



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI VENEZIA CA' FOSCARI
FACOLTA' DI FILOSOFIA E BENI CULTURALI
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN STORIA DELLE ARTI E CONSERVAZIONE
DEI BENI ARTISTICI CURRICULUM CONTEMPORANEO

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

LE COMUNITA' MUSEALI: NUOVE INTERPRETAZIONI.

I casi della Peggy Guggenheim Collection e del Mart - museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto a confronto.

Relatore: Ch.^{ma} Prof. Paola Lanaro

Correlatore: Ch.^{ma} Prof. Stefania Portinari

Laureando: Anna Gussoni matricola n° 860874

Anno accademico 2018-2019

Sessione estiva

INDICE

Introduzione	pag. 7
1. Le comunità museali: tematiche e riflessioni	
1.0 Premessa	pag. 9
1.1 Lo studio sui visitatori e il concetto di <i>communitas</i>	pag. 14
2. Introduzione al fenomeno delle Sottoscrizioni editoriali	
2.1 Il contratto di associazione libraria	pag. 26
2.2 Il caso del <i>Museum Veronense</i> di Scipione Maffei: un progetto culturale	pag.35
2.3 Il riconoscimento delle liste di Valerio Romani e François Waquet.....	pag. 39
3. Forme contemporanee di comunità museali: Associazionismo Culturale e Membership	
3.0 Premessa	pag. 44
3.1 Associazioni Amici dei Musei e dei Monumenti in Italia (AMM): un problema nella definizione	pag. 48
3.2 <i>Membership</i> : riflessioni sul termine	pag. 54
3.3 La <i>museum membership</i> : prospettive e critiche per i musei pubblici	pag. 58
3.4 I programmi <i>membership</i> : schemi di adesione e classificazioni sociali	pag. 63
3.5 Identificarsi come membro di una organizzazione culturale	pag. 74
3.6 Rapporto delle differenze	pag. 76
4. La membership della Collezione Peggy Guggenheim a Palazzo Venier dei Leoni	
4.0 Premessa	pag. 78
4.1 La figura di Peggy Guggenheim: gallerista e finanziatrice	pag. 81
4.2 Breve storia dei finanziamenti e nascita della <i>membership</i> (1977-1987)	pag. 94
4.3 La <i>membership</i> a Palazzo Venier dei Leoni: un modello	

	americano a Venezia	pag. 108
4.3.1	Categorie e Soggetti	pag. 111
4.3.2	La struttura della membership della Peggy Guggenheim Collection e le nuove prospettive	pag. 115
5.	<i>La membership</i> del Mart – museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto	
5.0	Premessa	pag. 133
5.1	Etica didattica per le comunità: le prime teorie (1984-1999)	pag. 135
5.2	Rovereto come “Cittadella della Cultura”: effetti della riconversione urbana	pag. 141
5.3	La struttura <i>membership</i> del Mart – museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto: soggetti, adesioni ed iniziative	pag. 147
	Conclusione	pag. 163
	Bibliografia	pag. 167

INDICE DELLE TABELLE E DEI GRAFICI

Grafico 1.	Flusso dei totali relativi alle prime quote dei <i>grants</i> della Solomon R. Guggenheim Foundation al 31/12 (1978-1985) pag. 107
Grafico 2.	Analisi del flusso dei totali per le adesioni della Peggy Guggenheim Collection (2013-2019) pag. 123
Grafico 3.	Analisi del flusso delle iniziative culturali della Peggy Guggenheim Collection (2014-2018) pag. 124
Grafico 4.	Percentuali di incidenza delle fasce d'età nella <i>membership</i> della Peggy Guggenheim Collection (2018) pag. 125
Grafico 5.	Rappresentazione dell'attuale partecipazione <i>membership</i> nazionale e provinciale della Peggy Guggenheim Collection (2018) pag. 129
Grafico 6.	Rappresentazione dell'attuale partecipazione <i>membership</i> internazionale della Peggy Guggenheim Collection (2018) pag. 132
Grafico 7.	Analisi del flusso delle adesioni <i>membership</i> nelle fasce "Amici" del Mart (2003-2017) pag. 155
Grafico 8.	Analisi del flusso delle adesioni <i>membership</i> nelle fasce "Sostenitori" del Mart (2003-2017) pag. 156
Grafico 9.	Attuale rappresentazione della struttura <i>membership</i> del Mart con le relative percentuali (2018) pag. 156
Grafico 10.	Incrementi dei flussi delle adesioni <i>membership</i> nelle fasce "Amici" successive agli interventi di riqualificazione del Mart (2017-2018) pag. 157
Grafico 11.	Incrementi dei flussi delle adesioni <i>membership</i> nelle fasce "Corporate" successivi agli interventi di riqualificazione del Mart (2017-2018) pag. 158
Grafico 12.	Analisi dell'evoluzione delle iniziative culturali <i>membership</i> del Mart (2004-2018) pag. 160

Grafico 13.	Analisi del flusso delle adesioni <i>membership</i> delle associazioni del Mart e le relative provenienze (2004-2018)	pag. 162
Tabella 1.	Quote di acquisto delle opere di Peggy Guggenheim (1939-1941)	pag.93
Tabella 2.	Registro dei totali per le adesioni <i>membership</i> della Peggy Guggenheim Collection (2013-2019)	pag. 122
Tabella 3.	Registro dei totali per le iniziative culturali <i>membership</i> della Peggy Guggenheim Collection (2014-2018)	pag. 123
Tabella 4.	Distribuzione demografica della adesioni <i>membership</i> della Peggy Guggenheim Collection, con riguardo alla partecipazione locale ed ignota (2018)	pag. 124
Tabella 5.	Rappresentazione dell'attuale partecipazione <i>membership</i> nazionale e provinciale della Peggy Guggenheim Colletion (2018)	pag. 128
Tabella 6.	Rappresentazione dell'attuale partecipazione <i>membership</i> internazionale della Peggy Guggenheim Colletion (2018)	pag. 131
Tabella 7.	Registro delle adesioni <i>membership</i> successive alla riconversione delle fasce membership Mart (ottobre - dicembre 2017, 2018)	pag. 157
Tabella 8.	Registro delle adesioni <i>membership</i> del Mart (2003-2017)	pag. 159
Tabella 9.	Registro delle attività culturali <i>membership</i> del Mart (2004-2018)	pag. 161
Tabella 10.	Registro delle adesioni e delle provenienze relative alle associazioni aderenti alla <i>membership</i> del Mart (2003-2018)	pag. 162

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questa tesi è di inquadrare il fenomeno delle comunità museali, ovvero di comunità che hanno contribuito alla nascita di importanti istituzioni culturali, attraverso degli esempi chiave manifestatisi fra il XVIII e il XXI secolo. Tale fenomeno viene illustrato riportando le questioni e le problematiche trattate dalla nuova museologia per il possibile riconoscimento sociale, politico e culturale del concetto di *communitas* per le organizzazioni culturali. L'insieme delle riflessioni e delle analisi condotte nel presente studio andranno a rilevare le problematiche esistenti fra l'assenza di una reale definizione e la variabilità delle forme associative proprie del settore museale presenti in Italia. In particolare si evidenziano le differenze che intercorrono fra le associazioni "Amici del Musei e dei Monumenti" e le *membership* museali. Sono state messe a confronto le strutture *membership* di due musei, entrambi "apici" nella storia dell'arte contemporanea, quali la Collezione Peggy Guggenheim a Venezia e il Mart – museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto. L'analisi delle strutture è stata resa possibile da una preliminare raccolta dati condotta in loco, applicando procedure elaborate a partire da una riflessione in merito all'utilità del monitoraggio dei dati rappresentativi del pubblico che si identifica nell'immagine espressa dal museo. Questa tesi si presenta dunque come una proposta di intervento sulla linea dei più recenti studi sull'*audience development*, attualmente affrontati, con la collaborazione dei principali centri di ricerca del territorio nazionale, da organizzazioni impegnate nella gestione dei sistemi museali e nella applicazione di nuove metodologie per lo studio dei visitatori.

LE COMUNITA' MUSEALI: TEMATICHE E RIFLESSIONI

Premessa

Ciò che in questo capitolo ci preme introdurre, è formalizzare il fenomeno analizzato, ovvero quello inerente alla nascita delle comunità museali, formatosi in concomitanza con l'origine di importanti istituzioni culturali, quali sono i musei presi in esempio in questa tesi. Ad oggi non siamo in grado di dare una risposta *giusta* agli interrogativi che vengono e verranno posti sullo spessore e sulla formalità di una definizione redatta a fini statuari. Tenteremo dunque, sulla base delle fonti raccolte e dei dati elaborati nelle analisi, di fornire una prima definizione, a favore dei futuri studi che si occuperanno di inquadrare tale fenomeno in maniera più ampia e dettagliata, riconoscendone i casi nei secoli a venire e in quelli precedenti a questi. Tuttavia, la bibliografia degli argomenti trattati verte su discussioni e dibattiti portanti per questo studio, quali i concetti e gli aspetti della “comunità patrimoniale” e delle “comunità di eredità” sulla base della Convenzione di Faro 2005:

«[...]una comunità di eredità è costituita da un insieme di persone che attribuisce valore ad aspetti specifici dell'eredità culturale, e che desidera, nel quadro di un'azione pubblica, sostenerli e trasmetterli alle generazioni future. [...]»¹.

¹ Dettagli del Trattato del Consiglio d'Europa (CETS n° 199), *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società*, Faro, 27 ottobre 2005, p.5.

Più di tutte, è questa convenzione quella che suggerisce una modalità di gestione attiva del patrimonio, attraverso funzionalità circolari che hanno coinvolto le maggiori risorse, spesso volentieri quelle alla base della piramide:

«Le Parti si impegnano, attraverso autorità pubbliche ed altri enti competenti a stabilire i procedimenti di conciliazione per gestire equamente le situazioni dove valori tra loro contraddittori siano attribuiti alla stessa eredità culturale da comunità diverse [...] a prendere in considerazione il valore attribuito da ogni comunità patrimoniale all'eredità culturale in cui si identifica [...] ad incoraggiare la ricerca interdisciplinare sull'eredità culturale, sulle comunità di eredità, sull'ambiente e sulle loro interrelazioni»².

Di grande importanza è stato un secondo pilastro, ovvero la Convenzione Unesco 2003 sul patrimonio culturale immateriale, che prevede come soggetti di diritto al riconoscimento internazionale, tra gli altri, le comunità:

«riconoscendo che i processi di globalizzazione e di trasformazione sociale, assieme alle condizioni che questi ultimi creano per rinnovare il dialogo fra le comunità, creano altresì, alla stregua del fenomeno dell'intolleranza, gravi pericoli di deterioramento, scomparsa e distruzione del patrimonio culturale, in particolare a causa della mancanza di risorse per salvaguardare tali beni culturali [...] ritenendo che la comunità internazionale dovrebbe contribuire, assieme agli Stati contraenti, alla presente Convenzione per salvaguardare tale patrimonio in uno spirito di cooperazione e di assistenza reciproca»³.

Sulla base della Convenzione Unesco alcune regioni, come la

² Ivi, Pp. 9-17.

³ Conferenza generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura UNESCO, *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*, Parigi, 29 settembre - 17 ottobre 2003, XXXII sessione, Pp.1-7.

Lombardia e la Sicilia, realizzarono il REI - Registro Eredità Immateriali, nelle quali vennero segnalate le comunità patrimoniali attive e riconosciute dalla Regione sulla base della Convenzione. In tale documento viene riportato ciò che più profondamente dimostrano di essere, ovvero l'esempio più concreto di salvaguardia e di partecipazione all'eredità culturale nazionale, se non locale. A specificare l'etica espressa in queste iniziative, è una discussione generale sul concetto di comunità nella rivista *Antropologia Museale* in cui Pietro Clemente spiega quale sia il punto da cui partire per lo studio dei gruppi attivi per il patrimonio culturale:

«Mi viene da avvicinare la comunità come anti struttura, come effervescenza e stato nascente, come evento alternativo, come densità opposta a rarefazione (E. Durkheim), alle nozioni di Jean Paul Sartre di "gruppo in fusione" – versus – "serialità". Questa linea di connessione indica la comunità non come una condizione, o un insieme di pratiche, e nemmeno come una immaginazione collettiva, ma come una soggettività plurale in formazione, coinvolta in un ciclo progetto-azione-processo-solidarietà»⁴.

Per ciò che invece concerne i musei come istituzioni culturali o fondazioni, non esiste un vero e proprio statuto formale che ponga attenzione alle comunità aderenti o volontarie. E' invece negli scritti di Hugues De Varine e nello statuto dell'ecomuseo che troviamo una tale coincidenza fra la realtà museale e le comunità. I fenomeni relativi alle comunità museali che sino ad oggi presentano una nota bibliografia – e che dunque vengono riconosciuti come tali – riguardano più nello specifico la storia del museo del novecento, e possono essere suddivisi in due principali esempi:

⁴ P. Clemente, *Communitas* in "Antropologia Museale", Anno 13, No.37/39, 2015-2016, p. 12.

1) *La nascita dei musei spontanei*, provenienti dal mondo rurale e contadino e nati a partire da gruppi locali, spesso formatosi attraverso un'associazione. Un fenomeno degli anni sessanta e settanta caratterizzato da gruppi di amici con affinità politiche – per lo più progressiste – che costituirono progetti di musei per dare dignità e storia alle classi subalterne ai tempi travolte dalla modernizzazione. Fra i molti casi ci fu ad esempio l'associazione “Gruppo della Stadura”, la quale fondò il Museo della Civiltà Contadina di San Marino di Bentivoglio, ma anche il caso del Museo Ettore Guatelli di Ozzano Taro, il cui fondatore fu un solo uomo che, dopo la nascita del museo, fu circondato da amici e sostenitori chiamati *il popolo guatelliano*, fra cui si trasmetteva un'idea di museo condivisa dalla comunità circostante, pienamente attiva ed integrata nell'organizzare degli eventi e delle attività culturali dove, dopo la morte del fondatore, si creò un'associazione formale e organizzativa, in continuo dialogo col Direttore del Museo.

2) *la nascita delle associazioni degli “Amici del Museo”* sia nel contesto popolare sia dai ceti medi e intellettuali, legato spesso anche alla nascita dei musei spontanei.

Non essendovi più molto di edito relativamente ai musei, abbiamo pensato dunque di elaborare esempi di altre iniziative volte a formare le comunità, e che nella storia abbiamo visto concorrere, diversamente fra loro, ad un comune obiettivo: lo sviluppo e la nascita di una istituzione culturale. E' anche vero che nella letteratura dei nostri studi una connessione concettuale tra Museo e Comunità è stata data, in particolare per iniziativa di Mario Turci, direttore del Museo Guatelli ed ex direttore del Museo di Santarcangelo di Romagna, consistente nella idea guida di una comunità locale che veda nel

museo il proprio riferimento e che operi in sintonia anche nella sua autorappresentazione, dunque per la sua identità.

