



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex  
D.M. 270/2004*)  
in Economia e Gestione delle Arti e delle  
attività culturali (EGArt)

Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

## Didattica: costo o risorsa?

La didattica nei musei: una modalità per  
sostenere i costi o per avvicinare i visitatori  
all'arte?

### **Relatore**

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

### **Correlatore**

Dott. Dario Pinton

### **Laureanda**

Giulia Dalla Vecchia  
Matricola 848004

### **Anno Accademico**

**2014 / 2015**



## Indice generale

Premessa.....	3
Capitolo 1.....	7
La gestione dei musei e la didattica.....	7
1.1. La cultura nella tarda modernità e l'importanza dell'accesso.....	7
1.1.1. La crisi della modernità e la tarda modernità.....	7
1.1.2. La cultura e l'era dell'accesso.....	11
1.2. Il museo e la didattica.....	16
1.2.1. Il museo.....	16
1.2.2. Gli <i>stakeholders</i> di un museo.....	19
1.2.3. La didattica museale.....	21
1.2.5. La didattica come educazione estetica.....	23
1.3. Cultura ed economia.....	27
1.3.1. Dall'esperienza al significato dei beni-merci.....	27
1.3.2. Il museo azienda.....	30
1.4. Il <i>project management</i> nei musei.....	34
1.4.1. La struttura del bilancio nei musei.....	36
1.4.2. Il <i>fund raising</i> .....	50
1.4.2.1. Le erogazioni liberali.....	50
1.4.2.2. Le sponsorizzazioni.....	53
1.5. La natura giuridica dei musei.....	56
1.5.1. Fondazioni private.....	56
1.5.2. Musei comunali.....	58
Capitolo 2.....	61
Tre casi di didattica museale.....	61
2.1. Peggy Guggenheim Collection.....	61
2.1.1. Il museo.....	61
2.1.2. Le collezioni.....	64
2.1.3. La <i>mission</i> .....	65
2.1.4. L'offerta del settore <i>educational</i> .....	65
2.1.4.1. Kids Creative Lab.....	65
2.1.4.2. <i>A scuola di Guggenheim</i> .....	66
2.1.4.3. <i>Prima Visione</i> .....	69
2.1.4.4. <i>Kids Day 4 – 10 anni</i> .....	72
2.1.4.5. <i>Doppio senso</i> .....	72
2.1.5. <i>Internship</i> /tirocini.....	75
2.1.6. Programmi speciali.....	77
2.1.7. I numeri della Collezione Peggy Guggenheim.....	79
2.2. Complesso Eremitani – Musei Civici di Padova.....	86
2.2.1. Il museo.....	86
2.2.2. Le collezioni.....	86
2.2.3. La <i>mission</i> .....	89
2.2.4. L'offerta del settore <i>educational</i> : il progetto <i>Impara il museo</i> .....	92

2.2.5. I numeri dei Musei Civici di Padova.....	96
2.3. Fondazione Musei Civici di Venezia.....	99
2.3.1. Il museo.....	99
2.3.2. Le collezioni.....	99
2.3.3. La <i>mission</i> .....	102
2.3.4. L'offerta del settore <i>educational</i> .....	104
2.3.4.1. Scuole al museo 2015/2016.....	104
2.3.4.2. Altre offerte didattiche.....	105
2.3.5. I numeri di Fondazione Musei Civici di Venezia.....	107
Capitolo 3.....	117
Conclusioni.....	117
3.1. Tra quantità e qualità.....	119
3.2. La complessità della macchina museo. Tra <i>mission</i> e economia, la didattica tra pensiero critico e intrattenimento.....	120
Bibliografia.....	127
Sitografia.....	130

## Premessa

Questa tesi nasce dall'interesse per la didattica, scaturito dall'esperienza maturata presso la Fondazione Peggy Guggenheim di Venezia, con il corso di formazione con Dario Pinton.

Durante il corso, ma anche e soprattutto durante l'esperienza diretta sul campo, molto spesso ho avuto l'occasione di riflettere sulla didattica, sul suo ruolo all'interno del museo, su chi può fare didattica e su come dovrebbe farla.

Oltre all'esperienza diretta, presso la Collezione Peggy Guggenheim, ho conosciuto altre realtà culturali e ho deciso di concentrarmi su altre due in particolare: Fondazione Musei Civici di Venezia e i Musei Civici di Padova. Una stimolante sfida è il tentativo di creare un confronto tra le tre.

La tesi comincia con un'analisi dell'ente museo che, negli ultimi anni, si è andato sviluppando sempre più; con la crisi della modernità e con quella che chiamiamo “tarda modernità” molti concetti e idee sono cambiati nella nostra società: sono cambiati i nostri punti di riferimento, le nostre vecchie ideologie sono crollate, vi è stato lo sviluppo della tecnologia. Ciò che caratterizza la nostra epoca, però, è sicuramente quella che si potrebbe definire la “mentalità del consumo”: esso ha cominciato a prevalere ovunque, in ogni ambito, compreso quello culturale-artistico; è anche dovuta a questo la grandissima diffusione di musei che il secolo scorso ha conosciuto. Le neonate organizzazioni culturali si sono adattate all'era del consumo e dell'accesso in cui stiamo vivendo.

Ovviamente l'espansione dei musei e l'incremento dei loro servizi per stare al passo con la realtà contemporanea ha fatto sì che si sviluppasse anche il settore della didattica museale, che era già presente come concetto nella definizione di *mission* di ogni singolo museo. È necessario capire, però, se il concetto di didattica si sia modificato per la prevalenza dell'economia rispetto alla cultura, facendo sì che esso diventasse più un servizio/merce che una risorsa culturale, oppure se esso sia rimasto intatto, “puro”.

Quello che è certo è che l'economia è entrata a far parte dell'ambito culturale e

queste due discipline, così diverse l'una dall'altra, si sono avvicinate, anzi si sono mescolate tra loro, con le loro relative regole. Si vuole capire se tale prevalenza dell'economia sulla cultura abbia modificato il concetto di didattica museale, visto che il museo è diventato sempre più un'azienda-museo. Con questo elaborato vogliamo comprendere cosa sia successo ai musei, ma in particolare alla didattica. In particolare, il punto focale dell'analisi si concentra nel comprendere se essa sia solo un costo per l'istituzione museale o se si tratti prima di tutto di una risorsa.

Si sono analizzate tre realtà culturali che possiedono, ognuna di esse, diverse e varie opinioni sulla didattica ed il fare didattico.

Nella tesi rifletteremo inizialmente sul significato di didattica più puro, ovvero sull'educazione estetica, contestualizzandola in una società che è concentrata unicamente sul consumo, continuo e sfrenato, per cui si è sempre alla ricerca di novità. Viviamo in una società dell' "usa e getta", in cui è difficile soffermarsi a riflettere sull'importanza del guardare ciò che ci circonda e riflettere su quello che abbiamo intorno. La didattica museale dovrebbe essere un'educazione estetica all'osservazione delle opere d'arte, e dunque essa dovrebbe essere un ragionamento visivo e critico che, attraverso l'arte, aiuta a ragionare su noi stessi, la nostra storia e la nostra realtà.

Presenteremo, poi, nello specifico, le tre differenti realtà culturali e ciò che esse offrono, per poi metterle a confronto attraverso dei dati quantitativi, oltre che qualitativi.

Per quanto riguarda i dati quantitativi, è importante soffermarsi nel dire che purtroppo si sono incontrate delle difficoltà nel reperire dati completi e dettagliati, un po' perché talora essi sono riservati, come per la Collezione Peggy Guggenheim, essendo una fondazione privata, un po' perché talora le istituzioni si sono dimostrate restie nel renderli noti. Questa povertà di comunicazione verso l'esterno e questa mancanza di amministrazione trasparente purtroppo non sono d'aiuto per un'analisi di tale genere e risulta così difficile anche fornire delle valutazioni qualitative.

Ritorniamo alla nostra tesi e partiamo dal titolo che abbiamo scelto: la didattica è un costo o una risorsa per un museo?

L'interesse parte dal concetto di *estetizzazione* della società in cui viviamo, in cui è cresciuta sempre più l'importanza sociale degli oggetti collettivi (i prodotti), che si sono sempre più *estetizzati* fino a prendere il posto degli oggetti unici (ovvero le opere

d'arte). Si è creata sempre più una moltiplicazione delle fonti di esperienza estetica, facendo crescere parallelamente l'importanza del design degli oggetti industriali. Proprio il design ha contribuito ad unire la dimensione artistica con quella del consumo e del mercato: “Attraverso il design, infatti, si è riusciti ad applicare quell'estetica sofisticata che è propria delle opere d'arte alle merci di uso quotidiano, allo scopo di soddisfare a costi accessibili il bisogno di esteticità delle nuove masse borghesi”<sup>1</sup>.

Gilles Lipovetsky e Jean Serroy, nel testo *L'esthétisation du monde*, hanno cercato di mettere in evidenza proprio i benefici per la società ed i problemi relativi di quello che hanno chiamato “capitalismo artista”. “La loro tesi infatti è che il capitalismo sta vivendo una condizione paradossale: più tenta di essere razionale ed efficiente, più è costretto a fare ricorso a tutto quello che è contrario alla razionalità (emozioni, creatività, estetica). Questo perché ha un assoluto bisogno dell'arte e delle sue creazioni per legittimare sul piano sociale i suoi prodotti e le sue marche. In ultima analisi, per continuare a produrre del valore economico”<sup>2</sup>.

Secondo Jean Baudrillard, però, questa logica di produzione di valore (e di plusvalore) è contemporanea al processo inverso, ovvero quello della sparizione dell'arte: “più ci sono valori sul mercato meno c'è possibilità di giudizio (e di piacere) estetico; che questa logica della sparizione è esattamente e proporzionalmente inversa a quella della produzione di cultura – in breve, che il grado *Xerox* della cultura, quello della sua proliferazione assoluta, corrisponde al grado zero dell'arte, quello del suo *vanishing point* e della sua simulazione assoluta”<sup>3</sup>.

L'arte è ormai diventata una merce facendo perdere o frantumando l'idealità anteriore dell'oggetto (la sua bellezza, la sua autenticità e persino la sua funzionalità), ma secondo Baudelaire non bisogna cercare di fare resuscitare tale idealità, ma l'unica soluzione per la società in cui viviamo è quella di “potenziare ciò che c'è di nuovo, di inatteso, di geniale nella merce, cioè a dire l'indifferenza formale all'utilità e al valore, la preminenza data alla circolazione senza riserve. Ecco ciò che deve essere l'opera d'arte: essa deve prendere i caratteri di shock, di stranezza, di sorpresa, d'inquietudine, di

---

1 Vanni Codeluppi, *L'estetizzazione*, 21 aprile 2014, tratto dalla rivista [www.doppiozero.com](http://www.doppiozero.com).

2 *Ibid.*

3 Jean Baudrillard, *La sparizione dell'arte*, a cura di Elio Grazioli, 2012, p. 15.

liquidità, così come di autodistruzione, d'istantaneità e d'irrealtà, che sono quelli della merce”<sup>4</sup>.

In una realtà dove vi sono sempre più musei, e quindi dove si cercano di ampliare parallelamente i vari servizi offerti dal museo, ma dove allo stesso tempo la cultura rischia di diventare una merce, la didattica deve cercare di continuare a perseguire la *mission* del museo e a non farsi influenzare troppo dall'era del consumo.

Si è deciso di iniziare questo lavoro a partire da questa domanda di Eilean Hooper-Grennhill: “Si contano i visitatori o sono i visitatori che contano?”<sup>5</sup>. L'obiettivo che ci poniamo attraverso questo lavoro è cercare di avvicinarci il più possibile ad una risposta a questo quesito.

---

4 *Ibid.*

5 E. Hooper-Grennhill, "Si contano i visitatori o sono i visitatori che contano" in *L'industria del museo, Nuovi contenuti, gestione, consumo di massa*, a cura di Robert Lumley, p. 245., Costa & Nolan, Genova, 2005.

# Capitolo 1

## La gestione dei musei e la didattica

### 1.1. La cultura nella tarda modernità e l'importanza dell'accesso

#### 1.1.1. La crisi della modernità e la tarda modernità

Iniziamo questo paragrafo riflettendo sul perché la modernità entra in crisi e su cosa succede poi nella tarda modernità. Vediamo, in particolare, come il museo diventa un luogo di espressione di questi cambiamenti.

La modernità entra in crisi perché saltano tutti i valori ed i punti di riferimento che fino a quel momento avevano guidato la società; salta il dogmatismo. Con la tarda modernità spariscono tutti quei principi e quelle idee legati al concetto di proprietà e non vi sono più confini tra i vari ambiti della realtà; sono tutti interconnessi tra loro.

Per meglio spiegare la tarda modernità utilizziamo il termine coniato da Zygmunt Bauman “modernità liquida”, che meglio rappresenta questa convinzione tipica di quest'era, in cui “l'unica costante è il cambiamento e l'unica certezza è l'incertezza” (Bauman, 2011, p. 7). Egli afferma che l'essere moderni oggi significa ricercare continuamente un miglioramento, mai stabile e definitivo e questo si collega anche al concetto di “modernizzazione”, con tutti i fenomeni che l'accompagnano, comprese la produzione ininterrotta di popolazione in esubero e le tensioni sociali che necessariamente provoca, i crescenti livelli di consumo e la ricerca irrefrenabile di novità. Stiamo vivendo una situazione in cui siamo caratterizzati dall'essere flessibili, “liquido-moderni” appunto, e ciò significa “modernizzare, compulsivamente e ossessivamente: non tanto essere – e tanto meno mantenere intatta la propria identità -, ma “divenire”, restare perennemente incompiuti e indefiniti” (Bauman, 2011, p. 6).

Luoghi ed istituzioni come il museo, per esempio, si trovano, dunque, al centro di una continua evoluzione della realtà e si ritrovano coinvolti in una nuova cultura, la cultura di massa, caratterizzata, come afferma Charles Jenks, e lo vedremo meglio nella

sua definizione di tarda modernità a breve, dall'esplosione delle informazioni, dall'avvento della conoscenza organizzata, dalla comunicazione globale e dalla cibernetica (Jencks, 1989, p.7).

Nella tarda modernità abbiamo una sovrabbondanza di scelte, un pluralismo che vanno collegati all'idea dell' "accesso", ovvero la novità secondo la quale ogni individuo è protagonista della propria vita e della creazione di una delle tante realtà, che egli crea attraverso una diretta partecipazione all'esperienza della vita e del mondo.

Un'altra particolarità dell'epoca tardo-moderna è il concetto di cultura che varia rispetto alla distinzione autoritaria, tipica del modernismo, tra cultura "alta" e cultura "bassa" e tra arte d' "élite" e di "massa"; ora vi è una molteplicità di scelte, un pluralismo di modi di fare cultura, di accedere all'arte in cui tutti possono partecipare o creare delle opere d'arte.

Ci chiediamo come il museo si situa in questo panorama in cui regna il principio del consumo e l'idea di una cultura accessibile a tutti; ci domandiamo se il museo dovrebbe seguire i principi dell'era del consumo, e adeguarsi a questi, o perseguire i suoi valori più culturali- artistici (potremmo meglio dire la sua "natura"). Sono tutte riflessioni a cui cerchiamo di dare una risposta attraverso questa tesi; parlando del museo e interrogandoci su di esso automaticamente cerchiamo di riflettere sulla didattica e sul suo rapporto con il consumo e con i suoi valori di educazione estetica.

Se l'età moderna era legata e interessata alle leggi di fisica, alla fisicità, allo stabilire un ordine, ad avere un unico punto di vista autoritario e allo ricercare uno scopo, al contrario la tarda modernità è concentrata sul divertimento, sull'intrattenimento, sulla ricerca dell'anarchia. "Non ci si preoccupa di fare la storia, bensì di elaborare storie interessanti da vivere", afferma Rifkin; quello che più conta nell'era post-moderna è il vivere il presente, godersi ogni singolo momento, ricercare il divertimento ed il piacere (Rifkin, 2000, p. 259).

Per cercare di vivere l' "ora", il presente, è fondamentale l' "accesso" ad ogni cosa che possa recare piacere o far divertire; ecco che arriviamo all'obiettivo dell'attività umana, che è la fruizione a pagamento di esperienze culturali.

Passiamo così da un capitalismo industriale ad un capitalismo culturale; ecco perché si sviluppano e nascono sempre più musei nella tarda modernità e perché questi

ultimi organizzano sempre più eventi unici, mostre temporanee a cui è difficile mancare.

Il quesito che a questo punto viene da porsi è se il museo deve cercare di puntare più alla qualità di quello che offre o ad attirare sempre più visitatori, cercando di farvi accedere sempre più persone. E ci chiediamo anche se la didattica, dunque, è un servizio offerto per aumentare la notorietà del museo e quindi utile ad attirare più visitatori o essa è utile per cercare di far accedere qualsiasi persona all'arte.

Riportiamo una definizione di tarda modernità, o come la chiama il suo massimo esponente, Charles Jenks, post-modernità, per comprendere più a fondo le idee di tale teoria:

“L'epoca post-moderna è un'epoca di scelta incessante. È un'epoca in cui, poiché tutte le tradizioni sembrano avere un qualche fondamento, nessuna ortodossia può essere abbracciata senza imbarazzo e ironia. Che sia così è in parte una conseguenza di quella che viene chiamata l'esplosione delle informazioni, l'avvento della conoscenza organizzata, della comunicazione globale e della cibernetica. Non sono solo i ricchi a diventare collezionisti, viaggiatori eclettici nel tempo di fronte a una sovrabbondanza di scelte, ma praticamente ogni cittadino. Il pluralismo, l'“ismo” della nostra epoca, è sia un grande problema sia una grande opportunità: dove Ognuno diventa un Cosmopolita e Ognuna una Persona liberata, la confusione e l'ansietà diventano gli stati mentali dominanti e costituiscono il surrogato di una forma condivisa di cultura di massa. È il prezzo che paghiamo per l'ingresso nell'epoca post-moderna, tanto opprimente, quanto la monotonia, il dogmatismo e la povertà dell'epoca moderna [...] (Jencks, 1989, p. 7)”.

Nella tarda modernità c'è quasi sovrabbondanza di musei e l'aver sempre più musei ci fa riflettere sul come dobbiamo governare la domanda culturale, sempre più in aumento. E arriviamo a governare la domanda culturale anche grazie alla didattica, ma dobbiamo cercare di capire come.

Si vuole capire con questo lavoro se la didattica può farla chiunque e si vuole riflettere anche sul significato di didattica; potrebbe essere un modo per fare storia dell'arte fuori da un'istituzione quale la scuola o potrebbe essere una modalità per cercare di aiutare a riflettere e a guardare la nostra realtà attraverso le opere d'arte.

Riprendiamo un'importante domanda che si pone Bauman: “Può la cultura sopravvivere alla morte della durata, dell'eternità, dell'infinito, prime “vittime collaterali” del trionfo del mercato dei consumi?” (Bauman, 2005 , p. 58).

La cultura, dunque, nella tarda modernità è costretta ad adattarsi ai criteri del mercato dei consumi pur di non morire e sparire; le creazioni culturali devono, infatti, legittimarsi in termini di valore di mercato, e parallelamente devono avere dei consumatori disposti a pagare. Ciò che eleva una creazione culturale a merce di successo è il potere del marchio, del brand, l'avere un logo. Come afferma Naomi Klein, “molte tra le aziende attualmente più note non si occupano più di produrre e reclamizzare le merci, ma piuttosto le acquistano e vi appongono il proprio marchio”: è proprio il logo, il marchio a dare valore alla creazione culturale, il valore di mercato di cui parlavamo. (Bauman, 2005, p. 60)

Anticipando il prossimo paragrafo ribadiamo quanto più che il marchio o il logo di un'azienda è la creazione di eventi memorabili ad essere la forma più efficace di *branding*, poiché essi sono prodotti di consumo che non hanno una durata illimitata, ma hanno una data di scadenza. Essi richiamano una miriade di consumatori/visitatori che sentono la necessità e l'esigenza di parteciparvi, anzi di “accedervi”. Un esempio è l'evento *Happy Spritz Guggenheim* organizzato dalla medesima Fondazione che ogni anno organizza tre o quattro serate a cui può partecipare un numero limitato di persone. In questo modo si vendono facilmente biglietti e ci si rende unici, avvicinando il mondo dell'arte e della cultura alla mondanità. Ecco, questo, rappresenta perfettamente le caratteristiche della società liquido-moderna di cui facciamo parte.

Si arriva così ad una “sindrome consumistica” in cui prevalgono valori come quello della novità, della transitorietà rispetto alla durata, alla stabilità e in cui gli esseri “liquido-moderni” non vedono più la cultura come fonte di apprendimento e di accumulazione, ma essi pensano ad essa come “cultura del disimpegno, della discontinuità e dell'oblio” (Bauman, 2005, p. 62). La tarda modernità è un'epoca che ha perso fiducia in se stessa e che a differenza dell'epoca precedente, la modernità “solida” (continuando ad utilizzare la metafora di Bauman), in cui l'eternità era uno degli obiettivi principali, non si pone alcun fine ultimo perchè essa si concentra sullo stato di transitorietà, sul cambiamento. Tale cambiamento, sempre nuovo, non ha però una fine, una destinazione ultima.

Questi concetti li ritroviamo nelle opere d'arte contemporanee e nelle ideologie degli artisti; l'arte, oggi, si esprime sempre di più attraverso gli happening, le

performance, nella durata di una mostra temporanea, poiché tutti questi modi di esprimersi sono più veloci da “consumare”. Un esempio è Fondazione Musei Civici di Venezia; nell'anno 2014 ha organizzato ben 26 mostre temporanee. La Fondazione ha 11 sedi museali, quindi ogni sede o quasi della stessa ha ospitato più di una mostra temporanea in un anno<sup>6</sup>.

Nel prossimo paragrafo analizzeremo meglio il passaggio da un capitalismo industriale ad un capitalismo culturale, analizzando l'importanza dell'”accesso”, principio che ormai pervade l'idea di cultura nella nostra società.

### **1.1.2. La cultura e l'era dell'accesso**

Il passaggio dal capitalismo industriale a quello culturale si può dire sia cominciato negli ultimi decenni del diciannovesimo secolo. Tale passaggio è avvenuto in contemporanea con il cambiamento del concetto di “consumo”, il quale fino all'inizio del Novecento era visto in modo negativo, in quanto era associato a termini quali “sprecare”, “svuotare”, “distruggere”, e poi ha cominciato a cambiare significato impadronendosi di un'accezione più positiva e rappresentando un atto fondamentale della vita quotidiana.

Per meglio renderci conto di questa sovrabbondanza di offerta culturale citiamo un'affermazione contenuta nel “Summary of the Study n° 2003-4879 – An inventory of national systems of public guarantees in 31 European countries”, realizzato dal *The Directorate General for Education and Culture* (DG EAC) nel giugno del 2004:

*The European continent has a large number of museums which form the basis of people's knowledge of art, culture and science. It currently numbers over 30.000 museums. About 300 of them regularly organise temporary exhibitions of international importance.*

Possiamo vedere come nel 2004 si parlava di 30.000 musei al mondo e, tra questi, 300 facevano mostre temporanee di importanza internazionale; nel 2014 i dati sono cambiati in modo impressionante. I musei al mondo sono diventati 80.000 ed in particolare quelli europei sono diventati, secondo NEMO (*Network of European Museum Organisation*), 35.000, senza considerare gli spazi espositivi utilizzati con

---

6 Dati tratti dal Bilancio di esercizio 2014 della Fondazione Musei Civici di Venezia, [www.visitmuve.it](http://www.visitmuve.it).

continuità di cui non si sa il numero esatto con certezza.

La cosa sorprendente è che sono nati musei in paesi e continenti privi di tradizioni, come la Cina, dove secondo il Ministero della Cultura cinese tra il 2001 ed il 2011 sono stati costruiti 1.389 nuovi musei ed entro il 2020 si prevede di realizzarne altri 4.773, per averne uno ogni 250.000 abitanti<sup>7</sup> (in Italia ed in Germania ne abbiamo uno ogni 10.000, in USA, invece, ne hanno uno ogni 20.000).

Il consumo ora fa parte di noi, della nostra vita; non possiamo quasi accedere a nulla senza l'atto del consumo. Questo anche a causa di un forte sostegno da parte della nascita e diffusione dei marchi e/o brand, della pubblicità e del marketing.

Ci troviamo, dunque, in un'era dove l'economia si sta impossessando della sfera culturale, dei nostri valori, trasformandoli in merce o creando dei servizi senza i quali non riusciamo a stare, senza i quali non ci sentiamo soddisfatti, e per i quali sentiamo una necessità di accedervi. Ma allo stesso tempo “l'arte è passata ovunque nella realtà. Si dice che l'arte si smaterializzi. È esattamente il contrario: l'arte oggi è passata ovunque nella realtà. È nei musei, nelle gallerie, ma altrettanto è nei detriti, sui muri, nelle strade, nelle banalità di ogni cosa oggi sacralizzata senza altra forma di procedimento. L'estetizzazione del mondo è totale”<sup>8</sup>.

Vediamo, poi, come i consumatori e i loro diritti abbiano preso il posto, nel mercato, dei diritti individuali aventi a che fare con la partecipazione democratica e quindi con la sfera politica della società. Il diritto di comprare è diventato più importante di quello di votare e di esprimere la propria opinione personale. Avere un'ampia possibilità di scelte, tipica del consumatore attira di più di qualsiasi altra cosa; ed è così che “la “partecipazione” cade dal suo piedistallo, nella sfera politica, per precipitare nel dominio economico, e si trasforma nell'idea dell'illimitata possibilità di scelta del consumatore” ( Rifkin, 2000, p. 188).

Anche la sfera culturale ha finito per essere assorbita da quella economica; la cultura ha spesso rappresentato per molti un rifugio dai valori materiali elogiando valori spirituali, di innalzamento dell'uomo. I romantici, ed i bohémien in seguito, per

---

7 Guido Guerzoni, *Le mostre al tempo della crisi – La situazione internazionale nel 2012*, Fondazione di Venezia e Fondazione Impresa e Cultura, 11 marzo 2014.

8 Jean Baudrillard, *La sparizione dell'arte*, a cura di Elio Grazioli, 2012, pag. 28.

esempio, ricercavano nelle arti e nella natura una sorta di emancipazione interiore cercando di fuggire al materialismo. Ma anche questo periodo si concluse con il prevalere della sfera economica su quella culturale; l'etica del consumo e la voglia di auto-emancipazione, all'inizio opposte, si sono "conciliate" nei mercati capitalistici e ciò che le ha unite è stata proprio l'arte. L'arte che ha la capacità e la forza di farsi portavoce di valori e di veicolare significati sociali; "[...] le arti sono il mezzo più sofisticato di espressione umana, deputata a trasmettere i significati più profondi della cultura. L'arte organizza e comunica l'esperienza sociale, in modo da penetrare ambiti dell'animo più profondi di quelli raggiungibili con forme di comunicazione tipiche della sfera economica o politica" (Rifkin, 2000, p. 189).

In epoca romantica gli artisti erano visti come quelli che si opponevano alla società e al potere con i loro valori che contrastavano con l'economia, il mercato e la filosofia illuminista. I valori che gli artisti trasmettevano erano: la creatività, la soggettività, sensazioni di estasi e libertà, di emancipazione; tutti valori che andavano contro quella rigidità, industriosità, quella materialità e contro l'idea di accumulazione della vita industriale che impediva di esprimersi in modo libero e di certo non portava ad una emancipazione di sé.

Negli anni venti, in America, ci fu una nuova generazione di artisti ed intellettuali che criticava con più enfasi la società di quell'epoca e non condivideva assolutamente i valori tipici della tradizionale etica protestante quali il duro lavoro, il sacrificio, la sublimazione dei piaceri del corpo e dell'anima. Tali nuovi artisti elogiavano, come afferma Mike Featherstone, professore di teoria sociale alla Nottingham Trent University, in Gran Bretagna, "il presente, l'edonismo, la libera espressione di sé, la bellezza del corpo, il paganesimo, la libertà da obblighi sociali, l'esotismo dei luoghi lontani, la ricerca dello stile e la stilizzazione della vita" (Featherstone, 1994)<sup>9</sup>.

Ma proprio tali valori, di questi nuovi artisti, alla fine, hanno salvato il capitalismo dal cambiamento della società; dal passaggio da un'era dove la produzione era il punto di riferimento a quella in cui prevale un'etica del consumo. Infatti, dopo anni di accumulo di beni, di risparmi, di sottomissione della forza lavoro, di creazione

---

9 Featherstone M. (1994), *Cultura del consumo e postmodernismo*, Seam, Roma.

di capitale, nei primi anni del ventesimo secolo gli imprenditori, come soluzione per adattarsi al cambiamento in atto nella società, si affidarono ai valori cui si erano opposti fino poco prima, ovvero quelli degli artisti. Questo perché gli imprenditori volevano liberarsi dall'accumulo di merci nei magazzini, dalle catene di montaggio al lavoro e perché sentivano, appunto, la necessità di esprimere la loro individualità e la loro creatività. Il nuovo capitalismo si fonda sulle arti per creare una cultura del consumo, basata sui principi di creatività, auto-emancipazione, piacere, svago. È così che l'arte passa dalla sfera culturale a quella economica, diventando, da mezzo di espressione dei valori socialmente condivisi, uno strumento per “vendere stili di vita”, grazie all'aiuto di campagne di pubblicità e il sostegno del marketing (Rifkin, 2000, p. 191).

Ed ecco che arriviamo a quel momento in cui, negli anni venti, si comincia a parlare di “cultura del consumo”, dove ad un valore culturale è associato un prodotto commerciale, dove diventa più importante il significato di un bene o un servizio rispetto all'uso che di questi se ne può fare. Tutto è focalizzato sul marketing, sulla creatività, sul valore che un prodotto ti può dare e trasmettere; il confine tra arte, e quindi conoscenza, ed economia si fa sempre più labile.

Come dice Habermas a proposito della società in cui viviamo in cui vi è l'egemonia dell'informatica, per cui si impone una logica del tutto diversa riguardo al sapere rispetto all'epoca della modernità, il rapporto tra la conoscenza ed i suoi fornitori ed utenti tende e tenderà a rivestire la forma di quello che intercorre fra la merce ed i suoi produttori e consumatori, vale a dire la forma valore. Il sapere viene e verrà prodotto per essere venduto, e viene e verrà consumato per essere valorizzato in un nuovo tipo di produzione: in entrambi i casi, per essere scambiato. Cessa di essere fine a se stesso, perde il proprio “valore uso”(Habermas, 1973)<sup>10</sup>.

Nell'arte grazie ai nuovi mezzi di comunicazione e alle nuove tecnologie si passò da mezzi culturali tradizionali, più diretti e personali (come la pittura, la danza, il teatro, feste, giochi, ecc...), alla riproduzione di esperienze condivise, meno intime ma sicuramente più accattivanti e divertenti per una gran pubblico di massa. Il mercato, dunque, si è appropriato dell'arte e degli artisti e questo ha impedito alla cultura di

---

<sup>10</sup> Tratto da Lyotard, *La condizione postmoderna*, pag. 12, in Habermas J., *Conoscenza e interesse*, Laterza, Bari 1973.

creare, riprodurre ed interpretare i propri valori condivisi. Fu una sconfitta che solo dopo gli anni sessanta si rese nota grazie al lavoro di Andy Warhol, il quale si concentrò su riproduzioni serigrafiche di barattoli di zuppa Campbell o di barattoli del detersivo che segnarono in modo molto evidente il passaggio da una cultura tradizionale ad una cultura del consumatore, di cui l'arte ne diviene il principale mezzo di comunicazione.

