano le migliori pratiche per investire in molti stati, oltre al Distretto di Columbia. In pratica, molte fasi di investimento e di gestione ha in dotazione gli standard del Upmifa.

L'adozione da parte dello Smithsonian dei buoni standard Upmifa è entrata in vigore il 1 ° ottobre 2010. Prima di tale data, la gestione e l'investimento dei fondi di dotazione dello Smithsonian erano conformi con l'Atto delle disposizioni sulla gestione uniforme di fondi istituzionali del 1972 (Umifa).

Sulla base di interpretazione della Smithsonian delle disposizioni Upmifa, l'organizzazione è tenuta ad agire con prudenza, prendendo in considerazione una serie di fattori, tra cui la durata e la conservazione del fondo di dotazione. Come risultato di

questa interpretazione, lo Smithsonian classifica un bene permanente netto e il valore originale delle donazioni con dotazione permanente.

La parte restante del fondo di dotazione, che non è classificato nel patrimonio netto, ristretto in modo permanente, è classificata come temporaneamente limitato del patrimonio netto, fino a quando tali importi sono stanziati per le spese per l'organizzazione, in linea con il livello di prudenza prescritto dall'Atto.

Lo Smithsonian gestisce e investe anche i singoli fondi di dotazione, considerando gli standard Upmifa. Sostanzialmente tutti gli investimenti della dotazione vengono riuniti, con i singoli fondi di acquisto o di smaltimento delle unità, sulla base del valore di mercato unitario, all'inizio del mese, in cui è prevista l'operazione.

A volte, il fair value delle attività associate ai singoli fondi di dotazione, con donatori limitati, può scendere al di sotto del valore originario; al 30 settembre 2012, il fair value permanente delle donazioni di dotazione è sceso 3,6 dollari al di sotto del valore originario di esse. Queste carenze sono il risultato di fluttuazioni di mercato sfavorevoli.

Al 30 settembre 2012, per la voce delle proprietà e degli impianti si riporta il costo delle spese del terreno, dei lavori sugli edifici, delle attrezzature e dei software, delle migliorie su beni, e del fondo di ammortamento. Da sottolineare che nel corso dell'esercizio 2006, lo Smithsonian ha ultimato la cessione del Palazzo Victor, che si trova a Washington, DC; l'edificio è entrato in una situazione di leasing per il 32% dell'immobile. Come risultato di questo leaseback, lo Smithsonian ha rinviato il guadagno, ossia 62,9 milioni di dollari, alla data di vendita. E' stato poi riconosciuta, per l'anno fiscale 2012, \$ 3.9 milioni di dollari di plusvalenza.

Lo Smithsonian è obbligato al rispetto dei debiti a lungo, al termine dell'anno 2012; questi debiti sono le obbligazioni del 2010, con i flussi di capitale seriali che vanno da \$ 1,2 a 1,7 dollari, i tassi di interesse dal 3,00% al 5,25%, dal 1 Febbraio 2013 fino al 2021. I tassi di interesse sono così ripartiti: il tasso di interesse del 5,25%, dovuto il 1 Febbraio 2022; il tasso di interesse del 5,25%, dovuto il 1 febbraio 2023; il tasso di interesse del 5,25%, dovuto il 1 febbraio 2024; il tasso di interesse del 5,25%, dovuto il 1 Febbraio 2025; il tasso di interesse del 5,25%, dovuto il 1 febbraio 2026; il tasso di interesse del 5,25%, dovuto il 1 febbraio 2027, il tasso di interesse del 5,25%, dovuto il 1 Febbraio 2028.

La serie di bond del 2010 erano emessi dal Distretto di Columbia, a nome dello Smithsonian, e rappresentano, in generale, gli obblighi, non garantito, dello Smithsonian. Gli interessi sono pagabili semestralmente, ogni 1 agosto, e 1 febbraio; il pagamento degli interessi sono finanziati esclusivamente con fondi fiduciari.

Per quelli del 2003, emessi per finanziare una parte dei costi del Centro Steven F. Udvar-Hazy, e l'ampliamento del Museo nazionale dell'Aria e dello Spazio, hanno tasso variabile. La compagnia Northern Trust funge da linea di credito, ma non garantisce il capitale o gli interessi delle obbligazioni e non fornisce supporto di liquidità, ad eccezione degli interessi giornalieri o settimanali.

Per quanto riguarda i benefit ai dipendenti dello Smithsonian, i dipendenti federali sono coperti sia dal sistema pensionistico civile, o Csr, sia il sistema pensionistico del sistema federale per i dipendenti, o Fers. Le condizioni di questi piani sono definiti in regolamenti federali. In entrambi i sistemi, lo Smithsonian trattiene una percentuale, specificata in sede contrattuale, da ogni stipendio federale del dipendente.

Le spese del Smithsonian, per il primo sistema, per l'anno fiscale 2012, è stato di \$ 32,1 milioni di dollari. I dipendenti possono versare anche contributi volontari, eccetto per alcune limitazioni. Le spese del Smithsonian, per il secondo piano, per l'anno fiscale 2012 è stato 15,7 dollari.

Oltre ai piani di pensionamento, lo Smithsonian mette a disposizione alcuni servizi sanitari ed alcuni benefit, tra cui l'assicurazione sulla vita per i dipendenti dei fondi fiduciari attivi e per quelli pensionati. Il piano è contributivo, per i pensionati, e richiede il pagamento dei premi e franchigie. I contributi, per i premi, sono stabiliti dalla compagnia di assicurazione, sulla base del costo medio pro capite della copertura beneficio per tutti i partecipanti. Al 30 settembre 2012, l'obbligo di prestazione maturata, in questo piano, è stato di 14,9 milioni di dollari e sono incluso anche le spese dovute e quelle maturate, nella situazione patrimoniale-finanziaria.

I costi salariali prevedono un incremento di 4.208 mila dollari, per l'annualizzazione 2010, con un aumento del 2,42% per il primo quadrimestre; la differenza, nel bilancio, rispetto al gennaio 2011, è, invece, del 2,42% vs. 2,0%. L'esercizio 2012 non prevede altresì aumenti di stipendio.

Il totale per gli stipendi dei dipendenti dello Smithsonian, per l'esercizio 2011, ammonta a 3.565 mila dollari, sulla base delle spese effettivamente sostenute da 1 luglio 2008 al 30 giugno 2009, come previsto dal Dipartimento del lavoro. L'importo dell'esercizio 2010 era di poco superiore, pari a 3.632 mila dollari. Secondo le disposizioni della sezione 8147 (b) del titolo 5, del Codice degli Stati Uniti, e successiva modificata della legge 94-273, il disegno di legge di compensazione dei lavoratori ora vigente, per l'esercizio 2012, il totale ammonta a 3,656 milioni di dollari, sulla base dei costi effettivamente sostenuti dal 1° luglio 2009 al 30 giugno 2010, come previsto. dal Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti.

Per quanto riguarda i costi per i servizi pubblici, del servizio postale, degli affitti, delle comunicazioni e degli altri costi, si riportano diminuzioni e aumenti, a seconda che il costo subisca l'inflazione o del costo maggiore della vita.

L'uso principale di energia elettrica è per l'aria condizionata, che fornisce la climatizzazione essenziale per proteggere le collezioni, di inestimabile valore, e gli animali. L'importo per l'elettricità, pari a 430,000 dollari, è ridotto nell'esercizio 2012 rispetto all'esercizio precedente, riflettendo le tariffe energetiche più basse.

Il riscaldamento e la produzione di acqua calda, attraverso l'uso del gas naturale, sono stati coinvolti da un aumento del 12% rispetto all'anno precedente, pari a più 66 mila dollari, per l'aumento della domanda; così come il gas naturale che subisce un aumento fino all'8% rispetto al costo dell'anno prima.

La richiesta di acqua ha portato un aumento del tasso del 4% previsto per tutti gli utenti di acqua al di fuori di Washington, pari a più 34,000 dollari, che ha comportato un aumento di fondi di start-up per sostenere la quota annuale, più di 10.000 dollari, dello Smithsonian per il programma per la tutela globale presso l'Università George Mason; uguale condizione di aumento, pari al più 6%, per i combustibili, utilizzati nelle caldaie e nei generatori di emergenza.

Facilmente intuibile è la diminuzione delle spese postali: addirittura pari a -175,000 dollari, dovuta al ridotto volume di posta ordinaria, a causa del sempre maggiore uso della posta elettronica; inoltre il servizio postale degli Stati Uniti ha ritardato l'aumento del 2,9 %.

L'affitto segna invece un cospicuo aumento, pari a 120.000 dollari. Per quanto riguarda gli uffici l'aumento prevede fondi di base supplementare, si verifica l'aumento di 86.000 dollari, con le condizioni dei contratti di locazione in corso. Tra i contratti, il tasso base dell'escalation dell'affitto è di circa del 3 %, mentre le imposte si aggirano all'8% al di sopra dell'esercizio 2011.

La base aggiuntiva dell'affitto riguarda ulteriori 34,000 di aumento, che va a colpire molti spazi di magazzino e stoccaggio dell'Istituzione americana, soprattutto per gli oggetti storico-artistici, tanto che i beni culturali dovranno trovare uno nuovo spazio, più grande e più adeguato, anche dal punto di vista economico.

I Centri di archiviazione attualmente occupano 2.984 metri quadrati di spazio, sulla Nona Strada NW, a Washington, presso l'edificio Victor; 100 metri quadrati di stoccaggio a Rockville, in Maryland; e più di 2.000 metri quadrati di spazio di archiviazione in varie località fuori dal centro, molti dei quali è al di sotto di un livello accettabile di qualità. Vengono invece giustificati, sotto la voce Affitti delle unità, ma inclusi sotto la voce

Musei, gli aumenti pari a 313.000 dollari, del Museo Nazionale di storia e cultura afro-americana⁵⁵ (+113.000 dollari) e del Museo nazionale postale⁵⁶ (+ 200.000 dollari).

Riguardo ai costi delle comunicazione, c'è stato un incremento pari a 1.381 mila dollari, principalmente per queste voci: aumento della larghezza della banda, manutenzione, e licenze.

L'aumento della larghezza di banda e l'incremento delle linee affittate comprendono 230 mila dollari, per aumentare la capacità di larghezza di banda da 200 Mb a 600Mb, che, oramai, è il minimo necessario per soddisfare la crescente pubblico di Internet e la continua domanda di contenuti digitali. E' di vitale importanza che lo Smithsonian si mantenga competitiva, in quanto i visitatori esterni accedono maggiormente se hanno a disposizione una connettività veloce.

Questo è infatti un momento cruciale per l'uso di internet; e lo Smithsonian è strategicamente impegnato ad aumentare la condivisione delle conoscenze della propria istituzione per via digitale.

La sostituzione del firewall e la relativa manutenzione ha comportato, per il 2012, un costo di 330.000. I firewall sono necessari per proteggere i siti web, desktop e sistemi applicativi IT, e tutte le informazioni memorizzate su questi sistemi, dalle minacce alla sicurezza e dall'accesso non autorizzato. L'aggiornamento periodico dei firewall è necessario per scongiurare l'invecchiamento del sistema, che, se fallisce, potrebbe portare ad una sospensione del Web, che richiederebbe la cancellazione di tutto ciò che è ospitato internamente nei siti web o nelle applicazioni dello Smithsonian.

Le licenza con un aumento di 441.000 dollari sono imputabili principalmente ad incrementi dei costi delle licenze dei software e i costi di manutenzione hardware, come segue: manutenzione Proxy Server di 55.000 dollari; CISCO di 100.000; sistema di gestione risorse digitali 2523 dollari; Software Sicurezza 41.000 dollari; Software di gestione dell'alimentazione Desktop 20.000 dollari; Manutenzione del sistema e Licenze 10.000; Software Scientific Application e Licenze 105.000 dollari; Licenze SITI TRAX 9.000 dollari; infine, l'appalto per la manutenzione del giardino Orto-botanico 1000 dollari.

⁵⁵ Per il Museo nazionale di storia e cultura afro-americana, i costi di affitto annuali per l'ufficio locato e lo spazio di stoccaggio presso nella Galleria della Capitale e nelle strutture Pennsy Drive.

⁵⁶ Il Museo nazionale Postale è tenuto a pagare i costi annui di locazione (+ \$ 165,000) e le spese dei servizi pubblici (+ 35 mila dollari) per lo spazio affittato all'interno dello storico postale, adiacente agli attuali spazi affittato di NPM. In contratto di locazione, stipulato tra lo Smithsonian e il servizio postale americano, fornisce ulteriori 9.200 metri quadrati di spazio da utilizzare, prevalentemente, per l'esposizione della collezione filatelica. Il Museo ha ricevuto una donazione considerevole per sostenere l'espansione del Museo con fondi fiduciari; in accordo con il contratto di locazione, che consente trasformazioni, anche considerevoli, del Museo.

Nel corso dell'esercizio 2009, l'Istituzione ha ottenuto 4.000 mila dollari di donazione per i servizi e licenze Microsoft SharePoint. SharePoint è fondamentale per le comunicazioni interne e per l'efficienza amministrativa complessiva. A partire dall'anno fiscale 2012, deve però pagare i costi di manutenzione e di licenza, ma ciò permette di non perdere l'accesso agli aggiornamenti, il supporto tecnico per quell'anno, e di incorrere in spese aggiuntive di diversi milioni di dollari.

Il sistema STARS, con una voce di costo pari a 125.000 dollari, per l'anno 2012, è al termine del contratto di cinque anni. Gli uffici preposti, dopo aver collaborato per trovare una soluzione, hanno decretato che è necessario continuare l'accesso con la Monster Government Solutions, in quanto non rinnovare il contratto impedirà il recruiting online per coprire i posti vacanti.

Il piano strategico dello Smithsonian, per il periodo 2010-2015, si articola, come abbiamo già visto, in quattro Grandi Sfide, che forniscono un quadro strategico globale per i programmi e le attività. Rispondere a queste sfide consentirà all'istituzione di integrare il lavoro di molte discipline all'interno dei Musei e Centri di ricerca. Analizziamo ciò attraverso gli obiettivi strategici di ogni museo o centro di ricerca coinvolto.

Per la prima sfida, come è stato accennato la ricerca si pone nell'obiettivo di conoscere e comprendere l'universo e la Terra; ispirando le persone a sondare i misteri dell'universo e dei sistemi planetari.

I musei, Museo nazionale dell'aria e dello spazio e l'Osservatorio astrofisico, hanno complessivamente ricevuto stanziamenti federali per 4.2281.000 dollari all'anno; contributi generali per 27.950.000 dollari ogni anno; donazioni 7.429.000; contributi dal Governo 41.463.000 dollari per anno del piano.

Per la seconda sfida, ovvero la comprensione e la tutela alla biodiversità del Pianeta, lo Smithsonian impiega le risorse dei suoi musei scientifici e centri di ricerca, per far avanzare in modo significativo, la conoscenza e comprensione della vita sulla Terra; ciò risponde anche alla crescente minaccia dei cambiamenti ambientali; l'obiettivo è quindi condividere la conoscenza, che contribuisce alla sopravvivenza di ecosistemi a rischio, ispirando tutte le generazioni di studenti a trasformare la conoscenza in consapevolezza.

I musei associati in questa sfida sono il Museo nazionale di storia naturale, il Parco nazionale zoologico, il Centro per la ricerca sul cambiamento climatico e l'Istituto della ricerca per i Tropici, i quali ricevettero durante gli anni del piano strategico complessivamente: stanziamenti federali per 87.527.000 dollari ogni anno; contributi generali 7.383.000 dollari all'anno, donazioni per un ammontare di 24.556.000; e contributi da parte del governo per 9.048.000 dollari l'anno.

La terza sfida consiste nel valorizzare le culture del mondo, come un ambasciatore di connessioni culturali, con una presenza in oltre 100 paesi, la competenza e le collezioni, che racchiudono il mondo, lo Smithsonian sarà costruire ponti di reciproco rispetto, e presentare la diversità delle culture del mondo.

A questa sfida partecipano la Galleria Arthur M. Sackler e Freer; il Centro per Folklife e Beni Culturali, il Museo nazionale di Design Cooper-Hewitt, il Museo e giardino delle sculture Hirshhorn, e il Museo nazionale di arte africana, che hanno ricevuto finanziamenti così suddivisi: 21.496.000 dollari da stanziamenti federali, 6.233.000 dollari da contributi generali; 26.744.000 dollari da donazioni e, infine, 394.000 dollari da parte del Governo.

Per concludere, la quarta sfida è capire l'esperienza americana, ovvero le sue origini, le sue tradizioni, e i suoi ideali. L'obiettivo è sintetizzare la conoscenza, che contribuisce a comprendere l'esperienza americana, con particolare riguardo alla sua storia, all'arte e alla cultura, trasformando la conoscenza in consapevolezza, l'azione in risultati.

Gli enti Smithsonian, che rispondono a questa sfida, sono ben otto: il Museo della comunità Anacostia, gli archivi di arte americana, il Museo nazionale di storia e cultura afro-americana, il Museo nazionale di storia americana, il Museo nazionale postale, il Museo Nazionale degli Indiani d'America, la Galleria nazionale dei ritratti, e, infine, il Museo di arte americana.

Complessivamente, all'anno, per questa sfida sono stati ricevuti da parte di questi enti: 60.167.000 dollari da stanziamenti federali, 5.159.000 dollari in contributi generali; 14.454.000 da donazioni e 4.337.000 in contributi erogati dal Governo.

Lo Smithsonian è diventato in 168 anni il più grande complesso museale e di ricerca al mondo, composto da diciannove musei e gallerie, il parco zoologico nazionale, e nove strutture di ricerca, con il preciso scopo di preservare il patrimonio, fare una scoperte scientifiche e diffonderle nel mondo.