*1.1. Lo studio sui visitatori e il concetto di *communitas**

In occasione dell'anno europeo Unesco 2018, i dibattiti e gli interventi sostenuti, in preparazione alla nascita di gruppi di lavoro impegnati nel presente e per le reti internazionali, hanno sollevato la tematica inerente allo studio e al monitoraggio del pubblico per i musei, i quali non sono visti come:

«un'isola ma un luogo che può rispecchiare le caratteristiche del territorio e delle comunità in cui si inserisce, e con i quali si alimenta in modo osmotico; la valutazione è metafora dello specchio, funzionale al museo per conoscere se stesso riflettendo la propria attività nel contesto di riferimento»⁵.

L'idea fondante di questo tema, può essere riassunta nell'esigenza sempre più sentita, nonché attuale nell'ambito socio-culturale, di fornire nuovi strumenti per la costruzione di cicli di aggregazione cittadina, al fine di solidificare i legami già esistenti fra comunità e territorio, attraverso un diverso impegno metodologico nella costruzione di nuovi modelli organizzativi per le istituzioni culturali. Elencando quindi i principali punti presi in analisi dagli studi ICOM Italia, vediamo al primo posto l'esigenza di monitorare la raccolta dati per generare analisi geografiche e numeriche, volte al monitoraggio dei flussi delle adesioni ed alla reportistica; secondariamente invece, l'utilizzo dei risultati ottenuti delle indagini per interpretare i comportamenti e valutare in senso critico i migliori sistemi di interazione con il pubblico.

La lettura delle dinamiche comportamentali del pubblico visitatore e la

⁵ Verbale (a cura di) E. Gasca e M. E. Bardini, *Valutazione del pubblico: esperienze a confronto*, ICOM Italia Gruppo di lavoro - Valutazione dei musei e studi sui visitatori, Mantova, 28 settembre 2017, Pp. 1-8.

sua fenomenologie venne anticipata in alcune delle osservazioni e ricerche annuali tenute dall'IRES del Piemonte nel 2004. Queste riflessioni vennero condivise durante il *Terzo Incontro Internazionale degli Ecomusei e dei Musei comunitari* in collaborazione con il *Mouvement Internationale pour la Nouvelle Muséologie*, da cui sono stati stilati i seguenti obbiettivi dell'agire contemporaneo⁶:

1) Reticolare il trasferimento delle conoscenze, ovvero pianificare un sistema di confronto e di approfondimento fra istituzioni. Dunque applicare i risultati ottenuti attraverso un sistema organizzativo *orizzontale*, più incentrato sullo studio degli sviluppi territoriali, sia anche *verticale*, dedicato ai singoli casi presi in analisi.

2) L'emersione della figura del cittadino residente adulto come principale beneficiario per lo sviluppo dell'offerta culturale legata alla nuova filosofia contemporanea di cittadinanza.

3) Aumentare l'operatività e la costruzione critica delle ricerche attraverso l'utilizzo dei nuovi strumenti tecnologici per una metodica raccolta dei dati prodotti.

4) Esaltare il concetto di *communitas*, visto come segnale nuovo per accrescere lo spirito partecipativo, le radici e il senso dell'identità civica, culturale e territoriale del cittadino. Un concetto dunque multidimensionale nato dalla "proprietà morale collettiva" enunciata da de Varine, nella quale si spiega come la responsabilità debba essere evocata nel cittadino, unico e vero "depositario" del patrimonio culturale privato e pubblico:

⁶ M. Maggi (a cura di), *Museo e cittadinanza. Condividere il patrimonio culturale per promuovere la partecipazione e la formazione civica*, IRES-Piemonte, Torino, 2005, Pp. 1-11.

«quanto cittadino e abitante del mio territorio, io sono obbligato ad assumere la mia parte di responsabilità per l'esistenza, la conservazione e la trasmissione alle future generazioni di ciò che rappresenta il patrimonio comunitario "pubblico": la chiesa parrocchiale, il municipio, le scuole e l'ospedale, il paesaggio urbano e rurale che mi circonda, le memorie storiche locali che condivido con i miei vicini (nell'area da cui provengo, ad esempio, gli atti di coraggio e di abnegazione compiuti da numerosi abitanti durante la resistenza all'occupazione nel corso della seconda guerra mondiale), le leggende religiose o profane che appartengono al senso comune della mia regione. Devo evitare di portare un danno a tutto questo, di rovinarlo, devo al contrario aiutare a preservarlo, a farlo vivere, devo trasmetterlo ai miei figli e, durante la mia vecchiaia, ai giovani della mia borgata»⁷.

In particolare sono tre le categorie che de Varine classifica come utentirisorsa per lo sviluppo delle comunità: le famiglie dei giovani emigrati che tramandano la propria cultura in un altro patrimonio, i turisti che vivono a pieno il patrimonio e le tradizioni del territorio, rimarcandole e rivendicandole in esso, e gli studiosi ricercatori, che sono obbligati ad adottare l'approccio alla condivisione ed al confronto per analizzare gli aspetti ed i contesti culturali. Da questo incipit de Varine indica i punti sul quale i musei dovrebbero aprire le prospettive relative allo studio delle comunità per le proprie, slacciandosi dal ruolo di conservatori della memoria e indirizzandosi su una *mission* più sistematica, ovvero essere "catalizzatori" di patrimoni⁸. Date queste riflessioni, uno degli strumenti da noi individuati è la *membership*: la costruzione della comunità museale finanziatrice, che vede i suoi membri come attori del sapere per sostenere l'immagine espressa dall'organizzazione, per favorire lo sviluppo della comunità, delle riflessioni e del dialogo all'interno

⁷ Ivi, p.3.

⁸ Ivi, p. 7.

di essa attraverso la costruzione di programmazioni culturali, civili e sociali. Come osserva Pietro Clemente, le comunità sono:

«nomi e contenitori di significati adeguati ai processi dinamici, campi di forze mobili, cangianti, talora effimeri, molto diversi tra loro. Accanto ai quali ci sono talora anche istituzioni, movimenti, o solo processi temporanei di partecipazione di gruppi di soggetti [...] fatti sociali, capaci di produrre effervescenza»⁹.

Il ruolo dunque attivo del pubblico - come anche dei gruppi di lavoro per il pubblico - andrebbe valutato ed indirizzato. Da un lato per lo sviluppo della partecipazione e dall'altro per il monitoraggio e la conoscenza della sua struttura, non ha caso Clemente dà voce anche al "valore ereditario" espresso dall'Unesco, il quale anch'esso:

«tende a riconoscersi come una 'comunità di eredità' dotata anche di una vivacissima democrazia interna. Le comunità di eredità, o patrimoniali, sono fenomeni nuovi, legati alla globalizzazione, alla nuova dialettica tra cosmo e campanile. Nascono dalle periferie e cercano centri di riferimento, fanno sì che le generazioni si attivino per avere un ruolo e un futuro, dei 'ritorni' e delle resistenze»¹⁰.

Seguendo questa filosofia, alcune istituzioni si son ritrovate ad investire nel formare la propria organizzazione interna per una migliore conoscenza del pubblico, sviluppando le competenze dei propri dipendenti attraverso il confronto con le nuove efficienze. Ne è un esempio il "programma di relazioni" lanciato da ICOM Italia nel 2017 e rappresentato da figure chiave nel campo dell'innovazione per l'apertura dei nuovi dibattiti sul tema, quali Maria Grazia Diani, Responsabile dei progetti di didattica museale e delle reti

⁹ Clemente, p. 13.

¹⁰ Ivi, p. 15.

regionali dei musei per la Regione Lombardia, Claudio Gamba, Dirigente Istituti e Luoghi della Cultura e Soprintendenza dei Beni Librari per la Regione Lombardia, Emanueala Gasca, Ricercatrice Fondazione Fitzcarraldo e Antonella Pina, Dirigente dei MAB – Musei Archivi e Biblioteche della regione Umbria¹¹. Gli approfondimenti generati dal comune interesse dei partecipanti – rappresentati da una percentuale molto bassa dei musei, equivalente al 10% su un totale di cinquantasette iscritti – ebbero come oggetto:

- 1) La costruzione di un modello di analisi e il confronto dei sistemi di monitoraggio utilizzati.
- 2) L'analisi del pubblico visitatore attivo e passivo.
- 3) Il confronto e l'autovalutazione delle attività didattiche a seconda dei pubblici rilevati.
- 4) L'autovalutazione in termini di attrattività, obiettivi e coinvolgimento per la valutazione della dinamica sociale e finanziaria relativa alle risorse sia umane che economiche.

E' certo dunque che son sempre più necessari nuovi sistemi di misurazione dei dati qualitativi, anche - e soprattutto - quando si tratta di riflettere sull'importanza circa lo studio del pubblico visitatore e del ruolo che l'istituzione culturale riveste oggi secondo le nuove filosofie museologiche.

L'esempio più concreto di coordinamento e monitoraggio dati sul pubblico viene adottato dall'Associazione Abbonamento Musei, la quale nasce nel 1995 come organizzazione non-profit per iniziativa degli Assessorati alla Cultura di Città di Torino, Regione Piemonte e Provincia di Torino. La filosofia del progetto si basa sull'organizzazione e sviluppo di iniziative culturali di

¹¹ Gasca, p. 3.

valorizzazione del territorio rivolte alla cittadinanza, in stretta collaborazione con il tessuto istituzionale locale:

«L'Associazione ha per scopo la promozione e il coordinamento di iniziative e manifestazioni culturali finalizzate a diffondere e migliorare la conoscenza e la fruizione dei musei e la valorizzazione del patrimonio culturale di Torino, del Piemonte e altre realtà territoriali italiane»¹².

I Soci Fondatori sono la Regione Piemonte, la Città di Torino, la Fondazione CRT e la Compagnia di San Paolo, cui si sono aggiunti, in occasione dell'estensione del progetto alla Lombardia nel 2015 e nell'ottica di ulteriori ampliamenti futuri, in qualità di Soci Ordinari, la Regione Lombardia, la Regione Autonoma Valle d'Aosta e il Museo Nazionale del Risorgimento. L'esercizio della *governance* spetta all'Assemblea dei Soci. Questa nomina il Presidente del Consiglio Direttivo, il quale indirizza e regola l'operato dell'Associazione. In conformità con gli scopi statutari, le principali attività comprendono l'organizzazione di eventi e manifestazioni (mostre, spettacoli, concerti, convegni, seminari), editoria e promozione, ricerca e consulenza, servizi e interventi di recupero e riqualificazione di zone a valore culturale, storico e/o artistico. La modalità di esercizio di queste funzioni fa leva su un'organizzazione a rete che semplifica, coordina, incentiva e facilita l'accesso al pubblico, come postulato dalle politiche culturali del territorio. Ma il fine ultimo dell'associazione è quello di costruire un sistema di fruizione integrata tra musei e sistemi culturali di territori diversi. Per raggiungerlo l'associazione ha sviluppato un sistema di offerta diretto ai cittadini che consiste in una carta, offerta nelle varianti Piemonte, Lombardia e Formula Extra, che offre, tramite la sottoscrizione di un abbonamento annuale, accesso illimitato e gratuito a

¹² Art. 3 Statuto dell'associazione Abbonamento Musei, modificato il 01/03/2017.

musei, mostre, residenze e giardini aderenti al circuito. Inoltre, gli abbonati hanno diritto a tariffe agevolate e a offerte speciali su mostre, eventi, rassegne teatrali e altre attività in molte delle aree del territorio nazionale. In questo modo si favorisce l'accesso alla cultura, includendo numerosi progetti speciali e di inclusione sociale.

Come strumento di nuova mediazione fra musei e pubblico, il *claim* e la *vision* di Abbonamento Musei si riflette nella nuova definizione di museo, ovvero un'istituzione permanente aperta, che promuove la ricerca delle attività. Punto di riferimento della comunità del presente e del futuro, non solo tramite la custodia e la valorizzazione del patrimonio del passato, ma soprattutto quello del presente. In questo modo Abbonamento Musei, nel proporsi come il museo più grande d'Italia, raccoglie il visitatore in un singolo circuito rappresentato da più poli culturali, attraverso l'utilizzo di una tessera ottenuta al versamento della singola quota annuale. In questo modo l'associazione consente un'unica raccolta dati utile a tutti i musei affiliati, ed un'agevolazione economica per il visitatore che ha accesso a un patrimonio sempre più esteso.

Esattamente come il museo costruisce e rafforza la conoscenza dei propri utenti, ovvero organizzando una serie di attività dedicate ai pubblici, abbonamento musei fa lo stesso per i suoi associati. Il fatto che i musei non siano più in grado di sostenersi grazie alle loro collezioni, avendo un ruolo importante da legittimare presso la comunità e la propria esistenza, dimostra che è sempre più complesso dedicare tempo e spazio alle pratiche per rafforzare il senso di appartenenza della comunità museale, come ad esempio le strategie di comunicazione. Conoscendo queste problematiche, Abbonamento Musei si propone come esempio di realtà attrattrice di valori per il territorio anche attraverso l'organizzazione di attività culturali, una

realtà che può portare ulteriore valore anche alle comunità esattamente come fa il museo, radicandosi nel territorio, e contribuendo a costruire l'identità dei luoghi. Attraverso questi interventi, è dunque possibile valorizzare nuovi circuiti, raccogliendo le realtà meno "appetibili", non conosciute perché distanti dai luoghi padroni della risonanza mediatica: i musei dei grandi eventi e delle grandi mostre temporanee che non educano alla scoperta delle collezioni permanenti, madri della storia del luogo. Aumentare il numero degli abbonati e il numero delle visite nei musei non è il principale beneficio dell'associazione non-profit, a differenza invece del valore sociale primo di questa impresa, quello di scardinare il visitatore medio dall' "effimero" quale è la routine della mostra temporanea.

Il vantaggio dei musei associati risiede nell'etica della sostenibilità degli ingressi, utilizzando Abbonamento Musei come strumento rivolto alla popolazione locale, e ottenendo una percentuale di fatturato ridotta ma ancorata verso l'attrazione del visitatore residente, che risulta essere incline alla fidelizzazione dalle attività pensate per coinvolgerlo ed agevolarlo. Il tema del museo che prevale come punto di riferimento per la comunità locale, dovrebbe autoalimentarsi quando il residente torna a visitare il museo ed impara ad identificarsi nel luogo, nella storia e nella comunità, costruendo legami ed essendo contemporaneamente complice dell'aumento della sostenibilità museale, la quale non si basa esclusivamente sulla bigliettazione.