Oggi siamo, però, di fronte ad una nuova sfida per il capitalismo; il consumo dei beni ha raggiunto il suo punto di saturazione, come dice il video artista Nam June Paik “non è rimasto più niente da comprare<sup>11</sup>”. Siamo giunti, dunque, al momento di un'ulteriore trasformazione del capitalismo, ovvero all'era dell'“esperienza”. Norman Denzin, professore di sociologia alla University of Illinois, riprende le posizioni di Guy Debord e afferma che “l'esperienza vissuta è l'ultimo stadio della reificazione della merce. In altre parole, l'esperienza umana ... è diventata la merce finale nella circolazione del capitale” (Denzin, 1991, p. 44).

Nell'era dell'accesso l'economia consiste nell'acquistare l'accesso ad esperienze, esperienze di vita che vanno dalle attività culturali, al turismo e all'intrattenimento. Quello che conta è emozionarsi, provare qualcosa di diverso, vivere il momento per poi portarsi dietro il ricordo. Il futurologo James Ogilvey sottolinea che “l'industria dell'esperienza si fonda sulla produzione e lo scambio di ciò che fa accelerare il battito del cuore” (Ogilvey, 1990, p. 14).

I principali portavoce dell'economia dell'esperienza, B. Joseph Pine e James Gilmore insistono sul fatto che in questa nuova economia si ha la necessità di rendersi conto che non si producono più beni o si offrono servizi, ma si producono *ricordi* (Pine e Gilmore, 1999, p. 100). La totalità della nostra esistenza ormai è mercificata, tutto è diventato un vivere un'esperienza memorabile e quello che conta è riuscire ad accedere a tale nuova economia.

---

11 Citato in Carl Eugene Loeffler, *Virtual Polis: A networked Virtual Reality Application*, in Carl Eugene Loeffler e Tim Anderson (a cura di), *The Virtual Reality Casebook*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1994, p.60.

## 1.2. Il museo e la didattica

### 1.2.1. Il museo

Come abbiamo affermato nel paragrafo precedente il museo si trova nel bel mezzo di questo panorama in cui economia e cultura si compenetrano ed è per questo che tale istituzione ha sentito l'esigenza di adattarsi alla realtà contemporanea sviluppando e accrescendo un'offerta adeguata alla crescente e continua domanda.

In particolare in Italia, a partire dagli anni '90 circa, i musei cominciano a porre attenzione alla gestione, alla programmazione e al controllo degli aspetti organizzativi, e così diventa fondamentale riflettere sui risultati raggiunti dagli stessi. Per tutto il secolo precedente i musei, e quindi anche i direttori e gli amministratori, si erano focalizzati sulle opere d'arte, sulle collezioni, sui beni culturali in generale e non sulla gestione di questi. Ora l'attenzione si sposta sul pubblico “rinomato, via, via con una variazione linguistica significativa, dei fruitori, dei clienti, qualche volta chiamati *prosumers*, quindi utenti e quasi mai cittadini” (Gavazzoli, p. 109, 2003). Per cominciare, però, preferiamo riflettere sul concetto di museo e sulla sua vera natura.

Il Consiglio Internazionale del Museo (ICOM) ci fornisce la definizione per eccellenza di cosa è un museo, che riteniamo alquanto fondamentale riprendere e ribadire. Il museo è *“un'istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico ed acquisisce, conserva, studia, espone e trasmette il patrimonio materiale ed immateriale dell'umanità ed il suo ambiente a fini di studio, di educazione e diletto.”*

Tale definizione, chiara sin dalla nascita di ICOM nel 1946 e in accordo con le realtà della comunità globale museale, comprende la mission, gli obiettivi che un museo si deve porre e le attività per cercare di perseguirli; essa, dunque, è un punto di riferimento per la comunità internazionale.

L'ICOM ha adottato questa definizione di museo nel momento in cui ha approvato il suo statuto, il 24 agosto 2007, alla ventiduesima Assemblea generale tenutasi a Vienna.

Prima di creare il proprio statuto l'ICOM nel 1986 ha adottato il Codice Etico

per i musei, revisionato poi nel 2004. Tale Codice stabilisce i valori ed i principi condivisi dall'ICOM e dalla comunità internazionale dei musei. È uno strumento fondamentale, tradotto in 37 lingue e che stabilisce i minimi standards per una pratica professionale, per una performance per i musei e per il proprio staff. Chi si unisce all'ICOM deve rispettare questo Codice.

Gli otto punti principali trattati nel Codice Etico dell'ICOM sono i seguenti:

1. I musei assicurano la conservazione, l'interpretazione e la valorizzazione del patrimonio naturale e culturale dell'umanità
2. I musei custodiscono le loro collezioni a beneficio della società e del suo sviluppo
3. I musei custodiscono testimonianze primarie per creare e sviluppare la conoscenza
4. I musei contribuiscono alla valorizzazione, alla conoscenza e alla gestione del patrimonio naturale e culturale
5. Le risorse presenti nei musei forniscono opportunità ad altri istituti e servizi pubblici
6. I musei operano in stretta collaborazione con le comunità da cui provengono le collezioni e con le comunità di riferimento
7. I musei operano nella legalità
8. I musei operano in modo professionale

Possiamo notare, quindi, che già nel Codice Etico dell'ICOM si erano già stabiliti, in modo più completo e definitivo, la *mission*, gli obiettivi e le attività principali di un museo, che poi saranno resi ufficiali nella definizione del 2007.

La *mission* consiste di due funzioni principali: la *ricerca* e la *conservazione* delle testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e l'*esposizione* e la *comunicazione* delle opere della collezione permanente e/o di eventuali mostre temporanee.

La ricerca e la conservazione sono due finalità del museo che sono connesse tra loro; entrambe hanno l'obiettivo di tutelare il patrimonio materiale e immateriale appartenente al museo o depositato presso di esso.

Per quanto riguarda la seconda categoria di funzioni della *mission*, l'esposizione

e la comunicazione, esse hanno l'obiettivo di far conoscere e tramandare alle varie generazioni il patrimonio del museo e di ampliare tale patrimonio attraverso l'organizzazione di mostre temporanee, oltre alla collezione permanente.

Le attività primarie mediante le quali si compie la *mission* sono quelle relative: alla *tutela* e alla *valorizzazione*. Per tutela si intende ogni attività “diretta a riconoscere, conservare e proteggere i beni culturali e ambientali”, mentre la valorizzazione ha lo scopo di “migliorare le condizioni di conoscenza e conservazione dei beni culturali e ambientali e ad incrementarne la fruizione”<sup>12</sup>.

Le attività strumentali ovvero quelle attività che permettono al museo di raggiungere gli obiettivi prefissati con le attività primarie sono: *acquisizione*, *catalogazione*, *restauro*, *esposizione*, *comunicazione*. Esse si possono descrivere così:

- L'acquisizione consiste nell'aumentare il patrimonio materiale artistico-culturale del museo;
- La catalogazione, ovvero una “costruzione di una serie ordinata di schede del materiale posseduto, contenente l'identificazione dell'opera e una descrizione della stessa secondo normative prestabilite”;
- Il restauro, ovvero attività che cerca di conservare il patrimonio artistico-culturale attraverso tecniche particolari che reintegrano piccole parti o pezzi che si sono deteriorati con il tempo o sono andati persi;
- L'esposizione riguarda il mostrare, attraverso determinati allestimenti e seguendo certi criteri e logiche di percorso, le collezioni permanenti del museo e organizzando anche delle mostre temporanee;
- La comunicazione ha l'obiettivo di informare il visitatore di ciò che il museo offre e di catturarne l'attenzione promuovendo una serie di offerte e di servizi.

Gli obiettivi che un museo si prefigge si rifanno a tre particolari ambiti che sono: di *studio*, di *educazione* e di *diletto*. Per quanto riguarda l'obiettivo di studio (artistico, storico, sociologico, antropologico) esso è di competenza dei ricercatori e degli esperti

---

<sup>12</sup> Le definizioni di tutela e valorizzazione e delle successive attività strumentali sono riportate da quanto affermato nel D. Lgs. 112/98 (Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59) Capo V, Beni e attività culturali, artt. 148 e segg.

che hanno la possibilità di analizzare i beni raccolti, catalogati e messi a disposizione dal museo, insieme alle competenze del personale specializzato in materia.

Il fine educativo si riferisce al tramandare e trasmettere conoscenze a varie categorie di utenti (come alunni di istituti scolastici, studenti universitari, gruppi di adulti, stranieri, ecc...) e a tutti coloro che sono interessati a “crescere” in modo individuale e collettivo.

Infine, per quanto riguarda il diletto, esso si riferisce a “tutti coloro che, visitando le collezioni permanenti e temporanee, traggono motivi di “divertimento, ricreazione, passatempo”, di gratificazione per la sperimentazione della prossimità dell'arte” (Ferrarese, 2014, p. 14).

Il Codice dei beni culturali e del paesaggio del 2004 afferma, all'art 101 nel secondo comma, che il museo è *una struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio*. Negli ultimi due comma si dice, anche, che se i musei appartengono a soggetti pubblici essi sono destinati alla pubblica fruizione ed espletano un servizio pubblico, se invece appartengono a soggetti privati e sono aperti al pubblico essi espletano un servizio privato di utilità sociale. Vediamo come questa seconda definizione sia meno completa rispetto a quella dell'ICOM; infatti essa non menziona minimamente la funzione di ricerca e lo scopo di diletto.

Sia nella definizione dell'ICOM sia in quella del nostro Codice dei beni culturali e del paesaggio vi è in ogni caso un riferimento chiaro ai fini educativi che un museo deve avere e all'importanza di un'educazione che trasmetta la conoscenza del nostro patrimonio culturale e artistico. La didattica, dunque, è parte fondamentale della *mission* di un museo, ma essa ha cominciato a trasformarsi in servizio a partire dal momento di sviluppo della società liquida di Bauman.

Prima di passare al prossimo paragrafo ci soffermiamo un momento sull'analisi dei vari *stakeholders* che un museo può avere.

### **1.2.2. Gli *stakeholders* di un museo**

I principali *stakeholders* di un museo sono: il pubblico, la comunità artistica, i finanziatori, gli enti pubblici territoriali, lo stato e gli operatori turistici. Vediamoli più

nello specifico<sup>13</sup>:

*a) Il pubblico*

Esso rappresenta il fruitore primario di un museo, a cui sono rivolti i principali eventi o progetti. Il pubblico rappresenta anche l'indicatore di successo di un museo, attraverso il numero di partecipanti. È il primo indicatore di apprezzamento, a livello quantitativo, che da sempre costituisce un punto di riferimento sia per l'ente stesso che per gli altri *stakeholders*.

Fanno parte del pubblico anche i visitatori come le scuole e gli studenti che fruiscono del museo da un punto di vista sociale con fini di studio e di educazione.

*b) La comunità artistica*

Essa è la tipologia di *stakeholder* ideatrice degli eventi e delle varie attività e per questo costituisce uno stimolo continuo per l'ente. Potremmo dire che è la mente creatrice di un museo. La comunità artistica è costituita, per esempio in un museo, da *visual artists, performers*, critici, galleristi, ecc.

*c) I finanziatori*

I finanziatori vanno a loro volta suddivisi in tre tipologie:

- *i supporter istituzionali*, i quali hanno un rapporto stabile con l'ente e offrono in modo continuativo risorse;
- *gli sponsors*, che vedremo meglio più avanti, e che collaborano nella realizzazione di eventi o progetti offrendo denaro o forniture tecniche in cambio di pubblicità sul loro marchio e nome;
- *gli istituti di credito* sono invece una tipologia di finanziatori che offre contributi assai onerosi e che copre le dilazioni temporali degli incassi derivanti dai contributi istituzionali, che molto spesso arrivano in ritardo all'ente;

*d) Gli enti pubblici territoriali*

Essi erano i maggiori erogatori di sovvenzioni e di contributi, ora invece sono

---

13 Tratto da *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Pieremilio Ferrarese, pag. 47, 2012, Venezia.

sempre più vincolati a “patti di stabilità” con il governo. Gli enti pubblici territoriali, infatti, ora tendono ad erogare sovvenzioni o contributi solo a progetti e ad attività che hanno una ricaduta positiva sulla cittadinanza.

*e) Lo stato*

Lo stato ha sempre rappresentato il primo finanziatore delle organizzazioni culturali, ma ora fa fatica a ricoprire da solo tale ruolo. La testimonianza è data anche dalla diminuzione dei fondi pubblici destinati alla cultura nel nostro paese.

*f) Gli operatori turistici*

Essi sono una tipologia di *stakeholder* che non finanzia o sostiene le organizzazioni culturali, ma che indirettamente beneficia dei ritorni turistici derivanti dagli eventi o i progetti organizzati dai musei.

Dopo aver visto i principali *stakeholders* di un museo riprendiamo il tema principale di questo lavoro, la didattica museale.

### **1.2.3. La didattica museale**

La didattica museale fa parte di una didattica più generale che si fonda sulla pedagogia. Dunque c'è una didattica generale, ma si sono affermate anche le didattiche di ciascun campo di sapere, compreso quello museale.

Gli scopi principali delle didattiche sono due<sup>14</sup>:

1. “Pensare la mediazione didattica”, ovvero pensare ai vari modi di relazione tra i saperi e gli allievi e cercare di costruire gli strumenti e le attività più adatte per raggiungere metodi efficaci di apprendimento e di insegnamento.
2. “Pensare e formare le competenze alla mediazione didattica”.

La didattica museale ha come punto di riferimento la pedagogia, ma allo stesso tempo ha una sua autonomia ed una sua specificità, come possiamo notare da queste due definizioni date da Ivo Mattozzi:

#### ***Definizione 1***

---

<sup>14</sup> Ivo Mattozzi, Università degli Studi di Bologna, pag. 38 in *Dire e Fare Didattica, Strumenti per la progettazione e la valutazione delle attività educative nei musei*, 2010, Regione del Veneto.

*La didattica museale è il campo di ricerca in cui le didattiche disciplinari vengono integrate nei processi di insegnamento e di apprendimento che si svolgono in ambienti museali e in rapporto con oggetti ed esposizioni. La didattica museale deve tener conto dell'epistemologia, della metodologia e dei principi della mediazione didattica nella disciplina coinvolta. La didattica museale non può esistere senza riferimenti ad un campo disciplinare*

Da questa prima definizione vediamo come sia fondamentale per la didattica museale rapportarsi con altri campi di sapere, senza i quali non sarebbe completa e soprattutto non efficace. Le conoscenze acquisite dagli studiosi si formano attraverso studi e riflessioni su differenti campi di sapere, che poi vengono messi in relazioni tra loro e mediati, appunto con l'aiuto della didattica, attraverso una loro elaborazione finale. La seconda definizione di didattica museale è la seguente:

### **Definizione 2**

*La didattica museale è il campo disciplinare nel quale si studiano i problemi inerenti ai processi di insegnamento che si progettano e si realizzano in ambienti museali e con l'uso di oggetti museali ed esposizioni allo scopo di promuovere e sostenere processi di apprendimento disposti a formare abilità, conoscenze e competenze valutabili e verificabili.*

Attraverso questa seconda definizione capiamo come la didattica museale sia, a sua volta, un punto di riferimento per la scuola, che deve essere affiancata dalla funzione sociale ed educativa che possiede il museo. Citiamo un passo del libro bianco<sup>15</sup> di Cresson-Flynn particolarmente interessante a riguardo:

*Nella società del sapere, per definizione universale, un'identità sociale e culturale è trasmissibile soltanto in parte. Essa dev'essere costruita non solo dalla scuola, la cui funzione resta insostituibile, ma anche dall'individuo stesso attingendo*

---

15 E. Cresson e P. Flynn, (ed.), *Insegnare e apprendere, verso la società cognitiva*, Libro Bianco sull'istruzione. Bruxelles, Commissione delle Comunità Europee, COM(95) 590, novembre 1995.

*alla memoria collettiva, assimilando informazioni diverse provenienti dal mondo, tramite un'immersione nei vari ambienti professionali, sociali, familiari, culturali. [...]*

*Il potere di comprendere è la capacità di analizzare il modo in cui le cose si costruiscono e si disfano.*

Il museo è importante perchè raccoglie e racchiude dentro sé parte di noi, della nostra storia, della nostra memoria. Esso ci aiuta a ricordare quello che siamo e ciò che eravamo. Noi cresciamo e ci educiamo anche attraverso lo studio del passato, e quindi attraverso l'osservazione e la contemplazione dei beni culturali.

Gli elementi principali che compongono la didattica museale sono, infatti, i seguenti: gli allievi (di qualsiasi età), gli oggetti, i saperi, la trasposizione (dai saperi esperti e specializzati ai saperi scolastici) ed infine i beni culturali.

C'è una fitta relazione ed interdipendenza tra questi elementi, senza i quali non riusciremmo ad apprezzare i benefici della didattica.

Oltre ad imparare e ad apprendere nuove conoscenze, abilità, esperienze la didattica museale ci aiuta anche a comprendere la nostra realtà, noi stessi, attraverso l'utilizzo della nostra memoria individuale di fronte alle cose.

La didattica museale ci permette di sviluppare i nostri ricordi, quello che abbiamo vissuto per arrivare a comprendere l'arte. Di fronte ai beni culturali noi inconsciamente utilizziamo la nostra memoria e la nostra educazione estetica per capire ciò che abbiamo di fronte.

La didattica museale, quindi, aiuta ad osservare gli oggetti, i beni culturali, aiutandoci ad “aprire” una serie di finestre cognitive su elementi già noti o vissuti e ci induce a sviluppare processi inferenziali.

#### **1.2.5. La didattica come educazione estetica**

L'educazione, secondo l'Enciclopedia Treccani, è il “processo attraverso il quale vengono trasmessi ai bambini, o comunque a persone in via di crescita o suscettibili di modifiche nei comportamenti intellettuali e pratici, gli abiti culturali di un gruppo più o meno ampio della società. L'opera educativa è svolta da tutti gli stimoli significativi che raggiungono l'individuo, ma, in modo deliberato e organizzato, da istituti sociali naturali (famiglia, clan, tribù, nazione ecc.), e da istituti appositamente creati (scuole,

collegi, centri educativi ecc.).”

In particolare è importante cercare di educarci e di educare ad avere un rapporto con i beni culturali ed i beni naturali ambientali che ci circondano. Uno degli istituti appositamente creati per educare è la scuola, la quale, lentamente, con gli anni ha compreso l'importanza di creare un legame con altri istituti extrascolastici culturali (come musei, biblioteche, parchi, pinacoteche, siti archeologici, centri storici) per approfondire tale rapporto con il patrimonio culturale. L'obiettivo è quello di “costruire un sistema formativo autenticamente polimorfico (e perciò polisegnico), flessibile e integrato entro una rete unitaria dei servizi educativi realizzati (e realizzabili) (Gennari, 1988, p. 19).”

Come afferma Mario Gennari il bambino sin dall'inizio della sua vita viene a contatto con opere d'arte pubbliche, luoghi pubblici di particolare rilevanza, beni ambientali e varie espressioni artistiche sia passate che contemporanee. Esso quindi è abituato a vederle, anche se in modo distratto o distaccato; il bambino cresce e vive circondato dall'arte. È una cosa molto importante perché “la continua opportunità di conoscere l'arte disseminata nell'ambiente lo pone di fronte alla possibilità di accedere a *universi di segni, nuovi saperi, possibili alfabeti* in maniera più sistematica di quanto si possa credere.” Tale concetto lo possiamo sintetizzare nella necessità di un'educazione estetica: “un'educazione che sappia cogliere l'importanza del *recupero* dei beni culturali e ambientali, del loro *restauro* e della *conservazione* ottenuti con l'apporto offerto dalle tecnologie, della *tutela* e della *valorizzazione* che non possono essere semplicemente “delegate”, della *fruizione* più consapevole e libera, e infine della *produzione* stessa di “eventi estetici” (Gennari, 1994, p. 244).

Dunque è fondamentale capire e approfondire l'importanza di un'educazione estetica; dovremmo abituarci a crescere con quest'idea di educazione, un'educazione che stabilisca un rapporto di rispetto tra l'uomo e ciò che lo circonda. Deve esserci la formazione di una coscienza da parte dell'uomo “che nell'intreccio fra bellezza e interpretazione faccia risaltare lo spessore autentico dell'uomo umano (Ducci, 1979)” (Gennari, 1994, p. 245).

Cerchiamo di capire cosa si intende per estetica; essa significa “rapportarsi a

qualcosa attraverso i sensi”<sup>16</sup>. L'estetica come vocabolo e come disciplina nacque nel 1735 ed è la scienza della cognizione sensitiva; ovvero essa è la scienza che ci consente di conoscere il mondo attraverso i sensi e quindi attraverso la sensazione. Questa concezione di educazione estetica si basa sull'idea del “fare arte” a nostra volta, “partecipando con consapevolezza al continuo consolidarsi, distruggersi e ridefinirsi di tutti i paradigmi attraverso i quali il sentire (con i sensi e con la sensibilità) diviene scambio, commento, discorso, cultura. Quando, in nome dell'estetica, cerchiamo di riorganizzare la rappresentazione del mondo dedicando una particolare attenzione a quelle che Pascal chiamava “le ragioni del cuore” accettiamo inevitabilmente di essere provocatori, animatori dello scandalo, del sovvertimento, o quantomeno della messa in discussione” (Dallari, 2005, p. 19).

L'esperienza estetica, infatti, è sempre collegata a sensazioni quali lo stupore, il rischio, la vertigine, la paura ed è collegata a momenti di vita o ad esperienze che vengono sentite e vissute come nuove, inaspettate, straordinarie.

Parlando di educazione estetica, dunque, ci riferiamo ad un fare che consiste nel partecipare attivamente e consapevolmente a tutto ciò che è vita e storia e quindi partecipare al processo culturale “che rinnova continuamente i linguaggi e gli apparati simbolici delle rappresentazioni interiori e della rappresentazione del mondo” (Dallari, 2005, p. 20). L'estetica, infatti, fin dalla sua nascita, indaga sulle sensazioni e su come queste nascano dentro di noi e in base a quali stimoli esse si formano, in particolare cercando spiegazioni nei processi di memoria, di immaginazione e della sensazione.

Una delle cose che più ci trasmette emozioni e sensazioni è proprio l'arte, ma bisogna saperla decifrare, capire per poter godere delle sensazioni che essa ci offre. È necessario, dunque, un *processo di alfabetizzazione* all'arte, il quale deve essere costante e continuo. La sensibilità che ognuno di noi possiede deve appropriarsi di mezzi simbolici, di una base grazie alla quale riusciamo a comprendere come mai e perché certe opere d'arte sono state fatte in un certo modo; non può affidarsi all'intuizione o alla spontaneità per riuscire ad apprezzare in modo estetico le arti. “L'approccio estetico all'opera d'arte ha bisogno di un livello di conoscenza e di alfabetizzazione superiore e differente a quello che serve per la semplice conoscenza” (Dallari, 2005, p. 20).

---

16 Il termine *aesthetica* è stato coniato da Baumgarten dalla radice greca *aisth* e dal verbo *aishthanomai*.

Di fronte un'opera d'arte non è fondamentale ed essenziale dare una spiegazione, soffermarsi sulla tecnica, sulla biografia dell'artista, ma cercare di comprendere l'opera a livello estetico, ovvero *con-prendere*, prendere dentro di sé. Si arriva a questa comprensione estetica dopo che ci si è abituati a vedere l'arte, che si è imparato ad osservarla, che la si è conosciuta e la si è accettata.

Secondo l'estetologo Luciano Anceschi il compito dell'estetica potrebbe sovrapporsi, e molto spesso coincidere, con quello della pedagogia. Infatti Luciano Anceschi afferma che bisognerebbe far familiarizzare i bambini ed i ragazzi con l'arte; non bisogna insegnare loro chi sono gli artisti, quali sono i vari movimenti artistici, ma piuttosto “cercare di immettere nei processi intellettuali, immaginativi e creativi dei giovanissimi idee, paradigmi, metafore e simboli desunti dall'esperienza artistica” (Dallari, 2005, p. 21). Questo concetto è molto utile, soprattutto oggi, perché viviamo in una società in cui i nostri ragazzi crescono con una miriade di stimoli forniti in modo disordinato dai molti mezzi di comunicazione e in cui non vi è spazio per una riflessione più attiva, creativa e critica della realtà o di quello che li circonda.

Familiarizzare con l'arte significa quindi “contrastare questa sovraesposizione indiscriminata nella direzione della qualità e dell'intensità, cercando di fornir loro materiali intellettuali e modalità di osservazione e interpretazione del mondo *presi in prestito dall'arte*, ma utilizzabili ben oltre il campo dell'arte stessa” (Dallari, 2005, p. 21). Ed è così che l'opera d'arte si trasforma e diventa materiale di didattica utile per far riflettere e aiutare a sviluppare un senso critico a chi la osserva o a chi cerca di comprenderla. L'arte aiuta a costruire l'immaginario, a sensibilizzare ed a alfabetizzare; come afferma Marco Dallari le opere d'arte non sono *testi* rispetto ai quali attivare meccanismi per comprendere, spiegare e conoscere la nostra realtà e noi stessi, ma sono piuttosto *pretesti* per attivare processi mentali, culturali e produttivi, che riusciamo a fare grazie alla familiarità che abbiamo acquisito con l'arte.

Per questo non è utile imparare a memoria e studiare gli artisti e le loro vite, ma è alquanto più interessante creare delle visite guidate che prevedono un'interazione, dei laboratori didattici dove i ragazzi si mettono alla prova in prima persona, creare dei giochi o fare delle riflessioni davanti alle opere stesse. Tutto questo aiuta i bambini, ma anche gli adulti, a crescere, a formarsi e a vedere il mondo e la realtà da un altro punto

di vista, grazie all'esperienza con l'arte.

L'arte, inoltre, oltre ad aiutarci a crescere, a sviluppare un senso critico, ha anche il compito, attraverso la sollecitazione dei nostri sensi, di influenzare il nostro modo di pensare, immaginare e vedere le cose; crea conoscenza del mondo e influenza il modo in cui ciascuno interpreta e vede la realtà.

Dobbiamo ricordarci che la conoscenza è il rapporto tra il sentire ed il pensare; dall'incontro di questi due processi nasce il *sapere*. “Un sapere che è sempre lo stesso anche se viene indagato con strumenti e atteggiamenti diversi dall'estetica e dalla logica”. Estetica e logica non si possono separare, esse convivono insieme dentro noi stessi; “ciascuna esperienza estetica ha una sua autonomia, è un fenomeno in sé, in quanto esperienza sensibile ed emozionale, ma rispetto alla dimensione del conoscere, essa si aggiunge, si annette, si accumula al patrimonio precedente del nostro sapere, diviene parte di quel tutto che siamo noi quando pensiamo il mondo e pensiamo noi stessi” (Dallari, 2005, p. 24).

### **1.3. Cultura ed economia**

#### **1.3.1. Dall'esperienza al significato dei beni-merci**

Come dicevamo precedentemente oggi viviamo in una società in cui abbiamo un nuovo tipo di economia, legata al fare e al vivere un'esperienza. Ora il consumatore è sempre più in grado di fare un'esperienza, anche e soprattutto grazie all'ambiente in cui si trova e in cui esso è immerso. I musei oggi parlano di consumatori, clienti, utenti riferendosi ai propri visitatori e l'offerta che essi propongono è perfetta per la crescente richiesta di servizi, come la didattica. Servizi, però, che sono richiesti soprattutto per l'esperienza che essi fanno trascorrere, vivere.

Le imprese, e quindi anche le organizzazioni culturali, sono passate dal focalizzarsi sul prodotto, poi sulla marca, per concentrarsi sempre più su una concezione del marketing definita da Schmitt e Simonson<sup>17</sup> “estetica” (1997) ed “esperenziale”

---

17 Schmitt B., Simonson A. (1997), *Marketing Esthetics: The strategic Management of Brands, Identity and Image*, Free Press, New York.

(Schmitt, 1999, 2003)<sup>18</sup>. Si creano sempre più spesso ambienti capaci di attirare i consumatori e capaci di far sperimentare loro emozioni fisiche ed emotive; i consumatori sono stimolati dalle più varie forme di comunicazione e da design sorprendenti riguardanti i prodotti (Codeluppi, 2005, p. 227).

L'economia delle esperienze, infatti, si caratterizza per l'offerta di esperienze, che si distinguono sia dai servizi che dai beni, e che consiste nel far trascorrere, al consumatore, del tempo a gustarsi una serie di eventi memorabili, messi in scena da un'impresa come in una rappresentazione teatrale, per coinvolgerlo a livello personale. I quattro ambiti dell'esperienza sono: l'intrattenimento, l'educazione, l'esperienza estetica e l'evasione. Offrire un'esperienza significa, infatti, non solo intrattenere, ma coinvolgere il consumatore: nelle esperienze di intrattenimento le persone assorbono passivamente gli stimoli attraverso i sensi. A queste si aggiungono le esperienze estetiche in cui gli individui si immergono fisicamente nell'evento, ma restano passivi. Oltre a queste, abbiamo anche le esperienze educative in cui l'ospite assorbe gli eventi partecipando attivamente e le esperienze di evasione in cui il consumatore è attivo in un ambiente di immersione, ovvero egli diviene attore capace di agire sulla performance.

Questo nuovo tipo di offerta, dunque, è personale, ha luogo all'interno dell'individuo, il quale viene coinvolto a livello fisico, emotivo, intellettuale e spirituale. Nessuno avrà la stessa esperienza, ognuno la vive in modo diverso in base all'interazione che si viene a creare tra la disposizione esistenziale e mentale dell'individuo e l'evento inscenato (Pine e Gilmore, 1999, p. 14).

In un'economia esperienziale, dunque, è fondamentale che le merci offerte abbiano, oltre che un valore economico, anche e soprattutto un valore culturale e sociale. È proprio grazie a questo valore che le merci sono polisemiche; ad esse ognuno di noi può attribuire i più svariati significati o ulteriori simboli. Esse, inoltre, possono contribuire ad offrire altri significati in base all'ambiente che le circonda o alle relazioni che riescono ad instaurare con i consumatori.

In questo lavoro non ci dilungheremo troppo sul tema, qui non oggetto

---

18 Schmitt B. (1999), *Experiential Marketing: How to get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to your Company and Brand*, Free Press, New York.  
ID. (2003), *Customer Experience Management: A revolutionary Approach to Connecting with your Customers*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ).

principale del nostro elaborato, ma volevamo soprattutto arrivare a descrivere il modello elaborato da Jean Marie Floch (1992, 1997)<sup>19</sup> che descrive il rapporto tra i beni ed i comportamenti di consumo. Esso si chiama “quadrato semiotico” ed è utilizzato dagli studiosi di semiotica per analizzare e studiare il livello dei valori, ovvero il livello che contiene i significati fondamentali su cui si regge la nostra cultura.

Grazie a questo modello Floch ha ricavato quattro modelli di acquisto, ovvero quattro tipologie diverse di consumatori:

- il consumatore **pratico**, concreto, razionale e avente un atteggiamento utilitaristico;
- il consumatore **utopico**, ovvero colui che è interessato alla sua identità e all'esprimere se stesso nella società;
- il consumatore **critico**, che è il contrario di quello utopico, in quanto è interessato soprattutto a valorizzare il prodotto e i rapporti qualità-prezzo e costi-benefici;
- il consumatore **ludico**, infine, è il contrario di quello pratico poiché non è per niente utilitaristico, ma si diverte a giocare con i beni di consumo.