Oggi lo Smithsonian è un'istituzione unica, che conduce ricerche e studi internazionali. La forza lavoro dell'Istituto è ora composto da più di 6.500 dipendenti federali e non federali, da circa 6.300 volontari, più di 1.300 stagisti, e da 980 ricercatori associati.

Il 2014 ha regalato molti anniversari allo Smithsonian: il bicentenario della Star-Spangled Banner; il 125° anniversario della fondazione del National Zoo; il 10° anniversario dell'apertura del Museo Nazionale degli Indiani d'America (NMAI) sul National Mall; il 20° anniversario della Heye Center NMAI a New York City; e il 10° anniversario dell'apertura del Steven F. Udvar-Hazy Center di NASM in Virginia; solo per citarne alcuni.

Si evidenzia le principali priorità nell'istituzione: utilizzare la tecnologia per migliorare l'esperienza dei visitatori di persona; digitalizzare le collezioni; rendere i contenuti digitali Smithsonian facili per ogni tipo di pubblico; e l'impegno per la partecipazione di tutti gli studenti.

La tecnologia digitale permette infatti di raggiungere nuovi e diversi tipi di pubblico. Nel 2014, oltre 200 siti web hanno attirato più di cento milioni di visitatori e, solo nei social media, 5,5 milioni di persone hanno visitato lo Smithsonian. Lo Smithsonian Channel, nell'anno 2014, ha totalizzato 35 milioni di spettatori grazie ai suoi contenuti interessanti.

Per anni, lo Smithsonian ha avviato la digitalizzazione di tutti gli oggetti, campioni, i materiali d'archivio e i libri della biblioteca; finora, sono stati digitalizzati 2,2 milioni di oggetti, campioni e libri, creando circa 100.000 metri cubi di materiale archivistico digitale. Ciò consente allo Smithsonian di essere il leader nella digitalizzazione, non solo degli Stati Uniti d'America, ma anche globale.

Sul fronte dell'educazione, il programma badging digitale, chiamato Smithsonian Quest, è il nuovo entusiasmante strumento digitale, che motiva i giovani studenti, aiutandoli a sviluppare competenze ed esplorare i propri interessi. Il programma ora ha già più di 4.000 utenti registrati.

Le collezioni Smithsonian sono le più ricche al mondo; sono una preziosa risorsa per gli scienziati per tutto il mondo; e la loro gestione dovrebbe richiamare l'attenzione di molti Paesi, specialmente quello italiano.

Le risorse per queste collezioni, come abbiamo visto, per la maggior parte sono erogate da agenzie federali, come i Dipartimenti dell'Agricoltura, della Difesa, e la United States Geological Survey. L'ufficio della Casa Bianca per le Scienze e la tecnologia coordina le agenzie federali ed evita così sprechi di denaro e di tempo.

Le collezioni acquisite un secolo fa dall'Istituzione americana sono oggi utilizzate per migliorare gli studi sugli effetti del cambiamento globale, sulla diffusione di specie invasive, e sulla perdita della diversità biologica e il suo impatto sugli ecosistemi. Pure le agenzie federali, statali, e gli enti locali spesso studiano le collezioni Smithsonian per rispondere anche ad eventi catastrofici, quali gravi epidemie, fuoriuscite di petrolio, eruzioni vulcaniche, e i pericolosi bird strikes⁵⁷

⁵⁷ Con il termine bird strike viene indicato l'impatto tra un volatile e un aereo. I danni subiti sono spesso gravi: a partire dal 1910 si sono registrati 350 decessi in campo militare e 250 in campo civile a causa di impatto con volatili.

La reale caratteristica di questa fondazione è la cooperazione con più di 130 paesi, attraverso il coordinamento non solo con il governo federale, ma anche con il settore privato.

Ad esempio, attraverso l'ufficio per le relazioni internazionali e i dipartimenti per la scienza, l'arte, la storia, la cultura, l'istruzione, è stato firmato un nuovo protocollo con l'US Patent and Trademark Office (USPTO), per 6,4 milioni dollari, che verrà utilizzato per esplorare l'innovazione americana attraverso lo Smithsonian.

I progetti di suddetto patto comprendono l'Innovation Festival, presso la Air and Space Museum Nazionale e il Museo Nazionale di Storia Americana; gli eventi per la famiglia e i giovani al Museo d'Arte americana Smithsonian; una mostra USPTO-Smithsonian congiunta presso il Museo Nazionale di Storia Americana; e un sito innovativo prodotto da Smithsonian Enterprises. La pianificazione strategica tra la Smithsonian e USPTO fornirà ancora più potenziale per i programmi creativi e le mostre negli anni a venire.

Il 12 giugno 2014, lo Smithsonian ha firmato un Memorandum of Understanding (MOU), con l'Università del Tennessee-Batelle, per formalizzare la collaborazione tra l'Istituto e l'Oak Ridge National Laboratory in aree scientifiche e didattiche. Le attività comprenderanno la condivisione di dati e competenze del personale, e la collaborazione per assicurare le risorse finanziarie, sui temi del cambiamento climatici, le interazioni uomo-ambiente, la genomica, le scienze computazionali, la bioinformatica, le analisi dei dati, la scienza, la tecnologia, l'ingegneria e la matematica.

Sensibile alle situazioni di pericolo per la guerra in Siria, lo Smithsonian Institute e il Cultural Heritage Center Penn, in collaborazione con una task force del governo provvisorio siriano per il patrimonio, ha tenuto un programma di formazione sul tema "Emergenza per siriani Raccolte Museali." Lo scopo del programma è stato quello di fornire ai partecipanti siriani informazioni su come proteggere le loro collezioni di musei, in sicurezza, durante le emergenze; e essi sono stati equipaggiati con gli strumenti necessari.

Per l'Istituto americano, il pericolo può essere anche in una guerra batteriologica, per questo ha avviato una stretta collaborazione con Usaid, per condurre studi sulle patologie della fauna e della flora; scienziati, veterinari e patologi del National Zoo cercano un modo per riconoscere e identificare la prossima minaccia per la salute globale, possibilmente ancora nelle sue fasi iniziali.

Lo Smithsonian schiera più di cinquecento scienziati ogni giorno per affrontare studi, ricerche, analisi, collaborando con partner nazionali e internazionali, con lo scopo di diffondere il sapere, soprattutto in campo scientifico e tecnologico⁵⁸.

Il caso più esemplare di fusione tra scienza e innovazione tecnologica è sicuramente il progetto, del Museo Nazionale di Storia Naturale, Encyclopedia of Life (EOL), un ambizioso progetto di 10 anni, che si è tradotto in un deposito, chiave, per le informazioni scientifiche su ogni forma di vita sulla Terra. EOL è un database online che ha il supporto finanziario, logistico, e la ricerca di numerosi partner, tra cui le Fondazioni MacArthur e Sloan.

Oggi, gli scienziati, gli studenti e gli insegnanti di tutto il mondo utilizzano EOL, come una risorsa per la ricerca, per i compiti in classe, per gli studi accademici e professionali, con più di 5,5 milioni di visitatori unici al sito eol.org durante lo scorso anno.

L'Heritage Library biodiversità (BHL) è la pietra angolare della letteratura scientifica del EOL; si tratta di un consorzio internazionale di storia naturale e di biblioteche botaniche, guidate dal Smithsonian Institution Libraries, il sito biodiversitylibrary.org ora ha più di 144.000 volumi e 44 milioni di pagine web disponibili gratuitamente on-line. Si è visto da oltre 762.000 visitatori unici all'anno.

I musei Smithsonian non sono solo musei; l'istruzione e l'educazione viene messa al primo posto: con il programma "diffusione della conoscenza", l'istituzione americana fornisce materiale didattico per gli studenti e gli insegnanti in tutti i 50 Stati d'America.

Più di 2.000 risorse per l'apprendimento sono disponibili online gratuitamente; ci sono sette centri di formazione presso sette musei diversi⁵⁹. Inoltre, la rete di apprendimento globale online Cricket media ePals consente di offrire piani di lezione e risorse per oltre

⁵⁸ Oltre a quelli già citati, la rete della Smithsonian ForestGEO (Global Terra osservatori) è una partnership a livello mondiale di oltre 80 istituzioni che lavorano per monitorare la salute di quattro milioni di alberi (8.500 specie) su 53 appezzamenti in 23 paesi. La nostra nuova iniziativa, Tennenbaum Marine Osservatori, o MarineGEO, cerca di replicare questo successo e valutare la salute delle zone costiere e degli oceani in generale; oppure presso l'Università di Arizona, scienziati Smithsonian continuano ad aiutare con la costruzione dei grandi specchi, 28 piedi di diametro, per il Giant Magellan Telescope, che sarà costruito presso l'Osservatorio di Las Campanas in Cile. Questo progetto è il frutto di un consorzio internazionale guidato da Carnegie Institute, con lo Smithsonian come membro. Questo nuovo potente telescopio permetterà ai ricercatori di vedere le stelle e galassie lontane 10 volte più chiaramente che con l'invecchiamento, spaziale Hubble Telescope.

⁵⁹ Il centro NMAI a Washington, DC, è ora aperto e il suo centro di New York si aprirà nella primavera del 2015; il centro NMAH apre nell'estate del 2015; centri NMNH e ASG sono già aperti; il centro Postal Museum ha aperto nella Galleria William H. Gross, con la più grande galleria sul timbro postale al mondo, nel settembre del 2013; e NMNH ha aperto, Q?rius, che rivela la scienza con 10.000 metri quadrati pensati per gli adolescenti, nel mese di dicembre del 2013.

un milione di scuole; avendo nell'ultimo anno 4,2 milioni di visitatori e 11 milioni di pagine viste, con più di 485.000 di ore di lavoro scaricate.

L'Istituzione utilizza PeopleSoft per gestire le proprie risorse federali e non federali. I dati finanziari contenuti nella chiusura dell'esercizio a partire dall'2014 è stato sottoposto a una revisione globale; e gli audit presi sono indipendenti per garantire la sua precisione e affidabilità.

I sistemi di gestione e controllo finanziario della Smithsonian Institution forniscono la ragionevole certezza che i programmi e le risorse dell'istituzione sono protetti da frodi, sprechi e l'uso improprio, e che i suoi sistemi di gestione finanziaria siano conformi ai requisiti governativi.

Anche se lo Smithsonian, non è un dipartimento o un'agenzia del ramo esecutivo, l'Istituto ha raggiunto con il Financial Integrity Act Managers Federale (FMFIA) (PL 97-255) l'intento di evitare i problemi sistematicamente; esaminando e valutando la gestione finanziaria dell'Istituzione con controlli e sistemi di gestione finanziaria.

Il bilancio della Smithsonian è il risultato di tutte le attività sostenute dai stanziamenti federali, concessi allo Smithsonian; lo stato patrimoniale riflette un totale attivo di \$ 1,738.3 milioni, con un incremento del 5,8 per cento rispetto all'anno precedente. Circa il 85 per cento di questi beni sono investiti in immobilizzazioni materiali; con il saldo delle attività, circa il 15 per cento, rappresentato principalmente in contanti; mentre i debiti e i ratei passivi comprendono circa il 50,2 per cento delle passività dello Smithsonian, e comprendono 54 milioni dollari di passività, non finanziate, per deterioramento di beni registrati per la prima volta in FY 2013.

La passività non finanziate è stata ridotta da 70 milioni dollari al 30 settembre 2013, per 54 milioni dollari al 30 Settembre 2014. I restanti debiti, circa il 49,8 per cento, sono composti da spese di stanziamenti federali. Riflettendo, la maggiore crescita delle attività, che delle passività, ha condotto ad un patrimonio netto totale cresciuto di 173,3 milioni dollari o 12,9 per cento nell'esercizio 2014.

Gli stanziamenti federali riconosciuti nel corrente anno fiscale sono 876,7 milioni dollari, compresi costi rimborsabili e altri di \$ 6,5 milioni, e rappresentano un incremento di 74,9 milioni dollari rispetto all'anno precedente (801,8 milioni dollari). Del totale degli stanziamenti iscritti per l'anno fiscale 2014, a circa 637.500 mila dollari, 72,7 per cento, sono stati i fondi delle attività, mentre 239,2 milioni dollari (27,3 per cento) sono stati fondi di costruzione, come anticipato precedentemente.

I valori sono comparabili degli stanziamenti accertati anche per l'anno fiscale 2013, di cui 632,5 milioni dollari per i costi di gestione e di 169,3 milioni dollari per i progetti di costruzione. Le spese totali si riducono del 77,7 milioni dollari scendendo a quota 703,4

milioni dollari, ossia il meno del 9,9 per cento, rispetto all'esercizio 2013; le spese totali ammontano a 781,1 milioni dollari; escludendo però la riduzione dei costi non operativi, ovvero 15,6 milioni dollari per la passività non finanziate clean-up, le spese totali dei programmi e di supporto sono aumentate di 5,8 milioni dollari, ovvero l'0,8 per cento.

3.4 Conclusioni

Pur mantenendo la tradizione di servire la Nazione, lo Smithsonian si pone al mondo come fonte di ispirazione, per la scoperta e per l'apprendimento; oggi, con i suoi musei gratis, con le sue ricerche e i suoi studi, con i suoi tesori iconici, e con la vasta gamma di informazioni accessibili dai propri siti web, lo Smithsonian rappresenta una risorsa preziosa.

Certo ispirare la nuova generazione di studiosi, di scienziati, di medici, di educatori, di innovatori, di imprenditori, è un compito non facile, che richiede molte risorse e competenze. Nonostante la sua grandezza e alle sue innumerevoli spese, lo Smithsonian continua ad ampliare l'accesso al pubblico, a garantire servizi e mostre, a garantire la fruizione, ad aprire nuovi spazi di allestimento.

Ciò è possibile solo grazie ad una gestione adatta delle risorse; non basta aspettare i fondi governativi o le donazioni; la gestione deve essere trasparente; e per condurre al meglio un polo così grande di musei e centri di ricerca è necessario avere un piano strategico, almeno quinquennale, che certo si potrà modificare durante il cammino, ma dovrà servire da guida per il medio periodo; non si può navigare a vista, come spesso succede in Italia.

In particolare, è indispensabile sottoporre a misure di valutazione le prestazioni dell'Istituzione museale, della galleria, della mostra temporanea, con confrontandoli con budget ed indicatori di performance, integrandoli.

Ad esempio, nell'anno fiscale 2014, lo Smithsonian, ha portato avanti il suo piano strategico, estendendolo al 2017; ha continuato a sostenere uno sforzo globale per la riprogettazione di uno Smithsonian più efficiente, in conformità con il Piano Strategico avviato nel 2010; ha continuato, come abbiamo visto, l'attuazione del piano di digitalizzazione Smithsonian, che descrive l'impegno dell'Istituzione di voler digitalizzare le proprie risorse per l'uso più ampio possibile del pubblico; ha migliorato il piano delle prestazioni dell'istituzione, in modo che sia collegato direttamente alla rendicontazione finanziaria dell'Istituzione e con le formulazioni del bilancio e di esecuzione; e ha continuato a perfezionare un piano organico, che lega i vari livelli di personale, aumentando la forza di coesione tra i dipendenti.

Lo Smithsonian ha compiuto poi con l'iniziativa Smithsonian Redesign un'importante riorganizzazione della struttura amministrativa; una forma nuova, con un focus sulla

produttività, per automatizzare i processi; misurare e monitorare i progressi, e migliorare l'efficienza. Con il nuovo strumento dashboard per la rendicontazione, si può tenere traccia dei progressi delle iniziative, su più fronti, in tempo reale.

Infine, ricordiamo che lo Smithsonian è stato classificato al numero due delle ventitré agenzie di medie dimensioni; mentre, il Distretto di Columbia Rehabilitation Services Administration lo ha recentemente riconosciuto con il premio Outstanding per il servizio e impegno a fornire le opportunità di sviluppo di carriera per le persone.

4. I musei civici di Venezia

4.1 Governance

La Fondazione Musei Civici di Venezia è nata, con delibera del Consiglio Comunale di Venezia il 3 marzo 2008, al fine di gestire e valorizzare l'immenso patrimonio culturale e artistico dei Musei Civici di Venezia. Gli organi della Fondazione sono il Consiglio di Amministrazione, il Presidente, il Direttore, il Comitato scientifico e il Comitato di direzione, il collegio Revisori dei conti.

“La Fondazione gode di una totale autonomia amministrativa e gestionale, che consente agilità operativa, programmazione, una forte e trasparente motivazione imprenditoriale, un assetto aziendale efficiente e razionale, la capacità di aggregare e reperire risorse”⁶⁰.

Da questo sistema non partono solo le tradizionali proposte di ogni musealità, consolidata (ricovero, conservazione, studio, valorizzazione) bensì uno straordinario insieme di servizi culturali declinati in diversi aspetti e temi: ricerca, formazione, creatività, specializzazione, tutela, divulgazione, didattica, comunicazione. Al centro, per tutti, sono la qualità dell'offerta, l'attenzione alla domanda sociale, l'alta valenza educativa ed etica, nell'equilibrio economico”⁶¹.

Questa definizione rivela che secondo l'articolo uno dello statuto della fondazione, la fondazione è la Fondazione, denominata “Fondazione Musei Civici di Venezia”, con sede a Venezia, non ha scopo di lucro e non può distribuire utili.

Mentre l'articolo due, illustra lo scopo, o meglio detto, in economia, la mission⁶²: “la Fondazione promuove, forma e diffonde espressioni della cultura e dell'arte intese come bene comune. La Fondazione, quindi, intende definire strategie e obiettivi di valorizzazione del patrimonio culturale dei Musei Civici di Venezia, contribuendo all'elaborazione dei conseguenti piani strategici di sviluppo, nonché all'integrazione nel processo di valorizzazione di istituzioni e privati, di infrastrutture e di settori produttivi”.