L'assenza inoltre di una barriera psicologica e economica viene superata grazie ad un unico versamento annuale come del resto accade anche per le *membership*. Il consolidamento della *mission* e della *vision* di Abbonamento Musei permette lo sviluppo e la conoscenza del patrimonio museale promuovendo l'accesso alla cultura, il consolidamento di un'identità attorno alla storia culturale e territoriale di un luogo, l'identificazione con una

comunità e con la storia dei valori consente alle persone di voler migliorare la propria posizione - creando d'altra parte valori immateriali e positivi per la società che vanno a riflettersi su tanti altri aspetti, quali la salute, la riduzione dei costi dello stato, l'aumento del capitale culturale, l'innalzamento delle proprie ambizioni. In due parole: traina l'innovazione.

La proposta culturale si presenta varia e mirata. In sintesi, la filosofia dell'associazione è quella di sviluppare e creare progetti a sostegno sia dello sviluppo culturale del territorio, sia quello dei cittadini tramite una stretta collaborazione con le medesime istituzioni e il tessuto culturale. Vengono presi in considerazione i bisogni economici dei diversi target di visitatori in base ai loro criteri anagrafici. A Milano son state attivate diverse sinergie quali le sovvenzioni attuate con il Politecnico, andando quindi incontro agli studenti. A Torino, vengono attuati progetti di *welfare* culturale rivolti ai quartieri nelle zone più periferiche delle città, ma anche nelle biblioteche tramite sostegno di fondazioni bancarie che hanno l'obiettivo di avvicinare al patrimonio culturale un pubblico meno abitudinario. Avvicinare il patrimonio museale alle fasce di cittadinanza significa essere consapevoli di trattare il tema dell'*audience development* e del sostegno alla domanda di cultura. L'obiettivo diventa anche quello di migliorare la qualità della vita nella città attraverso l'inclusione sociale e la fruizione culturale attiva, incontrando il binomio cultura e salute.

Le nuove modalità di riconoscimento e di adesione al sistema museale nazionale, definite dalla direzione cultura della regione Lombardia, regolano il riconoscimento dei musei e delle loro collezioni sulla base degli standard di servizio richiesti. Abbonamento Musei si presenta infatti come uno strumento che consente la garanzia all'adeguamento degli standard minimi di qualità, permettendo inoltre ad ogni museo di godere della stessa visibilità.

L'opportunità invece offerta dalla carta, associata ad un sistema informatico, è il monitoraggio in tempo reale dei dati attraverso la "profilazione" demografica di ciascun utente, costruita su una *timeline* che registra ogni ingresso associato al giorno di visita. In questo modo la statistica permette di interloquire con target importanti che indirizzano la costruzione delle strategie dell'*audience development* e l'abbonamento diventa uno strumento per definire le politiche culturali e le azioni da rivolgere ai visitatori reali e potenziali. I dati di controllo consentono quindi di costruire delle indagini su come integrare il consumo culturale dei musei con il più ampio consumo culturale e del tempo libero. Ma l'importanza della raccolta dati risulta significativa solo quando sono raccolti sempre con lo stesso criterio e con continuità nel tempo, e sappiamo inoltre che per comprendere al meglio il valore relativo di un dato bisogna poterlo confrontare con lo stesso indicatore, ovvero con i valori degli anni precedenti o quelli successivi. Questi valori possono essere significativi quando confrontanti anche tramite attività di *benchmark* e di dati appartenenti ad altre realtà simili o analoghe alla propria, o alla media dei numeri del settore in cui si opera.

Una recentissima *Guida* curata da Cristina Da Milano e Alessandra Gariboldi - redatta attraverso i risultati ottenuti da una precedente ricerca commissionata nel 2015 dalla Direzione Generale Cultura e Educazione della Commissione Europea - affronta la nuova prospettiva espressa nelle riflessioni appena trattate, ovvero lo sviluppo del concetto e del significato di *Audience Development* pubblicato nella collana *I pubblici della cultura* da FrancoAngeli in lingua italiana. Questo testo elabora le metodologie più efficaci per il trattamento dello studio sui visitatori: la nuova sfida delle organizzazioni culturali. Il testo non si impegna a tradurre il termine *Audience Development*

ma sintetizza nel titolo la sua *mission*, ovvero “mettere i pubblici al centro delle organizzazioni culturali”, nello specifico le curatrici spiegano come:

«Il tema dell’Audience Development è quindi relativo al concetto di responsabilità sociale nell’uso di risorse pubbliche che, in quanto tali, dovrebbero essere rilevanti per la maggior parte possibile della società»¹³.

Lo studio infatti pone attenzione alla necessità di adottare un’analisi dei dati sia quantitativa (relativi all’ampliamento dei pubblici ed all’approfondimento della loro struttura) sia qualitativa (relativi alla diversificazione) al fine di incentivare l’ideazione di nuovi programmi per la partecipazione attiva e di nuove strategie di rafforzamento per la struttura organizzativa interna. Poiché si sviluppi la crescita comunitaria e territoriale del tessuto sociale, raggiungendo la sostenibilità data dalle conoscenze accumulate sull’*audience*¹⁴. Ispirandosi quindi ad una nuova tassonomia distinta in tre categorie di pubblico (per abitudine, per scelta ed a sorpresa), lo studio ha rilevato quattro principali aree di intervento per lo sviluppo della pratica dell’*audience development*, quali la progettazione di attività legate al territorio, le attività di natura partecipativa e quelle dedite alla formazione ed allo sviluppo dei membri dell’organizzazione interna, attraverso l’utilizzo sempre più cosciente delle piattaforme digitali. La ricerca si è concentrata a fornire trenta esempi distinti fra diciassette aree geografiche e provenienti da settori culturali diversi, nel quale la pratica dell’*audience development* è oramai diventata “parte integrante della prassi organizzative”¹⁵. Concludendo, lo studio ha portato a rimarcare la necessità di un dipartimento volto al

¹³ C. Da Milano, A. Gariboldi (a cura di), *Audience Development: mettere i pubblici al centro delle organizzazioni culturali*, Milano, FrancoAngeli, 2019, p. 10.

¹⁴ Ivi, p. 22.

¹⁵ Ivi, p. 37.

trattamento di questo tema, sempre più dipendente dalle collaborazioni con i centri di ricerca principali e delle necessità di fornire nuovi “spazi collaborativi” così come individuati anche attraverso dal programma *Europa Creativa*¹⁶.

Fatte queste considerazioni, i capitoli successivi riporteranno le diverse metodologie di analisi relative agli esempi di comunità museali, inquadrare come tali per il loro impegno finanziario e valoriale verso alcune delle più importanti istituzioni del settore culturale. Nessuno di questi esempi aimè si avvale di una vera e propria gestione del dato. Ne verranno dunque rappresentate le lacune e confronteremo il grado di attenzione di questi verso i pubblici affiliati.

¹⁶ Ivi, p. 82.

INTRODUZIONE AL FENOMENO DELLE SOTTOSCRIZIONI EDITORIALI

2.1. *Il contratto di associazione libraria*

Nella storia dell'editoria italiana del secondo settecento, il fenomeno della sottoscrizione editoriale, o meglio riconosciuto come l'abbonamento al periodico, venne nominato diversamente da quanto appena citato. E' il termine *associazione libraria*, utilizzato da diversi autori nelle decadi comprese fra il 1750 e il 1770 – quali Giovanni Targioni Tozzetti, Gasparo Gozzi, Giuseppe Marco e Antonio Baretti – che acquisì rilevanza grazie alla pubblicazione dei manoscritti illustrati attraverso le sottoscrizioni, quel sistema finanziario che riuniva un gruppo di persone interessate (come specifica Girolodi “per ragioni di studi, di professione o di condizione sociale”¹) al fine di sostenerne il particolare impegno economico del processo di stampa².

Ad attribuire i meriti delle ricerche relative a questo fenomeno, per di più locale, fu il periodico inglese *The Library*, il quale riservò negli anni trenta

¹ M. Girolodi, *Associazione libraria* in “*Il Digesto italiano enciclopedia metodica*”, IV 2, Torino 1893-99, p. 77.

² V. Romani, *Associazioni e sottoscrizioni editoriali in Italia: prime ricerche*, in *Ricerche letterarie e bibliologiche in onore di Renzo Frattarolo*, Bulzoni, Roma, pp. 321-347; V. Romani, *Opere per società nel Settecento italiano: con un saggio su liste dei sottoscrittori (1729-1767)*, Manziana, Vecchiarelli, 1992, p. III-XXXIX.

uno spazio dedito al saggio portato avanti dalla ricercatrice Sarah L. C. Clapp, *Subscription Publishers Prior to Jacob Tonson*, la quale ne individuò uno dei primi casi inglesi seicenteschi, nella fattispecie il gruppo di sottoscrizione istituito per la pubblicazione del manoscritto di John Minsheu, *Ductor in linguas*³. Sullo sviluppo di questa particolare forma di sostegno economico, è Valentino Romani invece che negli anni settanta stilò un saggio che ci illustra quali sono i passaggi burocratici che andarono ad istituzionalizzare il nuovo fenomeno commerciale nel 1744, quando il decreto del Consiglio di Stato francese estese il regolamento sulla fabbricazione e sul commercio del libro, sviluppando l'editto originario, emanato da Luigi XIV ed aggiornato negli anni venti del settecento. Nello specifico, il regolamento "vietava a chiunque di aprire un'associazione per sottoscrizione, a meno che non si trattasse di un libraio editore o di un tipografo e, durante il processo di diffusione e di pubblicazione, il testo era soggetto alla revisione ecclesiastica o civile, la quale approvava il manoscritto e valutava se ritenerlo degno per il suo valore intellettuale"⁴. Ma con l'avvenire della rivoluzione francese, nel 1791 la legislatura per il settore editoriale venne modificata, grazie anche allo spirito della libertà collettiva e sociale oramai in evoluzione in Francia. Nell'enciclopedia legislativa "Il Digesto Italiano" alla voce *Associazione libraria*, redatta da M. Giriodi, è di fatto possibile individuare alcuni dei rigidi passaggi per l'apertura di una sottoscrizione editoriale, i quali erano obbligatori prima ancora che i decreti venissero modificati:

«il regolamento ordinava che ogni libraio o tipografo, il quale avesse intenzione di iniziare qualche pubblicazione per abbonamento, dovesse, prima di

³ S. L. Clapp, *Subscription Publishers Prior to Jacob Tonson* in "The Library", Londra, XIII, settembre 1932, p.158-181.

⁴ Romani, p. 324-326.

mettervi mano e prima di aprire la pubblica sottoscrizione, sottoporre all'esame della censura, così civile come ecclesiastica, la metà almeno dell'opera a pubblicarsi, e ottenere il permesso per lettere o patenti col gran sigillo. Infine disponeva che il libraio o il tipografo, una volta ottenuta quella autorizzazione, avesse l'obbligo di mandar fuori, insieme col prospetto o programma di associazione, almeno un foglio di stampa dell'opera che si proponeva agli associati; [...] con la stessa decisione si limitava il sistema dell'associazione libraria a quelle opere, che stante la loro grandiosità, essendo cagione di forti spese agli editori, non avrebbero potuto, senza grave rischio e sacrificio, venir pubblicate nelle forme ordinarie»⁵.

Fu così che l'editoria per sottoscrizione si espanse come un fenomeno nuovo in tutta Europa a partire dal terzo decennio del settecento fino alla fine degli anni ottanta, in particolare nella repubblica della Serenissima, dove i governatori incaricati al controllo del settore editoriale ne regolamentarono una nuova forma commerciale, la così detta *opera per società*:

« [...] siccome le imprese che si assumano i Libraj, o Stampatori di dar alla luce Opere per società, servono di molta utilità all'arte stessa, e di comodo a Letterati; perciò per correggere gli abusi che ben spesso emergono con indecoro della Nazione e sulla qualità delle stampe, e sull'arenamento delle Opere, si stabilisce, che ogni Stampatore o Librajo che voglia stampare un'Opera per Società, debba prima prendere le solite Licenze, e successiva Mandato nostro del primo Tomo, quale dovrà averlo stampato prima di pubblicare il Manifesto. Sarà parimento obbligo dello Stampatore o Libraio imprenditore delle suddette Opere per società di presentarsi nella Segreteria del Magistrato nostro per annotare Gratis un formale Costituto, nel quale dichiararsi e si obblighi di proseguire, e terminare la Edizione dell'Opera per Associazione con le condizioni espresse nel Manifesto, e per esibire idonea Pieggeria da essere riconosciuta e ammessa dal Magistrato, per un terzo del prezzo di tutto l'Opera; da soddisfarsi dal Pieggio in giusto risarcimento degli Associati qualunque

⁵ Giriodi, p. 77.

volta mancasse agli obblighi assunti nel Manifesto medesimo»⁶.

Nel saggio di Romani vengono espressi chiaramente i passaggi in cui si spiega come avveniva il processo di iscrizione. In previsione di pubblicare un'opera, l'associazione libraria veniva "costituita attraverso un contratto secondo cui l'editore (meglio noto ai tempi come *libraio editore*) si obbligava a fornire un prodotto editoriale all'aderente, associato alla sottoscrizione del manoscritto, e questi a pagare secondo la modalità concordata nel contratto. L'editore inoltre, responsabile della divulgazione, annunciava al pubblico le condizioni per acquistare il manoscritto, e ne promuoveva il relativo modulo di adesione, il quale successivamente veniva firmato e richiesto dagli interessati"⁷. Ciò permetteva agli eruditi di avere maggiori occasioni di pubblicazione rispetto alle sempre più severe limitazioni legislative per il mercato librario, il quale non considerava nemmeno troppo vantaggioso investire nella stampa di testi illustrati - i cui generi che ricorrevano non garantivano affatto sicurezza nella vendita - come di fatto avvenne per la morte dei testi a stampa di antichità o di antiquaria⁸. Anche Ludovico Antonio Muratori, già quattro decenni precedenti, scrisse a nome dei letterati del suo tempo:

"s'è finita la razza dei protettori delle lettere"⁹.

Di fatto, come spiega anche Romani, le fortune dei grandi editori

⁶ H. F. Brown, *The Venetian printing press*, Londra, 1891, pp. 322-323 (citazione in Romani p. 325).

⁷ Romani, p. 328.

⁸ Ne sono d'esempio i casi illustrati nel saggio E. Spalletti, *La documentazione figurativa dell'opera d'arte, la critica e l'editoria nell'epoca moderna (1750-1930)* in "Storia dell'arte italiana", Torino, Einaudi, 1986, vol. II, Pp. 417-482.