Il nostro interesse per questo studioso di semiotica e del suo modello ci è ora utile per vedere come il “quadrato” di Floch sia stato applicato da una studiosa statunitense, Jean Umiker-Sebeok (1994)<sup>20</sup>, ad un'esposizione museale ad Indianapolis.

Attraverso questo studio Sebeok ha potuto constatare l'esistenza dei quattro tipi di consumatori ideati da Floch:

- il consumatore **pratico** è colui che al museo si chiede: “Cosa posso fare con quello che mi viene offerto?”. Esso è stato definito dalla studiosa il modello dell'*aula scolastica*;
- il consumatore **utopico** è colui che si chiede: “Che cosa può dire l'esposizione su di me, come posso essere protagonista?”. Egli vuole “rispecchiarsi” e infatti il suo modello è quello della *sala degli specchi*;
- il consumatore **critico** è colui che si chiede: “Che cosa si può pensare su

---

19 Floch J.-M. (1992), *Semiotica, marketing e comunicazione. Dietro i segni, le strategie*, Angeli, Milano  
ID. (1997), *Identità visive*, Angeli, Milano.

20 Umiker-Sebeok J. (1994), *La costruzione di significato in un museo: implicazioni per una semiotica delle pratiche di consumo*, in Grandi (1994).

questo?”. Egli sta molto attento all'organizzazione degli spazi ed il suo modello è quello del *museo*;

- il consumatore **ludico**, invece, ha come domanda chiave: “Che cosa posso sentire, che cosa posso provare io attraverso questo tipo di esperienza?”. Egli fa parte del modello del *parco dei divertimenti*, come stimolazione fisica (Codeluppi, 2005, p. 259).

Questi modelli, comunque, sono piuttosto rigidi; nella realtà, infatti, abbiamo molte più varianti e quindi molte più tipologie di consumatori. Queste quattro rimangono, in ogni caso, le quattro categorie principali. La stessa Sebeok ha così affermato:

“[...] il significato di un'esposizione museale, di un'esposizione commerciale, o di un qualsiasi altro prodotto, non è nella cosa in se stessa, e tanto meno nell'occhio (o orecchio, mano, mente, cervello) del fruitore, ma nella danza interpretativa intricata e vivace che costui intreccia con il prodotto, o, piuttosto, con l'Altro che il prodotto le/gli rappresenta, solitamente nel contesto di Altri Significanti presenti – e che diventano partner nel coro dell'esperienza di consumo” (Sedeok, 1994, p. 53).

Dunque ci troviamo in un'era in cui abbiamo vari tipi di consumatori e quindi di visitatori di musei, che hanno esigenze che corrispondono perfettamente agli stimoli che istintivamente nascono in una realtà in cui prevale il consumo, la voglia di accedere, la sovrabbondanza di merci e di servizi. Ecco allora che ci viene spontaneo chiederci se il servizio della didattica nei musei sia una proposta culturale diventata merce. Quale differenza vi è tra didattica e merce? E tra l'educazione offerta nei musei e la merce esposta in tale istituzione vi è distinzione?

### **1.3.2. Il museo azienda**

Dai paragrafi precedenti potremmo dire di aver capito come l'economia si sia “impossessata” del settore della cultura, tanto che ormai si sente la necessità di costruire sempre più nuovi musei, organizzare sempre più mostre temporanee, istruirsi e formarsi in ambito “gestione museale” proprio per la crescente offerta e quindi domanda da parte delle persone in tale settore.

Economia e cultura, offerta e domanda vanno di pari passo, si potrebbe dire. Da

questo sviluppo ne deriva un aumento di personale per i musei, la crescita continua di visitatori, la necessità di avere un certo numero di entrate, ovviamente per sostenere i costi necessari a stare al passo con la realtà contemporanea e con i servizi che questa richiede. Ai parametri culturali-artistici intrinseci ad un museo si sono accostati sempre più valutazioni e obiettivi di tipo economico-monetario.

Naturalmente per far “funzionare” un museo è necessario affidarsi e guardare soprattutto i risultati di tipo quantitativo, ma per questo tipo di organizzazione è altresì fondamentale valutare anche risultati di tipo qualitativo.

Dagli anni '90, dunque, sempre con più interesse si è cominciato a discutere sulla possibilità dell'acquisizione dei principi e degli strumenti propri dell'economia aziendale in ambiti culturali, per istituzioni museali o semplicemente per attività culturali. Questo significa che vi è:

- “un'affermazione del criterio dell'economicità e dell'esigenza di un approccio “imprenditoriale” e di uno stile organizzativo-gestionale di tipo “manageriale””;
- “adeguamento conseguente degli strumenti di controllo, al fine di rendere efficace quanto ricordato al primo punto, e di corrispondere a nuovi profili di *accountability* che le trasformazioni in atto reclamano” (Marcon, 2003, p. 22)<sup>21</sup>.

I due punti citati qui sopra sono comunque accompagnati dallo sviluppo di due nuovi stimoli nella nostra società; il primo è la crescita continua del settore pubblico e del settore *non profit*, il secondo stimolo, invece riguarda in particolare il settore culturale, ovvero l'evoluzione dei musei.

Per cominciare ricordiamo che il settore pubblico è stato attraversato da un processo di “modernizzazione”, chiamato in letteratura internazionale “New Public Management”, ovvero un processo che ha introdotto, in tale settore, e sempre più velocemente e in modo drastico, logiche aziendali. In particolare si è affermato nel settore pubblico, dove possibile, il “principio dell'equilibrio economico di lungo periodo, l'avvio di una “gestione per risultati”, il decentramento decisionale attraverso processi budgetari, e così via” (Marcon, p. 22, 2003).

---

21 Intervento di Giuseppe Marcon al Convegno “*L'Azienda Museo: dalla conservazione del valore alla creazione di valori*”, Firenze il 6 e 7 novembre 2003, *La gestione del museo in un'ottica strategica: l'approccio alla balanced scorecard*, Università degli Studi Ca' Foscari di Venezia.

Il settore *non profit*, invece sta quasi superando il settore pubblico, il quale lo legittima sempre più; per questo tale settore ha necessità di adottare logiche e obiettivi che si rifanno al principio dell'economicità.

Ma il settore che più ci interessa è quello relativo ai musei, istituzioni che nel corso degli anni hanno subito grandi cambiamenti come: l'aumento e l'evoluzione della tipologia di fruitori dei servizi, la trasformazione delle proprie funzioni e infine il cambiamento delle priorità da soddisfare e le modalità di organizzazione della propria produzione.

Rileggendo la definizione di museo dell'ICOM soffermiamoci su alcune frasi: il museo è un'istituzione permanente, che non ha scopo di lucro, che è al servizio della società ed è aperta al pubblico. Questa è una definizione del 1946, riaggiornata nel 2007. Ma il museo ha sempre avuto queste funzioni? E ha sempre avuto questo ruolo, sin dalla sua origine?

Tale definizione, ovviamente, è adattata perfettamente alla nostra realtà contemporanea e alla nostra società perché ora vi è appunto, come dicevamo precedentemente, un'era del consumo. Ora il museo è per tutti, non più per un'élite di persone, aristocratiche, facenti parte di una cerchia privata e ristretta di persone. Ora tutti sentono la necessità di andare al museo perché la tendenza è questa; se si va al museo oltre a poter ammirare capolavori del nostro patrimonio culturale-artistico siamo circondati da mille altri servizi che ci attraggono e a cui vogliamo a tutti i costi accedervi. In un museo tutto è servizio, tutto è consumo e più cose si offrono al visitatore meglio è, sia per un fattore di immagine esterna, sia per quanto riguarda il fattore economico, ovvero le entrate. Entrate che devono cercare di sostenere il più possibile i costi per gestire l'impresa-museo nel suo complesso.

Il museo ora ha sicuramente tra gli obiettivi e le priorità la centralità del suo visitatore, meglio definito consumatore. In secondo luogo il museo non è più un soggetto "passivo", ma tale concezione si è ammodernata e ora l'istituzione museale è "attiva"; questo significa che il museo non ha più "solo" il compito di acquisire, conservare, tramandare alle generazioni future il patrimonio culturale accumulato, ma ora ha anche la funzione di informare prima di tutto e poi di educare.

Tornando a quanto già detto precedentemente il museo ora cerca in tutti i

possibili modi di farci vivere un'esperienza perché è proprio questo che lo spettatore cerca in questo luogo culturale.

In quest'ottica potremmo dire che l'economia ha quasi scardinato la natura del museo, o anzi, meglio, si è inserita in modo molto rivoluzionario nel settore della cultura. I musei stanno diventando delle aziende vere e proprie e alcuni stanno addirittura trasformandosi in multinazionali con filiali sparse in tutto il mondo. Stiamo arrivando ad una nuova tipologia di museo, il *global museum*.

Significativa a questo punto, visto che è una delle tre realtà prese da noi in considerazione, è la Fondazione Solomon R. Guggenheim, di cui ci interessa la figura di Thomas Krens, che poi riprenderemo nel capitolo successivo.

Thomas Krens è stato direttore della Fondazione Solomon R. Guggenheim di New York dal 1988 al 2008. Conosciuto come figura controversa all'interno della Fondazione, egli è noto soprattutto per la strategia manageriale che ha fatto ingrandire ed espandere la rete di musei Guggenheim in tutto il mondo, realizzando quanto affermato profeticamente nell'atto costitutivo della Fondazione “uno o più musei”.

Ma vedremo meglio successivamente il concetto di *global museum* per la Fondazione Solomon R. Guggenheim. Non è, in ogni caso, l'unico museo ad utilizzare la strategia manageriale, tipica delle imprese, in ambito culturale-artistico.

Di esempi di musei che adottano strategie economico-manageriali per aumentare i proventi dell'ente e migliorare quindi l'autosufficienza economica, o musei che adottano strategie di comunicazione, per attirare più visitatori e migliorare la loro immagine, ormai ce ne sono sempre più. Ne citiamo uno francese e uno italiano: il Louvre<sup>22</sup>, a Parigi, si finanzia e si mantiene, oltre che con gli introiti dei biglietti, anche con gli affitti dei negozi al suo interno o di quelli presenti attorno allo stabile del museo e a Venezia abbiamo la Fondazione Musei Civici che, a livello di comunicazione e marketing, ha creato il marchio MUVE<sup>23</sup> nel 2011 e ha situato un'area *bookshop* anche all'interno dell'Aeroporto di San Marco, sempre a Venezia.

---

22 Intervento di Salvatore Settis al Convegno “Beni culturali e mercato: missione (im)possibile?”, organizzato da Segnavie presso l'Auditorium del Centro Culturale San Gaetano, Padova, 15 ottobre 2015.

23 Intervento dell'ex Direttore Walter Hartsarich al Convegno “La sostenibilità economica dei Musei”, organizzato dal Coordinamento Regionale Veneto di ICOM, in occasione dell'International Museum Day presso Fondazione di Venezia il 18 maggio 2015.

Questi due esempi ci mostrano come il museo oggi sia ormai diventato un'impresa a tutti gli effetti e di come debba esserlo sia per migliorarsi che per autofinanziarsi. Il Louvre, a Parigi, con gli affitti dei negozi aumenta i proventi e così ha maggiori risorse per autofinanziarsi e per mantenersi in vita o per effettuare eventuali investimenti. A Venezia, invece, la creazione del logo MUVE ha lo scopo di aumentare ed attrarre i visitatori, ma soprattutto esso aiuta a migliorare l'immagine del museo all'esterno. Fondazione Musei Civici di Venezia ha poi aperto un'area *bookshop* all'aeroporto di Venezia; questa è una strategia manageriale e di marketing che aiuta ad aumentare i proventi dell'area accessoria del museo ed è una modalità di farsi conoscere in un luogo molto frequentato, in cui la gente, molto spesso, ha tempo a disposizione e può dedicarsi a conoscere nuove realtà.

Il museo, dunque, deve creare e gestire nuove attività soprattutto per cercare di autofinanziarsi e per tentare di coprire i propri costi; infatti raramente un museo è in pari con la bigliettazione. Vedremo nel prossimo capitolo come sia la Collezione Peggy Guggenheim che i Musei Civici di Padova non hanno raggiunto un pareggio di bilancio, ma anzi siano in perdita. Fondazione Musei Civici di Venezia, invece, nel 2014 ha chiuso il bilancio in positivo, facendo un utile.

C'è bisogno di un'aziendalizzazione dei musei, che aiuti ad aumentare le entrate di tale organizzazione attraverso una serie di attività aggiuntive come quelle dell'area accessoria (es. il *bookshop*, la ristorazione, la caffetteria, ecc.).

Nei prossimi paragrafi ci dedichiamo a descrivere come le istituzioni museali gestiscono i progetti culturali, come appunto i vari progetti di didattica, che vedremo meglio nel secondo capitolo.

#### **1.4. Il *project management* nei musei**

Per gestire i vari progetti culturali il museo si affida a quello che chiamiamo *project management*<sup>24</sup>, ovvero *l'attività sistematica di gestione di un progetto* con un contenuto intrinseco culturale- artistico, con una scansione preventiva e consuntiva e

---

24 Definizione tratta da *Lineamenti di report per le aziende di cultura – Elementi di project management degli eventi culturali*, di Pieremilio Ferrarese, pag. 20, 2012, Venezia.

una triplice dimensione organizzativa, economica e processuale che si divide in:

- Attività da svolgere e tempi da rispettare;
- Risorse da acquisire e vincoli di bilancio da prevedere e seguire;
- Standard qualitativi artistici ed economico- finanziari da seguire e rispettare nella fase esecutiva/ realizzativa.

Ma oltre a queste linee da seguire, che fanno parte della definizione di *project management*, vediamo anche altre determinanti di tale materia. Infatti per gestire e organizzare un progetto culturale bisogna tener conto di alcuni **dettagli specifici** quali: gli *obiettivi* da raggiungere, i *destinatari* del progetto, gli *investimenti* da effettuare e le risorse a disposizione o quelle che bisogna acquisire.

Come secondo elemento vi è la **data di consegna**, ovvero il termine ultimo di conclusione dei lavori e la data di consegna del servizio al consumatore.

Il terzo ed ultimo elemento del *project management* è l'**economicità del progetto**, che pone particolare attenzione ai vari costi (viene redatto un budget preventivo a riguardo, chiamato budget economico), agli investimenti ed ai ricavi.

L'economicità prevede anche la ricerca di un equilibrio finanziario, ossia un equilibrio tra le entrate e le uscite monetarie (viene così redatto un budget finanziario).

Il *project management*, dunque, è la base dell'organizzazione di un progetto culturale ed esso è l'insieme di regole e principi da seguire e rispettare quali, appunto, i dettagli specifici, i tempi e l'economicità. Una determinante non meno importante del *project management* sono anche i risultati del progetto, sia quelli prefissati sia quelli raggiunti.

Misuriamo e calcoliamo tutte queste determinanti grazie al modello di bilancio per cui abbiamo tre sistemi di misurazione tecnico-contabile che sono:

- il **sistema di contabilità generale**, il quale analizza l'insieme di tutte le operazioni gestionali dell'azienda, sia a preventivo che a consuntivo;
- il **sistema di contabilità analitica**, il quale si dedica solamente ai singoli progetti e alle singole attività, utilizzando sempre il modello economico-finanziario;
- il **sistema di reporting**, utile per tener conto di tutti gli aspetti quantitativi e

qualitativi della gestione del progetto. Esso è fondamentale perché analizza il progetto anche in fase di elaborazione e consente, così, di effettuare eventuali azioni correttive.

Modello per questi tre sistemi di misurazione tecnico-contabile è il *modello economico-finanziario* che analizza le varie operazioni di gestione considerando due differenti livelli quali:

- **economico**, che consiste nell'impiego della risorsa, il suo consumo (costo) e infine nella vendita del prodotto o servizio (ricavo);
- **finanziario**, che consiste nella relazione debito/credito e nella dinamica monetaria delle entrate e delle uscite.

Vediamo meglio cosa indicano i costi ed i ricavi per un progetto culturale. I costi indicano il consumo di risorse (materiali o immateriali) indispensabili alla creazione del prodotto o del servizio. Così avremo costi per acquistare materiali e merci, costi per i servizi prestati dal personale, costi sia per il personale dipendente che per persone esterne, costi per i servizi finanziari, ecc.

Per quanto riguarda i ricavi essi rappresentano un'entrata monetaria dovuta alla cessione di beni e servizi a terzi o i profitti derivanti dalle altre aree accessorie quali: il servizio di ristorazione, il *bookshop*, i servizi di didattica, ecc.

La differenza tra i ricavi ed i costi costituisce il reddito di un'azienda, che per le aziende *non profit* come i musei, è quasi sempre nullo o raramente positivo. Il reddito consente, quindi, all'azienda di sopravvivere e di continuare a perseguire le proprie finalità istituzionali.

#### **1.4.1. La struttura del bilancio nei musei**

Il bilancio è “un insieme di valori che può assumere vari significati in base alle finalità che si vogliono perseguire, ma il cui principale scopo è la rilevazione periodica dei risultati che si presume di avere conseguito”<sup>25</sup>.

Il bilancio, dunque, è utile sia come sistema di controllo agli amministratori

---

25 Terzani S., *Il sistema dei bilanci*, pag. 4, F. Angeli, 2002, Milano.

dell'ente sia come veicolo di comunicazione verso l'esterno.

Uno dei modelli di bilancio più utilizzati dai musei è quello tipico delle aziende *non profit*<sup>26</sup>; infatti le aree di attività in cui si svolge l'azione delle organizzazioni *non profit* sono:

- assistenza e sanità;
- scuola, formazione, educazione;
- cultura e ricerca;
- tutela dei beni artistici e ambientali;
- sport dilettantistico;
- cooperazione internazionale.

I quattro documenti costitutivi del bilancio delle aziende *non profit* sono: lo Stato Patrimoniale, il Rendiconto gestionale, la Nota integrativa e la Relazione sulla missione.

### **1. Lo stato patrimoniale**

Esso definisce annualmente la situazione patrimoniale e finanziaria di un ente. Il modello che si propone è quello previsto dall'art. 2424 del codice civile, ma vi sono da fare due precisazioni prima di osservare lo schema.

Non sono separati il Patrimonio dedicato all'attività istituzionale e quello dedicato all'attività accessoria perché tale procedimento richiederebbe una precisione e una discrezionalità molto alte nel definire i vari valori più nel dettaglio. Inoltre riguardo alle poste ideali del patrimonio netto si preferisce usare il termine *fondo di dotazione iniziale* piuttosto che *capitale*. Si è inoltre effettuata la distinzione tra **patrimonio libero** e **patrimonio vincolato**.

---

<sup>26</sup> Si veda il documento relativo alle “Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di Esercizio degli Enti *Non profit*”, Agenzia per le Onlus, che richiama il “Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende *non profit*”, elaborato dal CNDC nel 2001. Molte delle definizioni e citazioni di questo paragrafo sono tratte dal primo documento appena nominato.

- a) Il **patrimonio libero** “è costituito dal risultato gestionale dell'esercizio in corso e dal risultato gestionale degli esercizi precedenti nonché dalle riserve statutarie libere”;
- b) il **patrimonio vincolato**, invece, è costituito “da fondi vincolati per scelte operate da terzi donatori o dagli organi istituzionali e dalle riserve statutarie vincolate”.

Nello schema dello stato patrimoniale le varie voci sono divise per macro-classi (Tab. 1.1).

## 2. Il rendiconto gestionale

Il rendiconto gestionale riguarda “le risultanze della gestione dell'esercizio”, ovvero esso ci mostra i ricavi ed i proventi contrapposti ai costi e agli oneri.

L'Agenzia per le Onlus afferma che “per gli enti che svolgono rilevante attività produttiva tipica (ospedali, scuole, centri di assistenza, musei, ecc.) il documento n. 2 potrà essere integrato con un apposito conto economico gestionale atto a rappresentare i costi ed i ricavi di ciascuna di tali attività specifiche<sup>27</sup> [...]”.

Sempre l'Agenzia afferma come il Rendiconto gestionale abbia come scopo quello di informare i terzi “sull'attività posta in essere dall'ente nell'adempimento della missione istituzionale” e di come esso debba “rendicontare le modalità attraverso le quali l'ente ha acquisito ed impiegato le risorse nello svolgimento di tali attività”.

Il risultato di sintesi è un risultato dato dall'insieme degli oneri e dei proventi offerti da una molteplicità di aree come la gestione caratteristica, quella accessoria, quella patrimoniale e finanziaria e quella fiscale. Inoltre sono fondamentali nelle aziende *non profit*, oltre ai ricavi e ai costi, anche i proventi e gli oneri giunti all'ente attraverso contributi e donazioni. Ecco perché nel rendiconto gestionale dividiamo le varie aree gestionale da cui derivano tali oneri e proventi. Le varie aree sono:

- **attività tipica** o di istituto: riguarda l'attività istituzionale svolta dall'ente

---

<sup>27</sup> Vedi pag. 8 “Linee guida e schemi per la redazione di bilanci di esercizio degli enti *non profit*”, Agenzia per le Onlus.

perseguendo la propria *mission*. Fanno parte di tale prima area anche le attività promozionali e di raccolta fondi, utili per cercare di ottenere contributi in grado di garantire la disponibilità di risorse finanziarie per realizzare le attività funzionali e strumentali al perseguimento dei fini istituzionali;

- **attività accessoria:** sono le attività diverse da quelle istituzionali, ma utili all'azienda poiché garantiscono risorse utili a perseguire i fini istituzionali espresse nella mission e nello statuto dell'ente;
- **attività di gestione finanziaria e patrimoniale:** sono attività sempre strumentali all'attività istituzionale;
- **attività di supporto generale:** sono attività di direzione e conduzione dell'ente.

Vediamo nella tabella 1.2 lo schema del rendiconto gestionale.

Tabella 1.1: Stato patrimoniale per macro-classi

<p><b>ATTIVO</b></p> <p><b>A) Crediti verso associati per versamento quote</b></p> <p><b>B) Immobilizzazioni</b></p> <p>I – Immobilizzazioni immateriali:</p> <p>II – Immobilizzazioni materiali:</p> <p>III – Immobilizzazioni finanziarie</p> <p><b>Totale Immobilizzazioni (B)</b></p> <p><b>C) Attivo circolante</b></p> <p>I – Rimanenze:</p> <p>II – Crediti:</p> <p>III – Attività finanziarie non immobilizzazioni</p> <p>IV – Disponibilità liquide</p> <p><b>Totale attivo circolante (C)</b></p> <p><b>D) Ratei e risconti</b></p> <p><b>Totale attivo</b></p>
<p><b>PASSIVO</b></p> <p><b>A) Patrimonio netto</b></p> <p>I – Fondo di dotazione dell'ente</p> <p>II – Patrimonio vincolato</p> <p>III – Patrimonio libero</p> <p><b>Totale A)</b></p> <p><b>B) Fondi per rischi ed oneri</b></p> <p><b>C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b></p> <p><b>D) Debiti</b></p> <p><b>E) Ratei e risconti</b></p> <p><b>Totale passivo</b></p>

#### CONTI D'ORDINE

(relativi agli impegni; a garanzie e altri rischi in corso; ai beni di terzi presso l'ente; a beni propri presso terzi)

Tabella 1.2: Il rendiconto gestionale

ONERI

- 1) Oneri da attività tipiche
  - 1.1) Acquisti
  - 1.2) Servizi
  - 1.3) Godimento beni di terzi
  - 1.4) Personale
  - 1.5) Ammortamenti
  - 1.6) Oneri diversi di gestione
  
- 2) Oneri promozionali e di raccolta fondi
  - 2.1) Raccolta 1
  - 2.2) Raccolta 2
  - 2.3) Raccolta 3
  - 2.4) Attività ordinaria di Promozione
  
- 3) Oneri da attività accessorie
  - 3.1) Acquisti
  
  - 3.2) Servizi
  - 3.3) Godimento beni di terzi
  - 3.4) Personale
  - 3.5) Ammortamenti
  - 3.6) Oneri diversi di gestione
  
- 4) Oneri finanziari e patrimoniali
  - 4.1) Su rapporti bancari
  - 4.2) Su prestiti
  - 4.3) Da patrimonio edilizio
  - 4.4) Da altri beni patrimoniali
  - 4.5) Oneri straordinari
  
- 5) Oneri di supporto generale
  - 5.1) Acquisti
  - 5.2) Servizi
  - 5.3) Godimento beni di terzi
  - 5.4) Personale
  - 5.5) Ammortamenti
  - 5.6) Altri oneri

PROVENTI

- 1) Proventi e ricavi da attività tipiche
  - 1.1) Da contributi su progetti
  - 1.2) Da contratti con enti pubblici
  - 1.3) Da soci ed associati
  - 1.4) Da non soci
  - 1.5) Altri proventi e ricavi
  
- 2) Proventi da raccolta fondi
  - 2.1) Raccolta 1
  - 2.2) Raccolta 2
  - 2.3) Raccolta 3
  - 2.4) Altri
  
- 3) Proventi e ricavi da attività accessorie
  - 3.1) da Attività connesse e gestioni commerciali accessorie
  - 3.2) da contratti con enti pubblici
  - 3.3) da soci ed associati
  - 3.4) da non soci
  - 3.5) Altri proventi e ricavi
  
- 4) Proventi finanziari – patrimoniali
  - 4.1) da rapporti bancari
  - 4.2) da altri investimenti finanziari
  - 4.3) da patrimonio edilizio
  - 4.4) da altri beni patrimoniali
  - 4.5) Proventi straordinari

Risultato gestionale

Secondo l'Agenzia per le Onlus i bilanci di un museo sono composti, come affermavamo prima, oltre che dallo stato patrimoniale e dal rendiconto gestionale, anche dalla nota integrativa e dalla relazione sulla missione.

### **3 La nota integrativa**

Essa ha la funzione di spiegare meglio e con informazioni aggiuntive, quantitative e qualitative, i due documenti numerici precedenti. L'Agenzia ci offre un elenco di informazioni da fornire. Ne riportiamo alcune relative a:

- informazioni generali sull'ente, ovvero la sua denominazione, la data di costituzione, le norme fiscali, la sede operativa, gli scopi istituzionali, ecc.;
- i criteri applicati nella valutazione delle voci del bilancio di esercizio;
- un prospetto con informazioni dettagliate sull'acquisizione, movimentazione e alienazione dei beni immobilizzati, specificando quelli ricevuti a titolo gratuito;
- le voci di patrimonio netto spiegandone nel dettaglio la loro origine, la possibilità di utilizzo degli stessi, l'indicazione della loro natura, la durata dei vincoli eventualmente posti;
- il dettaglio dei progetti con le caratteristiche di ciascuno, l'insieme dei ricavi e dei ricavi acquisiti;
- informazioni di dettaglio riguardo a eventuali sovvenzioni, donazioni e atti di liberalità, erogazioni di beni e di servizi in favore di altri enti durante l'esercizio;
- una descrizione della politica di raccolta fondi adottata dall'ente e quanto si è riusciti a raggiungere a livello di proventi introitati, contrapponendoli al costo della raccolta;
- le metodologie adottate per la ripartizione dei costi comuni fra le aree gestionali che abbiamo visto nel rendiconto gestionale.

### **4. La Relazione sulla missione**

Infine abbiamo la Relazione sulla missione<sup>28</sup>, la quale serve per descrivere e commentare le varie attività svolte dall'ente. Inoltre vi sono riferimenti alle prospettive

---

<sup>28</sup> La Relazione sulla missione deriva dalla Relazione sulla gestione prevista dall'art. 2428 c.c. come documento allegato al bilancio delle società di capitali e cooperative.

sociali dell'intervento dell'azienda nel contesto in cui opera, giudizi sui risultati conseguiti, confrontandoli con gli obiettivi che l'ente si era posto inizialmente, ed infine, nella Relazione sulla missione, vi è un'analisi sul futuro dell'azienda e sulla sua continuità gestionale.

In particolare, la Relazione sulla missione deve fornire, sempre secondo l'Agenzia per le Onlus, delle informazioni riguardo a tre ambiti quali:

- la missione e l'identità dell'ente;
- le attività istituzionali, che servono a perseguire la *mission*;
- le attività strumentali, sempre a perseguire la *mission* (come la raccolta fondi attività di promozione istituzionale).

Per quanto riguarda la *mission* e l'identità dell'ente saranno indicati, poi, i vari soggetti interessati ad esso e le attività che vengono svolte per cercare di soddisfare tali interessi. Inoltre saranno specificate le caratteristiche che contraddistinguono l'ente dagli altri che operano nello stesso ambito e per questo sono indicate informazioni riguardanti: la *governance*, gli organi di governo e riguardanti le risorse personali dell'azienda.

Le attività istituzionali, invece, verranno rendicontate per macro-aree di intervento, sempre considerando la loro coerenza con la *mission*; mentre la rendicontazione delle attività strumentali dovrà tener presente sempre la missione, ma anche la relazione tra queste ultime e le attività istituzionali.

Di aiuto per valutare e giudicare le attività istituzionali e strumentali possono essere degli indicatori, di cui l'Agenzia non se ne occupa nello specifico, ma rinvia la materia a documenti particolari. Dopo parleremo più nel dettaglio di tali indicatori.

Abbiamo appena visto gli schemi di bilancio secondo l'Agenzia per le Onlus, ma vi è la necessità di ampliare tali schemi e documenti per renderli più specifici alla sola categoria del museo, come ente *non profit*. I modelli di bilancio dell'Agenzia per le Onlus, infatti, sono troppo generici e molto spesso non compatibili con un ente complesso come il museo, anzi come l'azienda-museale.

Gli schemi di bilancio individuati per un'azienda-museo sono i seguenti<sup>29</sup>:

---

<sup>29</sup> Tali schemi sono tratti da *Profili di management delle istituzioni museali*, a cura di Pieremilio Ferrarese, pag. 63, 2014, Venezia.

- lo **Stato patrimoniale** e il **Rendiconto finanziario**, che illustrano i valori economico-patrimoniali e finanziari in due modi differenti;
- il **Conto economico gestionale**, che indica l'utilizzo di risorse e l'ottenimento di proventi nell'esercizio. Esso aggrega i valori reddituali nelle diverse gestioni in cui l'attività si esplica (area istituzionale, area di carattere accessorio, area finanziaria e area fiscale).
- La **Nota integrativa** e la **Relazione sulla missione**, che valutano e commentano le varie voci del bilancio, integrando i dati con aspetti quantitativi e qualitativi.

Il documento che non era presente negli schemi di bilancio dell'Agenzia per le Onlus è il Rendiconto finanziario, che è poco utilizzato in genere, anche dalle imprese *profit*, ed è però importante perché indica i fabbisogni finanziari e le eventuali coperture finanziarie, ovvero le fonti di finanziamento.

Inoltre il Conto economico gestionale corrisponde al Rendiconto gestionale dell'Agenzia per le Onlus, solamente che ha una denominazione diversa perché più vicino allo schema del Conto economico previsto dall'art. 2425 del c.c. previsto per le imprese, che allo schema dell'Agenzia per gli enti *non profit*. Rispetto allo schema civilistico è più specifico perché espone i dati isolando i risultati delle varie aree; per questo è definito “gestionale” e non solo “conto economico”.