L'articolo tre, invece, regola le attività della fondazione, ovvero: “la Fondazione, in particolare, intende tutelare, conservare, promuovere, valorizzare e gestire il patrimonio culturale dei Musei Civici di Venezia, quali strutture permanenti che acquisiscono, conservano, ordinano ed espongono beni culturali per finalità di educazione e di studio, garantendone la pubblica fruizione e l'apertura al pubblico”.

⁶⁰ Definizione data dalla stessa Fondazione sul sito ufficiale.

⁶¹ Idem

⁶² La missione (o scopo) di un'organizzazione o azienda è il suo scopo, la giustificazione stessa della sua esistenza, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre.

La Fondazione curerà la promozione e la fruizione gratuita del patrimonio culturale da parte dei residenti e/o dei nati nel Comune di Venezia. Per il raggiungimento dei suoi scopi la Fondazione potrà tra l'altro: stipulare ogni opportuno atto o contratto, anche per il finanziamento delle operazioni deliberate, tra cui, senza l'esclusione di altri, l'assunzione di prestiti e mutui, a breve o a lungo termine, l'acquisto, in proprietà o in diritto di superficie, di immobili, la stipula di convenzioni di qualsiasi genere anche trascrivibili nei pubblici registri, con enti pubblici o privati, che siano considerate opportune e utili per il raggiungimento degli scopi della Fondazione.

Potrà poi amministrare e gestire i beni di cui sia proprietaria, locatrice, comodataria o comunque posseduti anche in forma di affidamento da parte di Enti pubblici e/o privati; partecipare ad associazioni, fondazioni, enti e istituzioni, pubbliche e private, la cui attività sia rivolta, direttamente o indirettamente, al perseguimento di scopi analoghi a quelli della Fondazione medesima; la Fondazione potrà, ove lo ritenga opportuno, concorrere anche alla costituzione degli organismi anzidetti; costituire ovvero partecipare a società di capitali che svolgano in via strumentale ed esclusiva attività diretta al perseguimento degli scopi statuari; promuovere e organizzare seminari, corsi di formazione, manifestazioni, convegni, incontri, procedendo alla pubblicazione dei relativi atti o documenti, e tutte quelle iniziative idonee a favorire un organico contatto tra la Fondazione, gli operatori e organismi nazionali e internazionali, i relativi addetti e il pubblico.

Infine, potrà gestire direttamente o indirettamente spazi funzionali agli scopi di cui all'art. 2; " stipulare convenzioni per l'affidamento a terzi di parte di attività; istituire premi e borse di studio; svolgere, in via accessoria e strumentale al perseguimento dei fini istituzionali, attività di commercializzazione, anche con riferimento al settore dell'editoria, nei limiti delle leggi vigenti, e degli audiovisivi in genere; svolgere ogni altra attività idonea ovvero di supporto al perseguimento delle finalità istituzionali".

Al vertice della Fondazione è stato posto il Consiglio di Amministrazione; il Presidente ed i Consiglieri sono nominati dal Sindaco, "a nome e per conto del socio fondatore Comune di Venezia; mentre il CdA beneficia di libertà decisionale e gestionale, e opera nel contesto degli obiettivi statuari".

Le attività derivano dalle istruzioni degli organi, ed in particolare del Consiglio di Amministrazione e del Presidente; la Fondazione veneziana si è assegnata un modello tipicamente aziendale, con un'area servizi centrali ed un'area attività museali, che comporta coordinamento, agevola il flusso di informazioni e consente di garantire la conservazione e la valorizzazione del patrimonio storico culturale; inoltre, nel corso del 2012, la suddivisione per aree di lavoro ha incoraggiato un flusso di informazioni, secondo un approccio bottom-up, dalle varie sedi al Consiglio e al Comitato Scientifico; e viceversa.

4.2 La situazione economico-finanziaria

Il vasto patrimonio della Fondazione dei Musei Civici di Venezia è composto: dal fondo di dotazione costituito dai conferimenti in denaro o beni mobili e immobili, o altre utilità impiegabili per il perseguimento degli scopi, effettuati dal Fondatore Promotore, dai Partecipanti o da soggetti terzi; dai beni mobili e immobili che pervengano o perverranno a qualsiasi titolo alla Fondazione, compresi quelli dalla stessa acquistati secondo le norme del presente Statuto; dalle elargizioni fatte da enti o da privati con espressa destinazione a incremento del patrimonio; dalla parte di rendite non utilizzata che, con delibera del Consiglio d'Amministrazione, può essere destinata a incrementare il patrimonio; da contributi attribuiti al patrimonio dall'Unione Europea, dallo Stato, da Enti territoriali o da altri Enti pubblici.

Il Fondo di Gestione della Fondazione è costituito: dalle rendite e dai proventi derivanti dal patrimonio e dalle attività della Fondazione medesima; da eventuali donazioni o disposizioni testamentarie, che non siano espressamente destinate al fondo di dotazione; da eventuali altri contributi attribuiti dallo Stato, da Enti territoriali o da altri Enti pubblici; dai ricavi delle attività istituzionali, accessorie, strumentali e connesse. Le rendite e le risorse della Fondazione saranno impiegate per il funzionamento della Fondazione stessa e per la realizzazione dei suoi scopi. Fanno parte della Fondazione ben dodici musei e cinque biblioteche, tra i quali il Palazzo Ducale, il Museo Correr, Ca' Rezzonico, la Biblioteca di Ca' Pesaro, e la Biblioteca del Museo Correr. Tutte le opere sono state digitalizzate e raccolte su un catalogo online, davvero degno di nota.

Inoltre, il sistema operativo è stato rafforzato, investendo sulla tecnologia ed sull'informatica; la quale serve al processo di approvazione dei budget; del controllo di gestione integrato con il sistema di contabilità; dell'organizzazione del personale; del monitoraggio dello stato di avanzamento della manutenzione delle sedi e degli impianti; e, infine della sicurezza e della privacy dei dipendenti.

Nel corso del 2013, sono state ultimate le procedure relative al controllo di qualità, con l'aggiornamento delle misure di valutazione dei questionari, attribuendo un peso alle differenti voci e aumentando e diversificando la frequenza dei controlli⁶³.

E' stata intrapresa una tenace promozione dei musei e delle mostre temporanee in essi ospitate; mediante una campagna pubblicitaria, presso i luoghi strategici di accesso a Venezia, quali l'Aeroporto Marco Polo, l'area Stazione Ferroviaria, e sui principali

⁶³ I risultati del 2013 indicano una buona qualità generale del servizio reso, seppur con alcune specifiche carenze.

Imbarcaderi sul Canal Grande, interessando inoltre tutto il territorio regionale e le principali città del nord Italia.

Nella stessa direzione, va il lavoro di aggiornamento dei portali web della Fondazione Musei Civici di Venezia, visitmuve.it e gli 11 siti dei singoli musei; ed è molto interessante vedere come il trend è in continua crescita, con un numero di accessi che è passato dal 13% al 24% dal 2012 al 2013; ad aumentare sono stati anche gli accessi da parte di utenti stranieri, i quali rappresentano il 48% degli utenti dei siti web MUVE. La fondazione sta inoltre investendo molte risorse nell'arricchire il sito con materiali gratuiti, quali l'Activity Book, in formato PDF, rivolto agli insegnanti e dalle famiglie, come abbiamo visto accadere nel Smithsonian Institution⁶⁴.

Importanti, se non indispensabili, sono state le campagne di co-marketing; per l'anno 2013 queste hanno interessato alcuni musei. Ad esempio per la riapertura del Museo di Palazzo Mocenigo, valorizzato con i nuovi percorsi sul profumo, fa conseguita una partnership pubblico-privata con MAVIVE SpA, la quale si è occupata di un'importante attività di co-marketing, mediante l'ideazione e la realizzazione di una linea di prodotti cosmetici ad hoc, The Merchant of Venice, commercializzati con il logo della Fondazione Musei Civici di Venezia e distribuiti in negozi monomarca in città e in ambiti strategici, quali zone aeroportuali, nei bookshops e nel sito on line della Fondazione⁶⁵.

Per consentire alla Fondazione di differenziare le tipologie di entrata numerose sono state l'attività di hosting e di organizzazione eventi, ad esempio a Palazzo Ducale sono state ospitate tre rappresentazioni dell'opera di Giuseppe Verdi Otello e una del Requiem prodotte dal Teatro La Fenice; oppure presso il Museo Correr si è tenuta la conferenza stampa di presentazione 51° edizione del Premio Campiello⁶⁶.

⁶⁴ Interessante è inoltre la collaborazione fra Fondazione Musei Civici di Venezia e il Google Cultural Institute, il Museo Correr, e Ca' Pesaro, per il progetto Google Art Project rivolti alla Galleria Internazionale d'Arte Moderna e al Museo del Vetro di Murano. La collaborazione con il Google Cultural Institute è ancora in corso, per veder prossimamente sulla piattaforma anche le collezioni di Palazzo Mocenigo, Ca' Rezzonico - Museo del Settecento veneziano e Palazzo Ducale. Il Google Art Project è una piattaforma online, attraverso la quale il pubblico di tutto il mondo può accostarsi ad immagini ad alta risoluzione, di parte delle opere d'arte delle collezioni dei musei partner dell'iniziativa, attirando e incuriosendo i possibili visitatori.

⁶⁵ La Fondazione ha intrapreso il processo di registrazione di due marchi: nel 2013, è stato depositato il marchio italiano Museo Fortuny Venezia - Palazzo Orfei per promuovere e distribuire vari prodotti, attraverso gift shops e bookshops museali, compresi negozi on-line, integrati in un sito web museale. Per quanto riguarda la produzione e vendita di prodotti, la Fondazione ha curato poi lo sviluppo della linea broccati brandizzata con il logo istituzionale Muve, distribuita nei punti vendita della Fondazione, e presso il World of Venice dell'aeroporto Marco Polo di Venezia.

⁶⁶ Nel corso del 2013; oltre a eventi istituzionali quali cerimonie inaugurali, conferenze stampa, seminari; alcuni spazi delle sedi sono stati inoltre concessi a soggetti privati, i quali hanno potuto organizzare così eventi aziendali e non, a fronte di un adeguato canone e del pagamento di tutti i servizi necessari. In collaborazione con Venezia Marketing & Eventi, sono stati poi pianificati eventi musicali e teatrali, in

Le Collaborazioni con le aziende sono molto importanti per i Muve e non costituiscono, come si potrebbe pensare avvenire in ambito italiano, una tantum, ma è un sistema vero e proprio. Ad esempio, la collaborazione con Piaget, azienda leader nei meccanismi degli orologi, è finalizzata alla manutenzione della Torre dell'Orologio in Piazza San Marco; oppure quella con 24 Ore Cultura, la quale si è occupata nell'organizzazione della mostra Manet - Ritorno a Venezia; oppure Louis Vuitton, leader nel settore dei prodotti di lusso, ha inaugurato a Venezia un nuovo punto vendita con un'area dedicata a progetti culturali, con oggetti messi a disposizione dalla Fondazione. L'azienda si è fatta carico dei costi relativi al restauro di alcune opere d'arte, grazie ad un accordo che prevede una collaborazione pluriennale.

Le donazioni da soggetti privati riguardano perlopiù materiali donati alla Fondazione ed esposte all'interno di alcune sedi museali, in urne dedicate alle donazioni spontanee; questi oggetti attirano una raccolta fondi per il loro restauro: l'esito della raccolta dei fondi viene poi aggiornato periodicamente sulla pagine web della Fondazione, al fine di informare i donatori rispetto allo stato di avanzamento⁶⁷.

Per quanto riguarda le attività di conservazione, studio, ricerca e incremento collezioni, si riporta che le opere acquisite nell'anno 2013 sono 18, mentre nel 2012 692; i reperti naturalistici acquisiti sono 570 nell'anno 2013; le opere restaurate 388, 622 per l'anno 2012; i reperti naturalistici restaurati 467; i reperti naturalistici dati in prestito per motivi di studio e ricerca sono stati 1.152; la partecipazione con prestito e schedatura di opere in cataloghi di mostre diverse; la partecipazione in pubblicazioni con articoli 46⁶⁸.

occasione del Carnevale; oppure riprese cinematografiche e televisive, presso Palazzo Ducale, Ca' Rezzonico, Torre dell'Orologio e Museo Correr; in quest'ultima sede la Rai ha potuto girare il materiale necessario per l'ambientazione del balletto di Capodanno eseguito dagli artisti del Teatro La Fenice.

⁶⁷ Nel 2013, grazie alle somme raccolte, è stato possibile portare a compimento la realizzazione di due progetti: per il Museo del Vetro, la creazione di un supporto fisso di una grande alzata in vetro e per il Museo di Ca' Rezzonico, il restauro conservativo della portantina collocata nel portico al primo piano. Inoltre la Fondazione ha potuto contare sul supporto operativo e finanziario di alcuni cittadini veneziani che confermano il loro impegno nell'opera di tutela e recupero delle collezioni ospitate nei Musei Civici.

⁶⁸ Le comunicazioni, interventi a convegni e lezioni 51 ca. Acquisto pubblicazioni 293 Acquisizioni in scambio o dono 2.765 Pubblicazioni catalogate o revisionate 7.487 Scatti digitali realizzati dagli Archivi Fotografici e dal Servizio Catalogo 5.000 Foto storiche catalogate o pre-catalogate 939 Attività di valorizzazione Mostre organizzate nelle sedi museali 27 Partecipazione a mostre di altri enti 38 Opere prestate per mostre partecipate 209 Sedi soggette a manutenzione straordinaria e restauro 6; Attività educative Itinerari tematici 74 Percorsi attivi, visite guidate, laboratori, incontri per le scuole e corsi di aggiornamento per insegnanti 792 appuntamenti 20.357 partecipanti Tipologie di attività per le famiglie 29 Appuntamenti realizzati per le famiglie 52 Attività di promozione e ufficio stampa Elaborazione ed invio di comunicati stampa 140 Organizzazione di vernissage, open-preview, conferenze stampa e media-trip 56 Implemento della mailing-list con nuovi iscritti 3000. Il totale iscritti alla mailing-list 30.000 Produzione di manifesti e locandine promozionali dei Musei Civici 19.000 Produzione di manifesti e locandine promozionali dei Musei Civici in ambito regionale e nord-Italia 10.000 Produzione pieghevoli 150.000 Realizzazione apparati informativi, esplicativi e didattici (schede di sala, pannelli e booklet) 13.000 Visite registrate nel portale web (www.visitmuve.it) 1.000.000 ca. (di cui 700.000 visitatori unici) Totale pagine

Lo Stato Patrimoniale attivo della Fondazione si redige, tenendo conto che l'azienda, in questo caso, culturale copre i suoi investimenti ricorrendo a diverse fonti di finanziamento, caratterizzate da diverse forme di "vincolo". Le passività ed il capitale netto, rappresentano le fonti del capitale investito. Indicano, cioè, da chi (proprietario o terzi) e in che misura è stato fornito il capitale necessario per finanziare le Attività. Il totale delle passività, che insieme al capitale netto costituiscono le "fonti" necessarie al finanziamento degli "impieghi", corrisponde ai debiti contratti dall'azienda con i terzi e, dunque, rappresentano i diritti che questi ultimi vantano nei confronti dell'ente⁶⁹.

Le immobilizzazioni immateriali sono i costi sostenuti da azienda per acquisire i beni intangibili che danno benefici economici nel tempo, immobilizzazioni materiali sono i costi sostenuti da azienda per acquisire i beni tangibili che danno benefici nel tempo. Anche le immobilizzazioni materiali e immateriali sono soggette ad apposite valutazioni, che si possono distinguere principalmente in ammortamento, svalutazioni e ripristini di valore.

Per quanto riguarda il Muve, le immobilizzazioni immateriali ammontano 1.237.134 euro, di cui 69.559 euro per i costi di impianto e ampliamento; 69.011 euro per il diritto di brevetto industriale e diritti di utilizzo opere d'ingegno; 15.220 euro per concessioni, licenze, marchi e diritti simili; 1.083.344 per altre immobilizzazioni.

Quelle materiali viceversa ammontano 2.147.186 euro, di cui 132.166 euro per impianti e macchinari; 287.082 euro per attrezzature commerciali e industriali; 1.727.988 per altre

visualizzate del portale 4.000.000 ca. Download di materiali 500 Pubblicazioni complessive nei Social Network: 1.000 tra immagini e comunicazioni Social Network rappresentati: LinkedIn Foursquare Flickr Youtube 31 video, ca. 28.000 visualizzazioni per 45.000 minuti e 225 iscritti Facebook oltre 8.500 like Twitter 3800 followers; Sedi incluse in Google Art Project 3.

⁶⁹ Come le attività, anche le passività sono distinte in base alla loro scadenza (esigibilità) in passività a breve termine e passività a medio-lungo termine. Le passività a breve scadenza sorgono in relazione a prestiti che si ottiene per finanziare gli investimenti dell'attivo circolante e rappresentano impegni da soddisfare in un periodo inferiore ad un anno. Ne sono esempi i debiti verso banche e fornitori, quote a breve termine di crediti a medio lungo termine, imposte a breve termine, cambiali passive commerciali. Le passività a media-lunga scadenza soddisfano il fabbisogno collegato agli investimenti in immobilizzazioni ed implicano un impegno al rimborso ed alla remunerazione del capitale mutuato per un periodo di tempo protratto, superiore all'anno. Esempi: prestiti obbligazionari, mutui passivi, fondi per imposte a lungo termine, Tfr. Contabilmente, il capitale netto è pari alla differenza tra le attività e le passività patrimoniali, nominalmente scomposta in molteplici componenti. In concreto, il capitale netto rappresenta la misura di quanto resta delle attività dopo che sono stati rimborsati tutti i creditori. Il capitale netto è costituito: dai conferimenti, in denaro o in natura, eseguiti dal proprietario e/o dai soci al momento della costituzione dell'azienda e/o in epoche successive (Capitale sociale e riserva da sovrapprezzo delle azioni); dall'accantonamento a riserva degli utili conseguiti e non distribuiti ai soci sotto forma di dividendi: gli utili di bilancio conseguiti e reinvestiti nell'impresa concorrono alla determinazione dei finanziamenti aziendali (autofinanziamento in senso stretto). A parità di tutte le altre condizioni, il patrimonio netto aumenta in presenza di utili non distribuiti, mentre diminuisce in conseguenza di perdite.

immobilizzazioni materiali; per un totale delle immobilizzazioni di 3.384.320 euro. L'attivo circolante del 2013 totalizza una cifra pari a 39.217; contro i 36.052.