⁹ M. Bocconcelli e F. Waquet, *I letterati editori: produzione, finanziamento e commercio de libro erudito in Italia e in Europa (XVII - XVIII secolo)* in *Quaderni Storici*, Vol. 24, No. 72, dicembre 1989, p.821.

francesi come François Muguet e Jean Baptiste Coignard, avvennero grazie alle loro relazioni con le imprese scientifiche dei Benedettini di San Mauro, le quali collaborazioni garantivano il privilegio di occuparsi dell'edizione di manoscritti ecclesiastici e liturgici¹⁰. Ma la vera svolta dell'editoria settecentesca avvenne in concomitanza allo sviluppo delle nuove mode del mercato librario del secondo settecento, quelle che preferivano i temi dello storicismo e dell'erudizione profana ai manoscritti dell'erudizione ecclesiastica ed antiquaria¹¹. I meccanismi dei finanziamenti vennero di conseguenza a modificarsi durante le crisi del mercato editoriale, che andavano anche ad incidere nei rapporti professionali e nel mutamento dei gusti nel mondo letterario. E' così che il pubblico venne quindi chiamato a partecipare attivamente ad un nuovo ruolo, quello del finanziatore. Questo sistema permise a Scipione Maffei, Montfaucon, insieme ad altri grandi eruditi settecenteschi di pubblicare nuove opere. Permise agli editori di estendere i rapporti imprenditoriali persi nei secoli precedenti, stabilendo inoltre delle connessioni non più solo fra singoli editori ma fra aggregazioni di più commercianti, dediti dunque al sostegno reciproco. Diede così avvio alla produzione di opere e periodici scientifici e letterari, con l'apertura in Francia nel 1716 delle "sottoscrizioni al pubblico uso in Inghilterra":

«nel contratto che Montfaucon stringe con i librai (luglio 1716) è stabilito "que, comme d'un commun consentement avec le dit Révérend Père, nous proposons des souscriptions au public à la manière d'Angleterre, en sorte que ceux qui souscriront donneront pour chaque exemplaire de petit papier deux cent livres payables moitié présentement et moitié lorsqu'ils prendront de livre..." è questo

¹⁰ Romani, p. 326.

¹¹ Ivi, p. 327.

l'esempio di una prima sottoscrizione realizzata in Francia»¹².

Il letterato settecentesco sostenuto dal suo pubblico (anch'esso erudita) alle prese con la stesura e la pubblicazione di un nuovo manoscritto, rivestiva un duplice ruolo, quelli di autore erudito e quello di autore-mediatore. Per meglio sintetizzare: un responsabile della distribuzione e della promozione fra l'editore libraio e il pubblico lettore alla ricerca di nuove forme di finanziamento. Grazie al sistema di reperimento fondi delle sottoscrizioni gli eruditi potevano procurarsi i capitali iniziali dai loro lettori che, a loro volta, si assicuravano l'opera ad un prezzo minore, generalmente del dieci o quindici per cento¹³. Come giustamente sottolinea Consiglia, prima ancora che fosse terminata la stampa del manoscritto, veniva attuata una vera e propria campagna mediatica, diffondendo la notizia come se la pubblicazione fosse imminente, quando invece andava a svilupparsi contemporaneamente al progetto dell'opera. Questo permetteva all'erudito di procurarsi i finanziamenti sin dalle prime corrispondenze con gli aderenti, propagandando l'iniziativa e mettendo in gioco quel ruolo di duplice natura, facendo inoltre apparire la proposta come se provenisse in realtà dall'associato e non dall'autore. Citando la fonte, l'opera veniva:

«annunziata al pubblico, indicando le condizioni di acquisto per essa; coloro che vogliono associarsi ne richiedono l'editore con lettura, oppure firmano il programma o un cartellino, che a quello si riferisce, che dicesi modulo di associazione»¹⁴.

¹² Ivi, p. 328.

¹³ M. Consiglia, *Le sottoscrizioni*, in *Giuseppe Maria Galanti. Letterato ed editore nel secolo dei lumi*, 2013, cap. 4, pp. 100.

¹⁴ M. Galdi, *Il contratto di associazione libraria* in *Giurisprudenza Italiana*, S. IV, 35 (1883), p.tc IV, col. 146.

Una sintesi più dettagliata viene stilata da Giriodi nell'enciclopedia legislativa "Il Digesto Italiano" alla voce *Associazione libraria*:

«che seguono d'ordinario gli editori quando intendono di aprire una pubblica sottoscrizione a qualche opera da pubblicarsi, si è quello di inviare a tutte le persone, che, per ragioni di studi, di professione o di condizione sociale, si presume che possano interessarsi della pubblicazione, un foglio stampato, in cui, messa in evidenza con brevi cenni l'utilità ed importanza dell'opera, si propongono per distinti articoli o capoversi le condizioni della sottoscrizione, vale a dire il titolo, l'oggetto e il contenuto dell'opera, il nome dell'autore, il sesso, i caratteri e la carta da usarsi nella stampa, il metodo della pubblicazione e il termine di tempo della pubblicazione cogli intervalli fra un fascicolo e l'altro, se si tratta di pubblicazioni periodiche, e infine il prezzo stabilito o per tutto il lavoro completo o a tanto per foglio di stampa, per fascicolo o per volume, colla determinazione del modo e del termine del pagamento. Quasi sempre sotto il prospetto delle condizioni o acclusa ad esso in un foglio a parte va unita una scheda di associazione contenente una formola stampata di sottoscrizione alla pubblicazione; cosicchè chi desidera abbonarsi non ha altro a fare che apporre la sua firma sotto a quella scheda e rimandarla all'editore».

Alcuni esempi circa i rapporti fra editore e lettore sono stati riportati più recentemente anche da Consiglia, nel testo *Giuseppe Maria Galanti. Letterato ed editore nel secolo dei lumi*. In questo testo è particolare l'esempio di un patto propagandistico – rilevato come caso di accordo stipulato per il reclutamento delle adesioni – scritto dall'editore napoletano Muccis, che promise una copia gratuita di un manoscritto qualora un suo collega erudito si fosse iscritto all'omonima associazione di sottoscrizione insieme ad altre dieci adesioni:

«spero di aver trovati gli altri associati per compiere il numero di dieci prefisso

per regalo già concentrato di un corpo per me»¹⁵.

Il significato di tale attivismo editoriale per la vendita di un manoscritto attraverso il sistema delle sottoscrizioni costituisce una comunità di persone impegnate ad identificarsi in un'idea, sentita e condivisa, il cui scopo consiste nella divulgazione dell'atto e nella ricezione di un consenso collettivo, la cui natura unitaria ed indivisibile ha dato vita ad istituzioni culturali di nota importanza. Pubblicando i manoscritti che ne illustravano la struttura e la storia, è stato possibile trasmetterne il messaggio:

«S'è già comunicata l'opera a Londra, e per l'unione de nostri confratelli si potrà portare alla sua perfezione. Vi si spiegano non solamente le Voci Tecniche, e le loro etimologie, ma vi si dà ancora l'Istoria di ciascheduna scienza, e di ciaschedun'arte, i loro principi, e la maniera di travagliarvi. Con ciò si riuniranno i lumi di tutte le nazioni in una sola opera, la quale sarà come una Biblioteca universale di ciò che v'ha di bello, di grande, di luminoso, di solido, e d'utile in tutte le scienze e in tutte le arti nobili. Quest'opera augumenterà in ogni secolo, secondo l'augumentazione de' lumi e spargerà da per tutto l'emulazione ed il gusto delle belle cose e delle cose utili»¹⁶.

Concordando con quanto riportato da Romani, le liste dei sottoscrittori quindi contribuiscono a creare una vera e propria "koinè scientifica, ideologica, culturale e storiografica, destinata a durare nel tempo"¹⁷. Di fatto, se ci basassimo sugli stessi sistemi di apprendimento che per secoli sono rimasti comuni, come quello della lettura, ciò che ostacola il naturale processo di sviluppo culturale di una società non è tanto il mancato progresso della

¹⁵ Consiglia, p. 101.

¹⁶ R. F. Esposito, *Benedetto XIV e la Massoneria nel carteggio con Carlo III ed altri personaggi del Regno delle Due Sicilie*, in *Benedetto XIV (Prospero Lombertini). Convegno internazionale di studi storici, 6-9 dicembre 1979*, Vol. II, 1982, p. 1259 (citazione in Romani, p.345).

¹⁷ Romani, p. XIX.

cultura, quanto invece nella sua insufficiente circolazione editoriale e mediatica:

«Le liste, se non significano lettura, rappresentano ogni volta una mediazione e un invito pressante alla diffusione ed alla fruizione: lo studio delle liste serve dunque e comunque ad individuare e circoscrivere quello che potremmo definire l'asse intenzionale della lettura»¹⁸

il sistema delle liste servirebbe, oltre che per promuovere la ripresa industriale dell'editoria, a rafforzare il rinnovamento della cultura.

¹⁸ Ivi, p. XX.

2.2. *Il caso del Museum Veronense di Scipione Maffei: un progetto culturale*

La storiografia settecentesca, nel suo complesso, deve molto alla figura di Scipione Maffei, nota e riconosciuta come personaggio apice del collezionismo erudito, fra i tanti riconosciuto come colui che dedicò la sua vita allo studio e alla formazione della sua collezione. Le ricerche scientifiche ed umanistiche si avvalgono, per la maggior parte, delle vicende e delle annotazioni riportate nei suoi epistolari, come confermato dagli storici Alfredo Buonopane e François Waquet¹⁹. Da queste fonti, è possibile far affidamento alle parole di un testimone che documentò la nascita e la formazione di una delle più importanti collezioni epigrafiche del Settecento, restituendo inoltre il profilo di una personalità incredibilmente ambiziosa, capace di portare avanti e realizzando un vero e proprio progetto d'azione culturale. Nato dal marchese Gianfrancesco Maffei e dalla marchesa Silvia Pellegrini a Verona l'1 giugno del 1675, terzogenito maschio ed ultimo di otto fratelli, educato a Parma presso i Gesuiti dal 1689 al 1693, riuscì a coltivare le sue aspirazioni intellettuali grazie alle contingenze politiche del momento che gli permisero di abbandonare la carriera militare e perseguire i suoi veri interessi da giovane erudito²⁰. Fu così che ebbe inizio la sua carriera d'autore, riconosciuta specialmente nelle decenni comprese fra il 1732 e il 1749, grazie alla pubblicazione del catalogo museale illustrato *Museum Veronense*, il primo esempio nel suo genere. A causa delle

¹⁹ F. Waquet, *Il pubblico del libro erudito. I sottoscrittori del Museum Veronense di Scipione Maffei* in "Rivista Storica Italiana", Anno 93, fasc. 1, 1981, Pp. 37-48.

²⁰ Dell'amplissima bibliografia riguardo la storia di Maffei, si segnalano G. P. Marchi, *Un italiano in Europa. Scipione Maffei tra passione antiquaria ed impegno civile*, Verona, Libreria Universitaria Editrice, 1992; I. Favaretto, *Verona e il Maffei* in "Arte antica e cultura antiquaria nelle collezioni venete al tempo della serenissima", Roma, L'Erma di Bretschneider, 2002, pp. 252-259.

dimensioni del manoscritto e delle numerose illustrazioni, questi venne promosso, e successivamente pubblicato, grazie alla campagna associativa della sottoscrizione libraria, la quale permise al manoscritto di assumere risonanza a livello internazionale.

La nascita dell'associazione del primo catalogo pubblico mai divulgato per il Museo Lapidario di Verona – ancora oggi classificato come uno dei testi determinanti per lo studio della storia della città veneta – fu composta da soggetti per lo più già noti al Maffei quali Ludovico Muratori ed Apostolo Zeno. Di fatto risulta essere stata portata avanti dai colleghi con i quali Maffei fra il 1708 e il 1709 collaborò alla nascita della fondazione “Giornale de’ letterati d’Italia”, pubblicato regolarmente a Venezia fino al 1740²¹. Ma possiamo certamente attribuire il merito vero a Maffei per le sue costanti e premature intenzioni di rendere pubblico il proprio metodo scientifico per l’allestimento delle epigrafi, quale l’ideazione stessa del museo lapidario presente in altre fonti, come ad esempio gli scritti preliminari alle prime bozze nel manoscritto incompiuto *Ars Critica Lapidaria*²². L’utilizzo di un sistema di finanziamento per sottoscrizione, in questo caso, non serviva solo a dare autorità al manoscritto o ad accrescerne il prestigio, ma era essenziale che il testo venisse rappresentato e finanziato, per attribuirne il giusto valore anche da un punto di vista oggettivo. La costruzione di una collezione di lapidi, durata più di quarant’anni e rappresentativa della storia della città di Verona, doveva essere evocata da un volume che potesse dimostrare di essere degno di questa pubblicazione significativa, accessibile anche al pubblico dei più esperti²³. Non che la grandiosità stessa della natura dei progetti maffeiiani non bastasse a

²¹ Romani, p. 238.

²² Favaretto, p.254.

²³ C. Garibotto, *Per la storia del Museo maffeiiano*, Verona, 1920, p.4.

giustificarne la necessità di una sottoscrizione, così come i progetti che egli ebbe in programma negli anni trenta per la pubblicazione della storia di tutte le epigrafi dell'antichità, un'impresa che non fu portata avanti perché già iniziata ai tempi da Muratori²⁴. Il motivo per cui Maffei scelse di collezionare le epigrafi veronesi fu quindi dettato da un profondo interesse per le testimonianze del passato, come le iscrizioni che costituiscono parte della storia di una civiltà, come egli scrive nel suo manoscritto *Verona Illustrata*, 1732:

«Tra tutte le spoglie rimastoci dell'Antichità, quelle che più insegnano, siccome quelle che assai più parlano di tutte le altre, sono le iscrizioni»²⁵.

La lezione di Maffei sta dunque nell'apprendere il senso epistemologico della parola come elemento di eredità patrimoniale che insegna, anche attraverso la sua esposizione didattica. Il museo pubblico fu progettato per essere fruito attraverso un percorso tematico che illustrasse la Storia al fine di formare un pubblico unico, composto da conoscitori ed inesperti²⁶. Leggendo la prefazione del *Museum Veronense*:

«Trentacinque anni fa, trascrivendo alcune iscrizioni, scoperte nel territorio veronese, mi sorse nell'animo un desiderio ben diverso di quello che agita in simil caso gli archeologi, i quali ad altro non mirano che a divulgarle per le stampe. A me, che non aveva ancora provato queste lusinghe, venne in cuore di sottrarre alle ingiurie degli uomini e del tempo queste reliquie, e collocarle in luogo dove non

²⁴ C. Garibotto, *Il Museum Veronense*, Verona, Liceo Ginn. S. Maffei, 1955, p. 98

²⁵ Romani, p.140.