Noi ci soffermeremo solo sul Conto economico gestionale perché è più utile per i fini di studio e di analisi di questo elaborato.

Prima di riportare lo schema del Conto economico gestionale ne spieghiamo nel dettaglio le voci più importanti. Il Conto economico è composto principalmente da:

- a) Il *valore della produzione*, che è costituito principalmente dai ricavi delle vendite e delle prestazioni, dai contributi, e dai proventi delle gestioni accessorie.
- b) I *costi della produzione* comprendono i costi per acquisti, per servizi, per il godimento di beni di terzi, i costi per il personale, ecc.
- c) Gli *oneri e i proventi finanziari* riguardano l'indebitamento pregresso, dovuto anche al ritardo nell'arrivo dei contributi pubblici.
- d) Gli *oneri e i proventi straordinari* sono di carattere marginale.

Nel conto economico gestionale, infine, abbiamo una serie di risultati: i più

importanti sono quello della gestione “operativa”, ovvero la *differenza fa il valore ed i costi della produzione* (vedi voce 19 tabella) ed il *risultato netto*, che indica l'utile o la perdita di un'ente, in base a tutte le operazioni economico-reddituali (vedi voce 23 tabella).

*Tabella 1.3: Il conto economico gestionale*

1. Ricavi di vendita
2. sponsorizzazioni
3. contributi
4. <b>Valore della produzione</b> (1+2+3)
5. Personale artistico interno
6. Personale tecnico interno
7. Personale direzionale
8. Altri oneri del personale
9. <b>I Margine</b> (4 - $\sum$ 5..8)
10. Consumi di beni e servizi
11. Diritti d'autore
12. Personale scritturato
13. Altri costi “esterni”
14. <b>II Margine</b> (9 - $\sum$ 10..13)
15. Ammortamenti e accantonamenti
16. Altri costi operativi
17. <b>Risultato gestione caratteristica</b> (14-15-16)
18. Proventi netti gestione patrimoniale e accessoria
19. <b>Risultato della gestione operativa</b> (17+18)
20. Proventi (oneri) finanziari
21. Elementi straordinari
22. Imposte
23. Risultato netto ( 19+/- - 20 +/- - 21 - 22)

Come dicevamo prima sono utili per la Relazione sulla missione, ma in generale per elaborare dei *report* di un'azienda, gli *indicatori di economicità e di performance*. Gli indicatori sono utili sia all'azienda per valutare se stessa e per porsi degli obiettivi, sia per l'immagine esterna che l'ente offre di sé.

Essi, infatti, offrono una chiave di lettura per:

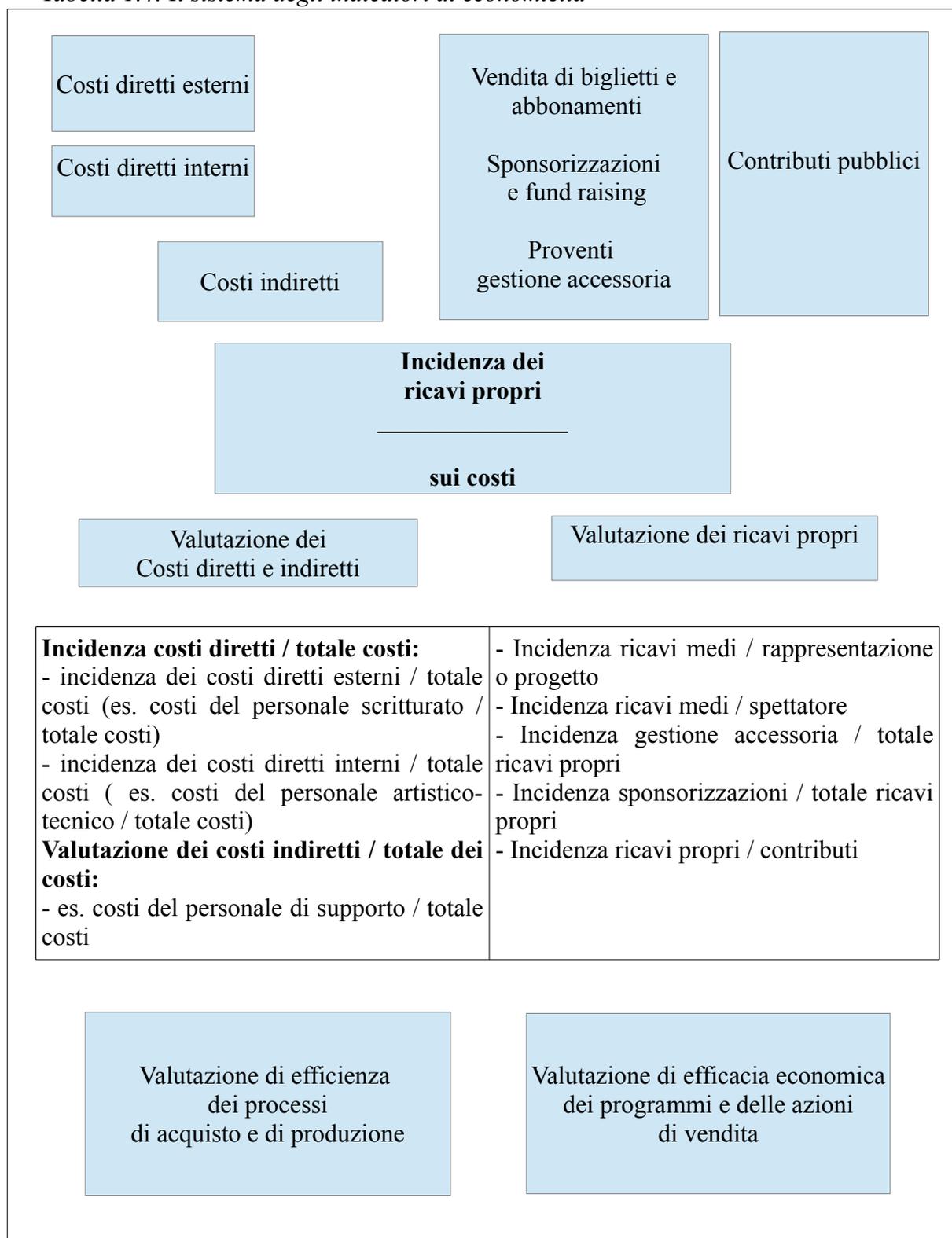
- *l'economicità della gestione*, ovvero la capacità di sostenere i costi in linea con i proventi derivanti dall'attività tipica e accessoria e dai contributi pubblici e privati. Questa tipologia di indicatori ha un carattere economico-finanziario e

deriva da sistemi contabili;

- la *performance* conseguita, guardando i risultati raggiunti per le varie attività.

Si propone uno schema di sintesi degli *indicatori di economicità* (tabella 1.4).

Tabella 1.4: Il sistema degli indicatori di economicità



Come abbiamo visto nella tabella gli indicatori di economicità mostrano come e quanto in un'azienda i costi vengono coperti dai proventi.

Per quanto riguarda gli indicatori di performance essi sono di tipo sia quantitativo che qualitativo. Essi, al contrario degli indicatori di economicità, non derivano da elaborazioni dei sistemi contabili, ma sono costituiti prevalentemente da dati extra-contabili e statistici.

Sono utili perché mostrano l'operatività, la produttività ed il consenso di un ente, forniti sia da statistiche interne che da giudizi esterni, forniti direttamente dal pubblico o dalla critica.

Vediamo nella tabella seguente degli indicatori di *performance* che sono connessi al rapporto tra il servizio e l'utenza; ovvero essi permettono un confronto e un controllo sulla reale capacità dei servizi di soddisfare la domanda degli utenti e implementare le risorse economiche del museo<sup>30</sup>. Ovviamente ogni azienda crea gli indicatori di *performance* in base alla sua natura e alla tipologia di attività che svolge. Nella tabella seguente ne indichiamo alcuni, individuati per ciascun servizio, che in genere ogni museo offre ai propri visitatori.

---

30 Gli indicatori di performance sono tratti dal libro *I musei e le imprese. Indagine sui servizi di accoglienza nei musei statali italiani*, cap. 7, *Il sistema di misurazione della performance*, di Alessandro Bollo, pag. 154, Electa Napoli, 2002, Napoli

Tabella 1.5: Indicatori di performance

INDICATORI DI PERFORMANCE		
<b>Negozio/libreria</b>	<b>Audioguide</b>	<b>Caffetteria e ristorante</b>
Indice del tasso di conversione	Indice del tasso di utilizzo	Indice del tasso di conversione
Indice della spesa media per acquisto	Indice della dotazione di audioguide	Indice della spesa media per acquisto
Indice della spesa media per visitatore	Indice della spesa media per visitatore	Allestimento del punto vendita
Indice della dotazione di personale		Contenuti e tipologia del museo/area archeologica
Indice di qualificazione professionale		Dimensioni (mq e superficie calpestabile) e criteri espositivi
Indice di superficie		Livello dei prezzi praticati
Indice del tasso di acquisto		
Indice di attrattività “interna” del punto vendita		
Indice di attrattività “esterna” del punto vendita		
Indice del costo del personale		

### 1.4.2. Il *fund raising*

Vediamo ora come sopravvive l'istituzione museale. Il museo cerca di sostenere i costi attraverso fonti finanziarie interne come i ricavi di vendita dei biglietti per accedere alla collezione permanente o alla mostra temporanea o attraverso i proventi derivanti da ulteriori servizi ed attività di tipo commerciale interni al museo, come il ristorante o la caffetteria, il merchandising di prodotti legati alle collezioni e la cessione di diritti sulla riproduzione delle opere, in grado di aumentare così le entrate monetarie<sup>31</sup>.

Oltre a questa autonomia nel cercare di sopravvivere, i musei possono ricorrere a fonti finanziarie esterne come il sistema di erogazione di contributi da parte dello Stato, o come le agevolazioni fiscali e la detassazione.

I musei non ricorrono solo ad aiuti pubblici, ma si sta sviluppando sempre più la collaborazione con singoli cittadini, fondazioni bancarie o aziende. La collaborazione tra istituzioni museali e il settore privato è preferita dai musei perché riduce la possibile dipendenza con il settore statale, che si verrebbe a creare attraverso contributi ricevuti dal settore pubblico. Così nasce e si sviluppa il *fund raising*.

Il *fund raising* “è il complesso di attività che l'organizzazione *non profit* mette in atto per la creazione di rapporti di interesse fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle<sup>32</sup>”.

Vediamo nei prossimi sotto-paragrafi due tipologie di *fund raising*: le erogazioni liberali e le sponsorizzazioni.

#### 1.4.2.1. Le erogazioni liberali

Le erogazioni liberali o donazioni sono disciplinate dall'articolo 769 del codice civile che ne dà questa definizione: “è il contratto con il quale, per spirito di liberalità, una parte (donante) arricchisce l'altra (donatario) stabilendo, a favore di questa, un suo

---

31 Vedere il paragrafo 2.2. dedicato ai Musei Civici di Venezia; essi ogni anno propongono delle novità didattiche che consentono di avere maggiori possibilità di profitto.

32 Definizione di Melandri V. e Masacci A., tratta da *Fund Raising per le organizzazioni non profit*, 2004, Il sole 24 ore Libri, Milano.

diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione”.

Purtroppo, in Italia, a causa di norme ambigue e complesse non si sono mai raggiunti livelli alti di donazioni a favore della cultura.

Nel 2014, è stato introdotto, dal Ministro della Cultura Dario Franceschini, con il decreto-legge 31 maggio 2014, n. 83, l'*art bonus*<sup>33</sup>, ovvero un credito d'imposta per le erogazioni liberali in denaro a sostegno della cultura e dello spettacolo. Tale provvedimento cerca di facilitare e incentivare le erogazioni liberali nel nostro paese.

L'art. 1 viene denominato “Art-bonus – Credito d'imposta per favorire le erogazioni liberali a sostegno della cultura” e contiene le seguenti disposizioni:

- a) l'oggetto: viene attribuito ai soggetti che effettuano una donazione (liberalità) verso enti che tutelano e valorizzano beni culturali pubblici un credito d'imposta pari al 65% della somma erogata (50% nel 2016);
- b) i soggetti destinatari della donazione: enti pubblici e privati concessionari o affidatari di beni culturali pubblici, ma sono soggetti destinatari dell'Art-bonus anche le fondazioni lirico-sinfoniche e le istituzioni pubbliche che, senza scopo di lucro, svolgono attività nello spettacolo;
- c) lo scopo della donazione: le erogazioni liberali effettuate tramite l'*art bonus* devono essere riferite ai seguenti interventi:
  - manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici;
  - sostegno degli istituti e dei luoghi della cultura di appartenenza pubblica (es. musei, biblioteche, archivi, aree e parchi archeologici, complessi monumentali, come definiti dall'articolo 101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio di cui al Decreto Legislativo 22/01/2004 n. 42) delle fondazioni lirico-sinfoniche e dei teatri di tradizione;
  - realizzazione di nuove strutture, restauro e potenziamento di quelle esistenti, di enti o istituzioni pubbliche che, senza scopo di lucro, svolgono esclusivamente attività nello spettacolo;
- d) i soggetti ammessi al credito d'imposta: la disciplina è ammessa sia per i soggetti privati ed enti non commerciali, sia per i soggetti titolari di reddito d'impresa;
- e) le modalità-limiti: il credito viene ripartito in tre anni e come limiti ha: per le

---

33 Per il testo completo del decreto-legge 31.5.2014. n. 83 vedere il sito <http://artbonus.gov.it>.

persone fisiche il 15% del reddito, mentre per le imprese il 5% dei ricavi annui. Può essere utilizzato in compensazione di altre imposte;

- f) la visibilità: viene richiesta idonea comunicazione al Ministero e pubblicità nei siti web dell'Istituto ricevente e in uno specifico del Ministero, rendendo noti i seguenti dettagli: l'ammontare, la destinazione e l'utilizzo della somma ricevuta;
- g) l'unicità dei provvedimenti: divengono inapplicabili le norme che disciplinano le liberalità, ovvero l'art. 15, co.1, lett h, i (persone fisiche) e l'art. 100, co.2, lett f e g (imprese). Viene inoltre abolito l'art. 12 del decreto “Valore cultura” del 2013, che consisteva in “Disposizioni urgenti per agevolare la diffusione di donazioni di modico valore in favore della cultura e il coinvolgimento dei privati”;
- h) lo sviluppo del *fund raising* con la creazione e la gestione di “apposite strutture dedicate a favorire le elargizioni liberali e la raccolta di fondi tra il pubblico”.

Sicuramente l'Art-bonus è più chiaro e semplice rispetto alle norme riguardanti le erogazioni liberali precedenti; si è cercato, infatti, di semplificare il sistema di agevolazioni fiscali e di eliminare le varie agevolazioni “personalizzate”, che introducevano limiti e aliquote diverse in base alla categoria di destinatari.

Vediamo ora due esempi di come è stato attuato il meccanismo dell'Art-bonus<sup>34</sup>.

1. Il Comune di Venezia, quindi anche Fondazione Musei Civici di Venezia, ha ricevuto per il Restauro delle collezioni storico-artistiche del Museo Correr 6.441,60 € da un'impresa, somma uguale a quella richiesta all'inizio della raccolta fondi. I soldi sono stati utilizzati nel mese di luglio del 2015 in particolare per il restauro della Bandiera storica della “Vecia del mortar” commemorativa della fallita congiura di Baiamonte Tiepolo. La raccolta fondi è comunque ancora aperta per altri lavori di restauro delle collezioni del Museo.
2. Il Comune di Verona ha aperto una raccolta fondi per la conservazione, valorizzazione e fruizione dell'Anfiteatro romano “Arena di Verona” come luogo della cultura e dello spettacolo. Il costo previsto è di 14.000.000,00 € e finora ha ricevuto +9.000.000,00 € (7.000.000,00 € da Unicredit s.p.a. e 2.000.000,00 € da Fondazione Cariverona). Questo aggiornamento risale al 20 ottobre 2015. La raccolta fondi è ancora aperta.

---

34 Tali interventi sono tratti dal sito [www.artbonus.gov.it/lista-interventi.html](http://www.artbonus.gov.it/lista-interventi.html).

A un anno dalla sua istituzione l'Art Bonus ha realizzato 57 milioni di euro<sup>35</sup>; è sicuramente un traguardo per l'Italia, ma bisogna promuovere e divulgare ancora di più tale strumento di sostegno per il nostro patrimonio culturale-artistico.

#### 1.4.2.2. Le sponsorizzazioni

La sponsorizzazione può essere *passiva* o *attiva*<sup>36</sup>. È *passiva* quando un soggetto (*sponsee*) consente ad altri (*sponsor*) – per un corrispettivo – l'utilizzo della propria immagine e del nome per promuovere un marchio o un prodotto dello sponsor. La modalità *attiva* della sponsorizzazione è quando è lo *sponsee*, che nello svolgimento della sua attività, ad associare il nome o il segno distintivo dello sponsor con un'azione di comunicazione che valorizza la sponsorizzazione (e il soggetto aziendale che la effettua), ponendo in luce i benefici ricevuti.

Le sponsorizzazioni possono avere tre diverse modalità di erogazioni:

- la forma monetaria;
- con la fornitura di un bene o un servizio;
- attraverso subentro nel pagamento di un debito.

La sponsorizzazione è utile anche per lo sponsor perché essa gli consente di farsi una maggiore pubblicità, e in maniera differente rispetto alla normale tipologia di comunicazione, essa nobilita il nome dell'azienda e offre una gratificazione etica, soprattutto quando avviene in campo sociale e culturale. La sponsorizzazione, inoltre, può avvenire occasionalmente o si può creare una vera e propria partnership tra lo sponsor e l'azienda o istituzione *sponsee*. Un esempio è l'evento *Happy Spritz Guggenheim*, organizzato dalla Collezione Peggy Guggenheim, in collaborazione con l'azienda *Aperol* ed altre imprese.

Per quanto riguarda il regime fiscale delle sponsorizzazioni vediamo quanto segue.

---

35 Tratto da Ansa Cultura, *Mibact, in un anno 57 mln da Art Bonus*, 18 gennaio 2016, [www.ansa.it](http://www.ansa.it).

36 La seguente definizione, e quelle che seguono di questo paragrafo, sono tratte dal Capitolo V, *Sponsorizzazioni e donazioni*, (di Alberto Bisello e Pieremilio Ferrarese), pag. 111 e seguenti, del libro *Profili di management delle istituzioni museali*, a cura di Pieremilio Ferrarese, 2014, Venezia.

Le spese di sponsorizzazione, ai fini tributari, possono essere considerate come:

1. spese di pubblicità e propaganda;
2. spese di rappresentanza.

Entrambe sono deducibili dal reddito d'impresa in base a diverse modalità.

L'art. 108, secondo comma del TUIR, prevede che:

- le spese di pubblicità e propaganda siano deducibili nell'esercizio in cui sono state sostenute o in quote costanti nell'esercizio stesso e nei quattro successivi;
- le spese di rappresentanza siano deducibili nel periodo d'imposta di sostenimento se rispondenti ai requisiti di inerenza e congruità stabiliti con decreto dal Ministero dell'economia e delle finanze, anche in funzione della natura e destinazione delle stesse, del volume dei ricavi dell'attività caratteristica dell'impresa e dell'attività internazionale della stessa.

Secondo il successivo D.M. 19.11.2008 le spese di rappresentanza sono quelle inerenti a quelle sostenute e documentate per erogazioni gratuite di beni e servizi. Esse devono essere effettuate a fini promozionali o di pubbliche relazioni e il loro sostenimento deve rispondere a criteri di ragionevolezza per quanto riguarda la sua funzione di generare benefici economici o il loro sostenimento deve essere coerente con le pratiche di settore.

La congruità delle spese di rappresentanza è stata stabilita in misura percentuale decrescente rispetto ai ricavi dell'impresa erogante. Vediamo come la spesa, infatti, non può eccedere:

- *fino a 10 milioni di euro di ricavi, la misura del 1,3% degli stessi;*
- *oltre i 10 milioni di euro e fino a 50 milioni, la somma di € 130.000 sommata allo 0,5% dell'eccedenza rispetto a 10 milioni di euro;*
- *oltre i 50 milioni di euro, la somma di € 330.000 sommata allo 0,1% dell'eccedenza rispetto a 50 milioni di euro.*

L'IVA relativa alle spese di rappresentanza, come definite ai fini delle imposte

sul reddito, non è ammessa in detrazione<sup>37</sup>.

Ma riguardo alla natura delle spese di sponsorizzazione vi è in atto un intenso dibattito sul considerarle come spese di pubblicità o come spese di rappresentanza.

Noi qui non riportiamo i vari pareri e opinioni riguardanti tale dibattito, ma concludiamo dicendo che le sponsorizzazioni risultano *interamente deducibili per l'azienda sponsor*, mentre per l'organizzazione culturale che riceve la sponsorizzazione si applica quanto segue:

- a) se è ente commerciale: rappresenta un *componente positivo di reddito d'impresa*;
- b) se non è ente commerciale: affluisce nei *redditi diversi* (vi è l'esenzione solo per lo Stato e gli Enti pubblici).

Oltre alle erogazioni liberali e alle sponsorizzazioni vi sono altre due modalità per contribuire a finanziare le organizzazioni culturali. Esse sono:

- il **5x mille**, ovvero la scelta che i singoli cittadini possono fare per destinare parte del loro reddito verso le associazioni e fondazioni che tutelano e valorizzano beni artistici e culturali;
- l'azione effettuata dalle **fondazioni bancarie**, che devono, secondo i loro statuti, destinare gli utili derivanti dalla gestione del patrimonio ad interventi nel sociale, in ambito culturale e nella ricerca. Questo avviene perché le fondazioni bancarie sono soggetti privati e autonomi che perseguono “esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico”.

In ogni caso nel nostro paese tutte queste soluzioni per contribuire a salvaguardare il nostro patrimonio artistico- culturale risultano ancora troppo complesse e difficili da un punto di vista burocratico e per questo sono poco utilizzate.

Prima di passare al secondo capitolo, in cui analizzeremo le tre realtà culturali, che abbiamo scelto di studiare, vediamo cosa sono le Fondazioni private, visto che ne avremo due: la Fondazione Solomon Guggenheim e Fondazione Musei Civici di

---

<sup>37</sup> DPR 633/72, art. 19-bi 1. lett. h) – ad eccezione delle spese minime, sostenute per l'acquisto di beni del costo unitario non superiore a 25,82.

Venezia. E analizziamo anche la natura e la disciplina dei Musei Civici di Padova, quali enti comunali.

## **1.5. La natura giuridica dei musei**

### **1.5.1. Fondazioni private**

Due delle realtà culturali che vedremo nel prossimo capitolo sono Fondazioni private, ovvero enti privati che assumono la qualifica di fondazioni ottenendo la gestione dei patrimoni artistico-culturali. In Italia le fondazioni private sono regolamentate dagli artt. 14 e seguenti del codice civile ed esse si devono costituire con atto pubblico o devono essere disposte per testamento.

Le fondazioni devono possedere un proprio statuto, il quale contiene la denominazione della stessa, la *mission*, gli scopi, l'indicazione del patrimonio e della sede, l'elenco delle norme di gestione e amministrazione dell'istituzione.

Le fondazioni facendo domanda alla Prefettura della Provincia in cui hanno sede (D.P.R. 361/2000) ottengono personalità giuridica attraverso l'iscrizione nel registro delle persone giuridiche.

Un ruolo fondamentale lo esercita l'autorità governativa, la quale esercita il controllo e la vigilanza sull'amministrazione delle fondazioni; essa, infatti, può nominare e sostituire gli amministratori, annullare le delibere dell'ente, sciogliere gli organi gestionali, nominare commissari straordinari, promuovere azioni di responsabilità (art. 25 cc), ecc.

L'amministrazione della fondazione spetta ad una o più persone nominate dal fondatore o da terzi e l'incarico può essere a tempo indeterminato.

Le fondazioni cessano di esistere con il raggiungimento delle loro finalità istitutive o per l'impossibilità di raggiungerle, o per qualsiasi altra causa prevista dallo statuto: il verificarsi di una causa di estinzione apre la liquidazione dell'ente. Nello statuto si trovano anche le norme relative alla liquidazione; la sua possibile cessazione, la devoluzione del patrimonio o alla trasformazione dello stesso ente. Una volta esaurita la liquidazione il patrimonio residuo viene devoluto a terzi, come previsto dallo statuto

(art. 31 cc).

Le fondazioni sono enti *non profit*; ciò vuol dire che non vi deve essere tra gli scopi istituzionali il profitto e che eventuali utili vengono reinvestiti per il raggiungimento delle finalità dell'ente. Gli enti *non profit* sono a disposizione dell'intera collettività o di soggetti svantaggiati, avendo così una funzione sociale, diversamente dalle aziende *for profit*.

Gli enti *non profit* fanno parte del terzo settore, ovvero essi si collocano tra lo Stato ed il mercato. Le fondazioni per la gestione dei beni culturali, si sono sviluppate sempre più negli ultimi anni, ma molti ancora si chiedono se sia giusto affidare parte del patrimonio culturale- artistico ad enti privati e non pubblici. In ogni caso il fatto di essere enti senza scopo di lucro consente a tali istituzioni di diventare dei partner ideali della pubblica amministrazione.

Dal punto di vista tributario la valenza sociale delle fondazioni, operanti nel settore della tutela, promozione dei beni storici e artistici e dell'ambiente, è stata riconosciuta dal D. Lgs. 460/1997. Le fondazioni, spesso, beneficiano dei vantaggi tributari in quanto sono qualificate come ONLUS, ovvero organizzazioni non lucrative di utilità sociale. Le fondazioni che sono considerate delle Onlus sono iscritte ad uno specifico registro anagrafico tenuto presso la Direzione regionale delle Entrate.

Le fondazioni pur non avendo scopi di lucro possono comunque tuttavia esercitare attività imprenditoriali, basta che queste ultime assumano un carattere sussidiario e non devono prevalere sulla *mission* dell'ente, altrimenti la fondazione verrebbe iscritta nel Registro delle Imprese (legge 580/93) con la qualifica dell'imprenditore commerciale e la qualifica tributaria di ente commerciale (art. 149 TUIR).

Come abbiamo visto prima i contributi pubblici sono assai pochi o inesistenti verso i musei, così essi svolgono quasi sempre, accanto alle attività istituzionali, anche attività accessorie o aggiuntive quali: *bookshop*, ristorazione, caffetteria, affitto locali, visite guidate, iniziative promozionali, ecc. Tali attività sono dei servizi a pagamento da offrire ai visitatori per aumentare le risorse finanziarie in entrata, utili al raggiungimento

delle finalità istituzionali.

Quello che è importante è che il museo non perda di vista l'obiettivo e lo scopo principale della *mission* dell'ente a favore di attività commerciali mirate al profitto. Per questo è necessario un attento controllo di gestione di queste attività accessorie.

Prima di passare al secondo capitolo volevamo soffermarci un attimo sulla tipologia di museo della nostra terza realtà culturale: i Musei Civici di Padova. Essi sono dei musei comunali.

### **1.5.2. Musei comunali**

I musei Civici di Padova sono un esempio di museo pubblico gestito dal Comune della città in cui esso ha sede.

I Musei Civici di Padova hanno un regolamento che, come affermato nella premessa, costituisce “atto di indirizzo che esplicita e dà seguito a criteri tecnico-scientifici e a standard di funzionamento e di sviluppo per i musei ai sensi dell'art. 150, comma 6, D. Lgs. 112/98 e della DGR n. 2863 del 18 settembre 2003”.

Dunque essi sono disciplinati e gestiti dai Comuni di competenza; è lo Stato che ha conferito funzioni e compiti amministrativi alle regioni e agli enti locali con il Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 112, sempre nell'ambito definito dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D. Lgs. 22 gennaio 2004, n. 42).

Nel regolamento dei Musei Civici di Padova, all'articolo 1 del Capo I, ne troviamo una definizione e una specificazione.

#### Capo I – Denominazione e sedi

##### Art. 1 – Musei e raccolte d'arte comunali

*I musei civici di Padova sono strutture permanenti, senza fini di lucro, cui compete la conservazione, gestione e valorizzazione dei beni culturali (come definiti dall'art. 10, commi 1 e 2 – sub a) del D. Lgs. n. 42 del 22 gennaio 2004 – Codice dei Beni ed Attività Culturali) di proprietà civica, in una con le Biblioteche [...].*

I beni culturali appartenenti ai Musei Civici di Padova ne sono diventati parte integrante tramite atti formali di donazione, di lascito e di acquisizione. Fanno parte *pro tempore* del sistema museale oggetti e reperti in deposito, comodato, o altro diritto reale, che contribuiscono alla realizzazione dei percorsi espositivi o sono affidati ai Musei Civici per la tutela dei beni stessi.

La disciplina di questi musei è affermata all'articolo 4 del Capo I dello stesso regolamento:

Art. 4 – Disciplina

*L'ordinamento e la gestione delle raccolte seguono quanto stabilito dai principi e dai criteri espressi dalla legislazione e dalla normativa nazionale e regionale vigente in materia, dallo Statuto Comunale e dai Regolamenti che disciplinano l'attività degli uffici del Comune di Padova [...]. I singoli musei facenti parte del sistema dei Musei Civici possono dotarsi di proprio regolamento, nell'ambito delle norme del presente Regolamento e con l'iter di rito [...].*

Per quanto riguarda la struttura gestionale, amministrativa e finanziaria vediamo quanto segue.

I Musei Civici di Padova sono uno strumento dell'Amministrazione comunale e seguono appunto gli indirizzi dettati da quest'ultima e devono essere in sinergia con le altre attività svolte dai singoli settori del Comune per svolgere le attività connesse ai propri compiti e le attività utili per raggiungere i propri obiettivi.

Essi dipendono dall'Amministrazione comunale per quanto concerne la dotazione di personale, i mezzi finanziari, gli strumenti e i materiali necessari al compimento dei propri obiettivi e compiti.

L'assetto finanziario dei Musei Civici di Padova dipende da quello dell'Amministrazione comunale; infatti il bilancio del Settore Musei e Biblioteche è un'articolazione del bilancio del Comune di Padova.

Vediamo una parte dell'articolo 11, del Capo II del Regolamento dei Musei Civici di Padova:

Art. 11 – Assetto finanziario

*[...] Il Settore Musei e Biblioteche cui i Musei Civici afferiscono non persegue fini di lucro ed opera in conformità con la legislazione sulla finanza locale stabilita dalle norme statali e regionali, con l'ordinamento contabile del Comune di Padova e nella sua attività economica ne applica i Regolamenti, e, in particolare, quelli di Contabilità e dei Contratti.*

*La Regione del Veneto interviene, ai sensi delle leggi vigenti, tramite contribuzioni per le materie delegate e per lo sviluppo e valorizzazione delle raccolte negli ambiti amministrativi di competenza.*

Dunque i Musei Civici di Padova dipendono dal Comune della stessa città in cui essi hanno sede, ovvero Padova. È il Comune di Padova che assicura il funzionamento dei musei e gestisce le risorse da conferire a tale ente.

Sempre nel Regolamento dei Musei Civici di Padova leggiamo che la gestione delle risorse segue la programmazione finanziaria su base:

- *di pianificazione pluriennale di medio termine (bilancio pluriennale e relazione previsionale e programmatica) che concretizza gli indirizzi dettati dagli organi di governo del Comune;*
- *programmatica, esecutiva e di verifica annuale (bilancio preventivo, piano esecutivo di gestione, controllo di gestione, bilancio consuntivo) che ne dà specifica attuazione.*

Compito del Direttore e dei Dirigenti dei musei è quello di attuare la gestione delle risorse, attribuite con il piano esecutivo di gestione, secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità.