I crediti totali invece sono pari a euro 2.858.795, di cui crediti verso i clienti euro 1.280.896; crediti verso imprese controllate euro 37.957; crediti tributari euro 93.155; imposte anticipate euro 176.766; e crediti verso altri 429.836; mentre le attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni hanno un valore di euro 50.000.

Le disponibilità liquide sono allora 1.520.383 euro di cui 1.394.725 euro per depositi bancari e postali e 125.658 per denaro e valori di cassa; per un totale dell'attivo circolante di 4.468.395, contro i 4.668.789 dell'anno precedente.

I ratei e i riscontri sono, come dice la denominazione, rettifiche, che possono essere di due tipi: rettifiche di storno, quando dobbiamo stornare valori già rilevati nel presente esercizio perché non sono di competenza dell'esercizio in chiusura; rettifiche di integrazione, quando dobbiamo integrare valori non ancora rilevati nel presente esercizio perché pur essendo di competenza dell'esercizio in chiusura, non si sono ancora manifestati.

Per il Muve, per l'anno 2013, ammontano a 116.719 euro, contro i 615.661 euro dell'anno 2013; il totale attivo dell'anno 2013 sarà così 7.969.434 euro, contro 7.509.549.

Lo Stato Patrimoniale passivo invece tiene conto dell'ammontare complessivo degli investimenti in essere in un dato momento (attivo circolante + attivo immobilizzato) permangono nell'amministrazione per un breve arco di tempo, in quanto, essendo destinati ad un rapido impiego produttivo o ad essere prontamente venduti e/o riscossi, ritornano in forma monetaria in tempi brevi, comunque non superiori all'anno.

Nell'ambito di tale aggregato si opera una distinzione tra: liquidità immediate, liquidità differite, e rimanenze. Le liquidità immediate sono impieghi liquidi d'esercizio costituiti generalmente da disponibilità liquide in cassa o equivalenti. Le liquidità differite sono impieghi non liquidi d'esercizio in attesa di realizzo. Comprendono le attività che presumibilmente saranno trasformate in contante entro breve tempo (crediti verso clienti, cambiali commerciali, prestiti di prima riscossione) ovvero titoli acquisiti per temporaneo investimento di eccedenze di mezzi monetari.

La trasformazione in contanti avverrà: a scadenza; mediante la vendita; mediante ricorso ad operazioni di sconto. Esempi: crediti verso clienti a breve termine, premi assicurativi, titoli a breve termine o BOT, anticipi ai fornitori; le rimanenze sono impieghi di esercizio in attesa di utilizzo o di realizzo.

Rappresentano gli investimenti che saranno venduti (prodotti finiti) o consumati (materie prime e semilavorati) durante il normale ciclo economico-produttivo dell'azienda.

Le attività immobilizzate rappresentano investimenti di durata pluriennale in immobilizzazioni tecniche, materiali e immateriali, e immobilizzazioni finanziarie, che si prevede resteranno vincolati all'ente per lungo tempo, generando flussi monetari in entrata in un periodo di tempo superiore all'anno.

Le immobilizzazioni tecniche riguardano impieghi in fattori produttivi che costituiscono la struttura operativa dell'impresa; si distinguono in materiali ed immateriali in relazione alla presenza o meno per le stesse del requisito della materialità.

Per quanto riguarda il patrimonio netto del Muve, per l'anno 2013, il totale ammonta a 1.089.285 euro, di cui 500.000 euro di capitale, 539.384 euro di riserve, e 49.901 euro di utile dell'esercizio; mentre la voce fondi per rischi e oneri si compone da fondo per imposte e differite e altri fondi, per un totale di 531.141 euro; il trattamento di fine rapporto ammonta invece a 506.347, mentre il dato per il 2012 era di 622.820 euro.

I debiti riportati sullo Stato patrimoniale del Muve sono così ripartiti: debiti verso i debitori, per 4.370.331, debiti verso i tributari, per 134.132 euro, i debiti verso gli istituti di previdenza e di sicurezza sociale, per 164.733 euro, e altri debiti per 463.566 euro, per un totale di 5.492.762 euro; mentre il totale dei ratei e riscontri ammonta a 49.899, contro i 28.479 euro dell'anno precedente. Il totale passivo ammonta quindi a 7.696.434 euro nel 2013, contro i 7.509.549 euro dell'anno 2012.

Il conto economico riporta, infine, in forma riepilogativa i costi e ricavi di competenza dell'esercizio ed il reddito prodotto dall'azienda nel periodo amministrativo considerato⁷⁰.

Il conto economico della Fondazione veneziana riporta come prima voce quella del valore della produzione. Il valore della produzione è così ripartito: ricavi dalle vendite e dalle prestazioni per 24.661.416 euro, contributi in conto esercizio e altri ricavi per 699.838; per un totale di 25.361.254 nel 2013, mentre nel 2012 il valore di produzione ammontava a 22.861.238 euro.

I costi della produzione ammontano a 25.152.045 euro, mentre nell'anno precedente ammontavano a 23.056.661; con una differenza fra valore di produzione e costi rispettivamente pari a 209.209 euro e a (195.423). I costi racchiudono costi per materie prime, 101.615; costi per servizi, 18.807.354, costi per godimento beni terzi, 100.420, costi per il personale, 3.978.184, ammortamenti e svalutazioni, 550.245.

⁷⁰ Il codice civile prevede una configurazione a struttura scalare in cui i costi della produzione effettuata, classificati secondo natura, secondo la causa che li ha originati, vengono confrontati con il valore della produzione effettuata al fine di determinare il margine operativo come risultato della gestione tipica corrente e caratterizzante. Sommando algebricamente al margine operativo il risultato della gestione finanziaria, le rettifiche di valore alle attività finanziarie, le gestione straordinaria, le imposte sul reddito, si ottiene l'utile netto di esercizio.

I proventi e gli oneri finanziari invece registrano: altri proventi finanziari per 35.495 euro, interessi ed altri oneri finanziari (552), e utili e perdite sui cambi (2975). Per la voce proventi e oneri straordinari⁷¹ la somma ammonta a 78.144 euro per l'esercizio 2012; mentre le imposte, sul reddito dell'esercizio, correnti, differite, e anticipate, sono pari a 191.276; mentre per l'anno precedente era a 22.844 euro. L'utile dell'esercizio ammonta quindi a 49.901 euro; mentre nel 2012 era di 12.400 euro.

Il rendiconto finanziario è un documento finanziario, in cui si riassume tutti i flussi di cassa, che sono avvenuti in un determinato periodo. Il documento, in particolare, riassume le fonti che hanno incrementato i fondi liquidi disponibili per la società e gli impieghi che, al contrario, hanno comportato un decremento delle stesse liquidità⁷².

L'utile dell'esercizio al 31.12.2013 ammontava a 184.555, come è stato riportato precedentemente. Gli ammortamenti dell'esercizio 2013 era pari a 207.462; gli accantonamenti per rischi e oneri a 615.693 euro; gli accantonamenti per il Tfr a 163.942; il flusso monetario del risultato corrente è così a 1.171.652 euro, mentre era di 467.331 euro nel 2012.

La variazione di crediti commerciali era di 1.912.179 euro; mentre alla variazione dei ratei e dei riscontri attivi ammontano a 246.574 euro, la variazione dei debiti finanziari commerciali e diversi a 1.912.179, la variazione dei ratei e riscontri attivi a 246.574 euro, la variazione dei debiti finanziari, commerciali e diversi (entro e non oltre dodici mesi) a 1.225.077 euro, la variazioni dei ratei e risconti passivi a 143.833 euro: il flusso

⁷¹ Secondo il contenuto del documento interpretativo n. 1 del documento OIC n.12, nella voce E 20), devono essere compresi: le plusvalenze derivanti da operazioni con rilevanti effetti sulla struttura dell'azienda; le plusvalenze derivanti dall'alienazione di immobili civili ed altri beni non strumentali; le plusvalenze da rivalutazione di natura straordinaria; le sopravvenienze attive derivanti da fatti naturali o da fatti estranei alla gestione dell'impresa; i componenti di reddito relativi ad esercizi precedenti; i componenti straordinari conseguenti a mutamenti nei principi contabili adottati.

⁷² I riferimenti internazionali sulla compilazione di questo documento si ritrovano nel principio internazionale Ias n. 7 e, per l'Italia, nel principio OIC n.12; quest'ultimo afferma che il rendiconto finanziario deve riassumere: l'attività di finanziamento (sia autofinanziamento sia esterno); le variazioni delle risorse finanziarie causate dall'attività produttiva di reddito; l'attività d'investimento dell'impresa; le variazioni della situazione patrimoniale-finanziaria. Le finalità dei rendiconti finanziari sono: conoscere per effetto di quali cause è variata la situazione patrimoniale dell'impresa rispetto alla chiusura dell'esercizio precedente; esplicitare le modalità di reperimento delle risorse finanziarie, esplicitare le modalità di utilizzo delle risorse finanziarie; evidenziare le correlazioni esistenti tra le singole categorie di fonte e le singole categorie di impieghi; determinare le incidenze percentuali delle fonti e degli impieghi di risorse sul totale delle medesime. In altre parole, il rendiconto finanziario è chiamato a informare sulle modalità di reperimento e di utilizzo della risorsa finanziaria di volta in volta esaminata e individuata dal fondo di riferimento assunto nel rendiconto stesso. Prima di procedere a qualunque analisi occorre stabilire quale sia la risorsa finanziaria di riferimento. Non esiste una nozione univoca di risorsa finanziaria, che però può essere individuata nel capitale circolante netto (CCN); e nel cash (cassa, saldo conti correnti attivi e passivi, titoli realizzabili a vista).

monetario del capitale dell'esercizio di 789.845 e il flusso monetario dell'attività dell'esercizio di 381.807 euro.

Gli investimenti e i disinvestimenti nel 2013 erano pari a 990.304 euro, di cui 213.545 di immobilizzazioni immateriali e 776.759 euro di immobilizzazioni materiali: il flusso monetario da attività d'investimento e disinvestimento è di 990.304 euro; mentre il flusso monetario netto del periodo è pari a 608.497 euro.

La nota integrativa serve per dare una rappresentazione veritiera e corretta della situazione aziendale, secondo quanto disposto dal Codice civile art. 2423 comma 3. Nella Nota integrativa si precisa che La fondazione non ha ricevuto alcun finanziamento da parte del fondatore Comune di Venezia, nell'anno 2013; e, che alla chiusura del bilancio non sussistevano finanziamenti destinati ad un specifico affare, di cui al n.21 del 1° comma art.2427 del Codice civile.

Tuttavia, la Fondazione ha in essere operazioni con il socio Comune di Venezia, in quanto previste dalla convenzione per l'affidamento in uso del patrimonio museale, beni mobili e immobili, e per la gestione dei servizi inerenti. In particolare rimangono a carico della fondazione le opere di manutenzione ordinaria dei beni mobili e immobili, mentre al comune vanno quelle straordinarie. Inoltre la Fondazione può essere delegate per lavori straordinari, previo accordo, piano di intervento autorizzato e finanziato dal Comune.

4.3 I finanziamenti pubblici da parte della Regione del Veneto

La principale legge che regola l'intervento ordinario della Regione del Veneto in materia di musei è la L.R. n. 50 del 1984, "Norme in materia di musei, biblioteche ed archivi di enti locali o di interesse locale". L'azione della Giunta Regionale è rivolta, in special modo, ai settori che sono le principali aree di interesse, amministrativo-gestionale e culturali.

Ai sensi dell'art.7 e l'art.9 definiscono il titolo di interesse locale; mentre, l'art.19, individua nelle attività afferenti alla gestione, amministrazione e comunicazione nelle seguenti aree: conservazione, restauro e manutenzione delle collezioni, sicurezza; attività didattiche e interventi allestitivi di carattere scientifico con relativo acquisto di attrezzatura tecnica; incrementi delle dotazioni bibliografiche e pubblicazione di bollettini e di altro materiale divulgativo atto a promuovere la conoscenza dei musei.

“I contributi sono concessi a quegli istituti che sono stati riconosciuti aventi titolo all'accesso (attualmente 130) e che entro il 30 settembre di ogni anno inviano regolare domanda alla Giunta Regionale. Dopo l'esame formale delle istanze da parte dell'Ufficio Musei, e, a seguito della valutazione di contenuto, da parte della Commissione Musei, la

Giunta Regionale, raggiunto il parere della Commissione Consiliare, approva il piano annuale di riparto”.⁷³

La Conferenza Regionale dei Musei del Veneto ha recepito le indicazioni espresse nel maggio 2001 dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali, con il decreto relativo all’Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (art.150, c.6, D.Lgs.112/98), e ha restituito gli interventi fatti nella stessa Conferenza, dai rappresentanti della Corte dei Conti, sezione delle Autonomie, e dell’International Council of Museum, sezione Italia⁷⁴.

La Corte ha eseguito un’attenta ricognizione della realtà museale, presente sul territorio nazionale; mentre l’Icom si è fatto promotore della redazione della Carta nazionale delle professioni museali⁷⁵.

In previsione di una ridefinizione delle modalità di classificazione dei musei, che si realizzerà presumibilmente solo dopo un rinnovo legislativo regionale, nel settore dei beni culturali; ora le fasi di adeguamento agli standard riguardano i soli istituti, che dal 1984 ad oggi, supportano le proprie attività ordinarie, anche grazie al contributo economico della Regione del Veneto.

Il nesso tra contributo pubblico e adeguamento agli standard, risulterà importantissimo nella politica regionale, rivolta sempre più al miglioramento gestionale dei musei. Tale nesso è necessario per far evolvere in termini manageriali la tradizionale.

La Corte dei Conti così si è espressa: “Si è potuto, infatti, riscontrare che le difficoltà operative più frequenti nelle realtà museali esaminate, spesso di dimensioni medio-piccole, sono correlate prevalentemente alla mancanza di programmazione e coordinamento delle attività comunali, che spesso ha indotto alla proliferazione di distinte ed autonome iniziative, ed al difficile decollo di una rete conoscitiva nazionale, regionale e locale.

Tali problemi, unitamente alla scarsità di risorse finanziarie ed alla limitata attenzione ai profili di qualificazione degli addetti, hanno consentito interventi da parte degli enti locali spesso limitati a garantire la sola sopravvivenza degli istituti museali”.

Risulta poi fondamentale il costante impegno regionale nel promuovere il recepimento a livello locale delle indicazioni espresse nel maggio 2001 dal Ministero per i beni e le

⁷³ Norma in materia di musei, biblioteche ed archivi di enti locali o di interesse locale

⁷⁴ International Council of Museum è un’organizzazione, non governativa, internazionale di musei e professionisti museali. Venne fondato nel 1946; ha sede a Parigi; detiene un ruolo consultivo presso l’Unesco.

⁷⁵ Carta sulle professioni museali, approvata dalla II Conferenza dei musei italiani, svoltasi a Roma, il 2 ottobre 2006.

Attività Culturali con il decreto che ha approvato l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (art.150, c.6, D. Lgs.112/98). Con tale recepimento, formalizzato tramite la D.G.R. n.2863 del 18.09.2003 ("Applicazione sussidiaria nel Veneto del Decreto del Ministero per i Beni e le Attività culturali 10.05.2001").

La Regione Veneto infatti si è collocata a fianco delle altre regioni, quali Lombardia, Emilia Romagna, Toscana, Piemonte, Campania, che, attualmente, sono intervenute concretamente in questo rilevante settore, che interviene all'interno dei processi gestionali dei musei. La linea di indirizzo principale permane nelle azioni di miglioramento della qualità gestionale dei musei. La prospettiva di una nuova classificazione dei 340 istituti, sempre più necessaria, prevede il processo di adeguamento agli standard.

Risulta allora fondamentale, in armonia con quanto prevede il nuovo Codice dei Beni culturali e del Paesaggio⁷⁶, considerare il museo come non solo come involucro di beni da tutelare e conservare, ma anche come complesso di servizi, che rispondono alle diverse esigenze dell'utenza. Tali servizi saranno differenti a seconda delle possibilità dei diversi istituti interessati a prendere parte al processo di adeguamento.

In questo modo, è possibile valutare la qualità dei servizi offerti e, sulla base di oggettivi riscontri, differenziare per categoria e assegnazione di contributi gli istituti pubblici e privati tra quanti possono partecipare alla programmazione culturale regionale, o semplicemente dividerne le finalità e i principi, con progetti di medio e lungo termine e di rilevanza regionale e nazionale.

I musei veneti abilitati all'assegnazione di contributi regionali ai sensi degli articoli 7, "Preso d'atto dell'istituzione di musei da parte degli Enti Locali", e 9, "Dichiarazione dell'interesse locale per i musei istituiti da soggetti diversi dagli Enti Locali della legge regionale n.50 del 1984, sono, alla data, 123. Di questi 123, solo circa il 40%, produce, annualmente, la domanda di contributi, che i musei devono inviare entro il 30 settembre di ogni anno, ai sensi degli art.19 e 47 della medesima legge.