²⁶ F. Forner, *Scipione Maffei e Gianfrancesco Baldini. Erudizione antiquaria e dispute teologiche nel secolo dei lumi*, Verona, Fiorini, 2005 p. 27.

potessero perire o rimaner nascoste»²⁷.

²⁷ S. Maffei, *Museum Veronense, hoc est, Antiquarum inscriptionum atque anaglyphorum collectio : cui Taurinensis adiungitur et Vindobonensis, accedunt monumenta id genus plurima nondum vulgata, et ubicumque collecta*, Veronae, typis Seminarii, 1749, Prefazione, p. 1

2.3. Il riconoscimento delle liste di Valerio Romani e François Waquet

In Italia, le ricerche condotte sullo studio dell'origine e dei sistemi di pubblicazione dei manoscritti attraverso il fenomeno delle sottoscrizioni settecentesche sono ancora in fase di sviluppo. Un'utile catalogo venne però individuato da François Waquet, ovvero la lista della sottoscrizioni del *Museo Fiorentino* del 1731, che sembra presentarsi come uno dei pochi esempi analizzabili insieme al caso del *Museum Veronense* di Scipione Maffei²⁸. Più inoltrati invece sono i progressi accademici inglesi e francesi, da cui nacquero gli scritti di Peter Wallis, Francis Robinson, Sarah Clapp, Denis Pallier, Henri Jeane Martin e Georges Lamoine. Ciò che fino ad ora è certo, è che il fenomeno delle pubblicazioni per sottoscrizione nasce in Inghilterra a partire dal 1617²⁹. Tuttavia, uno studio sulle questioni metodologiche dell'analisi è stato condotto dalla School of Education di Newcastle Upon Tyne, in particolare dai due studenti universitari Peter J. Wallis e Francis Robinson. La ricerca dimostrò la vasta utilità di questi documenti, al fine di sensibilizzarne la dovuta catalogazione:

«One of the reasons for the lack of use of subscription lists is the scant treatment in many bibliographies and library catalogues. One of the aims of this paper is to convince bibliographers and librarians of the importance of subscription lists, so that they are dealt with adequately»³⁰.

Più nello specifico, lo studio mirava alla registrazione della natura multidisciplinare delle informazioni contenute negli elenchi delle adesioni

²⁸ Waquet, p. 38

²⁹ Sarah L. C. Clapp, *Subscription publishers prior to Jacob Tonson*, in *The Library: the transactions of bibliographical society*, n. XIII, settembre 1932, pp. 158-183.

³⁰ F. J. G. Robinson, P. Wallis, *Book subscription list, a revised guide*, New Castle upon Tyne, 1975, Pp. 263-267.

(demografica, geografica, sociale, politica e culturale) allo scopo di costituirne un database utile alle future ricerche:

«It is proposed to rearrange and amplify the wealth of information available in book subscription lists so that the data now scattered in thousands of separate lists will be readily available and accessible to scholars of all disciplines. The results of the project will be presented in a variety of forms so that they may be economically utilized for research of either a general or very specific nature»³¹.

Lo studio di Wallis e Robinson non è stato solo il primo e vero approccio allo studio delle sottoscrizioni, ma ha posto in evidenza prima di tutti le difficoltà che si incontrano nell'individuare il rapporto che unisca l'autore al sottoscrittore, mettendo in luce il carattere multiforme di questi possibili legami. L'approccio metodologico utilizzato per lo sviluppo della ricerca è stato dunque diviso in sei fasi³²:

- Raccolta delle copie delle liste tracciate, insieme ad altri materiali pertinenti, come proposte o elenchi separati dai manoscritti;
- Classificazione delle liste per il genere del manoscritto e per la provenienza geografica degli abbonati;
- Analizzare i flussi delle provenienze ideali di tutti gli elenchi degli abbonati, considerando anche i nomi presenti in più volumi;
- Archiviazione dei nomi negli elenchi tramite database per la produzione di un ordinamento alfabetico;
- Ordinamento dei file presenti nel database per combinare abbonamenti della stessa persona, con l'ausilio di fonti biografiche esterne per identificare i singoli abbonati e quindi estendere il registro del computer, al

³¹ Francis J. G. Robinson e Peter J. Wallis, *Projects in Progress*, in *The Library: the transactions of bibliographical society*, Oxford University Press, n. XXVIII, settembre 1973, p. 279.

³² Robinson e Wallis, 1975, p. 97.

fine di completare le molte voci incomplete negli elenchi originali;

- Stampare tutti i dati elaborati e memorizzati nei nastri magnetici³³ in un numero limitato di copie per coloro che intendono approfondire il lavoro in questo campo.

L'interesse per questi elenchi quali primi esempi di studio sui visitatori, oltre a dare la possibilità di usufruirne dell'ampio raggio multidisciplinare dei dati raccolti, ha riportato alla luce:

«la storia del commercio librario, quella delle relazioni culturali fra centri e regioni, l'analisi dei ruoli sociali e professionali dei sottoscrittori, la storia locale, la conoscenza dei patronati editoriali, degli istituti e delle società scientifiche commerciali, la storia delle discipline matematiche e fisiche, dell'educazione, della religiosità, delle fonti biografiche delle singole personalità sottoscritte, e l'individuazione di gruppi o ambiti intellettuali, oltre che per la definizione dei livelli della cultura" presenti in quel dato territorio»³⁴.

Approcciarsi alla raccolta dei valori oltre che per la ricerca è essenziale per lo studio delle comunità che si sono associate alle istituzioni culturali. Una metodologia intrapresa anche da Waquet per lo studio delle liste dei sottoscrittori del *Museum Veronense*. Questa ricerca risulta essere particolarmente significativa in quanto non solo prende in analisi una delle più grandi produzioni editoriali italiane del diciottesimo secolo, ma si impegna a conoscerne il suo pubblico, l'altra parte del patrimonio.

Sulla base dei criteri ideati ed adoperati da Wallis e Robinson, Waquet caratterizza il pubblico dei sottoscrittori del *Museum Veronense* illustrandone la natura geo-demografica e sociale, grazie alla presenza di dati oggettivi quali

³³ Il nastro magnetico è un supporto informatico degli anni settanta destinato alla memorizzazione dei dati digitali.

³⁴ Waquet, p.36.

i nomi e le residenze. I limiti che Waquet riscontrò furono causati dalla mancata precisione e costanza dell'autore nel riportarne omogeneamente i dati degli associati. In questa maniera non è stato possibile ottenerne un dato rappresentativo estremamente fedele (in particolare Waquet fa riferimento alle lacune nelle colonne legate agli incarichi ricoperti ed alle professioni degli aderenti, le quali risultarono quelle maggiormente incomplete). Una volta adoperati i dovuti sistemi, l'analisi numerica e qualitativa di Waquet produsse le seguenti conclusioni³⁵:

1) La comunità del *Museum Veronese* fu composta da più di trecento sottoscrittori, di cui il 10% venne rappresentato da istituzioni culturali, in particolare un'accademia e ventinove biblioteche.

2) Le residenze dimostrano che la risonanza locale prevalse su quella internazionale e su quella nazionale. In particolare, venne riscontrata una forte disomogeneità fra le adesioni internazionali e nazionali:

«La dislocazione dei sottoscrittori – 261 se ne ha la certezza – permette di disegnare nella penisola italiana un vasto triangolo delimitante una zona privilegiata che va da Milano a Pesaro e al nord di Udine, e che comprende 197 nomi, ossia il 75,47% degli amatori individuati. Al di là di questo quadro, ci sono isole di un'importanza variabile, di poco rilievo nel caso di Napoli (2 sottoscrittori), della Toscana, della Sicilia (3), significative nei casi romani (11) o torinesi (20)»³⁶.

3) La caratterizzazione geo-demografica della sottoscrizione del *Museum Veronese* risultò appartenere al territorio locale, se non anche alla comunità:

«235 sottoscrittori si ripartiscono in 46 località: circa metà di esse non hanno che un solo sottoscrittore e il 71% ne ha meno di cinque. Parallelamente si delinea

³⁵ Ivi, p. 43.

³⁶ Ivi, p.40.

una forte concentrazione: 146 sottoscrittori appartengono allo stato Veneto e 84 di essi sono originari di Verona e delle sue immediate vicinanze»³⁷.

Quest'ultima considerazione può essere giustificata dai vincoli della stampa ai tempi imposti dalle case editrici, oltre dal fatto che il manoscritto facesse riferimento alla storia della suddetta città di Verona.

4) Il successo delle sottoscrizioni provenienti da altre regioni italiane (quali quelle romane e quelle torinesi) fu per lo più legato alle conoscenze del Maffei, le quali assecondarono il progetto sia nella divulgazione sia nella raccolta delle adesioni.

5) La partecipazione dell'*audience* locale fu caratterizzata dal medesimo pubblico intellettuale già sottoscritto alle riviste culturali sviluppatosi nel territorio veronese.

6) La partecipazione di genere fu prettamente maschile, tranne che per la sottoscrizione della contessa Francesca Pompei Trissino di Vicenza.

7) La sottoscrizione ebbe una forte connotazione religiosa, con la partecipazione di centosessanta sette iscrizioni ecclesiastiche, ventisei biblioteche, e quasi cento gesuiti.

La classificazione sociale di Waquet potrebbe risultare incompleta se non riportasse le scelte degli interessati, quelle che li spinsero a prendere parte a tale iniziativa culturale. L'assenza della documentazione impedisce di andare al di là delle ipotesi. Sarebbe invece utile approfondire la struttura dei dati che caratterizzano le attuali comunità affiliate alle istituzioni culturali che tutt'oggi costituiscono l'attuale storia contemporanea dell'arte.

³⁷ Ivi, p.41.

FORME CONTEMPORANEE DI COMUNITA' MUSEALI: ASSOCIAZIONISMO CULTURALE E MEMBERSHIP

Premessa

Confrontare il fenomeno dell'associazionismo culturale europeo, in particolare quello degli Amici dei Musei e dei Monumenti in Italia, con "le sempre più promosse"¹ offerte *membership* ci è utile per conoscere i valori e le differenze che intercorrono fra questi, entrambi individuati come esempi di "comunità museali", attualmente attive in tutto il mondo ma ancora poco riconosciute. Per evitare una ripetizione dei termini sopra indicati, in questo capitolo chiameremo le prime 'AMM' e le seconde 'membership'. Ambedue le realtà si presentano come associazioni alle quali il cittadino può associarsi per intraprendere un percorso di partecipazione attiva allo sviluppo e alla tutela civile del patrimonio culturale, vuoi volontariamente vuoi attraverso un accordo stipulato all'atto di un'adesione. Seppure in entrambe riscontriamo aspetti molto simili, le associazioni degli Amici dei Musei, come ci conferma anche il Dott. Jacopo Suggi, risultano "marginalizzate dal grande pubblico"², e così, aggiungerei, anche le *membership* museali - per lo meno in Italia - che se sulla base della loro natura finanziaria dovrebbero risultare nettamente più

¹ F. Panzarin, *Quando il pubblico ispira e il privato partecipa* in "Il Giornale delle Fondazioni", 14 novembre 2016.

² Tesi di Laurea di J. Suggi, *Amici dei Musei: storia e prospettive*, Università di Pisa, 2014, p. 4.

visibili³, rimangono conosciute solamente all'interno di una cerchia stretta di conoscitori esperti ed appassionati, la maggior parte delle volte i membri stessi ad esse appartenenti. Al di là dal fatto che operino o meno attraverso interventi di puro volontariato, è dovere di questo capitolo dare voce a queste ammirabili realtà, portatrici di un'incredibile valenza culturale e dedite alla diffusione della cultura attraverso attività di didattica, *fundraising* ed iniziative volte a promuoverne la conoscenza e la conservazione della nostra storia.

Per entrambi i fenomeni è stata rilevata una letteratura di riferimento. Nei primi paragrafi, verranno ripresi alcuni commenti del Dott. Jacopo Suggi elaborati nella sua tesi "Amici dei Musei: storia e prospettive" ed altre annotazioni della ricerca "Gli Amici de Museo in Italia: verso un mecenatismo adozionale" condotta dal Centro Studi Silvia Santagata Ebla e dall'Università degli studi di Napoli Federico II, in collaborazione con il MIBACT. La raccolta dati di entrambe le ricerche è stata elaborata grazie alla consultazione di documenti privati, Atti di Convegno, Statuti di Associazioni, articoli sulla stampa, elaborati digitali, bollettini e volantini, siti web, convegni e seminari relativi alle associazioni *AMM*. La letteratura accademica relativa alle *membership* del settore culturale è altrettanto sparsa e frammentata. Per queste esistono due aree principali di ricerca: lo studio delle fasce d'affiliazione e le ragioni che muovono la partecipazione. In questo capitolo ci concentreremo sull'individuazione delle strutture *membership*, approfondendo i processi di identificazione degli associati. La letteratura di riferimento è di natura multidisciplinare e si fonda su discipline sociologiche, psicologiche e del marketing delle organizzazioni culturali per inquadrare il

³ Ne è d'esempio l'importante campagna di comunicazione lanciata dal Centre Pompidou #SouvenirsDeParis. (V. Tanni, #SouvenirsDeParis. La nuova campagna promozionale del Centre Pompidou in "Artribune", 15 novembre 2018).

fenomeno delle comunità museali sotto diversi punti di vista:

1) David Knoke ad esempio riporta uno studio sulla qualità dell'impegno che viene adottato da parte dei membri delle associazioni di volontariato, il comune denominatore che si vede parallelo ad un altro comune fattore nelle AMM ovvero l'esclusività associativa. Le associazioni si presentano dunque sia distaccate dalle istituzioni ma contemporaneamente impegnate a dedicare loro tutte le energie possedute⁴.

2) Daniel Cress affronta da un punto di vista sociologico e psicologico uno studio sul processo e lo stato di appartenenza che si sviluppa specialmente nelle *membership*, seguendo la frequenza della partecipazione dei membri attraverso le dinamiche ed i processi sull'identità culturale⁵.

3) Chandana Bhattacharya ha portato avanti uno studio per il settore culturale associato alle gallerie d'arte, dove ha osservato come i comportamenti dei membri cambiano nei contesti di affiliazione a pagamento⁶.

4) Mary Ann Glynn ha esaminato le percezioni dei membri nei confronti delle *membership* museali. In particolare come i membri hanno fatto uso dei benefici offerti, concentrando lo studio sui processi di identificazione del membro con l'organizzazione culturale⁷.