La figura del Direttore è importante perché esso è responsabile della programmazione culturale e della gestione amministrativa e, nell'ambito della struttura organizzativa di cui è responsabile, esercita le proprie funzioni in piena autonomia, nel rispetto delle competenze attribuite dalla normativa.

I musei Civici di Padova, come altri musei comunali, dipendono quasi esclusivamente dall'Amministrazione della città in cui hanno sede. Rispetto alle Fondazioni private hanno, dunque, meno libertà di gestire le proprie risorse ed il proprio personale.

## **Capitolo 2**

### **Tre casi di didattica museale**

In questo secondo capitolo introduciamo e presentiamo le tre realtà culturali che abbiamo deciso di studiare e analizzare per questo lavoro. Presenteremo brevemente la tipologia di organizzazione culturale di ciascuna e i principali programmi didattici.

#### **2.1. Peggy Guggenheim Collection**

##### **2.1.1. Il museo**

La Collezione Peggy Guggenheim è importante soprattutto per due fattori: la figura affascinante di Peggy Guggenheim, la sua fondatrice, ed il contesto in cui è situato il museo, ovvero a Palazzo Venier dei Leoni a Venezia.

Peggy Guggenheim nasce e vive in una famiglia che si dedica all'arte; in particolare lo zio, ricco industriale americano, all'età di 66 anni, comincia a collezionare opere d'arte fino ad arrivare nel 1937, anno della nascita della Fondazione Solomon R. Guggenheim. Tale fondazione si è costituita presso il Consiglio governativo dello Stato di New York e, pertanto, gli è concesso di gestire uno o più musei.

Ma ritorniamo a Peggy Guggenheim, la quale comincia a collezionare opere d'arte e ad aprire gallerie, una a Londra e l'altra a New York, dove organizza sempre più mostre.

Data importante per Peggy Guggenheim è il 1949, anno in cui ella acquista a Venezia Palazzo Venier dei Leoni, che si affaccia sul Canal Grande, luogo in cui allestisce la sua collezione d'arte, che poi nel 1951 comincia ad aprire anche al pubblico. Nello stesso anno dà vita alla Fondazione Peggy Guggenheim, che ha lo scopo di dirigere e sostenere il museo.

Nel 1976 Peggy Guggenheim cede la proprietà della sua collezione alla

Fondazione Solomon R. Guggenheim<sup>38</sup> di New York, a condizione che le opere rimangano a Venezia. Nel 1979, alla morte di Peggy, la Fondazione diventa proprietaria del suo palazzo, Palazzo Venier dei Leoni. Tale palazzo fu acquistato da Peggy Guggenheim alla fine del 1948, dagli eredi della Viscontessa Castlerosse. Peggy vi dimorerà per trent'anni; dal 1951 al 1979.

Ritorniamo alla nota figura di Thomas Krens, che avevamo anticipato nel capitolo precedente. Vogliamo soffermarci un attimo su di lui per ricordare come ha gestito ed ha contribuito all'espansione della Fondazione dal 1988 al 2008.

In vent'anni di carriera egli ha diretto la Solomon R. Guggenheim Foundation e ha gestito la Collezione Peggy Guggenheim di Venezia. Nel 1997 inaugura il Guggenheim Museum Bilbao, partnership della Fondazione con i Paesi Baschi. Sempre dal 1997 fino al 2012 la Fondazione aveva un accordo con la banca tedesca Deutsche Bank per la gestione di un Kunsthalle nella città di Berlino, chiamato il Deutsche Guggenheim Berlin. Nel 2017, inoltre, è prevista l'apertura di Guggenheim Abu Dhabi. Ci sono inoltre delle trattative in corso per aprire uno spazio espositivo ad Helsinki in Finlandia.

Thomas Krens ha, dunque, collaborato a progettare e ad ideare una rete mondiale di musei creando così, e potenziando, il *brand* Guggenheim, ora conosciuto in tutto il mondo. Krens cominciò tale sua strategia come un mezzo per raccogliere fondi per il Guggenheim, capitalizzando i suoi principali punti di forza: il nome della Fondazione, la reputazione di questa e la collezione d'arte appartenente alla famiglia Guggenheim.

Il Solomon R. Guggenheim New York è il primo museo multi-nazionale del mondo. Molti considerano, però, questo nuovo modello una nuova forma di imperialismo culturale e sicuramente anche una “rottura” con gli altri musei circostanti e i loro relativi modelli di business. I Guggenheim, in particolare con la figura di Krens,

---

38 La Fondazione Solomon R Guggenheim gestisce quindi la Collezione Peggy Guggenheim a Venezia, il Museo Solomon R Guggenheim a New York ed il Guggenheim di Bilbao. Essa è nata nel 1937 con lo scopo di “promuovere, incoraggiare, educare all'arte e illuminare il pubblico”. Per quanto riguarda il museo di Bilbao esso è frutto di un accordo stipulato nel 1991-1992 tra il Governo Basco e la Fondazione Solomon R. Guggenheim per la costruzione di tale museo in Spagna. L'amministrazione Basca ha finanziato l'intera somma di 100 milioni di dollari per la costruzione del museo ed ogni anno contribuisce alle spese gestionali. La Fondazione, invece, fornisce le competenze amministrative, curatoriali, il nucleo della collezione ed i programmi espositivi.

hanno seguito un modello di business incentrato sull'espansione del museo e della relativa rete di filiali dello stesso, sulla vendita del nome del *brand* e sul perseguimento di un'economia di scala. Dunque la collezione Guggenheim può essere considerata una “cultural commodity”, che può essere capitalizzata facendola circolare e girare per il mondo, in modo da espandere il nome del museo e facilitare la sua crescita (Rectanus 2002, p.180)<sup>39</sup>.

Un'altra caratteristica della strategia di Krens è l'attrarre i visitatori, e tutto il mondo in generale, a guardare e a visitare il museo non solo per l'arte che vi è raccolta al suo interno, ma per ammirare la struttura museo esterna, considerata più dominante ed importante delle collezioni. Un esempio ne è, appunto, il “tempio” imponente, costruito prima dell'arrivo di Krens, da Frank Lloyd Wright per il museo di New York, nel 1943.

In un'intervista del 2006 Krens affermò che aggiungendo musei-satellite all'organizzazione Guggenheim quest'ultima cominciava a diventare una formidabile ed unica nel suo genere istituzione al mondo, e inoltre egli credeva che creando delle istituzioni satellite del Guggenheim si potesse arrivare ad un'efficienza operativa migliore per il museo di New York: “we can improve our program and we can improve our collection” (cited in Diamonstein 1994, p.150)<sup>40</sup>.

Vogliamo, in particolare, riportare quanto Krens ha affermato riguardo il museo Guggenheim di Bilbao: “it has a proportionate increase in exhibition space relative to service space” (Newhouse, 2006, p. 259)<sup>41</sup>. In genere nei musei il rapporto tra gli spazi espositivi e quelli dedicati ad altri servizi è di uno a due. Vediamo, dunque, come la strategia di Krens sia assolutamente innovativa e al passo con il nostro discorso sulla necessità dell'intromissione dell'economia nell'arte. Egli ha perfettamente capito che ormai un museo è un'azienda che oltre ad esporre, conservare, tutelare esso deve parallelamente offrire dei servizi ai suoi visitatori – consumatori.

Ma ritorniamo alla nostra Collezione Peggy Guggenheim; in seguito alla morte

---

39 Dal The International Journal of the Humanities, Volume 5, 2007, “The global museum and the orbit of the Solomon R. Guggenheim Museum New York”, Susan Ostling, Griffith University, Queensland, Australia.

40 *Ibid.*

41 *Ibid.*

di Peggy Guggenheim, il direttore del Museo Solomon R. Guggenheim, Thomas M. Messer<sup>42</sup>, nomina Philip Rylands amministratore della Collezione Peggy Guggenheim, che nel 2000 diventerà direttore della Collezione.

Dal 1985 la Collezione Peggy Guggenheim comincia a restare aperta al pubblico continuativamente e organizza e allestisce la prima mostra temporanea.

Nel 1993, invece, il museo comincia ad ampliare i suoi spazi espositivi oltre il Palazzo Venier dei Leoni; ampliamento che dura tutt'oggi per cercare di limitare uno dei punti di debolezza di questa istituzione.

### **2.1.2. Le collezioni**

Il museo Guggenheim di Venezia è una Fondazione che espone la collezione permanente di Peggy Guggenheim, la Collezione Hannelore B. e Rudolph B. Schulhof, le sculture del giardino di Patsy R. and Raymond D. Nasher e la collezione d'arte etnica di Peggy Guggenheim.

La collezione personale di Peggy Guggenheim comprende capolavori del Cubismo, Futurismo, Pittura Metafisica, Astrattismo europeo, scultura d'avanguardia, Surrealismo ed Espressionismo Astratto americano. Il museo espone, inoltre, anche opere donate alla Fondazione Solomon R. Guggenheim, per la sua sede veneziana, dopo la morte di Peggy, ma anche prestati a lungo termine da parte di collezionisti privati. La più importante è stata la Collezione Mattioli d'arte italiana del primo Novecento, esposta dal luglio 1997 al settembre 2015.

La collezione Schulhof, invece, è entrata a far parte della collezione Peggy Guggenheim nell'ottobre 2012, con ottanta opere d'arte italiana, europea ed americana del secondo dopoguerra.

Il Patsy R. and Raymond D. Nasher Sculpture Garden presenta, invece, opere della collezione permanente della Fondazione, e sculture in prestito temporaneo

---

42 Thomas M. Messer fu nominato direttore del Museo Solomon R. Guggenheim nel 1961; egli rimarrà in carica per ventisette anni, durante i quali favorirà un ampliamento notevole della collezione affermando il museo come un'istituzione culturale a livello mondiale. Nel 1980, infatti, Thomas M. Messer fu nominato direttore della Fondazione Solomon R. Guggenheim. Egli fu antecedente a Thomas Krens.

appartenenti a fondazioni e collezioni private.

Infine vi è la collezione d'arte etnica di Peggy Guggenheim.

### **2.1.3. La mission**

Come troviamo scritto sulla pagina web della Collezione Peggy Guggenheim la *mission* di questo museo è ovviamente identica a quella del Museo Solomon R. Guggenheim di New York:

*Impegnata nell'innovazione, la Fondazione Solomon R. Guggenheim raccoglie, conserva ed interpreta l'arte moderna e contemporanea, ed esplora le idee nelle varie culture attraverso dinamiche iniziative e collaborazioni curatoriali e didattiche. Con la sua costellazione di musei architettonicamente e culturalmente distinti, mostre, pubblicazioni e piattaforme digitali, la fondazione coinvolge sia il pubblico locale sia quello globale.*

### **2.1.4. L'offerta del settore educational**

Per quanto riguarda l'offerta educativa alla Collezione Peggy Guggenheim per le scuole vi sono vari progetti quali: *visite guidate*, il progetto *A Scuola di Guggenheim*, il progetto *Prima Visione* ed il *Kids Creative Lab*.

Le *visite guidate* prevedono la partecipazione di scolaresche di massimo 20 alunni, solo su prenotazione, per visitare la Collezione Peggy Guggenheim e la Collezione Schulhof, in diverse lingue, in base alla disponibilità delle guide. La visita dura circa un'ora e mezza al costo di 75 euro in lingua italiana, altrimenti costa 85 euro in lingua straniera. Esse sono visite guidate nel senso più tradizione del termine. Ora vediamo gli altri progetti didattici.

#### **2.1.4.1. Kids Creative Lab**

##### *IL PROGETTO*

Il *Kids Creative Lab* è un progetto educativo realizzato assieme all'azienda Ovviesse (OVS), in collaborazione con l'università Ca' Foscari di Venezia e con il patrocinio del Comune di Venezia.

##### *A CHI E' RIVOLTO*

Il progetto didattico è rivolto ai bambini delle scuole primarie d'Italia, i quali

possono accedervi o con la propria scuola, o con i propri genitori o da soli.

#### *ATTIVITA'*

Il *Kids Creative Lab* quest'anno, per la sua quarta edizione del 2015/2016, si presenta con il Kit d'Artista "C-ARTE", ideato per stimolare la creatività dei bambini ed affrontare tematiche multidisciplinari, spaziando dalla ricchezza del territorio alla scoperta del paesaggio, dal tema del viaggio ai libri d'artista. Il Kit è gratuito e contiene un manuale d'istruzioni e la dotazione di carte colorate necessarie alla realizzazione del laboratorio creativo.

Quest'anno i bambini potranno creare un libro pop-up ispirato alle opere di Bruno Munari e ai libri di artisti moderni e contemporanei. Infine ogni bambino potrà partecipare alla mostra conclusiva.

#### *FINALITA'*

L'approccio di questo progetto è sempre inclusivo e partecipativo: dai singoli elaborati si viene a creare un elaborato unico di classe, collettivo, che vuol anche significare la partecipazione ad un percorso condiviso e di una progettazione partecipata dove "io" diventa "noi".

#### *SPONSOR E/O COLLABORAZIONI*

L'Università Ca' Foscari, in particolare, aiuta nella co-organizzazione della mostra finale del progetto ed i laboratori creativi, entrambi ospitati nelle sedi dell'Università.

#### *I NUMERI E I PREZZI*

Tale progetto è completamente gratuito

### **2.1.4.2. A scuola di Guggenheim**

#### **IL PROGETTO**

*A scuola di Guggenheim* è un progetto formativo gratuito che si è realizzato a partire dall'anno scolastico 2004/2005.

La metodologia di *A scuola di Guggenheim* si basa su alcuni punti principali quali: l'interazione continua e costante tra il personale didattico della Collezione Peggy Guggenheim e gli insegnanti di ciascuna scuola aderente al progetto, la valorizzazione della figura dell'insegnante come mediatore e motivatore tra scuola e museo e tra scuola

e famiglie, l'uso dell'approccio multidisciplinare come metodo conoscitivo di approfondimento degli stimoli contenutistici, studio progettuale preparatorio alla visita, visita guidata alla mostra come momento di verifica di ciò che si è fatto in classe durante l'anno scolastico e come momento di esperienza diretta individuale e personalizzata, visibilità dei processi applicati nell'ambito del progetto e conseguente motivazione dei protagonisti coinvolti rispetto al lavoro attivato, condivisione dei risultati ottenuti nell'ambito del progetto e accessibilità degli stessi a terzi. “Nell'ambito del progetto *A scuola di Guggenheim* l'arte viene affrontata e impiegata quale veicolo di conoscenza e condivisione tra cultura differenti, quale mezzo di confronto con altre discipline o ambiti di interessi ma soprattutto essa funge da interfaccia privilegiata verso il contemporaneo” ( [www.ascuoladiguggenheim.it](http://www.ascuoladiguggenheim.it)).

#### A CHI E' RIVOLTO

Tale progetto è rivolto a tutte le scuole del Veneto coinvolgendo insegnanti, studenti, genitori.

#### ATTIVITA'

Tale progetto coinvolge insegnanti, studenti, genitori quindi stabilisce un vero rapporto scuola- museo- famiglia. I primi ad essere protagonisti di un primo momento formativo di questo progetto sono gli insegnanti, grazie ai quali si cerca di favorire l'inserimento dell'arte all'interno dei progetti scolastici e di incentivare la rottura delle barriere disciplinari. In seguito vi sono gli studenti di qualsiasi età e formazione; con essi l'intento è quello di educarli all'arte moderna e contemporanea per cercare di sviluppare un'identità storica, critica, sociale e territoriale.

I ragazzi analizzando le forme, i materiali, le tecniche, i colori e gli strumenti del fare artistico sono invitati a riflettere sulle modalità di rappresentare la realtà e sul concetto di creazione artistica e, inoltre, maturano un senso estetico e critico e la capacità di lavorare in maniera collaborativa e interdisciplinare.

Per ogni anno scolastico *A scuola di Guggenheim* pensa e decide un tema da trattare come offerta formativa. Quest'anno si è deciso di ragionare sul binomio Arte ed Energia, l'anno scorso ha scelto, per esempio, il rapporto tra Arte e Natura e l'anno

prima Arte e Letteratura e così via.

La struttura del progetto formativo si articola in diverse fasi quali:

- 1) Convegno;
- 2) Incontri formativi;
- 3) Progetto interdisciplinare;
- 4) Consulenza didattica;
- 5) Visita al museo;
- 6) Laboratori a scuola con l'artista;
- 7) Documentazione delle attività;

#### FINALITA'

Uno degli obiettivi principali di questo progetto è lo stabilire un vero rapporto scuola- museo- famiglia. Altri obiettivi a breve e a lungo termine sono: la creazione di un legame di fidelizzazione con docenti e istituti scolastici che hanno aderito in passato al progetto e a cui si offre di anno in anno una diversificazione delle varie attività. Un altro obiettivo è lo sviluppo dei rapporti di collaborazione con altre istituzioni culturali locali, italiane ed europee progettando attività comuni.

Fondamentale è anche il continuo aggiornamento del sito [www.ascuoladiguggenheim.it](http://www.ascuoladiguggenheim.it) in cui vengono inseriti i progetti realizzati ogni anno dalle varie scuole e in cui si possono trovare tutte le informazioni necessarie per partecipare al progetto.

Infine come ultimo obiettivo, ma non meno importante, vi è l'individuazione di uno spazio dedicato alla didattica, dove organizzare laboratori, incontri e attività per gli studenti.

#### SPONSOR E/O COLLABORAZIONI

Il progetto *A scuola di Guggenheim* si è realizzato per 9 anni anche grazie alla collaborazione con la Regione del Veneto.

## I NUMERI ED I PREZZI

Tutte le varie fasi del progetto sono gratuite, ad eccezione degli incontri con l'artista a scuola. I numeri che abbiamo raccolto di questi due ultimi anni dimostrano un aumento di partecipazione da parte delle scuole.

Tabella 2.1: Numero totale degli studenti del progetto A scuola di Guggenheim

Anno	Numero Totale Studenti
2012/2013	8.408
2013/2014	11.820

### 2.1.4.3. *Prima Visione*

#### IL PROGETTO

*Prima Visione* comincia nel 1996, per volere di Philip Rylands, il direttore della Collezione Peggy Guggenheim, quando contatta Dario Pinton per affidargli il ruolo di formatore e coordinatore del progetto, nel quadro della *mission* educativa del museo.

#### A CHI E' RIVOLTO

Il progetto è rivolto prima di tutto a tutti gli studenti delle scuole d'Italia, dalle scuole primarie alle scuole medie superiori. In secondo luogo il progetto è dedicato a volontari, che sono studenti universitari, prevalentemente dalle facoltà di Conservazione dei Beni Culturali e di Egart, la cui selezione avviene tramite l'analisi dei curricula e un colloquio conoscitivo.

#### ATTIVITA'

L'attività di *Prima Visione* è divisa in due parti: una di formazione dei *Docents*, (secondo il sistema statunitense i *Docents*, sono dei volontari che supportano il museo nelle attività didattiche). Ai *Docents* selezionati viene offerto gratuitamente un corso base di formazione di 50 ore, la formazione prosegue con la trasformazione del corso in una attività seminariale a cadenza bimestrale, in modo che la formazione continui ad

essere una costante nella preparazione dei *Docents*.

Dopo il corso inizia l'esperienza delle visite guidate per le classi che partecipano all'attività di *Prima Visione*. E' questa la seconda parte, quella "pubblica" del programma. Si tratta dell'offerta di visite guidate gratuite per le scuole che ne facciano richiesta, previa prenotazione. Le visite si svolgono in una fascia oraria riservata che va dalle ore 9,00 alle ore 10,30, ovvero con inizio un'ora prima dell'apertura regolare al pubblico del museo, in una condizione di vista indubbiamente privilegiata.

#### FINALITA'

A differenza della maggior parte delle attività didattiche, basata sull'attività laboratoriale che mette al centro il solito "fare" - disegnare, modellare -, il "laboratorio" di *Prima Visione* si svolge davanti alle opere e gli strumenti sono costituiti dagli occhi, dallo sguardo e dalle parole. Si ricercano le parole che aiutano a decifrare il quadro o la scultura, per costruire un approccio ragionato all'arte che non escluda la dimensione sensibile. Si cerca di ridisegnare le opere con le parole, nella considerazione della parola come atto sociale, in quanto soggetta a delle regole sociali (grammatica, sintassi, retorica), cioè regole che permettono in questo caso la condivisione dei ragionamenti sull'arte.

#### SPONSOR E/O COLLABORAZIONI

Il programma era inizialmente sostenuto economicamente da un finanziamento della Regione Veneto, e quindi era rivolto - anche per condizioni logistiche - agli istituti scolastici della regione stessa. Quando il museo riceveva tale finanziamento il progetto *Prima Visione* era a partecipazione totalmente gratuita per le scuole, sia per quanto riguardava l'ingresso al museo che per la visita guidata. Una volta venuto a mancare il finanziamento diretto, da parte della Regione, l'offerta del programma si è modificata: è rimasto l'orario d'accesso privilegiato, la gratuità della visita guidata, ma è stato introdotto il pagamento del biglietto d'accesso al museo, e al tempo stesso si è estesa la possibilità di partecipazione a tutte le scuole - per esempio in viaggio d'istruzione a Venezia - che previa prenotazione ne facciano richiesta. Si è trovato così un modo di conciliare la mission del museo e di recuperare parte dei costi.

## I NUMERI ED I PREZZI

Il passaggio dalla totale gratuità al pagamento del biglietto ha indubbiamente creato una flessione del numero delle scuole partecipanti al programma, ma si è altresì creata la fidelizzazione di un gruppo cospicuo di insegnanti, che apprezzando le modalità del programma, ha inserito la visita al museo nel programma scolastico.

Una prima analisi indica che l'apprezzamento del programma è dato non solo dall'offerta della visita del museo in orario privilegiato, e dalla gratuità della visita guidata, ma anche dalle modalità della visita guidata stessa, ovvero un approccio fruitivo critico alle opere esposte, basato sull'educazione alla visione come esperienza cognitiva e sull'importanza data all'uso della parola come strumento di cognizione e di dialogo tra i *Docents* e i visitatori.

Tabella 2.2: Numero totale degli studenti del progetto *Prima Visione*

ANNO <sup>43</sup>	TOTALE ALUNNI
2004	3.740
2008	2.459
2009	1.803
2010	2.214
2011	1.439
2012	1.378
2013	1.320

Per quanto riguarda i **bambini** e le **famiglie** la Peggy Guggenheim Collection offre una serie di altri progetti educativi quali: *Kids Day 4-10 anni*, *Doppio senso*, *Famiglie in festa*, *Carnevale dei ragazzi*, *To be...or not to be?*, e *la Family card*. Vediamo ora di cosa si tratta.

---

<sup>43</sup> Riportiamo nella seguente tabella gli anni più significativi per quanto riguarda il totale degli alunni partecipanti; si potrà notare come diminuisce nettamente il numero di questi ultimi dal 2009, anno in cui le classi cominciano a pagare il biglietto individuale 7 euro, mentre prima era gratuito.

#### **2.1.4.4. Kids Day 4 – 10 anni**

##### **IL PROGETTO**

I *Kids Day* sono laboratori gratuiti rivolti ai bambini di età compresa tra i 4 ed i 10 anni. Hanno luogo tutte le domeniche dalle 15:00 alle 16:30 presso il museo. Il progetto introduce i piccoli visitatori all'arte moderna e contemporanea in modo accessibile e coinvolgente, dando la possibilità ai bambini di imparare e sperimentare tecniche e tematiche artistiche diverse a ogni appuntamento.

##### **A CHI E' RIVOLTO**

L'attività è rivolta ai bambini tra i 4 ed i 10 anni.

##### **ATTIVITA'**

L'attività inizia con l'analisi di una o più opere della collezione permanente o delle mostre temporanee e prosegue con un laboratorio finalizzato a mettere in pratica quanto visto. Tutta l'iniziativa si svolge principalmente in italiano, ma sono disponibili altre lingue a seconda della nazionalità dei bambini partecipanti.

##### **FINALITA'**

Tale progetto ha lo scopo di avvicinare i bambini al mondo dell'arte.

##### **SPONSOR E/O COLLABORAZIONI**

I principali sponsor di questo progetto sono la Banca Intesa San Paolo e l'Expo Milano 2015.

##### **I NUMERI ED I PREZZI**

I laboratori sono completamente gratuiti.

#### **2.1.4.5. Doppio senso**

##### **IL PROGETTO**

Tale progetto è una novità di quest'anno ed è nata nell'ambito delle attività educative collaterali all'esposizione Vasudeo Santu Gaitonde. Pittura come processo,

pittura come vita. *Doppio senso* offre un percorso di accessibilità, in fase di sperimentazione, ad un pubblico con disabilità visive.

Vi saranno quattro appuntamenti tra ottobre 2015 e gennaio 2016 in cui ci sarà la possibilità di prendere parte a percorsi tattili guidati da Valeria Bottalico, ideatrice e curatrice del progetto, e ad attività laboratoriali condotte dallo scultore non vedente Felice Tagliaferri.

#### A CHI E' RIVOLTO

Tale progetto è rivolto alle persone con disabilità visive, dunque persone non vedenti e ipovedenti, ma anche a persone vedenti.

#### ATTIVITA'

Per creare questi innovativi percorsi tattili, alcune opere della collezione permanente e della mostra temporanea sono state riprodotte in rilievo ai fini della riproduzione tattile e le stesse sono accompagnate da schede tecniche descrittive redatte in Braille e in carattere grafico ad alta leggibilità disponibili in museo. I testi delle schede saranno inoltre accessibili in formato testo e file audio scaricabili sul sito della Collezione Peggy Guggenheim.

Gli incontri, quindi, si articolano in due momenti: si comincia con una visita tattile con Valeria Bottalico, ideatrice e curatrice del progetto, e successivamente segue un laboratorio condotto dall'artista non vedente Felice Tagliaferri.

Il pubblico dei più piccoli, bambini dai 6 ai 12 anni, avrà inoltre l'occasione di partecipare a quattro workshop con Felice Tagliaferri all'interno del calendario dei Kids Day domenicali.

Al termine di ogni appuntamento ai partecipanti verrà richiesta la compilazione di un questionario che sarà inviato via mail. Questo aiuterà a raccogliere i dati della sperimentazione e a costruire il dibattito attorno alle nuove riflessioni legate all'arte e alle innovative possibilità di fruizione.

#### FINALITA'

Il progetto, che prevede la formazione dello staff preposto all'accoglienza, ai

servizi per i visitatori, allo shop, alle attività educative, ai progetti editoriali e alla comunicazione, ha l'obiettivo di promuovere il ruolo sociale ed educativo del museo come luogo d'incontro e inclusione, e di avviare un processo di sensibilizzazione alla conoscenza attraverso il tatto che coinvolge tutti.

Il progetto, dunque, è in linea sia con la mission della Collezione Peggy Guggenheim, in quanto contribuisce alla conoscenza e alla diffusione dell'arte moderna e contemporanea in Italia e nel mondo, sia con l'articolo 30 della Convenzione Onu per i diritti delle persone con disabilità "Gli stati riconoscono il diritto delle persone con disabilità a prendere parte su base di uguaglianza con gli altri alla vita culturale [...]".

#### SPONSOR E/O COLLABORAZIONI

Il progetto *Doppio senso* è stato realizzato in collaborazione con l'Istituto Ciechi di Milano, che ha eseguito la riproduzione in rilievo delle due opere della collezione permanente, prestato la consulenza per la creazione della pagina web accessibile e seguito la trascrizione in Braille delle opere selezionate. L'Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti-Onlus ha contribuito a promuovere il progetto che gode del patrocinio d'Icom Italia (International Council of Museums Italia). Il programma è, infine, reso possibile grazie al contributo di The Gordon and Llura Gund Foundation.

#### NUMERI E PREZZI

Tutti gli appuntamenti sono gratuiti.

Gli altri progetti educativi che il museo offre ai bambini e alle famiglie, come anticipato prima, sono: *Famiglie in festa*, *Carnevale dei ragazzi*, *To be...or not to be?*, e *la Family card*.

*Famiglie in festa* è l'annuale appuntamento dedicato alle famiglie, in genere organizzato per i primi di ottobre, con un fitto programma di visite e laboratori all'interno della *Giornata Nazionale delle Famiglie al Museo*.

*Carnevale dei ragazzi* è la partecipazione del Padiglione degli Stati Uniti d'America, con la collaborazione della Collezione Peggy Guggenheim, al Carnevale Internazionale dei Ragazzi della Biennale di Venezia; quest'anno si svolge la VI edizione

dell'evento.

Il progetto *To be...or not to be?* è un insieme di attività riservate ai possessori della Family Card. Si tratta di sei appuntamenti, quest'anno fissati da novembre 2015 ad aprile 2016.

La *Family Card* è una tessera per genitori e figli fino ai 17 anni; essa consiste in due tessere nominali che danno una serie di vantaggi tra cui: l'ingresso gratuito ai musei Guggenheim di Venezia, New York e Bilbao, il catalogo della collezione in omaggio, possibilità di partecipare ad una serie di eventi riservati alle famiglie associate, si hanno sconti sulle audioguide e nei negozi e Cafè Guggenheim e molto altro ancora. Oltre a questi vantaggi la tessera permette di entrare gratuitamente in molti musei d'Italia e offre ulteriori agevolazioni e sconti per i possessori.

Infine la Collezione Peggy Guggenheim offre degli **internship/tirocini** e dei **programmi speciali**, che ora vedremo più in dettaglio.

#### **2.1.5. Internship/tirocini**

##### IL PROGETTO

Gli *internship* sono dei programmi internazionali di tirocinio per studenti universitari sia italiani che stranieri che consentono di provare l'esperienza di lavorare in un museo.

All'interno di questo programma, di cui ora vedremo i tratti principali, ricordiamo anche che nel 2010 il museo ha presentato la Peggy Guggenheim Interns Society, ovvero il gruppo di ex stagisti del museo che si propone quale opportunità per gli alumni di conoscersi, socializzare e scambiare esperienze o informazioni.

##### A CHI E' RIVOLTO

Il programma di tirocinio è rivolto a studenti e neolaureati di arte, storia dell'arte e discipline umanistiche inerenti l'ambito museale. Tale programma è caratterizzato dal fatto che le attività che gli stagisti svolgono sono varie e sempre alternate, per cui nessuno viene assegnato ad un singolo dipartimento e progetto. Gli studenti possono essere sia stranieri sia di cittadinanza italiana.

## ATTIVITA'

Gli stagisti vengono coinvolti nell'attività giornaliera del museo attraverso mansioni di supporto a diversi uffici: servizi ai visitatori (gestione delle gallerie durante l'orario di apertura, assistenza e informazioni al pubblico del museo, gestione della biglietteria, accoglienza dei visitatori, controllo del guardaroba); didattica (presentazioni al pubblico, visite guidate, laboratori per bambini); relazioni esterne (partecipazione a eventi istituzionali o inaugurazioni); ufficio mostre (redazione di brevi testi o ricerche); biblioteca e molto altro.

Il programma di *internship* prevede inoltre attività formative quali seminari, conferenze, viaggi didattici e visite guidate appositamente programmate per gli stagisti al fine di facilitare la pratica, il confronto e l'approfondimento delle rispettive competenze accademiche e professionali.