Dall'indagine svolta in collaborazione con la facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Verona, nell'ambito del master di primo livello in "Gestione ed innovazione nelle amministrazioni pubbliche" si è potuto assodare che la maggior parte dei musei⁷⁷ (ad eccezione degli istituti più significativi per dimensione e storia culturale) dimostra di adempiere all'annuale richiesta, secondo un approccio orientato in termini burocratici, nella logica di attuazione del Dgr n. 2878 del 19 SET. 2006. In tal modo non emerge la

⁷⁶ Si fa riferimento al Testo Unico del 2006

⁷⁷ Si prese a campione gli anni dal 2003 al 2005.

possibilità di esprimere una programmazione, un'espressione della missione culturale dell'istituto, e dell'amministrazione, di riferimento, un disegno che valuti obiettivi, metodi e sistemi, mezzi, servizi e risultati.

In questi termini, la relazione con l'amministrazione regionale non riesce, dunque, a valicare il tradizionale rapporto biunivoco, che si stabilisce con la richiesta contributo/erogazione contributo: l'impegno regionale quindi deve venir rivolto all'adeguamento dei musei, che deve permettere di sviluppare una cultura di pianificazione progettuale, che porti gli istituti assegnatari di contributi ad essere interlocutori della Regione, nella realizzazione della programmazione a più lunga data, perlomeno triennale.

Risulta strategico la relazione tra la qualità nella gestione museale, l'erogazione di finanziamenti, per la partecipazione regionale allo sviluppo migliorativo dell'offerta dei servizi museali, l'accreditamento dei musei, rispondenti ai requisiti qualitativi, al fine di costituire un omogeneo sistema regionale dei musei del Veneto.

Nel rinviare a successivo provvedimento deliberativo, la definizione del piano annuale di riparto ai sensi degli articoli 19 e 48 della L.R.50/1984, una volta acquisito il parere della Commissione Consultiva prevista all'art.20, e rinnovata a seguito del cambio di legislatura con il Decreto del Presidente della Giunta regionale, n.105 del 16 maggio 2006, si evidenzia il ruolo indispensabile che la Regione fornisce ai musei dando, in occasione della erogazione dei contributi, le indicazioni più opportune per elevare la qualità dell'offerta dei servizi culturali loro propri.

E' questa un'azione più che mai imprescindibile, in questo difficile momento economico-finanziario, in cui la valutazione del museo non si basa più, come nel passato, esclusivamente su pochi requisiti, quali la dimensione dell'istituto, e la sola presenza di personale genericamente ritenuto adeguato (previsto, soprattutto, per le sedi maggiori) e l'importanza delle collezioni ospitate, ma fa riferimento ad un complesso di fattori che compongono i processi importanti della gestione delle funzioni fondamentali, quali ricerca, conservazione e comunicazione.

Urge una riforma (seria) della legislazione regionale in materia culturale, che è, pertanto, importante avviare, tramite la comparazione e la valutazione dei requisiti gestionali, azioni di promozione e sostegno della capacità progettuale dei musei nella pianificazione delle loro attività.

Si deve dimostrare dunque di aver raggiunto un maggior livello di qualità nell'offerta dei servizi al Pubblico. I musei e le altre istituzioni culturali, pubblici e privati che siano, potranno essere accreditati a concorrere alla formazione della programmazione culturale non solo di livello regionale, ma anche a livello nazionale.

Ad esempio, per il piano di riparto 2006, entro il 30 settembre 2005 hanno presentato domanda 52 istituti nei confronti dei quali l'ufficio regionale competente ha provveduto ad vagliare attentamente le istanze, con lo scopo non solo di verificare la correttezza documentale in relazione a quanto richiesto secondo la L.R.50/1984, ai sensi degli artt. 19 e 47, ma anche per analizzare il livello culturale delle programmazioni proposte.

Suddetta analisi risultò particolarmente opportuna, nell'ottica della valutazione dei margini di rispondenza agli standard minimi gestionali previsti dai già citati atti regionali e statali. Gli stanziamenti previsti dal bilancio 2006 ammontano nell'insieme a euro 700.000, così suddivisi: 600.000 per "Contributi ad enti locali e altri organismi pubblici titolari di musei di interesse locale" e euro 100.000, assegnati per "Contributi ad organismi privati titolari di musei di interesse locale"; mentre il complesso delle richieste pervenute assomma a euro 3.397.136,61.

Come previsto dalla legge, la Regione con il suo stanziamento partecipa nella misura massima del 70%del contributo, che viene erogato dopo l'esame delle richieste da parte della Commissione, con le conseguenti valutazioni espresse ai sensi della D.G.R. n.2369 del 25.05.1993 "L.R. 5/9/1984 n°50, ovvero "Norme in materia di musei, biblioteche, archivi, di Enti locali e di interesse locale. Determinazione criteri e modalità ai sensi dell'art.12 della Legge 241/1990 per il settore museale"⁷⁸.

Nella promozione dei musei, la regione del Veneto viene affiancata, fortunatamente, da associazioni culturali, che direttamente sostengono le istituzioni culturali e gli enti amministrativi, soprattutto locali. Le associazioni più degne di nota, in quanto più attive in questo settore, sono gli "Amici dei Musei", l'Associazione Amici dei Musei e

⁷⁸ Hanno inviato domanda musei di tutte le province, e nello specifico: 3 da Belluno (Museo Etnografico Provinciale di Seravella; Museo Civico di Belluno, Museo Civico di Feltre); 8 da Padova (Musei Civici Eremitani, Museo Diocesano, Museo Archeologico Ambientale delle Acque del Padovano, Museo del Precinema, Museo Internazionale della Maschera di Abano Terme, Museo Civico di Borgoricco, Complesso Monumentale e Musei Castello Cini di Monselice, Museo Civico di Montagnana), 3 da Rovigo (Septem Maria Museum di Adria, Museo Civico di Badia Polesine, Museo Civico di Porto Viro), 10 da Treviso (Museo provinciale Case Piavone, Museo Civico di Treviso, Museo Diocesano d'Arte Sacra di Treviso, Museo Civico di Asolo, Museo Civico di Conegliano, Museo del Carattere e della Tipografia di Cornuda, Museo Civico Archeologico e di Storia Naturale di Montebelluna, Museo dello Scarpone di Montebelluna, Musei Civici di Oderzo, Museo Civico del Cenedese di Vittorio Veneto), 5 da Venezia (Civici Musei Veneziani, Museo della Scuola Grande di s. Rocco, Museo della Chiesa Santissimo Redentore, Museo Civico di Noale, Museo Civico di San Donà di Piave), 7 da Verona (Musei Civici d'Arte e Monumenti, Museo Civico di Storia Naturale, Museo Canoniale, Museo della Radio, Museo Civico di Cologna Veneta, Museo Napoleonico di Rivoli Veronese, Museo Civico di Villafranca) e 12 da Vicenza (Musei Civici di Vicenza, Museo Civico di Bassano del Grappa, Museo del Maglio di Breganze, Museo della Civiltà Contadina di Grancona, Museo Civico di Malo, Rete Museale Alto Vicentino, Museo della Paglia di Corsara di Marostica, Museo Civico di Montecchio Maggiore, Museo Civico di Nove, Museo dell'Automobile di Romano d'Ezzelino, Museo Civico di Santorso, Museo Civico di s. Vito di Leguzzano).

Monumenti di Padova e Provincia, l'Istituto Regionale Ville Venete, la già citata Fondazione Cuoia, l'associazione culturale "Observa" di Vicenza.

Dopo l'emanazione del documento "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei" del Ministero per i Beni e le Attività culturali, con proprio decreto il 10 maggio 2001 (delibera n.2863 del 18 settembre 2003), il Veneto ha subito recepito l'indirizzo del documento e si è assunto immediatamente il compito di favorire la cultura della qualità, migliorando anche la qualità dei servizi offerti.

In tale contesto deve, infatti, essere affrontato il tema dell'accreditamento dei musei sulla base del raggiungimento dei requisiti minimi: questo approccio analitico diventa necessariamente preliminare in vista di una futura costituzione del sistema museale veneto, a cui andranno ad appartenere – una volta modificato l'attuale quadro normativo regionale in materia di beni, attività e servizi culturali – quegli istituti che avranno titolo a condividere la politica culturale della Regione Veneto attraverso l'offerta di iniziative di qualità.

Tuttavia, nonostante i buoni propositi della Regione, le cifre di questa attività finanziatrice della Regione del Veneto sono 72.000 euro per le attività conoscitive e formative del personale; 20.000 per la promozione e sviluppo della didattica museale; 53.000 euro per la promozione e sviluppo del sistema museale del Veneto; e infine 15.000 euro per l'adeguamento agli standard museali, per un totale di 155.000 euro all'anno.

4.3 Conclusioni

La Regione Veneto possiede numerose città d'arte in questa Regione, prima fra tutte Venezia, ma anche Treviso, Padova, e Verona, con un patrimonio storico-culturale immenso, che spazia dall'antica popolazione dei Veneti, alla Serenissima, al dominio francese e austriaco.

E' noto che la cultura è la risorsa che più d'ogni altra definisce il territorio; in Veneto la dimensione culturale permane la dimensione soggettiva, quotidiana; però bisogna creare le condizioni che ciò produca valore in un contesto sostenibile, poiché la riproduzione culturale deve risultare una condivisione progettuale, che lascia emergere la struttura e infittire la rete tra soggetti coinvolti e pubblico.

Il turismo culturale in questa Regione potrebbe essere la chiave di svolta; modificando le abitudini legate alla fruizione turistico-culturale e incentivando la produzione delle

industrie culturali, le quali sono spesso ideatrici di modalità inedite per la veicolazione di contenuti turistici.

Industria culturale per il turismo, significa anche recuperare saperi e tradizioni, scomparsi o quasi, del nostro passato; recuperare l'artigianato ad esempio, oltre a essere un'ottima soluzione per la crisi economica, che anche la Regione Veneto sta attraversando, anche un nuovo modo di fare turismo, più responsabile e maggiormente sostenibile.

Per fare ciò per la Regione del Veneto, come molte altre Regioni, deve dotarsi di nuovi strumenti giuridici, incentivare un nuovo modello di governance delle istituzioni culturali; ed imparare ad appoggiarsi a fondazioni e associazioni culturali, che direttamente sostengono le istituzioni culturali e gli enti amministrativi, soprattutto locali; così da essere più competitivi e maggiormente preparati a sostenere la cultura, non solo attraverso i finanziamenti pubblici, ma anche, e soprattutto, un sistema di supporto, fatto di risorse e conoscenze, utili ad aiutare al coordinamento fra gli agenti diversi coinvolti.

5. Il Museo dell'arte moderna e contemporanea di Trento

5.1 Governance e mission

Il Museo dell'Arte moderna e contemporanea (Mart), con sede a Rovereto, è ente pubblico non economico, senza fini di lucro, istituito allo scopo di custodire, conservare, valorizzare e promuovere lo studio e la conoscenza dell'arte moderna e contemporanea.

Per il perseguimento delle proprie finalità il museo svolge le seguenti attività: incrementa le proprie collezioni attraverso acquisti, lasciti e donazioni, nonché attraverso il prestito temporaneo di beni, sia a titolo oneroso che gratuito; cura la gestione dei beni culturali costituenti il proprio patrimonio o messi a disposizione, provvedendo alla loro conservazione e promuovendone il pubblico godimento attraverso iniziative espositive, attività didattiche e di ricerca e altre iniziative culturali; cura l'inventariazione e la catalogazione dei beni, nonché la loro documentazione fotografica e video.

Inoltre, sviluppa, a partire dalle collezioni, lo studio, la ricerca, la documentazione e l'informazione; assicura la fruizione dei beni posseduti attraverso la relativa esposizione; organizza mostre temporanee, incontri, seminari, convegni, corsi di aggiornamento; partecipa ad iniziative promosse da altri soggetti pubblici e privati; svolge attività educative, formative e didattiche volte alla comprensione ed alla conoscenza delle manifestazioni ed espressioni artistiche moderne e contemporanee anche relativamente all'aggiornamento del personale scolastico; sostiene la partecipazione dei volontari all'attività del museo.

Cura poi la produzione di pubblicazioni scientifiche e divulgative; gestisce la biblioteca specializzata, l'archivio, la fototeca, la mediateca; promuove la valorizzazione del museo e delle sue collezioni; partecipa alla promozione del territorio locale anche con riferimento allo sviluppo turistico; collabora con istituzioni ed enti analoghi a livello locale, nazionale e internazionale; aderisce, nelle modalità previste dalla normativa, a formule di gestione associata con altri musei, in aggregazione territoriale o tematica⁷⁹.

La mission dichiarata dal Mart è quella di voler trasformare lo straordinario patrimonio artistico e architettonico di cui dispone, e che intende continuare ad arricchire, in uno strumento capace di valorizzare l'intera comunità, promuovendone le risorse di creatività e di iniziativa; stimolando l'interesse dei visitatori; cercando la partecipazione; condividendo; interpretando e custodendo una collezione straordinaria.

Quello che si prefigge il Mart è di creare opportunità di apprendimento suggestive per tutti, rendendo accessibili al mondo le risorse, competenze e ricerche, attraverso alleanze

⁷⁹ Regolamento concernente "Disciplina del Museo d'arte moderna e contemporanea -MART" (articolo 25 della L.P. 3 ottobre 2007 n. 15 (legge provinciale sulle attività culturali))

che estendono il sistema dei rapporti del museo e il suo profilo sia a livello nazionale che internazionale.

Cristiana Collu, all'epoca direttore del Museo⁸⁰, così descriveva il Mart: "Vogliamo un museo vitale e di respiro globale che rappresenta l'energia dei luoghi e delle persone, che gioca un ruolo attivo nella vita del paese nel presente e nel futuro, un museo che sia un centro di eccellenza e una meta accogliente, ricca di emozioni, sorprendente e innovativa. Un museo aperto che promuove nuove idee, incoraggia il dibattito, gli scambi e le collaborazioni, plurale che da voce a opinioni e prospettive diverse attraverso programmi e attività che interpretano la complessità e la densità della società contemporanea, internazionale e ad altissimo grado di connettività.

Un museo intraprendente, che cerca nuove alleanze, indaga nuove attitudini e stimola il dibattito, esemplare nella gestione e nell'applicazione delle buone pratiche, sostenibile grazie a comportamenti responsabili verso l'ambiente, impegnato negli ambiti in cui i musei hanno un disperato bisogno di innovazione: mercato, relazioni, economia, esperienza nei quali si misura la capacità di attrarre e interessare le persone, di esplorare nuove modalità per interagire e trasmettere contenuti e raccontare storie. I valori su cui costruire questa attitudine sono le alleanze, la ricerca, obiettivi, perseguiti con onestà, integrità e fiducia, le collezioni, la qualità in tutto ciò che facciamo."

Secondo l'Art.9 del Regolamento concernente "Disciplina del Museo d'arte moderna e contemporanea -MART" (articolo 25 della L.P. 3 ottobre 2007 n. 15 (legge provinciale sulle attività culturali) i rapporti tra il museo e la Giunta provinciale devono essere: in armonia con il programma di sviluppo provinciale, con le linee guida per le politiche culturali della Provincia previste dall'articolo 3 della legge provinciale e con gli altri atti della programmazione di settore la Giunta provinciale definisce le direttive da impartire al museo, per l'individuazione degli obiettivi da assumere come prioritari, per l'elaborazione dei programmi di attività, e per il coordinamento con le attività svolte da altri enti con analoghe finalità, nonché per la gestione finanziaria del museo in applicazione di specifiche disposizioni delle leggi provinciali.

Sono soggetti all'approvazione della Giunta provinciale, che provvede entro trenta giorni dal loro ricevimento, il bilancio di previsione, l'assestamento di bilancio, il conto consuntivo, il programma pluriennale di attività, i regolamenti concernenti l'organizzazione, la dotazione organica e la contabilità; entro il predetto termine la Giunta provinciale può annullare gli atti sottoposti per l'approvazione in caso di gravi

⁸⁰ Il 15 novembre la Direttrice del Mart, Cristiana Collu, annuncia che non ha rinnovato il contratto con il museo trentino perché sente una sorta di indefinitezza sul futuro, condizione che le rende poco interessante l'attività.

violazioni delle finalità del museo oppure promuoverne, in caso di mancata conformità alle direttive impartite, il riesame con richiesta motivata.

Decorso il predetto termine gli atti si intendono approvati. Il museo trasmette annualmente alla Giunta provinciale, con il conto consuntivo, una relazione sull'attività svolta nonché le informazioni di volta in volta richieste.

Secondo l'Art.11 Art. 11, che regola il patrimonio, i mezzi e i bilanci, la Giunta provinciale è autorizzata a mettere gratuitamente a disposizione del museo, sulla base di specifiche convenzioni, sedi, arredi, attrezzature, nonché beni anche del proprio patrimonio museale.

Per lo svolgimento delle proprie attività il museo può inoltre utilizzare le collezioni e le opere d'arte messe a disposizione, mediante apposite convenzioni, dai comuni di Trento e Rovereto, da altri enti e privati; e costituiscono patrimonio del museo i beni mobili ed immobili che a qualsiasi titolo sono trasferiti in sua proprietà.[...]

Le entrate del museo sono costituite dall'assegnazione disposta dalla Provincia per il raggiungimento degli obiettivi programmatici e lo svolgimento dei compiti istituzionali; da contributi di altri enti pubblici o privati e di organismi comunitari; dal reddito della gestione del patrimonio proprio e di terzi; da trasferimenti in denaro o titoli di credito per donazioni, lasciti o legati; da sponsorizzazioni e contributi liberali; da altre entrate inerenti le finalità dell'ente.

Il museo promuove l'introduzione di un sistema di controllo di gestione inteso come strumento guida e di supporto alla dirigenza nel compimento delle scelte necessarie per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e secondo logiche di razionalità economica. A tal fine il museo collabora alla progressiva estensione del modello di controllo di gestione della Provincia e si impegna comunque ad adottare soluzioni coerenti con il modello provinciale.