5) Alix Slater, Professore di Management Culturale presso l'Università di Greenwich a Londra, svolge attività di ricerca relative ai fenomeni contemporanei delle

⁴ D. Knoke, *Commitment and detachment in voluntary associations* in "American Sociological Review", Vol. 46, aprile 1981, Pp. 141-158.

⁵ D. M. Cress, J. M. McPherson, T. Rotolo, *Competition and commitment in voluntary memberships: The paradox of persistence and participation* in "Sociological perspectives", Vol. 40, No. 1, 1997, Pp. 61-79.

⁶ C. B. Bhattacharya, *Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members* in "Journal of Marketing", Vol. 59, ottobre 1995, Pp. 46-57.

⁷ M. A. Glynn, C. B. Bhattacharya, H. Rao, *Art museum membership and cultural distinction: Relating members perceptions of prestige to benefit usage* in "Poetics", Vol. 24, 1996, Pp. 259 - 274.

affiliazioni ed allo studio sui visitatori. Con ciò ha riportato le motivazioni dei membri nell'aderire alle *membership* delle organizzazioni museali del Regno Unito, grazie ad una raccolta dati avvenuta attraverso la compilazione di svariati modelli d'intervista⁸.

6) John Lansley ha presentato un caso studio sulla *membership* del National Trust attraverso prospettive strettamente sociologiche ed ha dimostrato che sia le dimensioni della *membership* che la sua articolazione, come anche la portata dell'impegno ideologico, sono fattori che influenzano estremamente lo sviluppo e la vita dell'organizzazione culturale⁹.

7) Il sociologo americano Horton Smith ha studiato due tipologie di comunità legate al più ampio settore delle organizzazioni non-profit: quelle create per servire i membri a reciproco vantaggio con l'organizzazione e quelle create al solo scopo di servire il pubblico. Egli ha osservato come:

«volume of members is important to member benefit groups and that some corners are cut on quality in attracting the numbers desired»¹⁰.

Pur essendo vasta la letteratura nel campo delle *membership* delle organizzazioni non-profit, sia Hayes che Slater hanno recentemente affrontato la questione della carenza della letteratura sulle *membership* del settore culturale, e si sono quindi occupati di riportare una classificazione dei vari schemi di adesione esistenti.

⁸ D. Hayes, A. Slater, *From social club to integrated membership scheme: Developing membership schemes strategically* in "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing", Vol. 8, No. 1, 2003, Pp. 59-75.

⁹ J. Lansley, *Membership participation and ideology in voluntary organisations: The case of the National Trust* in "Voluntas", Vol. 7, No. 3, 1996, Pp. 221-240.

¹⁰ D. Horton Smith, *Public benefit and member benefit non-profit, voluntary groups* in "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", Vol. 22, No. 1, 1993, Pp. 53-68.

3.1. Associazioni Amici dei Musei e dei Monumenti in Italia (AMM): un problema nella definizione

Le *AMM* sono associazioni emergenti con base associativa locale, che operano su base volontaria e informale. Composta da membri appassionati ed attivi, la formazione del gruppo nasce per favorire gli interessi sociali dei fondatori. I benefici tratti e forniti dai partecipanti nascono tipicamente da motivazioni altruistiche nei confronti del patrimonio e delle organizzazioni culturali. Definite come le attuali forme di “mecenatismo adozionale”¹¹, in una ricerca condotta dal Centro Studi Silvia Santagata-Ebla e il L.U.P.T. dell’Università Federico II di Napoli¹², le associazioni degli Amici dei Musei sono forme di volontariato culturale impegnate a costituire una comunità fondata sul sostegno, sulla promozione e sulla valorizzazione di un’istituzione culturale di una determinata collezione o di un insieme di beni presenti in un dato territorio. La forma di volontariato delle associazioni *AMM* va differenziata dalle organizzazioni di volontariato per i beni culturali, in quanto le prime sono solitamente impegnate a dedicarsi ad un’unica istituzione, mentre le seconde al sostegno del patrimonio culturale nazionale. Elenchiamo una breve panoramica delle più conosciute¹³:

- *Archeoclub d’Italia*: centro di documentazione operativo nel settore

¹¹ E. Bertacchini, V. Faletti, *Gli Amici dei Musei in Italia. Verso un modello di Mecenatismo Adozionale?* in “Il Giornale delle Fondazioni”, 5 settembre 2016.

¹² In occasione della prima edizione degli “Stati Generali degli Amici dei Musei e delle Gallerie” tenuta a Firenze il 5 settembre 2016.

¹³ Una lista più dettagliata viene riportata da Suggi Pp. 12-15. Qui sono elencate le voci più conosciute, visitabili agli indirizzi: <http://www.archeoclubitalia.org/>, <http://www.adsi.it/>, <https://www.fondoambiente.it/>, <https://www.legambiente.it/>, <https://www.italianostra.org/>, <https://gruppiarcheologici.org/>, <http://www.associazionevami.it/>, <http://www.istitutoitalianocastelli.it/>.

dell'archeologia, per il sostegno dei monumenti e dei musei archeologici. Simile è anche l'organizzazione *Gruppi Archeologici d'Italia*.

- *Associazione Dimore Storiche*: che si dedica allo studio, alla ricerca e alla conservazione di dimore storiche come palazzi, parchi, giardini e ville.

- *FAI Fondo Ambiente Italiano*: operativa per la valorizzazione dei beni di interesse storico-artistico e paesaggistico. Simile è l'organizzazione *Italia Nostra*, che con un taglio più nazionalistico amplia il suo raggio di sostegno anche verso biblioteche e monumenti.

- *Legambiente*: si occupa della tutela del patrimonio ambientale e paesaggistico, affrontando tematiche ed iniziative antinucleari ed ecologiche.

- *VAMI – Volontari Associati per i Musei Italiani*: sensibilizzano il mondo dei musei anche attraverso la progettazione di attività didattiche.

- *Istituto Italiano dei Castelli*: si impegna a salvaguardare il patrimonio dell'architettura fortificata come torri, castelli e conventi.

Le centinaia associazioni *AMM* – come lo definisce la locuzione stessa “Amici dei Musei e dei Monumenti” – possono prestare servizio anche verso monumenti o verso il patrimonio presente in un determinato territorio. A rappresentarle dunque sono le relative federazioni nazionali ed internazionali, che ne promuovono e ne sviluppano i progressi. La *FIDAM – Federazione Italiana Amici dei Musei*, composta da più di 50.000 volontari, fu costituita nel 1975, e fondata dall'avvocato Raffaello Torricelli¹⁴. Coordina e sostiene le numerose associazioni di volontariato culturale federate in Italia, coinvolte in primo piano in particolari operazioni di tutela e protezione del nostro patrimonio culturale e museale. Dal 2 marzo 2017, la FIDAM è promotrice

¹⁴ Maggiori informazioni sono disponibili all'indirizzo <http://www.fidam.net/>

della *GAMI – Giovani Amici dei Musei d'Italia*¹⁵, un numeroso gruppo di giovani provenienti dalle associazioni *AMM* (iscritte alla federazione) che stimolano l'avvicinamento e il coinvolgimento di studenti e/o giovani nella tutela e valorizzazione del patrimonio storico artistico italiano¹⁶. Ma sullo spettro internazionale troviamo la *WFFM – World Federation of Friends of Museums*, nata nel 1967 a Barcellona, dall'idea di Luis Monreal, curatore del Museo Frederic Marès¹⁷. Fu concepita per dare vita ad un'organizzazione internazionale che riunisse le società degli Amici dei Musei già esistenti in tutto il mondo. Fra i due milioni di membri provenienti da diciotto federazioni nazionali, esistono i *Young Friends of Museums*, un gruppo di giovani mediatori e promotori nato da un primo congresso tenuto a Berlino nel 2014, che lavorano insieme per incrementare il pubblico dei giovani all'interno delle istituzioni culturali, sensibilizzando l'apprezzamento per la cultura e il principio di collettività.

Essendo la loro una natura complessa, nel 1996 la federazione mondiale *WFFM - World Federation of Friends of Museums* elaborò una definizione, stilata nell'articolo I del Codice Etico degli Amici dei Musei, sotto la voce "Friend/Volunteer":

«Those who contribute in any way to the support of museums, to their development and to their public presence and influence are called "friends of museums". They act on a voluntary and non-remunerative basis. Their support is moral, financial or consists of voluntary work or expertise. Benefactors, donors, volunteers, museum board members and members of museums are all considered

¹⁵ Maggiori informazioni sono disponibili all'indirizzo <http://www.gamitalia.org/>

¹⁶ FIDAM, *Manuale teorico-pratico per il volontariato culturale in Italia*, Firenze, Edizioni Polistampa, 1994, pp. 15-17

¹⁷ Maggiori informazioni sono disponibili all'indirizzo <http://www.museumfriends.com/>

friends of museums»¹⁸.

Nella ricerca condotta dal Centro Studi Silvia Santagata Ebla, è stata riportata la seguente traduzione, fedele al testo originale in inglese:

“Tutti coloro che, operando su base volontaria e non remunerata, contribuiscono in molteplici forme al sostegno e allo sviluppo dei musei, alla loro presenza e influenza pubblica. Il loro sostegno può essere morale, finanziario o essere costituito da lavoro e prestazioni volontarie. I benefattori, i donatori, i volontari, i membri del consiglio di amministrazione dei musei e i soci non remunerati sono considerati amici dei musei”¹⁹.

Nella letteratura di riferimento (Suggi e Santagata), le critiche si oppongono. Se la ricerca di Santagata mette in luce “la forma ampia e articolata del mecenatismo”²⁰, Suggi ci presenta le problematiche non indifferenti nella determinazione delle *AMM*. Rispetto a quanto esplicitato nella definizione di “volontariato culturale”²¹, dove se ne precisano le forme e le attività, non è ancora chiaro chi invece possa definirsi “amico” di un museo, ovvero se il termine possa essere propriamente associato solo ai membri di un’associazione con tale nome o a chiunque invece eserciti un’attività di volontariato presso un’istituzione culturale. A confermare i nostri dubbi, sono inoltre le osservazioni di Slater nei confronti delle realtà bretoni le quali, pur utilizzando termini della propria lingua madre, sembra abbiano alla base lo stesso problema:

¹⁸ Definizione riportata nel *Code of Ethics for Museums Friends and Volunteers* dal World Federation of Friends of Museums, section I, 1996, consultabile all’indirizzo <http://www.museumfriends.com/en/code-of-ethics>

¹⁹ Centro Studi Silvia Santagata Ebla e L.U.P.T. Università Federico II di Napoli, *Gli Amici dei Musei in Italia, verso un mecenatismo adozionale*, 2015, p.10

²⁰ Ibidem.

²¹ *Carta dei Valori del Volontariato*, FIVOL - Fondazione Italiana per il Volontariato e dal Gruppo Abele, Roma, 4 dicembre 2001. Consultabile all’indirizzo www.cesvop.org/files/carta_dei_valori.pdf

«What is sometimes confusing is that special interest groups such as local history societies and civic societies often use similar nomenclature to membership and friend's schemes. What differentiates the two is that friends and membership schemes are focused on supporting an organisation, whereas a society is normally a group of people who are furthering their own interest in a topic, they are a special interest group»²².

Il termine “amici” proveniente dal francese “amis du”, con la nascita nel 1897 della prima grande associazione *AMM*, la *Société des Amis du Louvre*, oggi composta da più di 60.000 membri²³, rimane invariato anche in inglese, tradotto letteralmente “friends of”. Se così fosse, non sarebbe spropositato utilizzare il termine “amico” anche per i *members* di una *membership* museale, come fanno alcune delle principali istituzioni culturali italiane quali il Mart - museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto, la Peggy Guggenheim Collection e la Fondazione Palazzo Strozzi a Firenze. Lo slogan delle campagne mediatiche “diventa amico del” è utilizzato per richiamare l’attenzione dei nuovi sostenitori²⁴. La definizione stilata dalla WFFM ha costruito un concetto universale invece che specificare la condizione di chi, secondo il suo volere, si iscrive ad una *AMM* e ne è un membro attivo. E’ comprensibile come la parola “amico” riconduca ad un rapporto di fiducia, ed evochi valori certamente più profondi della mera fruizione collettiva delle opere di una collezione, ed è ancora più ovvio che un museo la utilizzi per

²² A. Slater, *Developing*, 2005.

²³ La versione integrale del Rapporto Annuale 2017, stilato dal consiglio di amministrazione il 4 aprile 2018, è visitabile all’indirizzo:
https://www.amisdulouvre.fr/sites/default/files/fichiers/publication/adl_-_rapport_dactivite_2017.pdf

²⁴ Maggiori informazioni sono disponibili nelle sezioni dedicate alla *membership*, visitando gli indirizzi <http://www.mart.tn.it/membership>, <https://www.palazzostrozzi.org/join-support/amici-di-palazzo-strozzi/>, <http://www.guggenheim-venice.it/membership/amici.html>.

promuovere la costruzione della propria comunità, sensibile all'integrazione sociale ed alla condivisione di beni, spazi e pensieri. E' chiaro dunque come il termine generi ulteriore confusione quando lo si associa a contesti ben differenti.

Sulla base di queste due definizioni, condivido la critica di Suggi che si schiera dalla parte di coloro che si stanno ancora interrogando su chi o meno si possa definire "amico del museo" e del motivo per cui in tale definizione rientrino anche i "membri del consiglio di amministrazione" che, come giustamente è stato criticato, "non operano su base volontaria"²⁵. Si comprende come l'uso spropositato del termine abbia portato ad una generalizzazione del concetto e ne abbia partorito una voce che si appropria di un'identità appartenente a ben altro. Quello che ancora non è stato definito del tutto, sono i fondamenti che esplicitino chiaramente le differenze che intercorrono fra chi aderisce ad una associazione *AMM*, e dedica tempo alla partecipazione delle sue attività, chi invece si considera un volontario, e chi aderisce ad una *membership* museale. Ciò che è certo, è che da un lato prevale il principio di volontarietà, nato da una vocazione dedita alla cultura e all'altruismo, dall'altro, invece, la responsabilità di aderire a delle iniziative proposte ed ereditarne le esperienze per lo sviluppo e la divulgazione della comunità museale, attiva per l'istituzione e la sua auto-identificazione. Non sono da tralasciare anche quei gruppi di volontari spontanei, che esercitano attività di volontario all'interno dei musei ma che non aderiscono né ad associazioni *AMM*, né a quelle delle *membership* museali. Che abbiano o meno il diritto di definirsi "amici del museo", sono un'ulteriore microcosmo da tenere in considerazione per lo studio delle comunità museali.