## FINALITA'

Il progetto è finalizzato ad offrire una valida opportunità di esperienza di stage presso uno dei più importanti musei al mondo.

## SPONSOR E/O COLLABORAZIONI

Come dicevamo questo progetto è realizzato in collaborazione con le università; infatti la Collezione Peggy Guggenheim consente a queste ultime o a enti in generale di riservare un posto nell'ambito del programma di *internship* e di destinarlo a studenti meritevoli scelti dall'istituzione stessa. L'università può così premiare uno o più candidati con un tirocinio presso la Collezione Peggy Guggenheim e includere questa collaborazione all'interno della propria offerta formativa.

Il museo beneficia di candidati eccellenti selezionati direttamente dall'ateneo e offre visibilità a tutte le collaborazioni tramite la pagina all'interno del sito istituzionale.

La collezione Peggy Guggenheim è disponibile a collaborazioni con università, enti locali, organizzazioni di beneficenza e/o filantropiche. Ogni anno cinque candidati particolarmente meritevoli vengono selezionati tra tutte le domande per le seguenti borse di studio: The Alice Stone Ilchman Internship, The Frederick Ilchman Internship, The Veronica Bulgari Internship, The Liesbeth Bollen Internship, The Melissa Ulfane

Internship. Ciascun candidato riceve uno stipendio superiore grazie a sovvenzioni delicate.

Le istituzioni partner che sostengono il programma di internship sono le seguenti: Christie's Education, London, Duke University, Guggenheim UK Charitable Trust, Liverpool John Moores University, Sarah Lawrence College, Sotheby's Institute of Art, London, Sotheby's Institute of Art, New York, The University of Auckland, The University of Melbourne, University of Manchester, Universität für angewandte Kunst Wien, Venice International University, Wellesley College ed il Yale-NUS College.

Un'altra collaborazione importante nell'ambito del progetto è quella con la Collezione Maramotti di Reggio Emilia. Quest'ultima, infatti, in occasione delle proprie esposizioni temporanee, ospita alle anteprime un gruppo di stagisti del museo. A partire del 2011 gli stagisti hanno avuto modo di incontrare e discutere con numerosi artisti di fama internazionale.

## I NUMERI ED I PREZZI

In questo caso se parliamo di numeri ci riferiamo allo stipendio mensile che i tirocinanti stranieri ricevono come contributo alle spese di viaggio e di alloggio. Il rimborso è di 800 euro al mese. Per gli studenti di cittadinanza italiana, invece, i tirocini non sono retribuiti ma sono finalizzati al riconoscimento di crediti formativi attraverso università già convezionate.

Sostenere uno studente comporta, inoltre, per il museo la copertura delle spese vive e amministrative dello stage, che ammontano a 1.250 euro per ciascun candidato.

### **2.1.6. Programmi speciali**

Come **programmi speciali** la Collezione offre i seguenti eventi: *Presentazioni al pubblico*, *Ask me about the art*, *Art Night Venezia*, *Mantova creativa* e *Settimana gratuita*. Vediamoli più in dettaglio.

#### ***Presentazioni al pubblico***

Tutti i giorni, alle ore 12 e alle ore 16, all'interno delle gallerie hanno luogo

presentazioni gratuite sulla vita di Peggy Guggenheim.

Alle ore 11 e alle ore 17 sono previsti dei brevi approfondimenti su un'opera d'arte della collezione.

Alle ore 15:30, nelle sale espositive, è prevista un'introduzione sulle tematiche della mostra temporanea in corso.

Le presentazioni si tengono in lingua inglese o italiana in base alla disponibilità delle guide.

### ***Ask Me About Art***

Tale attività intende favorire un approccio informale dei visitatori nei confronti dell'istituzione museale. Grazie a una spilla identificativa, gli stagisti internazionali del museo sono riconoscibili all'interno delle gallerie e sono a disposizione del pubblico per chiarire eventuali dubbi o rispondere a domande relative alle opere della collezione o delle mostre temporanee.

*Ask me about the art* si propone di dare maggiore visibilità alle risorse umane a disposizione del museo grazie al programma di internship, di cui parlavamo prima, e di implementare la formazione dei tirocinanti, e non da ultimo, di incentivare la loro partecipazione alle attività didattiche.

### ***Art Night Venezia***

Il 20 giugno 2015 la Collezione Peggy Guggenheim ha partecipato alla programmazione dell'evento *Art Night Venezia*, iniziativa promossa Università Ca' Foscari e Comune di Venezia.

### ***Mantova Creativa***

Dopo il successo dei progetti presentati nelle precedenti edizioni (*Connessioni* nel 2012, *Abito! E partecipo* nel 2013, *Casa* nel 2014), la Collezione Peggy Guggenheim ha preso nuovamente parte a Mantova Creativa, manifestazione culturale mantovana, quest'anno dedicata al tema FAME, che ha avuto luogo dal 29 maggio al 2 giugno 2015.

Grazie al supporto di LUBIAM, le classi di ogni ordine e grado di Mantova e provincia, hanno avuto la possibilità di ospitare un laboratorio creativo dal titolo

*Gessato*, ideato e condotto a scuola dall'artista Giulia Filippi. *Gessato* è un voluto gioco di parole che rimanda all'omonimo tessuto a righe e alla tecnica artistica della gessatura.

### ***Settimana Gratuita***

Ogni anno, in concomitanza con la Festa della Salute (21 novembre), si rinnova il tradizionale appuntamento con la Settimana gratuita dei veneziani, che prevede ingresso gratuito ai residenti del Comune e della Provincia di Venezia.

Per i visitatori vi è un ricco calendario di visite guidate e di laboratori per bambini.

#### **2.1.7. I numeri della Collezione Peggy Guggenheim**

*Tabella 2.3: I numeri di A scuola di Guggenheim e di Prima Visione - anno 2013/2014*

<b>MUSEO</b>	<b>PROGETTO</b>	<b>COSTO MEDIO SINGOLO BIGLIETTO PER ALUNNO</b>	<b>COSTO ATTIVITA'</b>	<b>NUMERO TOTALE STUDENTI 2013/2014</b>
Peggy Guggenheim Collection	<i>A scuola di Guggenheim</i>	Gratuito	Gratuita	11.820
Peggy Guggenheim Collection	<i>Prima Visione</i>	9 euro	Gratuita	1.278

Della Collezione Peggy Guggenheim abbiamo riportato solo due progetti didattici: *A scuola di Guggenheim* e *Prima Visione*. *A scuola di Guggenheim* è un progetto totalmente gratuito, che ha come fruitori a larga maggioranza un pubblico fatto di studenti delle scuole materne e delle scuole elementari. Visto che il progetto è completamente gratuito esso non porta ricavi diretti al museo: dal punto di vista economica costituisce una perdita per il museo perché per poterlo attuare vi sono dei costi: costi per il personale e costi per il materiale.

Quello a cui punta il museo con questo progetto di didattica gratuito è di cercare di far appassionare sin da piccoli i visitatori e di creare un interesse per l'arte che potrebbe fidelizzare i piccoli fruitori in futuro.

*Prima Visione* invece offre la visita guidata gratuita, che, come dicevamo prima, è tenuta dai *Docents*, ragazzi volontari dell'Università che svolgono un percorso di formazione sulla didattica. Il biglietto, invece, si paga e l'ingresso costa 9 euro. Tale progetto è rivolto a tutte le fasce d'età; dalle scuole elementari a quelle superiori.

La Collezione Peggy Guggenheim con il progetto *Prima Visione* ottiene un ricavo con la vendita del biglietto per ogni alunno ed allo stesso tempo offre un servizio gratuito per i clienti, ma che costituisce allo stesso tempo un servizio a costo zero per l'organizzazione: i *Docents* che tengono le visite guidate non vengono retribuiti.

L'avere la visita guidata gratuita può essere un fattore determinante per la scelta di destinazione dell'uscita scolastica da parte di una scuola. Il museo Guggenheim di Venezia punta sia al suo nome, oramai un marchio vero e proprio, sia al servizio gratuito che offre.

Sia il progetto *A scuola di Guggenheim* che *Prima Visione* rappresentano per il museo due differenti strategie di marketing: con il primo si cerca di sviluppare nei bambini una passione ed un interesse per l'arte cercando così di creare una probabilità che questi piccoli visitatori diventino futuri clienti del museo. Si potrebbe dire che *A scuola di Guggenheim* è quasi un investimento per il futuro. *Prima Visione*, invece, attrae i visitatori perché viene presentato come una promozione da parte del museo: gli alunni pagano il biglietto, ma ricevono una visita guidata gratuita.

Vediamo ora il numero dei visitatori totali annui del museo e la percentuale dei visitatori dei due progetti didattici appena citati sul totale.

*Tabella 2.4: Totale visitatori annui Peggy Guggenheim Collection*

<b>ANNO</b>	<b>TOTALE VISITATORI</b>
2012	356.943
2013	376.407
2014	385.765

Tabella 2.5: Percentuali partecipanti alle attività didattiche sul totale dei visitatori annui

<b>Progetto</b>	<b>Totale Partecipanti attività 2014</b>	<b>Totali Visitatori annui 2014</b>	<b>% sul Totale Visitatori annuali</b>	<b>% sul Totale Visitatori anno scolastico</b>
<i>A scuola di Guggenheim</i>	11.820	385.765	3,06 %	4,08 %
<i>Prima Visione</i>	1.278	385.765	0,33 %	0,44 %

Le percentuali dei partecipanti dei due progetti didattici sul totale dei visitatori del museo nell'anno 2014 sono indicative; il totale dei visitatori del museo è calcolato in un anno intero mentre i visitatori che partecipano alle attività didattiche sono presenti in museo da settembre a maggio, quando le scuole sono aperte.

Riportiamo ora il Conto economico civilistico, a valori percentuali, della Collezione Peggy Guggenheim<sup>44</sup> ed in seguito una tabella con il dettaglio del Valore della produzione.

---

<sup>44</sup> Tali dati sono tratti da *Profili di management delle istituzioni museali*, a cura di Pieremilio Ferrarese, pag. 76, 2014, Venezia.

Tabella 2.6: Conto economico civilistico (a valori percentuali) Collezione Peggy Guggenheim

<i>A) Valore della Produzione</i>	
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	65,0%
2) variazioni delle rimanenze	-0,6%
5) proventi e contributi	35,6%
<i>Totale</i>	100,0%
<i>B) Costi della Produzione:</i>	
6) per materie prime, sussidiarie, ... e di merci	8,3%
7) per servizi	44,1%
8) per godimento beni di terzi	2,0%
9) per il personale	31,6%
a) salari e stipendi; b) oneri sociali; c) trattamento di quiescenza e simili	
10) ammortamenti e svalutazioni	5,4%
a)ammortamento delle immobilizzazioni materiali	
14) oneri diversi di gestione	5,8%
<i>Totale Costi della Produzione</i>	97,2%
Differenza A - B	2,8%
<i>C) Proventi e Oneri finanziari</i>	
16) altri proventi finanziari	0,1%
17) bis) utili e perdite su cambi	0,1%
Totale Proventi e Oneri finanziari	0,2%
<i>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</i>	0,0%
<i>E) Proventi e oneri straordinari</i>	0,0%
<i>risultato prima delle imposte (a-b-c+e)</i>	3,0%
22) (Imposte sul reddito d'esercizio)	(3,7%)
23) Utile (Perdita) d'esercizio	(0,7%)

Tabella 2.7: Valore della produzione - dettaglio

A) Valore della produzione	100,0%
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni, di cui:	65,0%
A) ricavi per ingressi	50,4%
B) sponsorizzazioni	7,6%
C) altri:	7,0%
- compensi mostre fuori sede	5,0%
- compensi utilizzo museo in forma privata	1,4%
- compensi per prestiti opere	0,6%
2) Variazioni delle rimanenze merce negozi	-0,6%
5) Altri ricavi e proventi	35,6%
a) donazioni e liberalità	7,9%
- donazioni	3,0%
- associazione comitato consultivo	2,5%
- associazione <i>international friends</i>	0,7%
- associazione <i>guggenheim circle</i>	1,2%
- altre associazioni	0,6%
b) contributi	3,5%
- da Fondazione bancaria	2,6%
- da Regione Veneto	1,0%
c) canone di affitto al Museum Cafè	0,6%
d) negozi	22,8%
e) altri ricavi	0,7%

Riportiamo anche una riclassificazione delle voci del conto economico per visualizzare meglio le varie aree gestionali del museo.

Tabella 2.8: Le aree gestionali

<i>Dinamica reddituale delle aree gestionali</i>	%
<i>1. Gestione economica istituzionale</i>	
Ricavi	75,3%
Contributi istituzionali	4,7%
Contributi da privati e sponsorizzazioni	20,0%
<i>Ricavi e contributi</i>	100,0%
(costi personale)	(34,4%)
(altri costi attività caratteristica)	(71,8%)
<i>1. Risultato operativo gestione istituzionale</i>	(6,2%)
<i>2. Gestione economica accessoria</i>	
Ricavi dalle vendite shop	29,6%
Proventi gestione indiretta della “ristorazione”	0,8%
(costi attività accessoria)	(20,5%)
<i>2. Proventi netti gestione commerciale)</i>	9,8%
<i>Sintesi:</i>	
<i>1. Risultato operativo gestione caratteristica</i>	(6,2%)
<i>2. Proventi netti gestione accessoria</i>	9,8%
<i>3. Risultato gestione finanziaria</i>	0,3%
<i>4. (Imposte)</i>	(4,8%)
<i>Risultato netto</i>	(0,9%)

Quello che a noi interessa maggiormente è l'area economica istituzionale; i ricavi derivanti dal biglietto d'ingresso, dal prezzo delle visite guidate e da eventuali acquisti per il servizio di audio-guide corrispondono al 75,3% delle entrate totali dell'area caratteristica. Sicuramente i progetti didattici aiutano con i biglietti d'ingresso e con il prezzo della visita guidata a raggiungere tale percentuale.

Allo stesso tempo vediamo che i costi sono altrettanto elevati (costi riguardanti il personale, i servizi, i materiali, ecc.) nonostante il museo riceva dei contributi istituzionali, contributi da parte di privati e abbia anche delle sponsorizzazioni.

Il risultato operativo della gestione istituzionale è negativo, anche se non di molto. Vediamo, dunque, come la Collezione Peggy Guggenheim non riesca ad essere in pari se confrontiamo i ricavi ed i contributi con i costi.

Se guardiamo tali dati, ritornando alla nostra didattica museale, si potrebbe dire che essa è sia un costo che un ricavo per l'azienda-museo. Ma abbiamo anche visto che le percentuali dei partecipanti ai vari progetti sui visitatori totali sono veramente minime, quindi poco influenti sull'intera organizzazione culturale.

## **2.2. Complesso Eremitani – Musei Civici di Padova**

### **2.2.1. Il museo**

L'area del Complesso Eremitani di Padova comprende il Museo Archeologico e il Museo d'Arte Medioevale e Moderna, la Cappella degli Scrovegni e Palazzo Zuckerman. A quest'area si aggiungono le sedi monumentali quali: l'Oratorio di S. Rocco, la Loggia e Odeo Cornaro, il Museo del Risorgimento, il Museo Bottacin e l'Oratorio di San Michele.

Le collezioni dei Musei Civici di Padova pervengono dal Convento di San Giovanni da Verdara e da altri enti religiosi pervenute al demanio rispettivamente nel 1783 e nel 1810.

Nel 1825 l'abate Giuseppe Furlanetto aveva raccolto nelle Logge del Palazzo della Ragione una serie di lapidi venetiche, greche e romane che fu inaugurata da Francesco I d'Austria con il nome di “museo”. Inoltre grazie alla passione e all'impegno di Andrea Gloria entrarono a far parte delle proprietà comunali opere d'arte, biblioteche di privati e collezionisti padovani e le vecchie carte delle Magistrature cittadine. Si formarono così la Pinacoteca, la Biblioteca e l'Archivio, quest'ultimo divenuto di competenza dello Stato nel 1948.

### **2.2.2. Le collezioni**

Come dicevamo nel paragrafo precedente il Complesso Eremitani è dato da una serie di musei, che raccolgono collezioni e patrimoni artistici differenti. Ora vediamo, in breve, ciascuna sede museale nello specifico<sup>45</sup>.

#### *Il Museo Archeologico*

Il museo conserva reperti di grande rilievo provenienti da scavi effettuati nella città e nel territorio padovano.

Le sezioni del museo sono le seguenti: egizia, etrusca, greco-italica, preistorica,

---

<sup>45</sup> Le descrizioni dei vari musei e delle collezioni al loro interno sono tratte dal sito del Comune di Padova riguardante il settore Cultura: <http://padovacultura.padovanet.it/it>.

preromana, romana, paleocristiana e lapidaria.

Il percorso espositivo dà volutamente rilievo all'importante nucleo d'età romana, ma nelle varie sale troviamo reperti provenienti dalle necropoli patavine del VIII-II sec. a.C., una serie di vasi del VI-V sec. a.C., bronzetti etruschi, italici e paleoveneti. Il percorso si conclude con due sale egizie ed il celebre mosaico di Euterio (IV sec. d.C.).

### *Il Museo d'Arte Medievale e Moderna*

Tra le collezioni del Museo d'Arte Medievale e Moderna, quella più importante è quella di dipinti. Le opere, provenienti da istituzioni religiose e cittadine e da doni privati, sono oltre 3000, con tavole di Giorgione e di Tiziano e con un'ampia panoramica della pittura veneta dal '300 al '700.

Ricordiamo anche i 543 dipinti facenti parte della collezione lasciata nel 1864 al Comune dal conte Leonardo Capodilista. Fra questi citiamo quelli più importanti quali: le tavole di Giovanni Bellini, di Giorgione, di Tiziano e alcune magnifiche tele di Palma il Giovane e di artisti nordici come Quentin Metsys.

Troviamo esposte, anche, sculture dal Medioevo ad Antonio Canova e bronzetti realizzati da artisti quali Andrea Briosco detto il Riccio e Tiziano Aspetti, mentre nel chiostro minore è allestito il lapidario medievale e moderno.

Fanno parte delle collezioni del Museo d'Arte la preziosa raccolta di arti applicate esposta a Palazzo Zuckermann e costituita da mobili, gioielli, tessuti, ceramiche e avori, quella di incisioni (oltre 20.000) e la collezione di disegni (quasi 3.000).

### *La Cappella degli Scrovegni*

La Cappella degli Scrovegni, intitolata a Santa Maria della Carità, è stata affrescata tra il 1303 e il 1305 da Giotto, su incarico di Enrico degli Scrovegni. Essa costituisce uno dei massimi capolavori dell'arte occidentale.

Essa è stata acquisita dalla Città di Padova nel 1880 e rappresenta una delle attrazioni più note della città.

### *Palazzo Zuckermann*

Nella sede museale di Palazzo Zukermann trovano sistemazione adeguata il Museo Bottacin, tra i più ricchi al mondo per le raccolte di monete e medaglie e le straordinarie raccolte di arti applicate e decorative, patrimonio dei Musei Civici Padovani.

Per quanto riguarda il Museo di Arti applicate e decorative sono conservati al suo interno oltre duemila oggetti appartenenti alle raccolte del Civico Museo d'Arte Medioevale e Moderna: vetri, intagli, ceramiche, argenti, avori, gioielli, tessili, mobilio. Un numero elevato di pezzi, per la maggior parte mai esposti al pubblico, che illustra differenti tipologie di manufatti in uso a Padova tra Medioevo e seconda metà dell'Ottocento.

Del Museo Bottacin ne parleremo meglio a breve.

#### *L'Oratorio di San Rocco*

L'Oratorio di San Rocco è situato in una delle più antiche zone della città. Esso sorge, infatti, sull'area destinata alle sepolture, antistante la chiesa di Santa Lucia, che era stata donata alla famiglia dei SS. Rocco e Lucia.

A seguito di lunghe trattative con lo Stato, l'Oratorio passò al Comune di Padova, che contribuì alle spese necessarie per i restauri che vennero eseguiti tra il 1926 ed il 1929 e quelli successivi degli anni '50 e anni '80.

#### *La Loggia e Odeo Cornaro*

Il complesso Cornaro è una delle espressioni artistiche tra le più importanti del Cinquecento padovano. Giunto nel 1968 in legato testamentario al Comune di Padova dalla contessa Giulia Giusti del Giardino, fa parte del sistema dei musei civici padovani.

La Loggia e l'Odeo Cornaro sono quanto rimane di un più ampio complesso di edifici e giardini, tra le massime testimonianze del rinascimento padovano ed espressione degli interessi culturali del suo ideatore: Alvise Cornaro (Venezia, 1480/84 – Padova, 1566).

### *Il Museo del Risorgimento e dell'Età Contemporanea*

A fianco del prestigioso Piano Nobile dello Stabilimento Pedrocchi si trova il Museo del Risorgimento e dell'Età Contemporanea, che documenta fatti e protagonisti di un secolo e mezzo di storia padovana e nazionale, dalla caduta della Repubblica Veneta (1797) alla promulgazione della Costituzione Italiana il primo gennaio del 1948.

Si tratta, dunque, di centocinquanta anni di storia in cui la città di Padova ha avuto un ruolo di grande rilievo sia per la presenza di personaggi illustri, sia per il verificarsi di eventi di portata storica.

### *Il Museo Bottacin*

Come abbiamo visto precedentemente, il Museo Bottacin, ha sede a Palazzo Zuckermann. Esso espone l'intera collezione di Nicola Bottacin, il facoltoso commerciante che nel 1865 legò alla città l'intero suo patrimonio d'arte e monete, riunito per lo più a Trieste intorno alla metà dell'Ottocento.

L'esposizione nel museo si articola in due itinerari, uno dedicato alle opere d'arte, l'altro alla parte numismatica.

Nel corso degli anni il Museo Bottacin si è andato caratterizzando soprattutto come centro di studi numismatici noto in tutto il mondo, a tale scopo si avvale della ricca Biblioteca che, fra quelle specializzate, è una delle più importanti d'Europa.

### *L'Oratorio di San Michele*

L'edificio che vediamo oggi è quanto rimane dell'antica chiesa dedicata a San Michele e ai Santi Arcangeli, che ospitava anche altri affreschi di Jacopo da Verona.

### **2.2.3. La mission**

Per quanto riguarda le finalità dei Musei Civici di Padova, al Capo II – Missione e Finalità ed in particolare all'articolo 6 del Regolamento di quest'organizzazione culturale, ne troviamo un elenco.

#### Articolo 6 – **Finalità**

*“I musei Civici, in armonia con le finalità di tutela, e valorizzazione dei Beni Culturali comunali, indicate dallo Statuto Comunale, provvedono a:*

- *conservare i beni culturali ad essi affidati secondo le norme che regolano la materia e, nei casi di raccolte legate o donate, in linea con le volontà espresse dai legatari, donatori e testatori;*
- *fornire adeguata documentazione, in particolare sulle collezioni di competenza e in generale sulla storia e la cultura della città di Padova;*
- *integrare ed accrescere le collezioni proponendo l'acquisizione di beni culturali;*
- *garantire la pubblica fruizione delle collezioni stesse con la migliore comodità/accessibilità e la maggior utilità culturale/educativa possibile;*
- *diffondere la conoscenza del patrimonio e valorizzarlo con mezzi opportuni ed adeguati;*
- *promuovere azioni specifiche di valorizzazione delle raccolte tramite la realizzazione di iniziative culturali”.*

All'articolo 7 del Regolamento viene specificata in modo più dettagliato la *mission* dei Musei Civici di Padova, sottolineando il compito di tale organizzazione di valorizzare, promuovere e tutelare il patrimonio culturale in relazione al territorio di competenza. I musei Civici di Padova si offrono, dunque, al servizio del cittadino.

#### Articolo 7 – **Missione**

*“Con le raccolte esistenti e i futuri incrementi, i Musei Civici di Padova si configurano come uno strumento culturale al servizio del cittadino e concorrono a promuovere iniziative che rendano effettiva la valorizzazione del patrimonio culturale in relazione al territorio di competenza.*

*Essi favoriscono il diritto alla cultura e allo studio anche in collegamento con le strutture pubbliche e private di educazione permanente, con enti formativi universitari e post-universitari e con tutti gli organi della scuola.*

*Svolgono tra gli altri i seguenti compiti: acquisizione, raccolta, conservazione, ordinamento, inventariazione, catalogazione e valorizzazione dei beni culturali di competenza – operando con aggiornati criteri scientifici-.*

*In tale quadro:*

- curano la documentazione e l'aggiornamento dei dati relativi ai beni posseduti;*
- garantiscono la conservazione e fruizione del patrimonio bibliografico con i servizi bibliotecari connessi, anche tramite le biblioteche di quartiere, l'archivio fotografico, e ogni altro tipo di documentazione, su qualsiasi supporto;*
- si occupano della valorizzazione e conoscenza dei beni di proprietà civica favorendo presso tutte le fasce sociali lo studio e la ricerca scientifica;*
- promuovono la documentazione, la conoscenza e lo studio dei beni culturali posseduti e presenti nel territorio;*
- curano in proprio e con la collaborazione di altri Enti, Istituti ed Associazioni culturali l'organizzazione e l'allestimento di esposizioni permanenti e lo svolgimento di mostre d'arte temporanee;*
- nell'ambito delle proprie attività e dei settori di competenza, collaborano a iniziative culturali con le Soprintendenze, la Regione, le Province e gli altri Enti Locali, le Università e gli istituti di alta cultura, le associazioni e altre istituzioni culturali di rilevanza sia locale, che regionale, nazionale ed internazionale;*
- provvedono all'organizzazione e gestione delle attività didattiche di competenza, atte a diffondere la conoscenza e favorire la fruizione pubblica dei beni posseduti;*
- promuovono iniziative didattiche ed educative, anche in collaborazione con le diverse agenzie educative, al fine di contribuire all'educazione e formazione dei cittadini ed alla diffusione della consapevolezza del patrimonio culturale, sia in rapporto alla storia locale che alla realtà contemporanea”.*

#### **2.2.4. L'offerta del settore educational: il progetto *Impara il museo***

##### IL PROGETTO

Il progetto *Impara il Museo* è stato avviato agli inizi degli anni Novanta nell'ambito del settore archeologico dei Musei Civici di Padova e poi in seguito si è articolato e maggiormente arricchito grazie all'istituzione di un Ufficio per la Programmazione Culturale e la Didattica e grazie alla creazione di uno spazio, all'interno della sede museale agli Eremitani, dedicato ai laboratori. Oltre al Museo Archeologico il progetto si è in seguito esteso anche alle raccolte artistiche, numismatiche e ai monumenti cittadini con lo scopo primario di “avvicinare l'utenza alla cultura storico-artistica della città e del territorio, di favorire una corretta fruizione delle collezioni museali e di fornire alla scuola la possibilità di utilizzare il museo quale abituale strumento didattico” (Cisotto, 1997, p. 17).

Tale progetto cerca di far conoscere ed avvicinare gli studenti, ma anche un pubblico adulto, alle collezioni museali e ai monumenti cittadini, in maniera coinvolgente e attiva, in modo da offrire anche agli insegnanti un valido strumento di didattica. La Dottoressa Cisotto<sup>46</sup> afferma, infatti: “Il principio guida di ogni attività è il concetto che il museo può realmente rappresentare la “memoria attiva” della comunità a cui appartiene solo se viene conosciuto e compreso nella sua molteplice valenza culturale, nella forte potenzialità comunicativa che è insita in ogni oggetto esposto, se viene sistematicamente frequentato anche dagli utenti più giovani e di loro insegnanti”. E ancora: “I beni culturali conservati nel museo sono infatti una diretta testimonianza della creatività, del costume, delle conoscenze, della capacità tecnica di una società e, come tali, importanti documenti, fonti dirette di informazione, prezioso legame tra passato, presente e futuro, ai quali l'utente sia giovane che adulto “deve” sapersi correttamente rapportare” (Cisotto, 1997, p. 17).

Dalle parole della Dottoressa Cisotto intuiamo una concezione di museo, e quindi di didattica, “aperta” a tutti i cittadini, alla collettività, e non riservata a pochi eletti; dunque il museo ha una funzione educativa sociale, fortemente pubblica. Il museo

---

<sup>46</sup> La Dottoressa Mirella Cisotto è Capo Settore Cultura, Turismo, Musei e Biblioteche del Comune di Padova.

è visto come “un vero e proprio centro di educazione permanente, come soggetto attivo di proposte culturali, in opposizione al museo “bene di moda”, oggetto di consumo e dell'indiscriminato sfruttamento di un turismo di massa veloce e disattento” (Cisotto, 1997, p. 17).

L'intento di questo progetto è quello di far vivere al mondo della scuola il museo come luogo in cui si può venire a contatto con reperti e opere d'arte in modo ravvicinato, grazie al supporto di personale specializzato. La figura dell'operatore didattico è infatti fondamentale perché cerca di mediare, spiegare e raccontare gli oggetti analizzati, ma anche e soprattutto di cercare di far riflettere i giovani sulle informazioni loro date.

Oltre all'esperienza della visita al museo vi è anche la possibilità di partecipare a laboratori in cui i ragazzi possono applicare le antiche tecniche di lavorazione. In questo modo, dunque, l'esperienza museale non è una semplice e tradizionale gita scolastica ma è qualcosa di più, un “vivere” il museo imparando.

Riportiamo ancora parole della Dottoressa Cisotto, in quanto riteniamo siano più efficaci per spiegare la concezione di museo e di didattica che continua a tenere vivo questo progetto:

“Il museo privilegiato contenitore di documenti originali, diviene pertanto, attraverso i suoi codici particolari, insostituibile vettore di messaggi proponendosi quale vero e proprio sistema di comunicazione che va opportunamente e differenzialmente decodificato. Il tutto per una conoscenza del passato che permetta e favorisca una più ricca comprensione del presente e crei il presupposto per un migliore futuro. Una conoscenza che non deve restare fine a se stessa, ma deve essere “strumentale” e permettere al passato di interagire con il presente; tali operazioni di formazione e apprendimento permettono all'individuo di comprendere le radici storiche e culturali della società a cui appartiene, di godere pienamente del “bello” dell'opera d'arte, apprezzarne il valore e cogliere anche suggerimenti, sollecitazioni, stimoli per agire in prima persona, producendo dinamiche nuove e divenendo così soggetto attivo in un importante momento di crescita individuale e collettiva” (Cisotto, 1997, p. 17).

Le varie proposte del progetto si dividono in sezioni, all'interno delle quali vengono organizzati itinerari e laboratori. Le sezioni sono le seguenti:

- Percorsi per i più piccoli
- Archeologia e storia antica

- Museo d'Arte medievale e moderna
- Museo Bottacin
- Numismatica
- In città e nel territorio
- Laboratori di arte contemporanea (per scuola primaria e secondaria inferiore)

#### A CHI E' RIVOLTO

Gli itinerari ed i laboratori sono divisi anche a seconda dell'età degli studenti: per i più piccoli (ultimo anno scuola dell'infanzia, I e II scuola primaria), primarie, secondarie di I grado e secondarie di II grado.

#### ATTIVITA'

A seconda delle fasce d'età vengono ideati ed adattati i vari percorsi elencati poco fa ed i relativi, eventuali, laboratori.

#### FINALITA'

La principale finalità del progetto *Impara il Museo* è quello di far conoscere le collezioni, i reperti e la storia della propria città e del territorio padovano e veneto principalmente agli studenti delle scuole della città di Padova e provincia ed in seguito, ma non di minore importanza, a tutte le scuole d'Italia.