Fermo restando l'osservanza dei principi stabiliti dalla normativa provinciale in materia di bilancio e contabilità, il museo può adottare un apposito regolamento interno di contabilità allo scopo di adattare la disciplina contabile alle esigenze operative del medesimo ente; e il regolamento interno è sottoposto all'approvazione della Giunta provinciale.

5.2 La programmazione 2011-2015

Nel 2011 la programmazione del Mart è ruotata attorno a tre elementi centrali: Gino Severini, Fausto Melotti e il futurismo. A Severini il Mart ha dedicato un progetto speciale declinato in due grandi mostre, a Rovereto e al Musée d'Orsay di Parigi.

Esposizioni non solo per specialisti: l'obiettivo del Mart era quello di valorizzare in sede internazionale un protagonista dell'avanguardia italiana, capace di anticipare molte grandi rivoluzioni del Novecento, dal futurismo al classicismo.

Il rapporto instaurato dal Mart con il prestigioso museo francese ha avuto un risultato di rilievo: la presentazione di "La rivoluzione dello Sguardo", che ha spostato a Rovereto tutti i grandi maestri dell'impressionismo conservati al d'Orsay. È la mostra che, più di tutte, ha conquistato il pubblico del museo, mantenendo un altissimo rigore scientifico. L'indagine sulle avanguardie al Mart è continuata per tutto il 2011, con una continua attenzione a misurare quanto le grandi intuizioni di cent'anni fa abbiano lasciato in eredità ai linguaggi artistici di oggi.

Ecco quindi mostre come "Nuovi Futuristi" di Renato Barilli alla Casa d'arte futurista Depero, che ha testimoniato come l'opera di Balla e Depero abbia ispirato molti artisti attivi negli ultimi trent'anni; o come "Percorsi riscoperti" che ha messo a confronto più generazioni riunite dal gusto e dalla passione del collezionista Volker Feierabend.

Un lavoro di mediazione e approfondimento, quello del museo, svolto non soltanto con le mostre. Il Mart ha anche pubblicato il catalogo generale dell'opera di Gastone Novelli e il catalogo ragionato della collezione VAF, ha organizzato il convegno internazionale "Modigliani Scultore" e un incontro a cura di Achille Bonito Oliva e il filosofo Franco Rella sulla Transvanguardia.

Il Mart inoltre porta avanti da sempre un'importante attività editoriale, pubblicando saggi e testi scientifici. Tra le novità dell'ultimo anno, da segnalare l'inventario del fondo archivistico di Gino Severini, la corrispondenza di quest'ultimo col filosofo francese Jacques Maritain, gli studi inediti su Luigi Russolo, le riflessioni di Monica Cioli sul rapporto tra futurismo e fascismo e l'inventario dei documenti che riguardano l'ingegnere ed editore trentino Riccardo Maroni.

Il Mart nel 2011 è stato al servizio della comunità locale trentina. Un ruolo interpretato prima di tutto con le mostre nelle proprie sedi e con le attività didattiche per le scuole. Ma anche in molte altre forme. Si va dalla consulenza curatoriale per la Biennale degli artisti trentini, alla produzione, a Venezia, di eventi espositivi a dedicati a Riccardo Schweizer e Stefano Cagol.

Dalla mostra su Roberto Iras Baldessari a Casa Depero, alla grande retrospettiva dedicata a Paolo Vallorz, impreziosita dalla firma di un critico d'arte di primissimo piano come Jean Clair. Dalla collaborazione con aziende e cooperative come Cartiere del Garda o Casse Rurali Trentine, a quelle con istituzioni come il carcere di Rovereto, che ha invitato i detenuti a produrre opere d'arte poi esposte negli spazi del Mart.

In collaborazione con l'Assessorato alla cultura della Provincia e la Soprintendenza per i Beni storico-artistici di Trento il Mart ha anche proposto un programma espositivo in sedi storiche del capoluogo, come Torre Vanga e Palazzo Trentini, che hanno accolto mostre su Bruno Colorio, Umberto Moggioli e Andrea Malfatti. La comunità trentina ha apprezzato in particolare gli interventi che il Mart ha sviluppato direttamente nei comuni: come a Sanzeno, in Val di Non, dove le tele di Vallorz sono state esposte vicino alle sculture di Luciano Zanoni.

O nella stessa Rovereto, dove il 17 dicembre 2011 Palazzo Alberti Poja ha riaperto al pubblico. Un evento centrale per la città, che ha ritrovato un luogo simbolo della propria storia in una veste rinnovata. Si è trattato di un risultato dovuto al lavoro congiunto di molte istituzioni: oltre al Mart il Comune di Rovereto, il Museo Civico e la Quadreria Civica della città, Casa Rosmini, l'Accademia degli Agiati, il Castello del Buonconsiglio, e molte collezioni private trentine.

Dal 19 marzo al 24 luglio 2011, il Mart di Rovereto ha offerto al suo pubblico oltre settanta dipinti provenienti dalla più importante collezione del XIX Secolo del mondo: quella del Musée d'Orsay, che conserva le opere degli artisti che alla fine dell'800 hanno cambiato il corso della storia dell'arte moderna.

Dopo 112 giorni di apertura, la mostra ha chiuso con oltre 160 mila ingressi. Il successo di pubblico è stato accompagnato da un ottimo riscontro della critica. Ha scritto Fernando Mazzocca sul Sole 24 Ore "Rispetto ai pastoni che sono stati serviti e si continuano a servire ai danni del pubblico più ingenuo con rassegne chiavi in mano dedicate agli impressionisti o ai loro succedanei, qui siamo dinnanzi a tutt'altra vivanda. Si tratta di veri, e non di sedicenti, capolavori"; e Lea Mattarella, su Repubblica: "L'evento, spesso annunciato e quasi sempre latitante, in questo caso c'è. I capolavori di cui parla il sottotitolo, per una volta lo sono per davvero".

Nel 2011 il Mart ha dedicato grande attenzione all'arte contemporanea, e ai suoi protagonisti nazionali e internazionali. La mostra di Rosa Barba intitolata "Stage Archive" ha portato al museo una delle più affermate artiste italiane dell'ultima generazione. Da sottolineare il fruttuoso lavoro di collaborazione tra istituzioni, in questo caso con la Galleria Civica di Trento che ha condiviso ed esposto parte del progetto. Rosa Barba nel suo lavoro fa convivere cinema, suono e testo.

Per il duplice progetto al Mart e alla Civica ha scelto di indagare il ruolo dell'archivio come cuore pulsante del museo. Ne è scaturita una riflessione sul ricco patrimonio di documentazione sul futurismo, e in particolare su alcuni aspetti poco noti dell'opera di Fortunato Depero.

Rosa Barba ha rintracciato negli archivi del Mart sceneggiature e trattamenti cinematografici mai realizzati da Depero, e ne ha tratto ispirazione per costruire

un'installazione sonora fatta di pellicola e ingranaggi, che per mesi ha affascinato i visitatori del museo. L'opera di Rosa Barba ha offerto una potente metafora dell'archivio come luogo non solo della conservazione, ma anche come motore attivo dell'immaginazione e fonte di nuove narrazioni che permettono di riflettere su passato, presente e futuro.

Nel corso dell'anno il Mart ha dedicato mostre personali anche a Diango Hernandez, Carlo Valsecchi, Alessandro Roma, Olimpia Ferrari, Olivo Barbieri, dando attenzione a tutti i linguaggi della contemporaneità: pittura, scultura, installazioni e fotografia. Il Mart ha inoltre reso omaggio a Gillo Dorfles, il grande critico e pittore che a 102 anni ha curato personalmente l'esposizione delle sue opere recenti.

L'Archivio del '900 del Mart conserva e valorizza più di quaranta archivi personali di artisti, critici d'arte, architetti e ingegneri. Il centro è aperto tutto l'anno, e rappresenta una risorsa fondamentale per gli studiosi e per la programmazione espositiva del Mart; ed ha dedicato grande attenzione, nel corso del 2011, allo studio del patrimonio artistico e archivistico trentino. In particolare, per la Giornata Nazionale degli Archivi di Architettura del 21 maggio, il Mart ha invitato i propri visitatori ad entrare in depositi normalmente non accessibili, e a sfogliare i documenti prodotti da architetti e ingegneri: disegni, carteggi, fotografie.

La sala di consultazione dell'Archivio del '900 è diventata spazio espositivo, con plastici e modelli di architetture di Adalberto Libera, Luigi Figini e Gino Pollini, Fortunato Depero, Luciano Baldessari e Michelangelo Perghem Gelmi. Proprio a Perghem-Gelmi (1911 – 1992) - laureato presso il Politecnico di Torino e allievo di Enrico Paolucci all'Accademia Albertina, professore di Ingegneria in Argentina negli anni '50, autore in Trentino di scuole, chiese, edifici urbani e stabilimenti termali - è stato dedicato un momento particolare della giornata, con la presentazione di una donazione. Gli eredi Perghem Gelmi hanno infatti affidato al Museo materiali che permettono di ricostruire in modo ampio e articolato l'attività di questo originale progettista, che è stato anche designer e pittore.

Molto denso, come sempre, il programma dell'attività didattica del Mart, culminato in ottobre nella tre giorni di eventi "Mart up! Vivi il museo", organizzato in concomitanza con la settima Giornata del Contemporaneo promossa da AMACI. "Mart up!" ha proposto laboratori creativi per grandi e piccoli, incontri con esperti d'arte contemporanea, speciali itinerari di visita alle mostre del museo, concerti e spettacoli.

Nonostante, il Mart sia un nuovo Museo, non stila il conto economico, lo stato patrimoniale, il rendiconto finanziario, e la nota integrativa, comunicando solo le entrate e le spese: nel 2013 4.806.110 euro; e da parte di altri Enti e privati, nel 2013 100.000 euro; dai ricavi dalla vendita di biglietti 519.968 euro, dai merchandising 85.207 euro, sponsor

152.961 euro, proventi da servizi 527.362 euro, e altre voci per un totale di 1.760.685 euro; mentre i contributi per gli investimenti da parte della Provincia ammontano a 3.050.000 e da altri enti per 58.000 euro; mentre nel 2012 erano rispettivamente di 2.822.000 e 136.080 euro. Quindi il totale entrate è di euro 10.184.008 euro, il totale delle entrate correnti di 6.666.795 euro, e le entrate di capitale di 3.517.213 euro⁸¹.

5.3 I finanziamenti pubblici da parte della Provincia autonoma di Trento

La provincia di Trento è una provincia autonoma; ed è inserita in una Regione a Statuto speciale; ciò comporta che i finanziamenti pubblici sono molto più consistenti rispetto alle altre Regioni.

L'Amministrazione provinciale ha proposto ai musei il sistema informativo SBC (Sistema informativo trentino dei beni culturali), recentemente sviluppato per le Soprintendenze a cura di Informatica Trentina. La soluzione si configura, molto concretamente, come una serie di modifiche evolutive da apportare all'applicazione SBC per soddisfare i requisiti funzionali rilevati presso i musei, che verranno avviati all'utilizzo di SBC secondo una pianificazione concordata.

Alcuni di essi saranno in grado di iniziare in breve tempo l'aggiornamento del sistema SBC e utilizzare il modulo di "Gestione multi media" per associare ai beni gli oggetti digitali a corredo. Per le collezioni finora catalogate col vecchio applicativo Mouseia o con gli altri prodotti censiti, l'aggiornamento a regime dovrà essere preceduto dal recupero automatico dei dati e delle immagini da tali prodotti a SBC.

Sono proseguite le attività di progettazione e realizzazione del nuovo Sistema informativo trentino di valorizzazione della cultura, descritte nel documento di analisi "Portale trentino della cultura – Nuovo Trentinocultura – Linee generali di automazione", che renderà fruibili al pubblico le informazioni relative al patrimonio e agli eventi culturali trentini anche tramite il portale "www.trentinocultura.net" che sarà completamente rinnovato.

Prevede la predisposizione di un prototipo software per terminali mobili che consenta la valorizzazione, anche con tecniche di rendering 3D e open data, del patrimonio culturale trentino relativo ai percorsi lungo le fortificazioni realizzate durante la Grande guerra. Esso consentirà tramite GPS di identificare i siti di interesse più vicini all'utente e di accedere ai contenuti disponibili, comprendenti, oltre ai dati relativi alle fortificazioni e/o

⁸¹Tuttavia il Mart anche se comunica entrate e spese, non stila il conto economico, lo stato patrimoniale, il rendiconto finanziario, e la nota integrativa.

opere campali con ricostruzione virtuale in diverse epoche, anche i toponimi, la documentazione multimediale (testi, immagini, video) e gli eventi culturali inerenti.

Nella sola provincia di Trento, la spesa per le istituzioni museali ammonta ad un totale di 10.754.999 euro, di cui 307.652 al Museo Diocesano Tridentino – Trento; 436.240 al Museo Storico Italiano della Guerra – Rovereto; 299.040 euro ai Musei civici di Rovereto; e 211.968 al Museo Civico del Garda, e 9.497.099 euro al Museo dell'arte moderna e contemporanea (Mart).

5.4 Conclusioni

Nonostante la gestione sostenibile del Mart, il 15 novembre 2014 Cristiana Collu, direttrice del Mart, annuncia le sue dimissioni, in quanto: “Un ciclo si è concluso [...] C'era bisogno di rilanciare e di comunicare una certa visione del museo. In una provincia finora virtuosa, il Mart è stato esposto a una maggiore ricerca di fondi esterni: un fundraising più importante, rimandato per anni, ma che ora si è reso necessario. Il Mart può essere il primo museo a puntare sulla conciliazione di questi due aspetti che sembrano inconciliabili in qualsiasi museo pubblico. Resta da dire che su alcuni punti il matrimonio tra pubblico e privato è impossibile. La gestione di un'istituzione culturale ha ambiti che non devono prevedere partecipazioni. Trovare dei fondi privati viene in un secondo momento. Al Mart questo non si è capito”.

Se anche un Museo, in una Provincia autonoma, il finanziamento pubblico non è più sufficiente per costruire di volta in volta un museo innovativo e aggiornato, forse è giunto il momento di riflettere in maniera seria, e senza pregiudizi e senza rancori tra le parti chiamate in causa.

Si deve poi, a parer mio, superare anche la barriera della differenziazione del pubblico e del privato; i soldi privati valgono di meno, moralmente parlando. Ciò però succede solo in Italia, dove il privato, ente o persona fisica che sia, che desidera donare al settore della cultura viene visto come qualcuno che ha doppi fini, che vuole mercificare e banalizzare la cultura; mentre nel resto del mondo succede l'esatto contrario.

6. Conclusioni

Negli Stati Uniti d'America, la parte di spesa dedicata al settore culturale è il 5% del Pil; mentre in Europa è leggermente più bassa, poiché in America la definizione di cultura è più vicina alla nozione di entertainment; tuttavia sono tutti concordi nel sostenere che il settore della cultura è il settore economico più promettente, con maggiori capacità di sviluppo economico e con un enorme potenziale dell'indotto, pressoché illimitato, per la ripresa economica.

Abbiamo visto che solamente nel quinquennio 1999-2003 l'incremento è stato del 5,4% medio annuo, un valore doppio rispetto alla crescita del Prodotto interno lordo europeo nello stesso periodo, confermando così l'importanza per lo sviluppo che questo settore oggi riveste in Europa.

La domanda è dunque in crescita, anche nel nostro Paese, rispondendo alle necessità sempre più esigenti da parte del pubblico: non solo si deve accrescere la quantità offerta, ma anche dare risposta ai nuovi modelli di consumo, incrementando offerte specifiche, che ottimizzino le risorse del territorio.

Il rifiuto dell'esistenza di una dimensione economica nei beni e nelle attività culturali ha fatto sì che si continui a sottostimare i benefici, che il sistema culturale è in grado di generare. Questo rifiuto si è tradotto a sua volta in una visione del tutto distorta del comparto culturale, da parte dello Stato, che non riuscendo a percepirne gli enormi vantaggi sia in termini economici che in termini sociali; e la convinzione che cultura ed economia siano due ambiti differenti è avvalorata anche dalla convinzione che il bene culturale debba rimanere estraneo ai meccanismi di mercato, in quanto bene meritorio.

Il contributo della cultura al benessere sociale è ampiamente noto; e non si traduce solo nei nuovi equilibri di domanda e offerta, ma anche nell'orientare la società verso nuovi modelli. La cultura rappresenta una risorsa comune, che concorre ad alimentare la creatività, a stimolare l'innovazione e ad accrescere la qualità del capitale umano.

Di queste fondamentali esternalità beneficiano molti settori dell'economia, in particolare in quei ambiti che hanno luogo le principali potenzialità della cultura, quali le tradizioni, risorse, competenze, favorendo l'evoluzione dei sistemi economici locali verso un posizionamento competitivo sostenibile.

Per gli economisti l'arte rappresenta un filone letterario piuttosto nuovo e esplorato poco. A partire dagli anni sessanta del secolo scorso il primo filone critico-letterario fu totalmente incentrato sul fallimento del mercato dell'arte e della cultura. Le continue giustificazioni dell'intervento pubblico nel settore culturale, quali il modello di Baumol, con la relativa giustificazione del finanziamento pubblico alla cultura, causò un moto circolare e tautologico.

I sostenitori del finanziamento pubblico motivano la loro richiesta di finanziamento pubblico con il fine supremo di far sopravvivere la cultura; mentre i sostenitori del diniego a questa richiesta giustificano la propria ragione indicando i numerosi sprechi, le poche trasparenze, il poco dinamismo che ne scaturisce.

Keynes, noto economista e presidente dell'Arts Council of Great Britain, sosteneva che la produzione culturale va affrancata dal carico ingiustificato dalle tasse, in quanto lo Stato deve selezionare quelle attività ritenute meritorie di un sostegno pubblico, con l'unico criterio di un proposito serio ed una ragionevole prospettiva di un successo e con l'assenza di controlli sul contenuto della produzione culturale.