²⁵ Suggi, p. 16.

3.2. *Membership: riflessioni sul termine*

La prima questione che semina confusione nel capire cosa siano o meno le *membership* in Italia, è innanzitutto l'utilizzo di una parola che nella nostra lingua non trasmette alcun significato concreto. Per evitare che rimanga un termine ignoto, e quindi esterno dal nostro bagaglio linguistico, il suo uso e la sua definizione andrebbero rispettati ed utilizzati propriamente, secondo le necessità che la lingua può portare ad esigere, creandone al bisogno una nuova e propria nozione. Sebbene il Cambridge Dictionary, l'American Heritage Dictionary of the English Language, il Collins English Dictionary, il Random House Kernerman Webster's College Dictionary e l'Oxford English Dictionary insieme ai dizionari etimologici anglosassoni²⁶, ci dimostrino che nella lingua inglese il termine indichi un concetto molto ampio, qualora dovesse essere assunto dalla lingua italiana, andrebbe invece specificato, al fine di costruirne una voce. Riportiamo dunque in un elenco le definizioni dai principali dizionari sopra elencati:

Membership is

- The state of belonging to, or being a part of a group or an organization, or an agreement by which someone joins an organization²⁷;
- All the people or things that belong to an organization²⁸;
- The fact of being a member of a group²⁹;

²⁶ N. Catalano, *Dizionario etimologico inglese e delle parole semanticamente imparentate: completezza di esempi*, Città di Castello, Nuova Prhomos, 2012.

²⁷ Voce *membership* in "Cambridge advanced learner's dictionary", Cambridge, Cambridge University press, 2003 e "The American heritage college dictionary", Boston, Houghton Mifflin, 1997;

²⁸ Voce *membership* in "Collins english dictionary", Glasgow, Harper Collins, 2005;

²⁹ Voce *membership* in "The Oxford English dictionary", Oxford, Clarendon press, 1986.

Traducendo letteralmente quanto riportato, gli elementi che esprimono pienamente il concetto di *membership* sono le “persone o le cose”, lo stesso “stato di appartenenza” o “l’accordo” mediante il quale qualcuno si unisce a un gruppo o ad un’organizzazione. Sebbene sia un pensiero rarefatto, che sentimentalmente può risultare radicato in ideologie ancestrali o democratiche, rende *membership* un concetto troppo ampio, il cui uso, in altre lingue, può divenire spropositato. Una definizione più significativa è stata ricostruita dal team *Thinkmap*, un’equipe multidisciplinare di lessicografi, data scientists, sviluppatori informatici ed educatori che hanno aderito allo sviluppo del *Visual Thesaurus*³⁰, un database nozionistico creato per facilitare la gestione, l’accessibilità e l’apprendimento del complesso lessico inglese, sulla base dei principi della tecnologia educativa³¹:

«Use the noun membership to describe the people who together make up a group or organization. Your secret childhood club may have had a membership consisting only of you, your brother, and your best friend»³².

Confrontando le definizioni, l’idea di *membership* risulta nascere da un’intenzione collettiva, il cui fine è costituire un gruppo di persone o cose che insieme condividono un comune stato di appartenenza, e per questo valida anche quando rappresentata dall’individuo. Alcune similitudini possono essere ritrovate nel termine italiano “comunità”:

«Nella sociologia classica esso serve a definire un tipo particolare di relazioni

³⁰ Per una lettura più approfondita si veda R. W. Picard, *Toward a Visual Thesaurus*, Cambridge, M.I.T Media Laboratory Perceptual Computing Section Technical, Report No. 358, settembre 1995.

³¹ Nata nel 1900 come studio e pratica etica del l’apprendimento attraverso strumenti tecnologici, come il cinema o dispositivi mobili (P. Saettler, *The evolution of American educational technology*, Englewood, Libraries Unlimited, 1990, p. 11).

³² Definizione riportata dal sito web <https://www.vocabulary.com/dictionary/membership>

sociali poste alla base di collettività che coinvolgono l'individuo nella sua totalità: il termine evoca le piccole comunità di villaggio ma rimanda anche alla comunità nazionale, comprende la famiglia ma anche qualsiasi unità sociale in condizioni di alta integrazione [...] »³³.

Per via di questo valore antropologico, *membership* comprende dunque un *range* di legami molto vasto, la cui natura si manifesta in diverse forme, come quelle affettive o relative ad una cerchia familiare (una *membership* di amici), quelle commerciali (una *membership* di soci fidati di un'azienda, American Express membership³⁴), e quelle culturali (l'associazione dei membri di un museo, museum membership). Confrontando invece l'uso delle parole *membership* ed *association* - entrambe utilizzate per descrivere fenomeni di comuni aggregazioni di persone - se nella prima vengono espressi valori relativamente primordiali, nella seconda si definisce l'unione di un gruppo per i suoi fini e i suoi scopi, si distingue per il valore intellettuale che riassume: l'intenzione di un individuo ad associarsi ad un gruppo, costituito da comuni interessi, al fine di esaudire degli obbiettivi prefissati da sé e dunque dall'associazione:

Association is

- A joint of people organized for a purpose;
- a mental connection³⁵;

Il valore della parola *membership*, in italiano, non rispetta affatto il significato della definizione inglese; si limita ad imitare un fenomeno

³³ G. Devastato, *Il concetto di comunità e le sue implicazioni interpretative in Lavoro sociale e azioni di comunità*, Editore Maggioli, 2016, p. 47.

³⁴ R. Kellman Baxter, *The Membership economy: find your super users, master the forever transaction, and build recurring revenue*, New York, McGraw-Hill Education, 2015, p. 148.

³⁵ Oxford, p. 97.

chiamandolo col suo stesso nome (museum memership), ma senza farlo proprio, tralasciando la costruzione di quei fondamenti che potrebbero ricondurre alla costruzione di una propria definizione. Alla parola *association*, troviamo spontaneo associare come esempio quelle forme specifiche di comunità museali delle quali si conoscono le relazioni ed i contesti, ovvero le *membership* museali.

3.3. *La Museum membership: prospettive e critiche per i musei pubblici*

Sempre più presente nella sfera culturale italiana - ma proveniente da una lunga tradizione statunitense già operativa negli anni venti del ventesimo secolo³⁶ - è il fenomeno della costituzione delle *membership* presso istituzioni ed entità non-profit quali i musei, come strumento per coinvolgere i loro visitatori, che nel ruolo di membri si identificano con quello che l'organizzazione culturale vuole rappresentare³⁷. Lo studio di questo fenomeno viene trattato specialmente nella storiografia contemporanea di Slater, ed in Italia possiamo riscontrare facilmente degli esempi che circoscrivono il contesto di nostro interesse, riguardante i siti del patrimonio, i musei e le gallerie. Fra il XIX e il XX secolo le *membership* subirono un'evoluzione radicale, passando dalla forma ottocentesca della circoscrizione d'élite - o meglio conosciuti come *social club* - al trasformarsi in sofisticati schemi di affiliazione pubblica e privata³⁸. Nel campo delle organizzazioni culturali, le *membership* vengono gestiti dalle organizzazioni ospitanti e soddisfano esigenze di marketing, di raccolta di fondi e, in misura minore gli obiettivi posti a sviluppare il pubblico visitatore, senonché le proprie comunità.

Se tale fenomeno nasce negli Stati Uniti, in una realtà fortemente

³⁶ D. Heaton, *Museums among friends: the wider museum community*, Londra, HMSO, 1992, p. 47.

³⁷ C. B. Bhattacharya, H. Rao, M. A. Glynn, *Understanding the Bond of Identification: An Investigation of its Correlates Among Art Museums Members* in «Journal of Marketing», Vol. 59, n° 4, ottobre 1995, pp. 46-57.

³⁸ D. Hayes, A. Slater, *From 'social club' to 'integrated membership scheme': Developing membership schemes strategically*, 2001, pp. 1-17.

radicata da una cultura filantropica a noi lontana³⁹, in Italia è bene distinguere le due forme di *museum membership* che si sono venute a creare, a seconda della natura giuridica delle istituzioni alle quali appartengono: *membership da fondazioni private* e *membership da istituzioni pubbliche*. Non essendo uno stato che nutre di simili benefici – quali il fenomeno del “vero” mecenatismo, oggi considerato solo come un “lontano ricordo del classicismo”⁴⁰ – le *membership* italiane nascono con funzioni e fini diversi. Le principali differenze che intercorrono fra un modello e l’altro, verranno elaborate nei dettagli nei capitoli successivi, confrontando le scelte adottate dal Mart - museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto (un’istituzione culturale pubblica) e quelle della Peggy Guggenheim Collection a Palazzo Venier dei Leoni (una fondazione privata).

E’ chiaro come le fondazioni private, per soddisfare l’esigenza di rappresentare la missione di autofinanziamento, debbano necessariamente aderire al modello delle *membership* anglosassoni, e dunque investire tempo e studi nella creazione di innumerevoli forme di affiliazione, pur sempre rispettando gli Art. 2 e 3 (Missione e Funzioni) durante la costruzione dei programmi d’adesione⁴¹. I musei pubblici, invece, nell’affacciarsi al trattamento ed alla costruzione delle comunità *membership* hanno ben altre problematiche da affrontare, una non meno importante: la sostenibilità sociale⁴². Come critica anche la storica Brenda Tofanenko, le recenti

³⁹ W. Spiegelman, *How Dallas does Philanthropy* in “The Wall Street Journal”, New York, 4 febbraio 2013.

⁴⁰ C. Galloni e F. Gambetta, *Il mecenatismo contemporaneo* in “Il Giornale delle Fondazioni”, 2 ottobre 2015.

⁴¹ Modelli di statuti elaborati dal Codice etico dei musei dell’International Council of Museums (ICOM) disponibili all’indirizzo <http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/il-modello-di-statuto-dei-musei-statali>.

⁴² G. Bria, *Perchè i Musei chiudono?* In “Artribune”, Vol. 42, 27 marzo 2018.

speculazioni teoriche⁴³ tendono a politicizzare gli scopi di queste istituzioni, riflettendo sui modi in cui essi avanzano un “imperativo educativo” particolare, mettendo in discussione come questi siano percepiti dalla società. Critiche che parallelamente hanno inoltre sollevato la questione sull’approccio al tema della didattica, con il recente avvento della migrazione e della globalizzazione – ovvero le narrazioni storiche e gli ostacoli sociali nell’utilizzo del museo come sito pedagogico e come progetto politico⁴⁴. Questa idea di una singolare identità collettiva e nazionale generata dai musei pubblici, in alcuni casi è stata rimpiazzata da nozioni di “identità transnazionale e diasporica” (che vanno ben oltre il museo), in altri è rimasta tale⁴⁵. I musei pubblici in realtà, continuano a lavorare sulle affinità della nazione e sull’identità nazionale, anche se Tofanenko ribadisce come:

«[...]secondo tutte le sue nozioni di sensibilità democratica, il museo pubblico porta idee di disuguaglianza e di dominanza. [...] Ciò che si presenta come nazione non è un'entità singolare, ma piuttosto un conflitto che mette in atto la tensione tra appartenenza e non appartenenza, unità e diversità, coesione e dispersione»⁴⁶.

Il ruolo tradizionale del museo di concepire il passato come una storia lineare e totalizzante si basa sulla creazione e l'utilizzo di narrazioni che infondono il passato con coerenza e scopo. Poiché vengono ancora identificati come mere risorse educative, che incorniciano presentazioni oggettive del passato, i musei pubblici si ritrovano dunque a dover lavorare sulla perenne

⁴³ E. Renan, *What is a nation?*, Parigi, Presses Pocket, 1992; W. Cronor, *A Place for stories: Nature, History, and Narrative* in “Journal of American History”, Vol. 78, marzo 1992; P. Vergo, *The New Museology*, Londra, Reaktion Books, 1989.

⁴⁴ M. Zane, *Qual è il ruolo dei musei nel cambiamento educativo?* In “Il Giornale delle Fondazioni”, 14 giugno 2016.

⁴⁵ Si veda il caso del Museo Egizio a Torino in C. Casoli, *Conflitto e Patrimonio fra Antico e Contemporaneo* in “Il Giornale delle Fondazioni”, 16 marzo 2018).

⁴⁶ B. Tofanenko, *The Public Museum and Identity: Or, the Question of Belonging* in “Counterpoints”, Berna, Peter Lang AG, Vol. 272, 2006, pp. 95-109.

questione della rappresentazione di sé, costantemente alla ricerca di una loro autodefinizione, rimanendo fossilizzati su un'identità nazionale ereditata dalla storia e dalle "storie" che in essi si sono raccontate⁴⁷. Sebbene dovrebbero essere percepiti come apparati pubblici che modellano e definiscono la coscienza di un'identità culturale (singolare e collettiva), faticano ancora ad attenersi ad essere e comportarsi come veri centri di produzione culturale, pur restando pubblici spazi prestigiosi dove gli oggetti stimati incarnano le forme essenziali delle prove storiche di una civiltà⁴⁸. La critica diligente di Huyssen riporta la necessità di abbandonare le "vecchie" forme critiche nei confronti dell'egemonia culturale:

«there is a need to move beyond various forms of the "old museum critique" which are surprisingly homogeneous in their attack on reification and cultural hegemony»⁴⁹.

La soluzione, per abbandonare l'abitudine ad investire continuamente nelle specificità che li hanno plasmati ed utilizzare la storia come presupposto per recuperare e costruire nuove identità, ce la riporta il Professor William Cronon, storico e antropologo:

«through history, one can configure events of the past into causal sequences—stories—that order and simplify those events to give them new meanings»⁵⁰.

L'incredibile potenziale che potrebbero avere i programmi *membership* in un'istituzione culturale pubblica, non è solo indice di valori di

⁴⁷ Ivi, p. 96.

⁴⁸ A. Emiliani, *Musei e identità: politica culturale e collettività*, Bologna, CLUEB, 1995, p. 57.

⁴⁹ A. Huyssen, *Twilight Memories: Marking Time in a Culture of Amnesia*, Psychology Press, New York, Routledge, 1995, p. 18.

⁵⁰ Cronon, p. 1349.

integrazione, coinvolgimento e comunione di diritti, ma si fa conduttore di programmi di “didattica civile” – oltre che artistica. Il vantaggio dunque, oltre che risiedere in una maggiore libertà dell’espressione didattica, è la possibilità di considerare questi programmi come strumenti per la propria ricerca, sul territorio e sulle comunità ad esso appartenenti.