#### SPONSOR E/O COLLABORAZIONI

Il progetto *Impara il Museo* non ha sponsor e non ha alcuna attività di comunicazione se non attraverso la pubblicità sul sito del Comune di Padova. Per quanto riguarda le collaborazioni i Musei Civici di Padova hanno delle convenzioni con alcune società per comprare e recuperare materiali particolari (come i pigmenti, l'argilla, il legno, le schegge di selci, ecc...) per riuscire a realizzare i laboratori didattici.

Un altro tipo di collaborazione di quest'organizzazione culturale è quella che essa ha con due associazioni quali *Rosso di Marte* e *Sphaera*, le quali organizzano attività come i centri estivi al museo o laboratori d'arte durante i periodi di festività come Natale o Pasqua.

Per qualche anno i Musei Civici di Padova hanno avuto una collaborazione con la Fondazione Cassa di Risparmio, per cui quest'ultima finanziava 30 itinerari all'anno ad alcune scuole di Padova (68 euro è il costo di un itinerario, dunque Fondazione

Musei Civici di Padova riceveva 2.040 € per 30 itinerari).

## NUMERI DI IMPARA IL MUSEO

Tabella 2.9: I numeri del progetto *Impara il Museo*

ANNO	NUMERO ITINERARI EFFETTUATI	NUMERO LABORATORI EFFETTUATI	NUMERO TOTALE STUDENTI	COSTO MEDIO SINGOLO BIGLIETTO PER ALUNNO	COSTO ATTIVITA'	TOTALE ENTRATE PER ANNO
2012/2013	278	198	10.192	2,5 euro	Da 65 a 75 euro	€ 34.392,00
2013/2014	280	169	9.869	2,5 euro	Da 65 a 75 euro	€ 31.476,00
2014/2015	335	163	10.985	2,5 euro	Da 65 a 75 euro	€ 33.964,00

I musei Civici di Padova con il progetto *Impara il Museo* offrono itinerari didattici a 65 euro per classe (con un numero massimo di 30 alunni) e laboratori didattici a 75 euro (sempre con un numero massimo di 30 alunni).

Al costo dell'attività, itinerario o laboratorio, si deve aggiungere 1 euro ad alunno per la prenotazione più il biglietto d'ingresso nelle diverse sedi museali.

I prezzi dei biglietti d'ingresso sono i seguenti a seconda della sede museale:

- € 1 ad alunno: Musei Civici agli Eremitani, Palazzo Zuckermann, Museo del Risorgimento, Stabilimento Pedrocchi, Odeo e Loggia Cornaro, Palazzo della Ragione, Casa del Petrarca, Palazzo del Bo per le scuole di Padova e provincia;
- € 1,50 ad alunno: Battistero del Duomo;
- € 2 ad alunno: Palazzo del Bo per scuole fuori provincia di Padova
- € 2,50 ad alunno: Oratorio di San Giorgio.

La Cappella degli Scrovegni, invece, applica la tariffa di 1 € ad alunno per le scuole di Padova e provincia, da pagare alla biglietteria dei Musei Civici agli Eremitani; per le scuole fuori provincia di Padova il prezzo è di 5 € ad alunno da pagare a Telerete-Nordest.

Abbiamo visto, dunque, che il prezzo del biglietto varia, oltre che per sede

museale, anche a seconda della provenienza delle scuole, ovvero se esse sono di Padova e provincia o se provengono da fuori la provincia di Padova.

I Musei Civici di Padova offrono poi degli itinerari speciali per non vedenti o ipovedenti per classi della scuola primaria e l'attività è completamente gratuita.

La cifra totale delle entrate per l'anno 2014/2015 è in gran parte costituita dai proventi derivanti dalle visite guidate e dai laboratori perché il biglietto d'ingresso alle varie sedi museali per i ragazzi fino ai 17 anni era gratuito da novembre 2014 ad aprile 2015, grazie al decreto ministeriale 27 giugno 2014, n. 94, entrato in vigore nel luglio 2014 e applicato con argomento di giunta n. 197 del 08/10/2014 dal Comune di Padova.

### 2.2.5. I numeri dei Musei Civici di Padova

*Tabella 2.10: I numeri dei Musei Civici di Padova - Fonte: Anuario del Turismo 2014 della Città di Padova*

<b>ANNO</b>	<b>TOTALE VISITATORI DI MUSEI E MONUMENTI</b>
2012	407.737
2013	440.761
2014	452.364

*Tabella 2.11: Percentuali partecipanti alle attività didattiche sul totale dei visitatori dei Musei Civici di Padova nell'anno 2014*

<b>Progetto</b>	<b>Totale Partecipanti attività anno 2013/2014</b>	<b>Totale Visitatori annui nel 2014</b>	<b>% sul Totale dei Visitatori annui</b>	<b>% sul Totale dei Visitatori anno scolastico</b>
<i>Impara il museo</i>	9.869	452.364	2,1 %	2,9 %

I numeri riportati nella prima tabella qui sopra sono il totale dei visitatori dei musei e monumenti di Padova; sono compresi i Musei Civici della città, ma anche Palazzo della Ragione, la Casa del Petrarca e la Galleria Civica Cavour.

Come per la Collezione Peggy Guggenheim anche qui le percentuali dei

partecipanti alle attività didattiche dei Musei Civici di Padova sul totale dei visitatori annui o di un anno scolastico sono poco influenti per l'organizzazione nel suo complesso.

Cerchiamo ora di analizzare alcuni dati che abbiamo trovato nel bilancio pluriennale del Comune di Padova degli anni 2015-2017. Purtroppo per quest'ultima realtà culturale si è fatta un po' di fatica a recuperare i dati necessari per una più completa e specifica analisi sulla didattica; i dati che abbiamo sono troppo generici perché comprendono musei e raccolte d'arte comunali, ma anche un insieme di strutture bibliotecarie.

La nostra analisi ricavi/costi dei Musei Civici di Padova è ipotizzata sui dati che abbiamo recuperato nel Bilancio pluriennale del Comune di Padova. Iniziamo con i proventi dei servizi pubblici tra i quali troviamo appunto i proventi relativi ai musei, alle mostre e alle esposizioni. Nel bilancio pluriennale 2015-2017 gli accertamenti dell'ultimo esercizio chiuso, dunque quello relativo all'anno 2014, danno come cifra totale delle entrate per tale settore 2.077.710,43 € su un totale di proventi dei servizi pubblici pari a 22.259.576,17 €.

Nella seconda parte del bilancio sono, invece, analizzate le spese del Comune di Padova tra cui troviamo la parte spesa per il settore Biblioteche, musei e pinacoteche.

*Tabella 2.12: Parte spesa nel 2014 Settore Biblioteche, Musei e Pinacoteche - Musei Civici di Padova*

Intervento	Impegni ultimo esercizio chiuso (2014)
<b>1. Spese correnti</b>	
Personale	3.282.857,00
Acquisto di beni di consumo e/o di materie prime	178.367,10
Prestazioni di servizi	2.507.852,63
Utilizzo di beni di terzi	206.050,00
Trasferimenti	820,00
Imposte e tasse	100.655,70
<b>Totale 1 spese correnti</b>	<b>6.276.602,43</b>

<b>2 Spese in conto capitale</b>	
Acquisizione di beni mobili, macchine ed attrezzature tecnico-scientifiche	12.762,95
<b>Totale 2 spese in conto capitale</b>	12.762,95
<b>Totale spesa Settore Biblioteche, musei e pinacoteche</b>	6.289.365,38

Dunque se confrontiamo il totale delle entrate del Settore Biblioteche, musei e pinacoteche di 2.077.710,43 € con il totale della spesa di 6.289.365,38 € possiamo dire che non vi è un pareggio di bilancio.

## **2.3. Fondazione Musei Civici di Venezia**

### **2.3.1. Il museo**

Fondazione Musei Civici di Venezia è costituita da undici musei quali: Palazzo Ducale, il Museo Correr, Ca' Rezzonico, Ca' Pesaro, il Museo del Vetro, il Museo di Storia Naturale, il Museo di Palazzo Mocenigo, Palazzo Fortuny, il Museo del Merletto, Casa di Carlo Goldoni e la Torre dell'Orologio.

La Fondazione è stata istituita il 3 marzo 2008 con delibera del Consiglio Comunale di Venezia, con lo scopo di valorizzare e gestire l'intero patrimonio culturale e artistico dei Musei Civici di Venezia ed è operativa dal 1 settembre 2008. Essa è una fondazione di partecipazione e ha un unico socio fondatore, il Comune di Venezia, anche se favorisce l'aggregazione anche di soci partecipanti, pubblici e privati, che contribuiscono alla vita e al sostegno della Fondazione.

### **2.3.2. Le collezioni**

Come dicevamo poche righe sopra, Fondazione Musei Civici di Venezia è costituita da undici musei all'interno di ognuno dei quali vi sono varie collezioni, che ora vedremo nello specifico<sup>47</sup>.

#### *Palazzo Ducale*

Palazzo Ducale è parte del sistema dei musei civici veneziani dal 1996; dal 1923, invece, lo Stato, proprietario dell'edificio, ormai diventato museo aperto al pubblico, ne affida la gestione al Comune di Venezia.

Capolavoro dell'arte gotica, il Palazzo Ducale di Venezia si struttura in una grandiosa stratificazione di elementi costruttivi e ornamentali: dalle antiche fondazioni all'assetto tre-quattrocentesco dell'insieme, ai cospicui inserti rinascimentali, ai fastosi segni manieristici.

---

<sup>47</sup> Le descrizioni dei musei e delle collezioni relative sono tratte dal sito della Fondazione Musei Civici di Venezia: <http://www.visitmuve.it/>.

Il percorso di visita suggerito dal museo non segue linearmente i singoli piani del palazzo, ma traccia un itinerario che sale e scende attraversandoli più volte. Dal piano terra, dove sono ospitati i servizi al pubblico, il percorso comincia con il Museo dell'Opera e, passando attraverso il cortile, prosegue verso le sale superiori del Palazzo con la visita delle stanze dell'Appartamento Ducale, al primo piano, e delle Stanze Istituzionali che si sviluppano tra il secondo piano e il piano delle Logge, per concludersi infine con la visita all'armeria e alle Prigioni.

Vi sono, infine, due percorsi speciali, che sono visitabili solo a particolari condizioni: uno è *Itinerari segreti* e l'altro è *I tesori nascosti del Doge*.

A Palazzo Ducale Fondazione MUVE, durante l'anno, organizza anche mostre temporanee.

#### *Museo Correr*

Il Museo Correr deve il suo nome a Teodoro Correr (1750-1830), nobile di antica famiglia veneziana, appassionato collezionista. Nel 1830, alla sua morte, donò alla città la sua raccolta d'arte, assieme al Palazzo a San Zan Degolà in cui era custodita e a ulteriori risorse destinate a conservare e incrementare la collezione, che costituisce, peraltro, il nucleo fondante del patrimonio della Fondazione MUVE.

La collezione è aperta al pubblico dal 1836.

#### *Museo di Palazzo Mocenigo*

Nel 1945 il Palazzo Mocenigo di San Stae, con l'archivio e parte degli arredi, fu donato per disposizione testamentaria al Comune di Venezia da Alvise Nicolò, ultimo discendente della nobile famiglia veneziana, affinché venisse utilizzato “per Galleria d'Arte, a completamento del Museo Correr”. Sul finire degli anni Settanta, alla morte della moglie Costanza Fà di Bruno, pervennero ai Musei Civici di Venezia le stanze del primo piano nobile con le decorazioni ad affresco e gli arredi, per lo più settecenteschi.

Nel 1985, dopo consistenti interventi di restauro, l'appartamento Mocenigo venne aperto al pubblico come museo. Nello stesso anno venne istituito a Palazzo Mocenigo il Centro Studi di Storia del Tessuto e del Costume, ospitando le ampie collezioni tessili e di abiti antichi dei Musei Civici – provenienti soprattutto dalle

raccolte Correr, Guggenheim, Cini, Grassi – e una biblioteca specializzata, sempre aperta, in cui spicca l'importante raccolta di oltre 13.000 figurini dal '700 al '900.

Moda e costume, con particolare riferimento alla storia della città, caratterizzano dunque da subito la ricerca e l'attività espositiva del museo, nel contesto ambientale del palazzo gentilizio dei Mocenigo.

### *Palazzo Fortuny*

Palazzo Fortuny deve il suo nome a Mariano Fortuny Madrazo, che nel 1898 occupa e trasferisce il suo studio in una enorme stanza nel sottotetto dell'edificio. Nel corso degli anni Mariano Fortuny Madrazo, acquisite le altre parti dell'immobile, inizia il lavoro di recupero dell'edificio: man mano che se ne andavano le persone che dalla seconda metà dell'Ottocento abitavano in appartamenti situati all'interno del palazzo, Fortuny rivoluzionò gli spazi riportando equilibrio e proporzione.

Dopo la morte di Fortuny, avvenuta nel 1949, il palazzo fu donato nel 1956 al Comune di Venezia per essere “utilizzato perpetuamente come centro di cultura in rapporto con l'arte”, come è scritto nell'atto notarile. L'amministrazione cittadina ne ebbe pieno possesso solo nel 1965, alla morte della vedova Henriette.

Nel 1975 viene aperto il Museo, anche se si può definire più una casa- museo, diventando nel corso degli anni un centro di attività espositive dedicato alle arti visive, conservando però intatte le caratteristiche di ciò che fu lo studio preferito al primo piano nobile di Mariano Fortuny. Intatta rimane oggi anche la biblioteca, ricca di arredi, di oggetti e di preziosi volumi d'arte e di tecnica. A Palazzo Fortuny, oltre alle esposizioni temporanee che vengono organizzate molto spesso, si possono ammirare i preziosi tessuti, di seta e di velluto, che rivestono le pareti, le celebri lampade e la raccolta di dipinti, tutto testimonianza della genialità e ispirazione dell'artista.

### *Museo del Merletto*

Il museo del merletto è aperto dal 1981 ed è situato negli spazi della Storica Scuola dei Merletti di Burano, fondata nel 1872 dalla contessa Andriana Marcello per recuperare e rilanciare una tradizione antica. Ed è così che nasce il Museo del Merletto.

In tale museo sono situati moltissimi esemplari della ricca collezione della

Scuola, insieme ad importanti testimonianze della produzione veneziana dal XVI al XX secolo.

Il museo del Merletto è entrato a far parte dei Musei Civici di Venezia nel 1995.

Oggi è possibile visitare il museo ed ammirare le collezioni di questa antica tradizione ed è possibile anche osservare da vicino le tecniche di lavorazione proposte dalle merlettaie, che sono presenti in museo.

### *Casa di Carlo Goldoni*

La Casa di Carlo Goldoni, chiamata anche Ca' Centani, o Cent'anni, fu eretta nel XV secolo. È un tipico palazzo gotico che conserva tutt'oggi gli elementi tipici dell'architettura civile veneziana tra la fine del XIV e l'esordio del XV secolo.

Proprietà della famiglia Rizzi, il palazzo fu affittato ai Zentani o Cent'anni, da cui poi prese appunto la denominazione, ospitando una fiorente Accademia artistico-letteraria. Verso la fine del '600 vi si stabilì il nonno paterno di Carlo Goldoni e da allora la famiglia Goldoni rimase in questa casa fino al 1719. Carlo Goldoni nacque in questa casa il 25 febbraio 1707.

Nel 1931 Ca' Centani fu donata al Comune di Venezia affinché fosse restaurata e destinata a Museo Goldoniano e Centro di Studi Teatrali. Gli eventi bellici rallentarono i lavori di restauro, completati solo nel 1953, anno in cui la Casa di Carlo Goldoni fu aperta al pubblico.

### *Torre dell'Orologio*

La Torre dell'Orologio o Torre dei Mori è uno dei segni architettonici più famosi di Venezia, è un elemento molto importante del complesso di Piazza S. Marco e, soprattutto, con il suo grande orologio astronomico, è un capolavoro di tecnica e di ingegneria.

### **2.3.3. La mission**

Nello Statuto della Fondazione Musei Civici di Venezia troviamo all'articolo 1 e all'articolo 2 affermazioni che descrivono la *mission* di tale organizzazione culturale.

Articolo 1

*“[...] La Fondazione non ha scopo di lucro e non può distribuire utili”.*

Articolo 2

**Scopi**

*“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”.*

Quello che a noi interessa di più è però l'articolo 3 dello Statuto, riguardante le attività istituzionali strumentali, accessorie e connesse. Tale articolo, infatti, è connesso con l'attività didattica che viene offerta dalla Fondazione.

Articolo 3

**Attività Istituzionali strumentali, accessorie e connesse**

*“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”.*

## **2.3.4. L'offerta del settore *educational***

### **2.3.4.1. Scuole al museo 2015/2016**

I servizi educativi presso la Fondazione Musei Civici di Venezia si dividono in tre categorie: quelli dedicati alla scuola, quelli per gli adulti e infine quelli per le famiglie.

Cominciamo con i progetti educativi per la scuola, ovvero il programma *Scuole al Museo 2015/2016*. Abbiamo: *Opportunità da cogliere al volo*, *Musei da vivere e da sperimentare*, *Museo in classe*, *Decido io*, *Scuola di lingua in Museo*, e le *Proposte per i docenti*.

Il programma scuole MUVE è attivo per ogni museo, e per le mostre temporanee attive durante l'anno. Le attività si dividono in due tipologie: i percorsi attivi ed i laboratori, ciascuno dei quali dedicato alle varie fasce scolastiche.

I percorsi attivi o definiti anche “vivere il museo”, sono itinerari guidati che prevedono interattività e dinamismo. Essi sono diversi a seconda delle varie fasce scolastiche e si distinguono per le differenti esigenze di approfondimento; da un lato questi itinerari consentono di far conoscere a pieno tutti gli aspetti del museo, dall'altro permettono approcci personalizzati e mirati a temi specifici, grazie alla ricchezza del patrimonio culturale e artistico. Ogni percorso può essere scelto con l'insegnante della classe, svolgendo eventuali tagli o modifiche dell'itinerario. In particolare per la scuola primaria e secondaria di primo grado, i percorsi attivi prevedono sempre l'utilizzo di supporti didattici, schede gioco, espedienti narrativi e materiali da mettere a disposizione di allievi o insegnanti al fine di integrare e riflettere anche in classe sull'esperienza vissuta al museo.

I laboratori, invece, chiamati anche con la frase “Se ascolto dimentico, se vedo ricordo, se faccio capisco”, sono dedicati soprattutto ai più giovani, ma non solo, e prevedono una prima fase d'esperienza al museo per cercare di favorire familiarizzazione con il patrimonio storico artistico o scientifico e cercare di cogliere tutte le sensazioni e le emozioni che esso ci trasmette e poi vi è una seconda fase in cui si svolgono attività manuali, sperimentazioni per cercare di avvicinare i ragazzi alle tecniche artistiche in modo pratico, oltre che teorico. Alla fine del laboratorio ai ragazzi

rimane sempre il “prodotto” finito del loro laboratorio; in questo modo rimane, così, il ricordo e il significato della loro esperienza, che potranno portare a casa e conservare.

Ora vediamo più nello specifico i vari progetti.

#### **2.3.4.2. Altre offerte didattiche**

##### ***Opportunità da cogliere al volo***

Sono delle attività ideate appositamente per le mostre d'autunno; come ad esempio per la mostra *Proportio* a Palazzo Fortuny fino al 22 novembre si propone un inedito percorso tra arte, geometria e matematica. Si propone un laboratorio per la scuola primaria e secondaria di I grado dal titolo Cacciatori di forme ed un percorso attivo per la scuola secondaria chiamato Artematica.

Anche per altre due mostre sono stati creati dei percorsi attivi, guidati, ad hoc; per l'esposizione “Acqua e cibo a Venezia. Storie della laguna e della città”, tenuta presso Palazzo Ducale, Appartamento del Doge (26 settembre 2015- 14 febbraio 2016) e per la mostra al Museo Correr sul “Rinascimento Veneziano. Andrea Schiavone tra Tiziano, Tintoretto e Parmigianino” (28 novembre 2015- 10 aprile 2016). Per quanto riguarda la prima mostra di Palazzo Ducale, le visite guidate, rivolte sia alla scuola primaria che alla secondaria di primo e secondo grado, sono condotte direttamente dai ricercatori IUAV che hanno lavorato all'esposizione.

##### ***Musei da vivere e da sperimentare***

Come dicevamo prima ognuno degli 11 musei di Fondazione Musei Civici di Venezia offre alle scuole dei percorsi attivi e dei laboratori, che a seconda della sede museale offrono tematiche differenti adatte a qualsiasi fasce d'età.

##### ***Museo in classe***

Museo in classe è una novità e consiste nel proporre attività laboratoriali da svolgere in classe, per facilitare alcune scuole, che potrebbero avere difficoltà a muoversi. Dunque, i musei veneziani si spostano e vanno nelle scuole; è consigliata comunque una visita libera al museo per completare l'esperienza.

### ***Decido io***

Decido io, è una proposta dedicata ai ragazzi più grandi, in un percorso di progressiva autoresponsabilizzazione. Materiale specifico informativo sarà indirizzato in prima persona anche agli studenti, oltre che agli insegnanti.

### ***Scuola di lingua in museo***

Scuole di lingua in museo è una proposta per aiutare i ragazzi ad imparare o a migliorare una lingua straniera, attraverso uno spazio didattico e utilizzando il museo come strumento. Per questa proposta si utilizza la metodologia CLIL (*Content and language integrated learning*) promossa dalla Commissione Europea. Sono previste due tipologie di proposte: la prima è costituita da attività condotte da docenti madrelingua inglese e francese per la scuola secondaria mirate al miglioramento e all'esercizio in queste lingue, la seconda attività consiste in percorsi personalizzati di avvicinamento alla lingua e alla cultura italiana per ragazzi stranieri, arrivati da poco, in collaborazione con il Servizio Immigrazione del Comune di Venezia.

### ***Per i docenti***

Per i docenti, infine, oltre alle visite alle mostre, all'*Educational day*, si propone un corso di approfondimento particolare e aperto anche ad altri professionisti sul tema: *Il grande libro di Venezia nei musei. 1000 anni d'arte, storia, architetture, relazioni*. Questa proposta consiste in un ciclo di incontri che si terrà a Palazzo Ducale, tenuti da una serie di esperti di livello internazionale, “che “leggeranno” i musei e le loro collezioni come libri aperti, come illustrazione e testimonianza delle diverse fasi della storia e dell'arte della città” (Servizi educativi, [www.visitmuve.it](http://www.visitmuve.it)).

Per quanto riguarda i servizi educativi rivolti agli **adulti** si offrono percorsi e approcci insoliti, interattivi e condotti con passione in lingua italiana oppure in inglese, francese, tedesco, spagnolo, russo.

Per le **famiglie**, invece, da Natale e poi per tutto l'anno, si può scegliere tra oltre venti proposte tra cui quelle “on-demand”, ovvero sempre disponibili, anche in più lingue, acquistabili online e a condizioni molto vantaggiose e poi vi è una rassegna di

“eventi speciali”, offerti a titolo gratuito in giorni predefiniti, con scadenza mensile, dal 13 dicembre 2015 all'11 dicembre 2016, connessi a particolari occasioni e pure questi prenotabili online.

### 2.3.5. I numeri di Fondazione Musei Civici di Venezia

Tabella 2.13: I numeri del progetto *Impara il museo*

Museo	Progetto	Costo medio singolo biglietto per alunno	Costo attività	Numero totale studenti 2014
Musei Civici di Venezia	<i>Scuole al Museo</i>	4 euro	80 euro	17.591

Per quanto riguarda Fondazione Musei Civici di Venezia vediamo meglio i costi del progetto *Scuole al museo* poiché sono divisi in varie tariffe e prevedono vari costi. Il costo medio dell'utente è di 4 euro per il biglietto d'entrata al museo più gli 80 euro di visita guidata; questa è la tariffa base per accedere al percorso o al laboratorio o alla scuola di lingua (italiano, inglese) ed è applicata per classi fino ad un massimo di 25 alunni. Ad ogni alunno che si aggiunge al gruppo, quindi oltre il numero di 25, si devono aggiungere 4 euro in più ogni volta. Tale costo per il servizio consente a Fondazione Musei Civici di Venezia di mantenere un'attività didattica sostenibile; non vi è né guadagno né perdita per l'ente. Il museo comincia a sostenere i costi quando si hanno classi che superano il numero di 25 alunni e quindi ogni volta si devono aggiungere 4 euro in più ad alunno.

Oltre a questa tariffa forfetizzata vi è poi il biglietto d'ingresso per i musei e le mostre temporanee; per le scuole nel Comune di Venezia, per le scuole dell'infanzia e per i disabili con accompagnatore l'ingresso è gratuito, mentre per gli altri utenti abbiamo il biglietto ridotto “Offerta scuola”.

Il biglietto ridotto “Offerta Scuola” presenta le seguenti tariffe:

- Palazzo Ducale + Museo Correr: 5,5 €

(il biglietto consente l'accesso anche a Sale Monumentali Biblioteca Nazionale

Marciana e Museo Archeologico Nazionale)

- Ca' Rezzonico, Ca' Pesaro, Palazzo Mocenigo, Museo di Storia Naturale, Museo del Vetro: 4 €
- Casa Goldoni, Museo del Merletto: 3,5 €
- Museum Pass (tutti i musei sopra indicati): 10 €

Questa “Offerta Scuola” è una riduzione valida tutto l'anno per le classi che acquistano un servizio educativo MUVE; è valida invece solo dal 1 settembre al 15 marzo per la visita autonoma al Museo, per classi accompagnate dai loro insegnanti, con elenco dei nominativi compilati dall'Istituto di appartenenza.

Ovviamente i biglietti d'ingresso sopra indicati non vi sono da pagare per le attività in classe che si attueranno nella Provincia di Venezia; per altre destinazioni sarà previsto, in aggiunta, un rimborso spese trasferita da corrispondere all'operatore.

Infine vi è la tariffa “Speciale maturità” che consiste nel biglietto a 5,5 € a partecipante a incontro per minimo di 10 partecipanti. In caso di adesione di classe intera, o in caso di attività svolta in classe, si applica la tariffa forfettizzata dei percorsi o laboratori (80 euro a incontro).

*Tabella 2.14: I numeri del settore educational - Fonte: Bilancio ordinario al 31/12/2014 delle attività di Fondazione Musei Civici di Venezia*

<b>ANNO</b>	<b>NUMERO APPUNTAMENTI EDUCATIVI<sup>48</sup></b>	<b>NUMERO TOTALE PARTECIPANTI ALLE ATTIVITA' DIDATTICHE</b>	<b>TOTALE VISITATORI PER ANNO (partecipazione alle mostre temporanee compresa)</b>
<b>2012</b>	621	13.697	2.314.048
<b>2013</b>	792	20.357	2.266.256
<b>2014</b>	811	17.591	2.149.348

---

48 Il numero degli appuntamenti educativi include: il numero degli itinerari tematici, dei percorsi attivi, delle visite guidate, dei laboratori, degli incontri per le scuole e dei corsi di aggiornamento per insegnanti.

Tabella 2.15: Percentuali visitatori Progetto Impara il museo sul totale dei visitatori

<b>Progetto</b>	<b>Totale partecipanti attività didattiche anno 2014</b>	<b>Totale visitatori annui anno 2014 (partecipazione alle mostre temporanee compresa)</b>	<b>% sul Totale dei visitatori annui</b>	<b>% sul Totale Visitatori anno scolastico</b>
<i>Scuole al Museo</i>	17.591	2.149.348	0,81 %	1,09 %

Tabella 2.16: I numeri dei visitatori delle diversi sedi di Fondazione Musei Civici di Venezia - Fonte: Annuario del Turismo della città di Venezia 2014

<b>Sedi Museali MUVE</b>	<b>Numero totale visitatori per sede nell'anno 2014</b>
Palazzo Ducale	1.343.123
Museo Correr	269.509
Museo del Vetro	126.467
Ca' Rezzonico	106.996
Ca' Pesaro	74.832
Museo di Storia Naturale	68.388
Palazzo Mocenigo	48.026
Casa di Carlo Goldoni	17.682
Torre dell'Orologio	8.844
Museo del Merletto	31.683

Come vediamo il numero complesso dei visitatori annui di tutto il complesso di Fondazione Musei Civici di Venezia è dato soprattutto dai visitatori della sede di Palazzo Ducale. Dunque pure Fondazione MUVE dovrebbe gestire meglio la sua attività di marketing e comunicazione per attirare un ugual numero di visitatori in ciascuna delle sue sedi.

Riportiamo ora il conto economico di Fondazione Musei Civici di Venezia, tratto dal Bilancio ordinario dell'organizzazione al 31 dicembre 2014.

*Tabella 2.17: Conto Economico Fondazione Musei Civici di Venezia 2014*

	<b>Totali 2014</b>
<b>A) Valore della produzione</b>	
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	23.770.866
5) Altri ricavi e proventi	
Contributi in conto esercizio	126.650
Altri	482.105
Totale altri ricavi e proventi	608.755
Totale valore della produzione	24.379.621
<b>B) Costi della produzione</b>	
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	117.609
7) per servizi	17.709.045
8) per godimento di beni di terzi	129.236
9) per il personale	
a) salari e stipendi	2.870.440
b) oneri sociali	908.621
c) trattamento di fine rapporto	216.578
Totale costi per il personale	3.995.639
10) Ammortamenti e svalutazioni	
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	184.715
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	465.345
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	10.220
Totale ammortamenti e svalutazioni	660.280
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	(1.455)
12) Accantonamenti per rischi	145.877
14) Oneri diversi di gestione	1.272.109
Totale costi della produzione	24.028.340
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)</b>	<b>351.281</b>

<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>	
16) Proventi e oneri finanziari	
d) proventi diversi dai precedenti	
altri	7.775
Totale proventi diversi dai precedenti	7.775
Totale altri proventi finanziari	7.775
17) Interessi ed altri oneri finanziari	
altri	
Totale interessi e altri oneri finanziari	
17-bis) Utili e perdite su cambi	(11.397)
Totale proventi e oneri finanziari (15+16-17+-17-bis)	(3.622)
<b>E) Proventi e oneri straordinari</b>	
20) Proventi	
Altri	1
Totale proventi	1
21) Oneri	
Minusvalenze da alienazione i cui effetti contabili non sono iscrivibili al n. 14	(60)
Altri	(145.383)
Totale oneri	(145.443)
Totale delle partite straordinarie (20-21)	(145.442)
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+-C+-D+-E)</b>	202.217
22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	
Imposte correnti	159.380
Imposte differite	8.585
Imposte anticipate	(17.360)
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	150.605
<b>23) Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>51.612</b>

Cerchiamo ora di analizzare tali dati di Fondazione Musei Civici di Venezia per capire qual è l'impatto della didattica sul museo; riflettiamo sul rapporto tra il valore

della produzione ed i costi della produzione. Vedremo nello specifico il dettaglio di entrambe queste voci e faremo delle ipotesi per comprendere meglio dove si situa la voce didattica nel conto economico di Fondazione Musei Civici di Venezia.

Partiamo con il sottolineare che la Fondazione ha fatto un utile di 51.612 € alla fine dell'anno 2014. Il totale del valore della produzione è composto dai ricavi delle vendite e delle prestazioni e dalla voce “altri ricavi e proventi”; la somma totale è di 24.379.621 €.