Il finanziamento pubblico viene solitamente giustificato da alcune considerazioni e dettami economici propri dell'economia paretiana; ovvero l'intervento pubblico a favore della cultura trarrebbe la sua legittimazione dal fallimento del mercato da parte dei beni pubblici.

Secondo la teoria paretiana, si comporta diversamente con i beni pubblici e i beni privati, in quanto il libero mercato è incapace di produrre un ottimale con i beni pubblici; tuttavia bisogna qui sottolineare che la realtà del mercato è comunque più irregolare di quello concettualizzato da Pareto.

Il modello di mercato del monopolio si avvicina maggiormente al modello delle istituzioni artistiche, come ad esempio i musei, le gallerie, le biblioteche pubbliche; nondimeno, dobbiamo sottolineare che la presenza di posizioni monopolistiche tra le istituzioni artistiche non è considerata una vera e propria fonte di fallimento di mercato, poiché spesso si tratta di istituzioni organizzate su base no-profit, le quali applicano una tariffa superiore al costo marginale non per massimizzare il profitto, ma per i costi decrescenti.

Come è stato già anticipato, l'istituzione museale è un'organizzazione non profit, ovvero è un'organizzazione, in questo caso, culturale, senza scopo di lucro. Tuttavia, bisogna subito sottolineare che non profit non implica l'assenza di profitto, in quanto, queste imprese, dal punto di vista economico, che perseguono il bene collettivo, erogando beni e servizi in una logica di cessione gratuita o grazie ad uno scambio meta-economico, ovvero un prezzo simbolico, possono avere ed usare il profitto per l'utilità sociale.

Con l'espressione non-profit, si vuole quindi indicare, internazionalmente, quelle organizzazioni, il cui scopo primario non è il raggiungimento del profitto, ma quelle entità che reinvestono i loro redditi all'interno della struttura, che perseguono pertanto finalità pubbliche.

Italo Calvino, nel suo *Il barone rampante*, scrisse: "Capi questo: che le associazioni rendono l'uomo più forte e mettono in risalto le doti migliori delle singole persone, e

danno la gioia che raramente si ha restando per proprio conto, di vedere quanta gente c'è onesta e brava e capace e per cui vale la pena di volere cose buone”.

Così dovrebbe essere nel settore culturale; un nuovo modello di sviluppo sostenibile in cui la cultura è motore della crescita economica, dei redditi e dell'occupazione e, al tempo stesso, fattore di miglioramento della qualità sociale; come scrisse Walter Santagata la cultura è l'unico motore in grado di garantire “ una società più libera dal bisogno economico e più aperta ai valori della solidarietà, della crescita dei beni comuni, dello sviluppo nella cooperazione e nella fiducia”. Ciò significa un significato aggiunto, che comporta innovazione, nuovi valori, nuovi simboli.

Se in passato, il sistema è stato non meritorio, non trasparente, ineguale, ed insensato, ora è dunque necessario supportare solo i progetti creativi forti e dinamici, che meritano l'aiuto finanziario, in quanto sono progetti che producono valore. Il cambiamento sarà possibile se e solo se ci sarà la volontà di aprire le nostre menti al punto di incontro fra visione degli economisti e quella degli economisti.

E' giunto quindi il tempo di interrogarci se è pertinente il finanziamento pubblico nel settore creativo, togliendolo dal ruolo simbolico, e quasi metafisico, e ponendolo, invece, nel contesto reale, mentre il sistema culturale continua a rimpiangere il vecchio metodo.

La pioggia di fondi pubblici è stata per anni motivata dal tenere in vita la cultura, paralizzandone di fatto le più brillanti intenzioni progettuali; implicando che il finanziamento fosse di gradimento a chi comanda, perpetuando l'uso di protocolli asettici, e la peggior burocrazia; ora che lo sfavillio di risorse si è interrotto; dopo un secolo di richieste di denaro, indipendentemente da ciò che si offre, il sistema cultura rimpiange (l'ingiusto) metodo di quei anni; senza comprendere che il mondo è cambiato.

La grande sfida, ora, più che mai, è quello di trovare nuove e durature forme di raccolta fondi per sostenere la propria attività culturale nel corso del tempo, oltre a finanziare i progetti più ambiziosi, senza dipendere dal tradizionale sponsorizzazione, una generosità volatili collegato ad un singolo evento. E' tempo di introdurre l'aspetto economico nelle istituzioni museali, e in generale nella cultura, per gestire al meglio le risorse poter non solo tutelare, ma anche valorizzare i beni culturali.

La capacità di ottenere un equilibrio economico-patrimoniale di bilancio, desumibile dalla realizzazione di ricavi propri, provenienti dalle vendite e dalle prestazioni rese, dal continuativo apporto finanziario, alla gestione o al patrimonio, da parte di soggetti privati, nonché dalla capacità di attrarre sponsor privati, e l'attribuzione all'organo di gestione di un'adeguata autonomia decisionale, sono giustamente percepiti come fattori indispensabili per una dinamicità dell'operare del museo, tale da garantirgli un accrescimento delle sue capacità decisionali.

E' necessario dunque creare un modello di governance del patrimonio culturale, che tenga presente che il modello partecipativa dovrà richieda un coinvolgimento della società nello sviluppo di politiche idonee e che suddette politiche siano intersettoriali, permettendo cioè l'interazione fra cultura e politiche pubbliche.

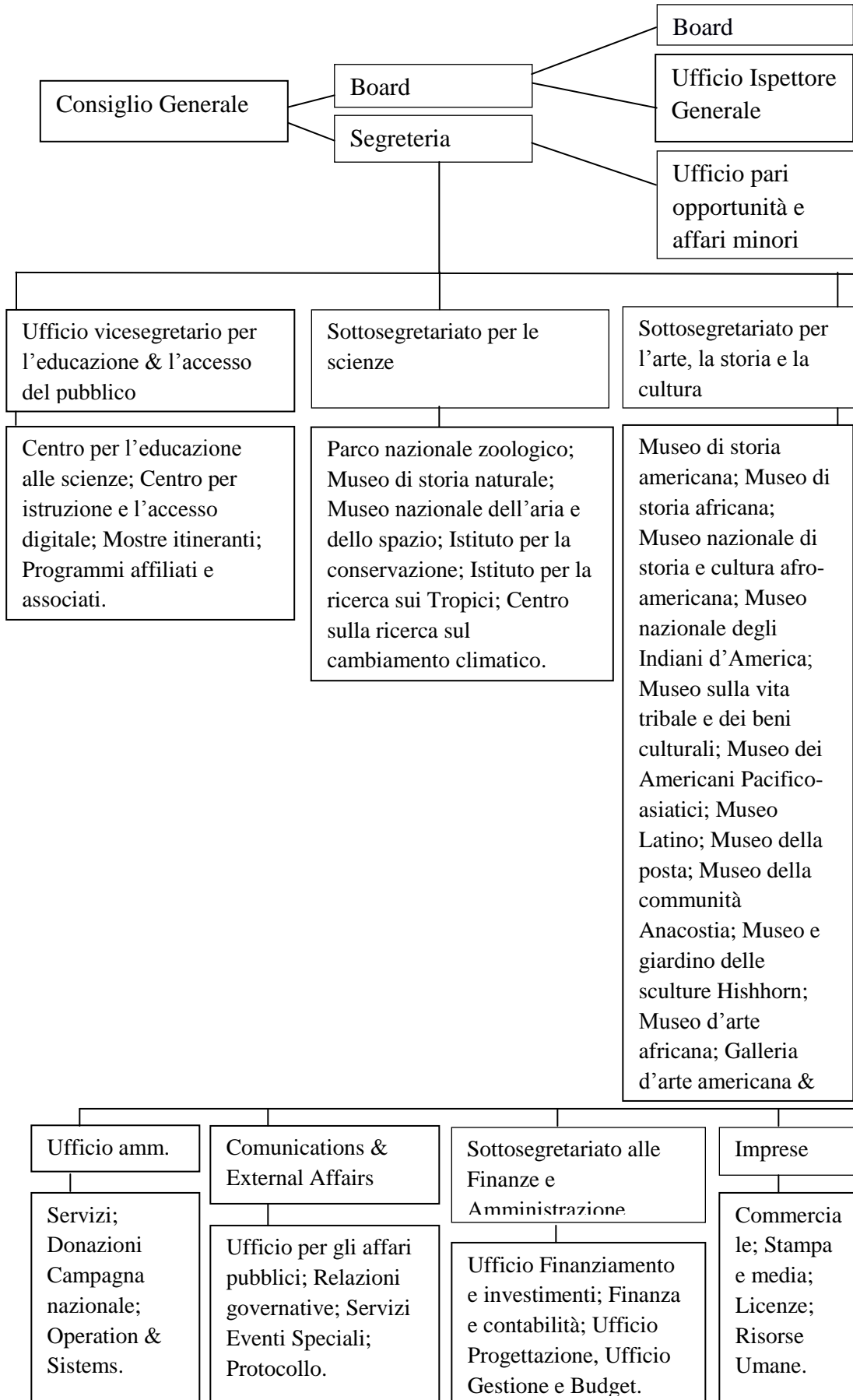
L'identificazione dei presupposti della valorizzazione dell'offerta culturale significherà comprendere i nuovi archetipi e le nuove utilità, indicando la via per la ricerca di una valorizzazione completa, passando per la dimensione economica dell'offerta culturale e per la definizione giuridica. Pure il management museale dovrà essere rappresentato e dovrà coadiuvare le differenti parti in gioco; gli elementi quali l'individuazione delle funzioni basilari di un museo, della mission, del modello di governance più adatto, concorrono a completare l'intricato quadro.

Tuttavia, in Italia, ciò che deve cambiare è la mentalità, di tutti i soggetti coinvolti e del pubblico, a tutti i livelli; altrimenti, succederanno ancora gli episodi di inciviltà, di danneggiamenti, imbrattamenti, ruberie, o di semplice noncuranza del nostro immenso patrimonio; come è successo alla Reggia di Caserta, dove durante l'iniziativa ammirevole "Domenica al Museo", è stato lasciato un tappeto di rifiuti sui prati; oppure lo scempio di graffiti su opere appena restaurate, come è successo di recente a Napoli, sulle statue del Plebiscito; o ancora il mercato nero delle opere d'arte, in particolar modo di beni archeologici, da Pompei, Ercolano, ma anche da siti improvvisati da tombaroli, come i tre affreschi, ora restituiti dagli Stati Uniti, di Pompei, risalenti al I secolo a.C., con un valore stimato di 30 milioni di euro.

Ciò comporta una serie di domande: Quanto i musei di tutto il mondo sono disposti a pagare per ottenere in prestito opere del nostro patrimonio, che giace sotto terra o negli sconfinati archivi e nei magazzini delle Sovrintendenze, dei musei, delle gallerie; perché, in Italia, non si può nemmeno pensare di prestare l'opera dietro adeguata assicurazione e altrettanto adeguato compenso?

Senza una forma mentis, rivolta alla valorizzazione dei beni culturali, anche le cosiddette città d'arte muoiono; come riporta Settis nel libro *Se Venezia muore*: "La città d'arte muore se muore la commistione di funzioni della città storica e subentra la monocultura turistico-alberghiera che schiaccia la popolazione residente e modifica commerci, relazioni ed equilibri. Le persone che vivono in una città d'arte, non sono complementi d'arredo né comparse; bisogna quindi lavorare sulla consapevolezza per combattere l'omologazione dell'industria turistica. "E' indispensabile tornare a produrre cultura nei luoghi, che non possono essere derubricati a vetrina di prodotti culturali nati altrove; garantire esperienze che si imprimano nella mente, più che prestare scenari per gratificare l'edonismo istantaneo dei selfie".

Smithsonian Institution Governance



Dichiarazione di attività finanziaria dello Smithsonian Institution⁸²

	Totale 2012	Totale 2011
<i>Ricavi:</i>		
Le entrate dal governo:		
Stanziamanti federali	795,5	758,0
I contributi pubblici e contratti	116,0	113,7
Entrate pubbliche totali	911,5	871,7
<i>Contributi:</i>		
Supporto Programma	164,6	107,3
Costruzione di impianti	38,5	44,7
Il totale dei contributi	203,1	152,0
<i>Attività commerciali e altro:</i>		
Attività commerciali	165,2	165,2
Reddito a breve termine degli investimenti	4,9	1,4
Dotazione	57,7	53,8
Contributi privati	6,4	6,0
Affitti, compensi, commissioni	25,6	27,5
Plusvalenze da cessione di immobili	3,9	3,9
Attività totali e altri	263,7	257,8
<i>,Totale ricavi operativi</i>	1.378,3	1.281,5
<i>Patrimonio netto rilasciati dalle restrizioni</i>	-	-
<i>I ricavi operativi totali ed altre aggiunte</i>	1.378,3	1.281,5
<i>Spese</i>		
Attività dei programmi		
Ricerca	249,7	242,9
Gestione collezioni	220,1	221,3
Istruzione, programmi pubblici, e mostre	273,6	267,9
Attività commerciali	134,5	128,0
Attività totali dei programmi	877,9	860,1
<i>Attività di supporto:</i>		
Amministrazione	249,2	233,2
Avanzamento e sviluppo	40,4	31,2
Totale attività di supporto	289,6	264,4
Spese	1.167,5	1,124,5
Variazioni nel patrimonio netto	210,8	157,0

⁸² Le cifre sono espresse in milioni di dollari.

<i>Attività a riposo:</i>		
Guadagno investimento a riposo (perdita)	65,6	(49,5)
Variazione interesse del patrimonio netto di organizzazioni correlate	(0,7)	-
<i>Variazione nel patrimonio netto in relazione ai punti di raccolta non capitalizzati:</i>		
Il ricavato delle vendite	0,1	0,3
Articoli Collezione acquisto	(12,1)	(7,8)
Variazioni nel patrimonio netto	263,7	100,0
Il patrimonio netto (a partire dell'anno)	2.775,4	2.675,4
<i>Patrimonio netto, alla fine dell'anno</i> ⁸³	3.039,1	2.775,4

Situazione patrimoniale e finanziaria		
	Fondi federali 2012	Fondi 2012
<i>Attivo:</i>		
Disponibilità liquide e saldi	350,5	505,3
Crediti e anticipi	0,8	219,3
Inventario	0,4	9,4
Investimenti	-	1.061,3
Le immobilizzazioni materiali	1.219,8	1.690,3
Spese anticipate e altre attività	30,9	30,8
Totale attivo	1.571,5	3.516,4
<i>Passivo:</i>		
Debiti e ratei passivi	133,36	269,1
Il fatturato differito	-	51,8
Plusvalenza sospesa ⁸⁴	-	35,6
Stanziameti federali inutilizzati	289,4	275,2
Debito a lungo termine	-	109,3
Totale passivo	423,0	741,0
<i>Patrimonio netto Illimitato:</i>		
Dotazione	-	482,7
Saldi operativi	1.148,5	1.416,3
Totale patrimonio	1.148,5	1.899,0

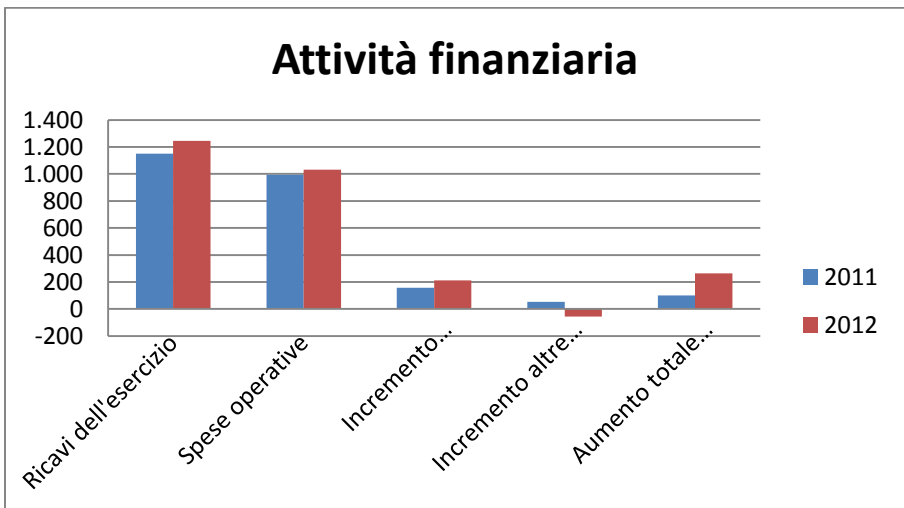
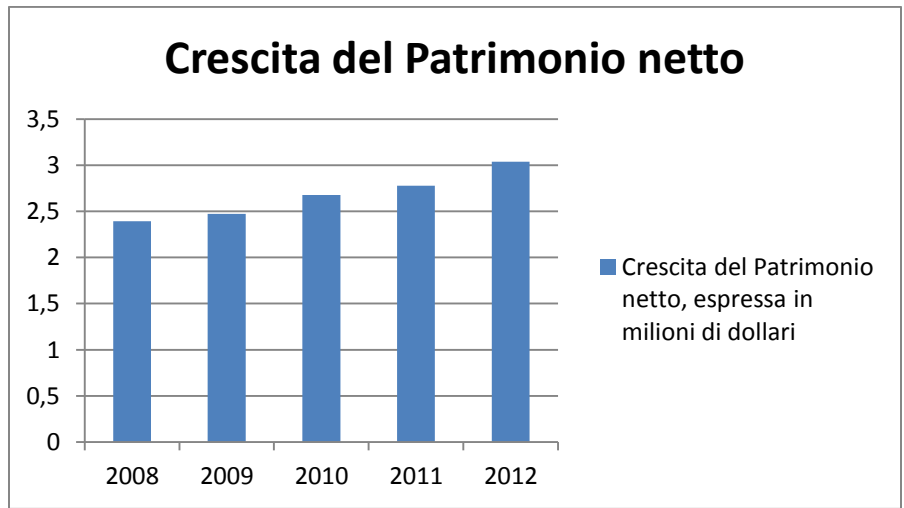
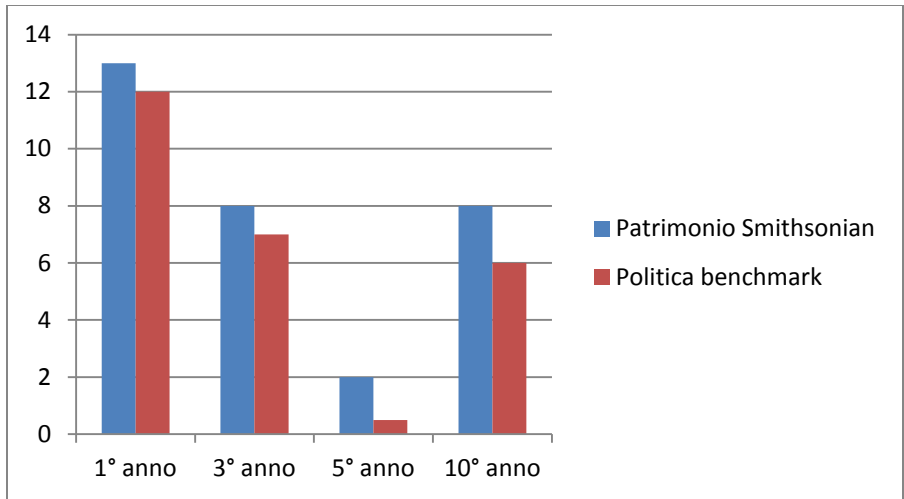
⁸³ Si intende il 30 settembre 2012.

⁸⁴ Per la vendita di immobili.

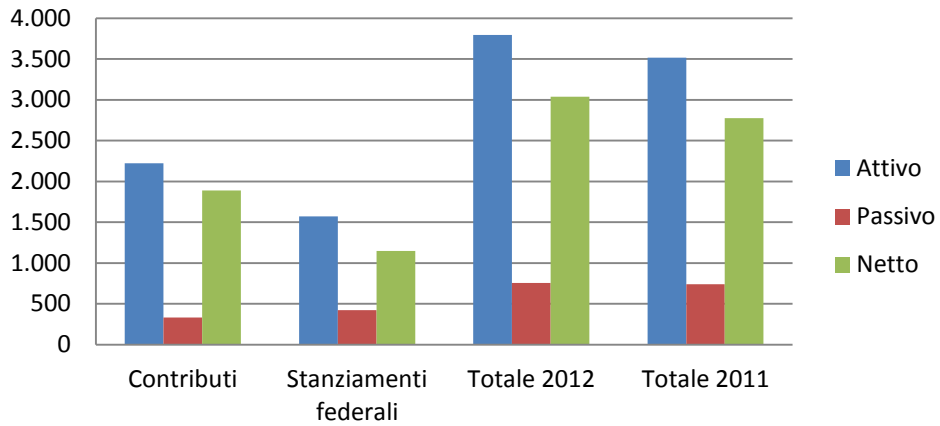
<i>Patrimonio netto</i>		
<i>temporaneamente ristretto:</i>		
Dotazione	-	209,9
I contributi dei donatori per gli impianti	-	205,6
I contributi dei donatori per i programmi	-	141,7
Totale limitato temporaneamente	-	557,2
<i>Patrimonio permanente limitato</i>		
Dotazioni	-	278,6
Donatori di dotazione crediti	-	24,9
Gli interessi in perpetuo e altri fondi	-	15,7
Totale permanente limitato	-	319,2
Totale passività e patrimonio netto	1.571,5	3.516,4

Rendiconto finanziario dello Smithsonian Institution		
	Totale 2012	Totale 2011
<i>Flussi di cassa da attività operative:</i>		
Variazioni nel patrimonio netto	263,7	100,0
<i>Rettifiche per riconciliare variazione del patrimonio netto di cassa netto da attività operative:</i>		
Il ricavato della vendita di oggetti da collezione	(0,1)	(0,3)
Articoli acquistati	12,1	7,8
Ammortamenti	114,3	106,8
Perdita disposizione dei beni	-	0,2
Contributi per la dotazione permanente	(25,1)	(23,5)
Contributi per la costruzione di impianti	(20,3)	(24,7)
Gli stanziamenti per restauri e costruzioni	(174,7)	(124,7)
I proventi da investimenti limitati per gli scopi a lungo termine	(1,3)	(1,2)
Gli investimenti netti	(119,7)	0,8
<i>Diminuzione (aumento) in attività:</i>		
Crediti e anticipazioni	(49,8)	(5,3)
Spese anticipate e altri beni inventario	(0,1)	(7,3)
<i>Aumento (diminuzione) delle passività:</i>		
Debiti e ratei passivi	0,3	5,9

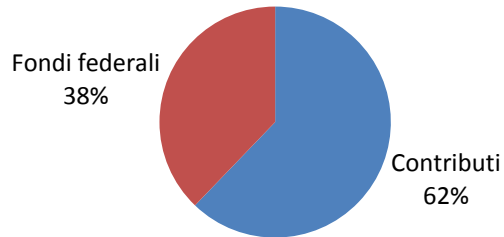
Il fatturato differito e utile differito in vendita di immobili	(3,9)	(3,7)
Stanziameti federali inutilizzati	14,2	0,8
Flusso di cassa netto generato da attività operative	9,6	32,2
<i>I flussi di cassa da attività di investimento:</i>		
Il ricavato della vendita di oggetti da collezione	1	0,3
Articoli collezione acquistati	(12,1)	(7,8)
Acquisti di beni e attrezzature	(206,7)	(170,0)
Gli acquisti di titoli di investimento	(770,9)	(674,6)
I proventi delle vendite dei titoli di investimento	785,0	714,1
Flusso di cassa netto	(204,6)	(138,0)
<i>Flussi di cassa da attività di finanziamento:</i>		
Contributi per la dotazione permanente	25,1	23,5
I contributi per la costruzione di impianti	20,3	24,7
Gli stanziamenti per i restauro e le costruzioni	174,7	124,7
I proventi da investimenti limitati	1,3	1,2
Principali pagamenti sul debito a lungo termine	(1,5)	(1,9)
Netto da attività di finanziamento	219,9	172,2
Variazione netta delle disponibilità liquide Saldi con il Tesoro americano	24,9	66,4
<i>Disponibilità liquide, mezzi equivalenti ed equilibri con il Tesoro americano:</i>		
Inizio dell'anno	505,3	438,9
Fine anno	530,2	505,3
<i>Attività di investimento non in contanti:</i>		
Costo di costruzione accantonamenti	26,4	20,0



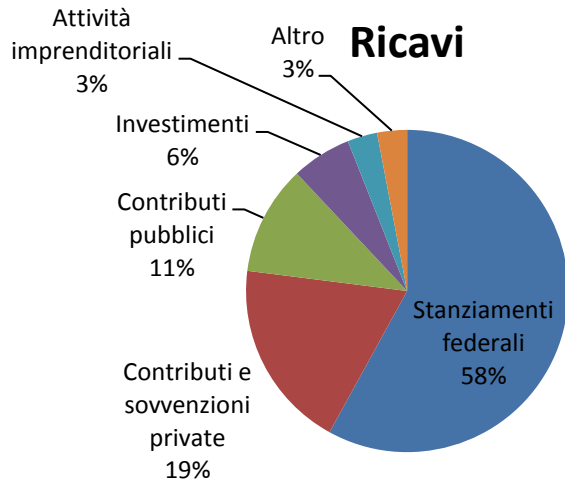
Posizione finanziaria Smithsonian



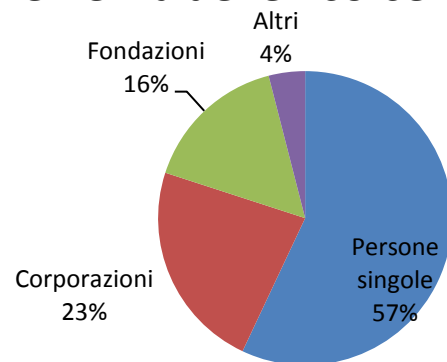
Patrimonio netto



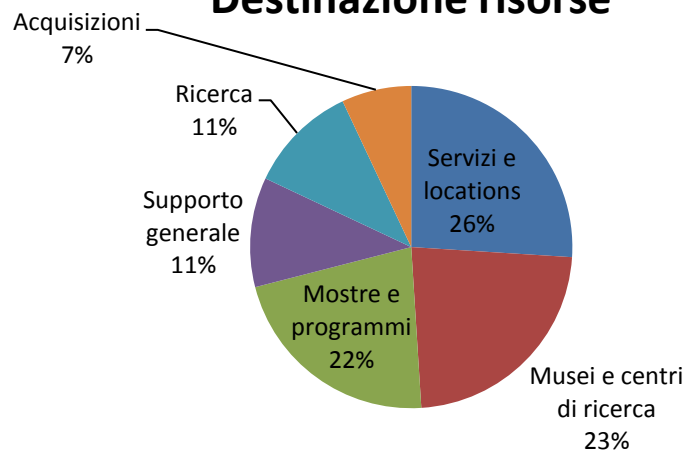
Ricavi



Provenienza delle risorse non federali



Destinazione risorse



Fondazione Muve - Venezia

Muve	Esercizio 2011	Totali 2012
Patrimonio netto	1.026.981	1.039.383
Fondi per rischi e oneri	616.354	531.663
Trattamento di fine rapporto	417.164	622.820
Debiti	6.464.549	5.287.204
Ratei e riscontri	4.702.725	2.634.587
TOTALE	8.691.558	7.509.549
Patrimonio netto della Fondazione Muve		
Fondo di dotazione	500.000	500.000
Riserva straordinaria	18.834	18.834
Varie altre riserve	323.594	508.148
Utile	184.555	12.444
TOTALE	1.026.983	1.039.383

Conto Economico	Esercizio 2011	Totali 2012
Valore della produzione	24.577.976	22.861.238
Costi della produzione	24.229.434	23.056.661
MdC I livello	348.542	195.423
Proventi e oneri straordinari	-	78.194
Imposte	245.737	210.494
UTILE NETTO	184.555	12.400

Rendiconto finanziario della Fondazione Muve		
	31.12.2011	31.12.2012
Utile dell'esercizio	184.555	12.400
Ammortamenti dell'esercizio	207.462	333.966
Svalutazioni immobilizzazioni	0	0
Accantonamento/Utilizzo fondi rischi e oneri	615.693	84.691
Accantonamento/Utilizzo Tfr	163.942	205.656
Rettifiche	0	0

<i>Flusso monetario del risultato corrente</i>		
	1.171.652	467.331
Rimanenze	0	36.052
Variazione crediti commerciali e diversi	1.912.179	2.068.138
Variazioni della attività finanziaria che non costituiscono immobilizzazioni	0	0
Variazione dei ratei e risconti attivi	246.574	352.271
Variazione dei debiti finanziari, commerciali e diversi entro e non oltre 12 mesi	1.225.077	1.117.345
Variazioni dei ratei e risconti passivi	143.833	138.031
Arrotondamenti	2	2
<i>Flusso monetario del capitale dell'esercizio</i>	789.845	364.441
<i>Flusso monetario dell'attività dell'esercizio</i>	381.807	831.772
Investimenti e disinvestimenti:		
- immobilizzazioni immateriali	213.545	350.504
- immobilizzazioni materiali	776.759	552.768
- immobilizzazioni finanziarie	0	0
<i>Flusso monetario da attività d'investimento e disinvestimento</i>	990.304	903.272
Flusso monetario del capitale	0	0
<i>Flusso monetario netto del periodo</i>	608.497	71.500
Disponibilità monetaria iniziale	2.628.147	2.019.650
Disponibilità monetaria finale	2.019.650	1.948.150
<i>Flusso monetario netto del periodo</i>	608.497	71.50

Museo dell'arte moderna e contemporanea - Trento

Entrate del Mart	Consuntivo 2011	Consuntivo 2012
Avanzo		782.780
Contributi di parte corrente:		
da parte della Provincia;	5.978.099	
da parte della Regione;		
da parte dell'Unione Europea;		
da parte di privati	48.659	30.000
Entrate proprie:		
vendita biglietti:	1.429.645	460.000
vendita pubblicazioni:		
merchandising, sponsor:	316.094	110.000
altri proventi da servizi:	535.883	368.000
rimborsi vari:	466.986	80.000
rimborsi:	373.986	330.000
interessi attivi:	814.56	n.d
Contributi per investimenti:		
da parte della Provincia:	3.519.000	2.822.000
da parte della Provincia	69.173	n.d
da parte della Provincia	n.d	n.d
da parte dell'Unione Europea:	n.d	n.d
da parte di altri Enti:	140.000	134.000
TOTALE ENTRATE	13.809.476	10.745.499
ENTRATE CORRENTI	9.298.522	7.112.107
ENTRATE C/CAPITALE	4.510.953	3.633.391

Uscite del Mart	2011	2012
Costi personale dipendenti	2.803.919	2.723.952
Compensi organi istituzionali	73.700	79.000
Custodia e biglietteria	624.455	498.724
Vigilanza	309.813	312.819
Rappresentanza	12.405	7.000
Utenze	204.567	250.000
Pulizie	147.889	155.479

Spedizioni postali	161.479	82.000
Spese generali varie	122.358	83.840
Spese per concorsi	10.000	2.000
Spese consulenze tecnico-amministrative	49.532	15.000
Spese esercizio mezzi di trasporto	22.000	27.839
Locazioni immobiliari	84.657	86.000
Manutenzione immobili	1.142.164	1.087.000
Spese gestione Collezioni	391.459	355.000
Spese gestione sistema informativo	90.000	90.000
Altre spese di gestione	4.957	21.870
Interessi passivi	344	n.d
Imposte e tasse	269.817	200.000
TOTALE	6.525.525	6.077.525
Didattica (spesa corrente)	209.100	185.600
Catalogazione(spesa c/capitale)	24.635	46.800
Mostre (spesa corrente)	1.194.255	765.981
Spesa (spesa c/capitale)	2.890.413	2.073.638
Eventi (spesa corrente)	9.000	10.000
Bookshop (spesa corrente)	241.370	73.000
Editoria (spesa c/capitale)	64.348	30.700
Progetti speciali(spesa corrente)	n.d	n.d
Acquisto attrezzature	475.650	200.000
Restauri	108.522	70.000
Manutenzione straordinaria immobili	299.500	75.453
Incremento collezione	219.807	157.179
Incremento biblioteca	54.000	44.000
Progetti di ricerca	n.d	24.000
Locazioni collezioni a lungo termine	866.510	885.200
Altro	35.460	26.420
TOTALE SPESE	13.218.098	10.745.499
SPESE CORRENTI	8.179.251	7.112.107
SPESE C/CAPITALE	5.038.847	3.633.391

8. Bibliografia

Maria Vittoria Marini Clarelli, *Che cos'è un museo*, Carocci, 2005.

(A cura di) Cecilia Ribaldi, *Il nuovo museo: origini e percorsi*, Il Saggiatore, 2005

Salvatore Settis, *Se Venezia muore*, Einaudi, 2014.

Andrea Villani, *Arte, potere, mercati*, Franco Angeli, 1980.

James Heilbrun e Charles M. Gray, *The economics of art and culture*, 2° edizione, Cambridge University Press, 2001

Michele Trimarchi e Giuseppe Pennella, *Stato e mercato nel settore culturale*, Il mulino, 1993.

Prefazione di Alan Peacock, in *Economia e cultura: organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, 3° edizione, Franco Angeli, 2002.

David Throsby, *Economia e cultura*, 2005

Santagata, *La fabbrica della cultura*, Il mulino, 2007.

Stephen E. Weil, *Beauty and the beasts*, Smithsonian Institute Press, 1983.

Cristina Acidini Luchinat, *Il museo d'arte Americano: dietro le quinte di un mito*, Electa, 1999.

(A cura di) Maria Alessandra Sandulli, *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, 2° edizione Giuffrè, 2012.

Giovanni Boldon Zanetti, *La fisicità del bello: tutela e valorizzazione nel Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Edizione riveduta e corretta, Cafoscarina, 2008.

Lauso Zagato e Marilena Vecco, *Le culture dell'Europa, L'europa della cultura*, Franco Angeli, 2011.

Lauso Zagato con Marco Giampieretti, *Lezioni di diritto internazionale ed europeo del patrimonio culturale*, Cafoscarina, 2011.

9. Sitografia

<http://www.ufficiostudi.beniculturali.it/mibac/export/UfficioStudi/index.html>

<http://www.regione.veneto.it/web/cultura/>

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

<https://www.cultura.trentino.it/>

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

[http://www.provincia.tn.it/binary/pat_portale/Annuario%20cultura%202011%20\(WEB\).pdf](http://www.provincia.tn.it/binary/pat_portale/Annuario%20cultura%202011%20(WEB).pdf)

http://www.mart.trento.it/UploadDocs/1269_Regolamento_Mart_aggiornato_al_31_10_13.pdf

http://www.mart.tn.it/UploadDocs/1083_Annual_report_2012_OK_DEF_11_03_13.pdf

<http://www.si.edu/>

<http://www.artscouncil.org.uk/>

<http://www.scottisharts.org.uk/>

<http://www.culture.fr/>

http://europa.eu/pol/cult/index_it.htm

<http://www.europarl.europa.eu/committees/it/cult/home.html>

<http://cultura.ceddesk.beniculturali.it/programma-europa-creativa.aspx>

[file:///C:/Windows/system32/config/systemprofile/Downloads/2010AnalisiComparataFinanziamento%20\(1\).pdf](file:///C:/Windows/system32/config/systemprofile/Downloads/2010AnalisiComparataFinanziamento%20(1).pdf)

<http://www.prioritacultura.it/public/files/FEDERCULTURE.pdf>

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