Nella nota integrativa è illustrata la ripartizione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni secondo categorie di attività. In tale documento è spiegato che tra i ricavi delle vendite configurano 207.369 € relativi a sponsorizzazioni. Dunque se non consideriamo le sponsorizzazioni l'ammontare dei ricavi delle vendite e delle prestazioni è di 23.563.497 €.

Nella cifra dei ricavi delle vendite e delle prestazioni è compresa sicuramente anche la didattica con i suoi ricavi di biglietti per le entrate dei ragazzi e con i ricavi delle visite guidate.

Per quanto riguarda i contributi in conto esercizio essi sono pari a 126.650 € mentre i ricavi ed i proventi diversi sono pari a 482.105 €. Nella nota integrativa leggiamo che i finanziamenti dei soci, quindi in questo caso da parte del fondatore Comune di Venezia, non vi sono stati nel 2014.

Ma riportiamo nella tabella seguente il dettaglio della ripartizione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni.

Tabella 2.18: Ripartizione dei ricavi e delle vendite e delle prestazioni

<b>Descrizione</b>	<b>Dettaglio</b>	<b>Importo 2014</b>
<b>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>		23.770.866
	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	23.770.866
<b>Altri ricavi e proventi</b>		608.755
	Contributi in conto esercizio	126.650
	Ricavi e proventi diversi	482.105
<b>Totale valore della produzione</b>		24.379.521

Il totale dei costi della produzione, invece, è composto da varie voci, che vedremo elencate nella prossima tabella. La cifra totale dei costi della produzione è pari a 24.028.340 €, di cui 3.995.639 € sono inerenti ai costi per il personale, dunque il 16,6% sul totale dei costi. Da questa percentuale capiamo che il peso dei costi del personale sul totale dei costi della produzione è minimo.

Il costo del personale, per noi è importante perché esso riguarda e comprende anche il personale che si occupa di didattica. Di questa percentuale una parte è relativa, quindi, anche alle guide che accompagnano le scuole in visita per le varie sedi del museo o gestiscono i laboratori didattici per i ragazzi, è alquanto minimo rispetto ai ricavi delle vendite e delle prestazioni. In questo caso potremmo dire che la didattica, per quanto riguarda il costo del personale, è più una risorsa che un costo per il museo.

Guardando, invece, la cifra inerente ai costi per i servizi essa è già più rilevante. Riportiamo nella seguente tabella il dettaglio dei principali costi per i servizi, che ricordiamo ammontano a complessivi 17.709.045 €.

Tabella 2.19: Dettaglio costi della produzione Musei Civici di Venezia - anno 2014

<b>Dettaglio</b>	<b>Importo</b>
Servizi museali	9.759.769
Servizi di pulizia e vigilanza	1.878.030
Servizi museali straordinari	168.363
Utenze varie e gestione impianti	1.384.465
Trasporti	577.262
Allestimenti	308.275
Assicurazioni	380.325
Comunicazione e promozione	293.877
Manutenzioni ordinarie	410.412
Trasferimenti Comune Legge Speciale	5.570
Coproduzione eventi e progetti culturali	523.356
Consulenze	341.234
Convenzioni Mibac	490.689
Commissioni rete di vendita	145.715
Altri costi per servizi	1.041.705
<b>Totale costi per servizi</b>	<b>17.709.045</b>

Tra i costi della produzione di Fondazione Musei Civici di Venezia vi è la voce costi per servizi museali, che sicuramente riguarda anche i servizi di didattica. Lo stesso vale per i costi di comunicazione e promozione del museo, che riguardano anche le offerte che esso gestisce.

Nella Relazione sulla Gestione della Fondazione si afferma, infatti, che “per mostre e musei sono stati realizzati apparati informativi, esplicativi e didattici per un totale di circa 15.000 tra schede di sala, pannelli e *booklet*”<sup>49</sup>.

Ma ritorniamo al personale, che abbiamo visto costare 3.995.639 €, e vediamo nello specifico da chi è composto nella seguente tabella.

---

49 Si veda la Relazione sulla Gestione, pag. 9, nel Bilancio di Fondazione Musei Civici di Venezia al 31/12/2014.

Tabella 2.20: Personale Fondazione Musei Civici di Venezia

<b>Dipendenti</b>	<b>2014</b>
Dirigenti	4
Quadri	13
Impiegati	62
Operai	3

Come dicevamo prima nel 2014 Fondazione Musei Civici di Venezia non ha ricevuto alcun finanziamento dal socio fondatore, ovvero il Comune di Venezia, ma essa ha sottoscritto convenzioni con istituzioni culturali, che ci interessano particolarmente, perché sono finalizzate principalmente ad attività di studio e ricerca, oltre che alla formazione. Ne riportiamo una significativa perché riguardante il settore che ci interessa, la didattica.

Fondazione Musei Civici di Venezia ha sottoscritto una convenzione con Fondazione Venezia per la realizzazione dei laboratori didattici “Venezia si difende – Difendila anche tu”, rivolti alle scuole primarie.

Ma vi sono anche collaborazioni con soggetti privati, ovvero aziende, che hanno proseguito collaborazioni degli anni precedenti con la Fondazione o ne hanno sottoscritte di nuove. Esempi di aziende sono: Piaget, 24 Ore Cultura, Ma.Vi. Ve., Pellegrini, Louis Vuitton e Innerwheel Club.

Oltre alle collaborazioni con le imprese, che molto spesso quindi fanno da sponsor, ci sono anche le donazioni da soggetti privati, persone fisiche, che possono essere di grande aiuto per l'ente. All'interno di alcune sedi museali sono collocate delle urne dedicate alle donazioni spontanee, attraverso le quali il pubblico può contribuire concretamente a interventi di restauro conservativo, manutenzione o a specifici progetti.



## Capitolo 3

### Conclusioni

In questo capitolo conclusivo ci proponiamo di riflettere circa quanto detto in precedenza e su quanto è stato raccolto a livello di dati quantitativi.

Abbiamo visto come le tre realtà culturali abbiano visioni di didattica differenti e proponano una serie di servizi che caratterizzano le organizzazioni stesse.

Tutto comincia con l'esplosione e la nascita di sempre più musei nella nostra società e questo ha portato, appunto, anche allo sviluppo di un servizio quale la didattica, attività essenziale perché contribuisce a perseguire la *mission* del museo e a fidelizzare i visitatori, ma essa ha un costo e si deve confrontare con la sostenibilità dell'organizzazione culturale.

La didattica fa parte, dunque, della *mission* di un museo; essa contribuisce anche a definirne l'identità. Il punto focale di questo lavoro sta nel riflettere se esiste un punto di equilibrio tra la didattica museale come parte della *mission* del museo e la dimensione economica che pensa il museo come un'azienda, particolare, ma sempre un'azienda.

Guardando quanto abbiamo raccolto sicuramente possiamo dire che una parte del pubblico, che visita il museo ogni anno, è costituito da classi scolastiche e quindi da individui-studenti. Anche se non tutte le scolaresche usufruiscono dei servizi didattici, questi ultimi sicuramente contribuiscono ad una parte dei ricavi: non solo grazie ai biglietti d'ingresso al museo, ma col ricavo dal pagamento dei servizi didattici. Quindi aiutano a coprire, anche se in minima parte, i costi dell'organizzazione.

Abbiamo visto anche che le percentuali riguardanti i partecipanti dei progetti didattici sul totale dei visitatori sono poco influenti, ma essi rappresentano comunque una modalità per investire nel futuro e per migliorare l'immagine del museo verso l'esterno.

Uno degli obiettivi delle organizzazioni culturali è evitare di avere perdite economiche – eccessive - e uno degli scopi della didattica è di essere uno strumento anche economico di sostegno del museo.

Se un museo, infatti, va in perdita economica, c'è il rischio che vada al ribasso anche la qualità di ciò che esso offre e dunque anche la didattica, perché allora si pone il problema di ridurre i costi, spesso soprattutto del personale e quindi o di ridurre il numero di persone competenti o magari “impiegare” stagisti o tirocinanti; se questo accade, si presenta il rischio di una formazione di bassa qualità degli operatori didattici.

I servizi educativi, dunque, aiutano ad attirare i visitatori, servono a contribuire a fare pubblicità del museo, a far numero – specialmente se a offerta gratuita – e a contribuire all'attività di *fund raising*.

Cerchiamo di capire il perché una scuola preferisca partecipare ad un'attività didattica di un museo piuttosto che di un altro, attività sia essa gratuita o a pagamento.

Le scelte, al di là dell'offerta qualitativamente alta o bassa che sia, dipendono prevalentemente dalla concezione e dalla visione della cultura, e nel contesto di questo discorso dell'arte, che una persona, un genitore, un insegnante, e una scuola e che gli stessi operatori di didattica museale hanno (da quale formazione hanno avuto) e quindi dal tipo di educazione che vogliono trasmettere.

La didattica, qualsiasi didattica si metterà in pratica sarà una conseguenza, un'applicazione dell'idea che abbiamo dell'arte.

Possiamo ipotizzare due modi di pensare l'arte: uno è costituito da un confronto con la realtà, un modo spesso percepito come serio, l'altro invece pensa l'arte come evasione dalla realtà. Se l'arte è considerata pensiero, riflessione (certo con un linguaggio suo proprio) avremo un certo tipo di mediazione didattica, se, al contrario, l'arte è considerata evasione, intrattenimento, ecco che avremo quello che si chiama *l'edutainment*.

La didattica potrebbe essere un modo per chiedere all'arte non evasione, ma sollievo nei confronti del presente, e una proiezione nel futuro, per e verso un mondo migliore. Chi controlla l'educazione, infatti, “controlla” il presente, ma soprattutto il futuro, riscrivendo o manipolando la memoria del passato.

La *mission* di un museo è quella di diffondere la cultura, allargare la conoscenza di ogni singola persona ed educare: possibilmente attraverso un contatto diretto (intimo? sentimentale? perché no.) con le opere d'arte, con gli originali e in un contesto ambientale che favorisca questo rapporto.

### 3.1. Tra quantità e qualità

I parametri di giudizio da utilizzare per capire se un museo punta più sulla qualità o sulla quantità sono alquanto difficili da stabilire: possiamo utilizzare parametri estetici, etici o economici, analitici e il più possibile oggettivi o meglio non ideologici. Si possono studiare e utilizzare i giudizi dei visitatori sui servizi, le loro opinioni oppure guardare i proventi, le statistiche sui visitatori e quanto questi sono disposti a pagare per ciò che offre il museo. Come dicevamo precedentemente ogni organizzazione culturale deve creare dei parametri di giudizio per se stessa e per l'esterno. Per questo nostro lavoro risulta ed è stato complesso rilevare la qualità e l'efficacia dei vari progetti didattici, soprattutto a causa anche della poca disponibilità delle varie realtà culturali a fornire sia i dati che i parametri valutativi.

Tale povertà dei dati delle varie istituzioni culturali è indice di una comunicazione poco chiara da parte dei musei, forse non ancora pronti e disposti a fornire un resoconto della loro sostenibilità economica.

Inoltre studiando i vari bilanci delle realtà culturali ci siamo accorti di quanto essi siano troppo generici e ambigui; la voce didattica può essere sì presente, ma non è riportata nel dettaglio. La didattica, dunque, è quasi nascosta nei vari bilanci e a volte è omessa del tutto.

Riportiamo in un'altra tabella i numeri dei visitatori totali annui per museo, che abbiamo già visto precedentemente per ogni singolo caso.

*Tabella 3.1: I visitatori complessivi per museo nel 2014*

<b>MUSEO</b>	<b>TOTALE VISITATORI NEL 2014</b>
Fondazione Musei Civici di Venezia	2.095.550
Peggy Guggenheim Collection	385.765
Musei Civici di Padova	452.364

La Fondazione Musei Civici di Venezia ha il maggior numero di visitatori annui tra le tre organizzazioni culturali. Ma abbiamo visto prima che se osserviamo tale numero più nel dettaglio esso ci dice che è costituito in gran parte dai numeri realizzati da Palazzo Ducale, frequentato in massima parte dai turisti che visitano Venezia.

La Collezione Peggy Guggenheim ha un numero superiore di visitatori rispetto ai Musei Civici di Padova, se consideriamo la grandezza del singolo museo rispetto alle varie sedi dei Musei Civici di Padova. Questo perché essa ha una forte capacità di attrarre i visitatori attraverso il potere del suo *brand* e dell'immagine che fornisce di sé stessa. Pure la Collezione Peggy Guggenheim, comunque, beneficia del turismo che investe Venezia. Padova, che ovviamente non esercita lo stesso *appeal* per i visitatori di Venezia, e che quindi per quanto riguarda l'attività didattica dovrebbe maggiormente rivolgersi al proprio territorio, non investe nemmeno in attività di comunicazione e marketing; essa si affida alla fidelizzazione dei clienti-utenti, creata con il passare degli anni, ed al passaparola.

Per quel che riguarda questa ricerca, questi numeri ci fanno anche capire che una parte minoritaria di visitatori partecipa alle attività didattiche, e che ovviamente questi numeri potrebbero essere incrementati. Si pensa, quindi, sia necessario, attraverso la continua ricerca, migliorare le performance didattiche museali.

### **3.2. La complessità della macchina museo. Tra *mission* e economia, la didattica tra pensiero critico e intrattenimento**

Con questo lavoro abbiamo capito che la didattica si trova tra le regole della cultura e le regole dell'economia, tra la necessità di sostenibilità economica dell'organizzazione e tra quanto afferma la *mission*. Riteniamo che sia fondamentale per il museo di mettere sempre al primo posto la *mission* dello stesso rispetto alla sua sostenibilità economica.

Pensiamo sia necessario mantenere e migliorare la qualità delle offerte didattiche che si propongono attraverso la ricerca continua di nuove esperienze o di altri modelli educativi rispetto a quelli tradizionali, ma senza perdere, appunto, come punto di riferimento la *mission* del museo.

Sintetizzando possiamo dire che vi sono due modalità diverse di approcciarsi alla didattica. Quasi tutti i musei hanno una visione di didattica che propone un'elaborazione di un pensiero critico, attraverso la mediazione e la presa diretta, attraverso il contatto con le opere. Davanti alle opere cominciano le domande e la ricerca di possibili risposte attraverso la riflessione, si evidenziano i meccanismi del

pensiero. Questa ci pare una buona concezione di didattica museale perché offre un'educazione estetica critica.

Già, ma quanto critica ?

Uno dei progetti che riteniamo si avvicini di più a questa concezione di cultura e di arte, e quindi di didattica, è quello offerto dalla Collezione Peggy Guggenheim con *Prima Visione*.

*Prima Visione*, offre una visita guidata gratuita con la prima ora a museo chiuso, e per cui si paga solo il prezzo del biglietto d'entrata alla collezione: questo è un servizio gratuito che si offre alle scuole, ma che lo stesso museo paga – solo in parte - perché chi conduce la guida sono dei *Docents* volontari, ai quali il museo offre un corso di formazione.

Le scuole sono certamente attratte tanto dalla qualità delle opere esposte quanto dalla gratuità della visita guidata. Il progetto *Prima Visione*, che si rivolge in particolare a una fascia d'età tra i 13 e i 18 anni, può offrire un percorso basato sul dialogo, davanti agli originali, tra operatore didattico e utenti. È l'occasione di un'interazione non frontale che ha la finalità di far riflettere e sviluppare un senso critico propositivo nei confronti delle opere d'arte: quello che succede è guardare le opere, osservarle, confrontarle tra loro con quello che già si conosce. Si riflette sulle forme e su quanto suggeriscono attraverso una pratica maieutica. Questo modo di fare che si rivolge – in modo indiretto, come strategia voluta - anche agli insegnanti, ha fidelizzato negli anni le scuole che vi hanno aderito. Esso rappresenta un'idea di didattica che è perfettamente compatibile con la concezione di educazione estetica, di cui abbiamo già parlato, perché *Prima Visione* è un progetto che ha come obiettivo per i propri destinatari un'educazione estetica critica, lo sviluppo di un pensiero che tenga insieme regole, disciplina e libertà della percezione.

*Prima Visione* è il tentativo di uno scambio equilibrato tra museo e visitatori, da un lato permette al museo di guadagnare attraverso i ricavi delle entrate dei biglietti degli studenti in visita, ma allo stesso tempo offre una visita guidata gratuita. La prima ora della visita guidata è, inoltre, a museo chiuso, dunque in una situazione privilegiata, che favorisce l'attenzione dei giovani visitatori.

*Prima visione*, però, per farsi conoscere da più scuole possibili dovrebbe

migliorare la parte di comunicazione e marketing. Potrebbe utilizzare i *social network* e dovrebbe puntare ulteriormente sul *brand* Guggenheim, utilizzando così quest'ultimo per aumentare la visibilità del progetto.

Quello ci ha colpito, sono anche le novità, viste nel capitolo precedente, rispetto al modo apparentemente tradizionale della visita guidata con cui si svolge l'attività di *Prima Visione*. Novità proposte sia dalla Collezione Peggy Guggenheim (con una fase del progetto *A scuola di Guggenheim*) sia dai Musei Civici di Venezia (con *Museo in classe*): esse si basano cioè sul portare il museo, l'artista, o il laboratorio didattico a scuola, si tratta quindi dell'idea di esportare il museo fuori dal museo stesso.

È l'estensione del cosiddetto laboratorio didattico, che dal museo si sposta alla scuola: se prima era pensato come conseguenza della visita del museo, ora è considerato propedeutico alla visita. Prima si fa il laboratorio poi si va al museo. Da una parte si creano dei bisogni attraverso lo stimolo della creatività, che viene confusa con la disciplina e il rigore che richiede la creazione artistica, dall'altra questi bisogni saranno soddisfatti dalla visita-evento durante la quale si potranno finalmente vedere le opere originali che si è tentato di imitare nel laboratorio.

Succede allora che al momento della visita, arrivando i giovani visitatori "preparati" (come dicono tanti insegnanti), vada perso lo stupore della visione perché c'è già stata una pre-visione.

Queste forme di didattica sembrano puntare verso una semplificazione dell'idea dell'arte; ovvero nello sforzo di rendere l'arte meno ostica si confonde la creatività, che è in ognuno di noi, con il senso di riflessione e di disciplina, con il lavoro quotidiano che richiede la prassi artistica. Si confonde la cosiddetta spontaneità e presunta innocenza espressiva, soprattutto dei più piccoli – e non casualmente i maggiori fruitori di queste attività sono i bambini che frequentano la scuola materna e le scuole elementari- con la forza espressiva per esempio di un artista dell'arte Informale.

Sicuramente il senso di queste nuove tipologie di didattica è quello di aumentare il numero dei visitatori, possibilmente paganti un biglietto d'ingresso.

Ma non ci sembra vera didattica museale, non vi è più un'esperienza diretta con i quadri, gli originali, direttamente al museo come per il progetto *Prima Visione*, *Impara il museo* o le guide interattive che propone anche Fondazione Musei Civici di Venezia.

Queste nuove forme di didattica vanno quasi contro il concetto di *mission*, secondo il quale le opere d'arte al museo sono esposte e situate in musei aperti al pubblico proprio per permetterne la fruizione per fini educativi. Questi nuovi progetti didattici portano l'idea di arte e di opere d'arte in altri luoghi, il che è anche positivo, ma non si hanno le opere d'arte originali di fronte agli occhi. Si tratta così di una interpretazione dell'arte e di oggetti che non si vedono dal vivo e di persona: vi è una ulteriore mediazione e non una presa diretta.

Con una tale idea di didattica vista come un gioco, un intrattenimento, si pensa di avvicinare all'arte attraverso dei laboratori in cui si colora, si disegna, si gioca, ma in cui viene a mancare quel momento di pausa e di silenzio riflessivo davanti ai quadri. È come dicevamo prima una concezione di arte vista come passatempo, come momento ricreativo piuttosto che di ri-creazione.

È quello che viene chiamato *edutainment*, ovvero intrattenimento educativo, la didattica museale diventa gioco, divertimento – cosa non negativa in se<sup>50</sup> - ma non si trasmette una visione che aiuta ad elaborare un pensiero critico o che insegna ad osservare le opere d'arte.

Se come si diceva, la didattica è una conseguenza dell'idea dell'arte che si ha, se si pensa che l'arte sia solo sentimento, spontaneità creativa, espressione di sensazioni e non dimensione conoscitiva, e che i primi tre concetti si manifestino, risiedano, allo stato “puro” nell'infanzia, e che poi vengano persi – anche attraverso l'educazione che la società impone -; se si confonde creatività con fare artistico (cioè soggetto a disciplina, metodo, duro lavoro) succede che, appunto, si confonde la semplicità con la semplificazione. Quello che spesso viene offerto nelle attività didattiche è un'idea semplificata dell'arte e non un'idea semplice.

Certo è una questione di modi e di linguaggi adatti per l'età dei visitatori. Ma l'obiettivo di una buona didattica dovrebbe essere quello di saper connettere non solo le opere d'arte tra loro, ma anche il singolo visitatore con le opere attraverso il ricordo e la memoria di quello che si è già visto o quello che già si conosce, cercando un equilibrio, o perché no, uno squilibrio, tra memoria individuale e memoria condivisa.

---

50 F. Melotti, “Il gioco prepara alla vita i cuccioli degli animali superiori. Il gioco dell'arte a quale vita ci prepara?”, *Linee*, pag.75, 1981, Milano.

Tornando a riflettere di non-prese dirette, di ulteriori mediazioni, di realtà virtuali, si sta sviluppando, grazie ai nuovi mezzi di comunicazione, una visione di didattica che anch'essa si esplica nel concetto di *edutainment*. È una mediazione che diventa medializzazione perché si utilizzano le più svariate forme di intrattenimento come i videogiochi, i film, la musica, i siti web, i *social network*. Tali progetti puntano a far divertire e a far giocare i visitatori e non hanno quasi niente a che vedere con un'idea di didattica museale più "pura".

Altro invece è pensare di usare i *social network*. È un modo che pensiamo serva, innanzitutto verso i musei, a far sì che aumentino i visitatori. I *social network* come *Facebook*, *Twitter*, *Youtube* potrebbero rivelarsi molto utili soprattutto per attirare gli adolescenti – il pubblico forse più difficile da raggiungere - e proporre loro offerte didattiche. La Collezione Peggy Guggenheim e la Fondazione Musei Civici di Venezia per esempio, sono già presenti con la loro pagina su *Facebook*.

Esse sfruttano questo mezzo per comunicare con il proprio pubblico: avvisano e tengono aggiornati su eventuali nuove mostre, ricordano eventi passati, informano sui restauri o nuove acquisizioni di opere d'arte, pubblicano notizie o curiosità, propongono diverse offerte, anche educative, e molto altro ancora. Ma questa è ancora comunicazione e non didattica.

Ma al momento questo non basta ancora: occorre costruire delle proposte mirate e specifiche che a partire dal mezzo elettronico trasformino il contatto virtuale in contatto reale col museo e le opere d'arte originali, magari sostituendo pennelli e pennarelli, sostituendo i punti di colore con i pixel, usando i video-cellulari come macchine da presa per costruire e raccontare storie a partire dal museo reale. Storie fatte di immagini ma che implicano una trama, una sceneggiatura, la costruzione di un processo di senso, ovvero ancora una volta si tratta di una presa di coscienza. Fare storie che per essere realizzate richiedono la frequentazione del museo, richiedono una partecipazione, e poi possono essere raccontate, messe in circolazione, "messe in rete".

Quelli che si presentano come investimenti, soprattutto di idee, si possono trasformare in opportunità.

Infine, non secondaria, la proposta di corsi di formazione, una didattica, per insegnanti in modo da poterli aiutare nel loro aggiornamento culturale. Abbiamo visto

che Fondazione Musei Civici di Venezia si era già mossa in questa direzione offrendo dei corsi agli insegnanti (ma per l'anno 2015 sono stati improvvisamente sospesi, senza dare nessuna spiegazione ufficiale, anche se il sospetto è quello di una riduzione delle spese).

Ritorniamo alla domanda iniziale: didattica, costo o opportunità? Mission o economia? Come raggiungere l'equilibrio tra i due poli? Ripensare i parametri della didattica o ripensare i parametri economici?

Concludiamo ri-affermando che riteniamo opportuno che i visitatori non si debbano solamente contare ma per prima cosa essi devono contare per il museo. Ovviamente un museo non può sapere a priori quale sarà il suo futuro, come si svilupperà la gestione dello stesso, ma bisogna rischiare.

Ogni azienda rischia e oggi giorno esse si trovano ad operare in una realtà dove la cultura non è più separata dalla vita quotidiana, dove sono saltate le distinzioni rigide tra “cultura alta” e “cultura bassa”, dove l'avanguardia è di massa (Calvesi, 1978)<sup>51</sup>, dove l'arte è pensata come cultura visuale, in un'epoca dove diventa rappresentativa l'opera di di Barbara Kruger *I shop therefore I am* (1987), di proprietà di François Pinault, collezionista ma anche uomo di finanza (e proprietario della casa d'aste Christie's). Arte ed economia.

Ci chiediamo come esse stiano assieme. “Se l'arte serve per raccontare e l'economia serve per vendere, come possono le due “cose” andare d'accordo? La risposta non è né la pubblicità, né quel che genericamente viene definita la comunicazione: entrambe vogliono vendere qualcosa, merce o ideologia che sia”. E ancora: “Narrare è ricondurre alla quotidianità, agli scambi quotidiani, ciò che è estraneo, è mettere una storia in comune, è un'economia immateriale, ma fondamentale”<sup>52</sup>.

Ma l'economia, appunto, comporta dei rischi. E qual è il rischio principale che corre un'impresa? Quello di fallire. Bisogna cercare sì di “sopravvivere”, ed eventualmente anche cercare di chiudere un bilancio in positivo, magari aiutandosi con

---

51 Maurizio Calvesi intitola proprio un suo libro *Avanguardia di massa*, Feltrinelli, 1978, Milano.

52 Dario Pinton, *L'arte di raccontare l'arte tra avventura e calcolo – esiste un aspetto imprenditoriale?*, tratto dal Convegno Internazionale *Culture meets Economy – L'impresa culturale tra qualità e successo*, Accademia Europea di Bolzano, 30 giugno 2010.

l'utilizzo del sistema di *fund raising*, ma questo non è l'obiettivo e lo scopo principale di un museo. L'importante è mantenere in vita l'organizzazione culturale e continuare a perseguire la *mission*, valorizzando il proprio patrimonio artistico-culturale. Certo questo vuol dire anche rischiare.

E allora?

*Mai tentato. Mai fallito.*

*Fa niente. Tentare di nuovo.*

*Fallire ancora. Fallire meglio.*

(Beckett, 1983)<sup>53</sup>

---

53 Beckett S. (1983), *Peggio tutta*. In: Beckett S., *In nessun modo ancora*, 2008, Einaudi, Torino.

## Bibliografia

Agenzia per le Onlus, Atto di indirizzo (ai sensi dell'art. 3, comma 1, lett. a) del D.P.C.M. 21 marzo 2001 n. 329) “*Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit*”, 11/02/1009

Baldin Luca (a cura di), *Progettare il museo – Atti della V Conferenza Regionale dei Musei del Veneto*, Padova, 24-25 settembre 2001, Canova, Treviso

Baldin Luca (a cura di), *Promuovere il museo – Atti della II Conferenza Regionale dei Musei del Veneto*, Vicenza, Palazzo Chiericati, 15-16 settembre 1998, Canova, Treviso

Baudrillard Jean, *La sparizione dell'arte*, a cura di Elio Grazioli, *Abscondita*, 2012, Milano

Bauman Zygmunt, *Modernità liquida*, Editori Laterza, 2011, Bari

Bauman Zygmunt, *Vita Liquida*, Editori Laterza, 2006, Bari

Beckett S., *Peggio tutta.*, *In nessun modo ancora*, Einaudi, 2008, Torino

Codeluppi Vanni, *L'estetizzazione*, 21 aprile 2014, Doppiozero

Codeluppi Vanni, *Manuale di Sociologia dei Consumi*, Carocci Editore, 2005, Roma

Comune di Padova – Assessorato alla Cultura – Musei Civici: *Effetto Didattica – esperienze e lavori con Impara il Museo e La città sotto la Città*, Il Poligrafo, Padova, Sala Ex Macello, 19 aprile – 22 giugno 1997

Denzin Norman K., *Images of Postmodern society: Social Theory and Contemporary Cinema*, London, Sage, 1991, p. 44

Ferrarese Pieremilio, *Lineamenti di report per le aziende di cultura – Elementi di project management degli eventi culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, 2012, Venezia

Ferrarese Pieremilio (a cura di), *Profili di management delle istituzioni museali con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Libreria Editrice Cafoscarina, 2014, Venezia

Guerzoni Guido, *Società liquide e patrimoni fluidi*, da Il Sole 24 Ore, 31 agosto 2014

Kotler Neil e Kotler Philip, *Marketing dei musei – Obiettivi, traguardi, risorse*, Edizioni di Comunità, 1999, Torino

Liotard J. François, *La condizione postmoderna – Rapporto sul sapere*, Feltrinelli editore, 1981, Milano

Loeffler Carl Eugene – Anderson Tim (a cura di), *The Virtual Reality Casebook*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1994, p. 60

Melandri Valerio e Masacci Alberto, *Fund raising per le organizzazioni non profit. Etica e pratica della raccolta fondi per il terzo settore*, Il Sole 24 Ore Libri, 2004, Milano

Nardi Emma (a cura di), *Musei e pubblico – Un rapporto educativo*, FrancoAngeli, 2004, Milano

Parri Sibilio Barbara (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati - L'accountability del museo*, Franco Angeli, 2003, Milano

Pine II B. Joseph – Gilmore James H., *Oltre il servizio – L'Economia delle Esperienze*, Etas, 2008, Perugia

Pine II B. Joseph – Gilmore James H., *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*, Cambridge, MASS, Harvard Business School Press, 1999, p.100

Pinton Dario, *L'arte di raccontare l'arte tra avventura e calcolo – esiste un aspetto imprenditoriale?*, in *Kunst und Kultur, Unternehmerisches Denken als Perspektive*, a cura di G. Glüher, H.Pechlaner, A. Scuttari, Atti del Convegno Internazionale *Culture meets Economy, L'impresa culturale tra qualità e successo*, Accademia Europea di Bolzano (Eurac), 30 giugno 2010, Athesia, Bolzano 2014.

Regione del Veneto, *Dire e Fare Didattica – Strumenti per la progettazione e la valutazione delle attività educative nei musei*, Atti della XIV Giornata Regionale di studio sulla Didattica Museale, Venezia XIV BB.CC. Expo – Salone dei Beni e delle Attività Culturali, 3 dicembre 2010

Rifkin Jeremy, *L'Era dell'Accesso – La rivoluzione della new economy*, Oscar Mondadori, 2000, Milano

Solima Ludovico – Bollo Alessandro, *I musei e le imprese. Indagine sui servizi di accoglienza nei musei statali italiani*, Electa Napoli, 2002, Napoli

Susan Ostling, Griffith University, Queensland, Australia, *The Global Museum and the Orbit of the Solomon R. Guggenheim Museum New York*, The International Journal of The Humanities – Volume 5, 2007

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

Ziebell M. T., DeCoster D.T., *Management control systems in nonprofit organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, 1991, San Diego

## Sitografia

<http://www.ansa.it>

<http://artbonus.gov.it>

<http://www.doppiozero.com>

<http://www.guggenheim-venice.it/>

<http://padovacultura.padovanet.it/it>

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