3.4. I Programmi Membership: Schemi di Adesione e Classificazioni sociali

Esistono due approcci alla classificazione: la creazione di tipologie e di tassonomie. A volte i termini sono usati in modo intercambiabile, tuttavia, le tassonomie derivano dall'empirismo, che è basato su metodi gerarchici e numerici. Le tipologie, invece, sono più comuni nelle scienze sociali e tendono ad essere elaborate concettualmente. Lo studioso Rich sostiene inoltre che la classificazione in tipologie consente di applicare e trasferire le conoscenze in diverse aree disciplinari e consentire nuovi criteri di misurazione. Questo è lo stesso approccio utilizzato dagli studiosi Slater ed Hayes. Le tipologie da loro formulate sono state organizzate attorno a sei punti: la natura della base associativa; lo scopo dello schema; il tipo di benefici che venivano offerti; l'indice di "apertura" all'adesione; la governance; gli approcci utilizzati per la raccolta fondi e il marketing culturale⁵¹. Lo scopo di questa ricerca è anche quello di affrontare i problemi relativi alla costruzione dei programmi *membership*, principalmente per perfezionare le caratteristiche e i criteri nella diversificazione degli schemi di adesione e migliorando ed estendendo le loro tipologie.

I programmi *membership* che noi definiremo come "schemi di adesione", nei saggi di Slater vengono chiamati *friends schemes* o *membership schemes*. Questi schemi forniscono supporto all'organizzazione culturale, generando nuove entrate per operare e soddisfare gli obiettivi strategici predisposti dall'istituzione. Ma non solo, stabilendo livelli diversi, i programmi offrono alle aziende l'opportunità di segmentare i mercati, mentre ai

⁵¹ A. Slater, *Revisiting Membership Schemes Typologies*, 2004, p. 4.

consumatori offrono l'opportunità di creare reti sociali. Secondo Slater, i primi progetti di affiliazione provenivano da associazioni nate per la costruzione e il sostegno delle cattedrali e delle abbazie risalenti agli anni trenta del XX secolo⁵². Gli studi di Reynolds invece ci suggeriscono che la crescita complessiva delle organizzazioni di volontariato locali in Inghilterra, basate su fattori di sentita appartenenza, potrebbe essere dovuta all'incoraggiamento e allo sviluppo di pratiche e competenze democratiche nate durante la seconda guerra mondiale⁵³.

Nel settore culturale sia le organizzazioni profit che non-profit utilizzano modelli di adesione molto simili per aumentare la partecipazione e il coinvolgimento dei propri visitatori. Forniscono inoltre un "quadro di controllo" per lo sviluppo e la gestione della lealtà fra istituzione e visitatore, che consente all'organizzazione di sviluppare relazioni durature con i propri membri⁵⁴. Slater identifica quattro tipologie di schemi di adesione rilevati nel settore culturale:

"subscriptions; season tickets; members or friends schemes; and patrons schemes"

Le *subscriptions* si trovano spesso nelle organizzazioni culturali dedicati alle arti dello spettacolo e sono un metodo per ricevere informazioni in anticipo usufruendo dei diversi sistemi di prenotazione disponibili sul mercato. Per i musei, le gallerie ed i siti storici la tipologia di schema individuata è quella *season tickets*, che consente di effettuare più visite ad un unico prezzo. Sono un modo ideale per incoraggiare e consentire ai visitatori, specialmente quelli

⁵² A. Slater, *Developing a typology of Friends Schemes in the UK* in "International Review on Public and Nonprofit Marketing", Issue 1, Vol. 2, giugno 2005, Pp. 23-29.

⁵³ K.T. Elsdon, J. Reynolds, S. Stewart, *Voluntary Organizations, Citizenship, Learning and Change*, Leicester, NIACE, 2000, p. 48.

⁵⁴ Slater, p.12.

locali, di visitare i siti dove sembra esista una mancanza di *membership*⁵⁵.

Come sottolinea anche Raymond, un programma sofisticato può consentire all'organizzazione di monitorare l'indice di gradimento dei membri, calcolare il *lifetime value* e integrare le attività di marketing e di raccolta fondi⁵⁶. Grazie alle ricerche riportate nel saggio *Members Matter, Making the Most of Membership Schemes in the Arts* (1992), possiamo rimarcare la divisione degli schemi associativi in due macro classificazioni:

- *Core attender Scheme*: modelli di affiliazione portati avanti da campagne di marketing culturale per il grande pubblico. L'obiettivo è la creazione di una ampia base associativa, dunque l'attrazione di un pubblico vasto, secondo specifiche coordinate geo-demografiche, interessi fiscali e "modelli comportamentali"⁵⁷, di cui non ci si aspetta un alto livello di coinvolgimento nei confronti delle attività proposte. Fra queste, rientrano le cosiddette *Public Members' Schemes*, le cui fasce di adesione sono sempre più stratificate.
- *Contributor Scheme*: di natura opposta, principalmente guidate dall'altruismo dei membri, attraverso l'etica del dare e, in misura minore, il mecenatismo.

Sempre secondo Slater e Raymond, queste affiliazioni sono normalmente confezionate come un "prodotto costituito da una serie di vantaggi che vengono venduti dall'organizzazione ospitante"⁵⁸ e perciò è stata distinta anche la natura dei loro benefici:

- *hard benefits*, attraenti per la convenienza del loro valore monetario

⁵⁵ Ivi, p. 13.

⁵⁶ C. Raymond, *Members matter, making the most of membership schemes in the arts*, Arts Council of Great Britain, London, 1992, p.26.

⁵⁷ A. Slater, *Membership survey*, Confidential, unpublished report, University of Greenwich Business School, London, 2000.

⁵⁸ Ivi, p. 27.

- *soft benefits*, quelli che migliorano o arricchiscono l'esperienza del visitatore.

Valutando quindi i doveri e gli obiettivi posti nello statuto di un'istituzione culturale quale il museo, i responsabili di questi progetti, ovvero gli operatori dei dipartimenti *membership*, dovrebbero mirare a garantire uno schema *membership* di integrazione in cui vi sia:

- un'approfondita ed efficiente "profilazione" e gestione dei dati raccolti (le caratteristiche geo-demografiche, gli interessi fiscali ed i profili dei membri) monitorata da professionisti esperti di marketing strategico, in grado di utilizzare una vasta gamma di strumenti quali i database per l'identificazione di gruppi chiave e ricerche di mercato.

- la costruzione di un equilibrio tra *hard* e *soft benefits*, ovvero tra i benefici forniti dall'organizzazione e quelli generati dai membri stessi, ovvero le nuove relazioni ed esperienze.

Facendo un dovuto bilancio dei benefici non va trascurata la gestione dei costi proposti in questi schemi. In termini finanziari, l'organizzazione dovrebbe essere il principale beneficiario. Se invece si attribuisse il ruolo di beneficiario al membro *core attender*, l'organizzazione metterebbe a rischio il suo potenziale di guadagno e metterebbe inoltre in discussione il valore etico e morale dello schema di affiliazione.

Riassumendo queste considerazioni, riportiamo nell'elenco sottostante gli obiettivi e gli elementi di studio presi in analisi dalla letteratura di Slater per la costruzione di un programma di *membership* museale⁵⁹:

1) Abbinare la scelta degli schemi alla segmentazione dei profili raccolti

⁵⁹ A. Slater, *Revisiting membership scheme typologies in museums and galleries*, University of Greenwich, London, 2004.

- 2) Valutare il numero e la tipologia degli schemi proposti
- 3) Considerare l'accessibilità dei canali di accesso alle *membership*
- 4) Valutare gli approcci di fundraising
- 5) Studiare le relazioni longitudinali (geo-spaziali e geo-demografiche)
- 6) Incrementare la professionalità dell'equipe di dipartimento
- 7) Ponderare il grado di dipendenza dell'organizzazione sulle *membership* e la pianificazione aziendale a sostegno di queste
- 9) Aggiornare canali e metodi di promozione
- 10) Attivare strumenti di ricerca e di valutazione statistica sui visitatori
- 11) Raggiungere un significativo livello di autonomia ed integrazione.

Sino ad oggi non è mai stata realizzata un'ispezione adeguata di questi schemi, oltre anche al fattore non trascurabile della nomenclatura delle fasce d'affiliazione. Esse vengono progettate su misura da ogni organizzazione per far sì che i visitatori si riflettano nei valori trasmessi da queste, in linea con le personalità del pubblico, ricercate per essere legate al "marchio" dell'organizzazione. Oggi giorno molti musei tendono a stratificare enormemente le fasce di affiliazione, per corrispondere il più possibile agli infiniti segmenti di mercato. Per questo, tenteremo di introdurre un breve confronto fra i gradi di affiliazione *membership* di dieci principali musei di arte moderna e contemporanea statunitensi (di origine privata). Possiamo osservare come questi intercettino target di pubblico sempre più ampi, rilevando per ogni macro classificazione molteplici generi di identità sociali da cui trarre nuove risorse finanziarie⁶⁰. Con questa riflessione vogliamo indicare che le dimensioni, gli obiettivi, le attività e la gestione dei gruppi *membership* crescono sempre più eterogenee. Si confrontino ad esempio le voci *Patron* e

⁶⁰ A. Miglietta, *La primavera delle fondazioni private in Italia* in "Il Giornale delle Fondazioni", 15 aprile 2015.

Benefactor del Museum of Modern Art di New York, oppure *Contributor* e *Supporter* del San Francisco Museum of Modern Art riportate nell'elenco sottostante. Sebbene siano gruppi provenienti dallo stesso target, le offerte proposte danno accesso a servizi diversi, alcuni più prestigiosi, altri meno ricorrenti. Permettendo di rispecchiarsi in un gruppo socialmente distinto, non è sufficiente credere che l'unica differenza in queste fasce risegga nella quota versata all'atto dell'adesione. Possiamo dunque confermare quanto scritto da Smith, che è "l'appartenenza all'alternativa che garantisce l'attrazione"⁶¹. Realizzando delle fasce di affiliazione specifiche - per chi vuole contribuire a suo modo, partecipando alle attività progettate dall'organizzazione museale - ecco allora come studenti, famiglie, aziende, istituzioni, collezionisti, esperti in tecniche artistiche, appassionati conoscitori, piccoli e grandi sostenitori possono riunirsi in un'unica e grande comunità che investe nella cultura artistica, pur rimanendo separati da categorie socialmente ed economicamente identitarie:

1) Museum of modern art - MoMA membership program

- | | |
|--------------------|---|
| - Student \$50 | - Sustaining \$1.200 |
| - Global \$70 | - Patron \$1.750 |
| - Individual \$85 | - Benefactor \$3.000 |
| - Dual \$140 | - Family Council \$5.000 |
| - Family \$175 | - Sustaining Benefactor \$6.000 |
| - Fellow \$360 | - Main Benefactor \$12.000 |
| - Supporting \$600 | - Director's Council \$25.000 ⁶² |

⁶¹ W.R. Smith, *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies* in "Journal of Marketing", Vol. 21, no. 1, 1956, pp. 3-8.

⁶² Dati riportati dalla sezione "membership" del Museum of Modern Art <https://membership.moma.org/members>

2) The Metropolitan Museum of Art – The Met membership program

- Members Count \$80 - \$600
- Friend’s Groups \$2.000 - 15.000
- Apollo Circle \$1,200 - \$3,500
- Patron Circle \$1.500 - \$25.000⁶³
- Family Circle \$4,000

3) The Whitney Museum of American Art membership program

- Individual \$90
- Circle \$1200
- Dual \$140
- Fellow \$2.500
- Friend \$300
- Sponsor \$5.000⁶⁴
- Patron \$600

4) San Francisco Museum of Modern Art – SFMoMA membership program

- Individual \$100
- Benefactor \$1.200
- Dual \$150
- Curator’s Circle \$2.500
- Supporter \$300
- Director’s Circle \$20.000⁶⁵
- Contributor \$600

5) Art Istitute of Chicaco membership program

- Student \$75
- Member Plus \$150
- E-member \$75
- Premium Member \$200⁶⁶
- Member \$105

⁶³ Dati riportati dalla sezione “membership” del Metropolitan museum
<https://www.metmuseum.org/join-and-give/membership>

⁶⁴ Dati riportati dalla sezione “membership” del Whitney Museum of American Art
<https://whitney.org/Support/Membership/Benefits>

⁶⁵ Dati riportati dalla sezione “membership” del San Francisco Museum of Modern Art
<https://www.sfmoma.org/become-a-member/>

⁶⁶ Dati riportati dalla sezione “membership” del Art Institute of Chicago
<https://www.artic.edu/support-us/membership/membership-levels>

6) The Getty Museum Patron program

- Friend \$1000 - Associate \$5000 - Fellow \$10.000
- Partner \$25.000 - Benefactor \$50.000⁶⁷

7) The National Gallery of Art membership program

- National Membership \$50-\$500 - Supporting Level \$2.500-\$4.999 (Circle)
- The Tower Project \$2.500 - Patron Level \$10.000-\$19.999 (Circle)
- Exhibition Circle \$20.000 - Contributing Level \$1.000-\$2.499 (Circle)⁶⁸

8) Philadelphia Museum of Art membership options

- Artist \$40 - Associate Member \$2.500-\$4.999 (LAG)
- Student \$40 - Associate Sponsor \$5.000-\$9.999 (LAG)
- Member \$75 - Chairman's Council Member \$10.000-\$14.999(LAG)
- Member Plus \$125 - CCM Plus \$15.000-\$24.999(LAG)
- Keystone \$250 - CC Patron \$25.000-\$49.999
- Sustainer \$500-\$999 (Circle) - CC Benefactor \$50.000-\$99.999
- Sponsor \$1.000-\$1.499 (Circle) - CC Leadership Circle \$100.00 or more⁶⁹
- Patron \$1.500-\$2.499 (Circle)

9) Museum of Fine Arts Boston membership program

- Supporter \$75-\$114 - Patron Member \$3.000-\$5.999
- Contributor \$115-\$274 - Patron Fellow \$6.000-\$11.999
- Ambassador \$275-\$849 - Patron Sponsor \$12.000-\$29.999
- Sustainer \$850-\$1.749 - Director's Circle \$30.000-\$49.999
- Leader \$1.750-\$2.999 - President's Circle \$50.000-\$99.999

⁶⁷ Dati riportati dalla sezione "patron program" del Getty Museum http://www.getty.edu/about/development/patron_program.html

⁶⁸ Dati riportati dalla sezione "membership" del The National Gallery of Art di Chicago <https://give.nga.gov>.

⁶⁹ Dati riportati dalla sezione "membership" e "associates" del Philadelphia Museum of Art <https://www.philamuseum.org/associates> e <https://www.philamuseum.org/membership>

- MC Associate \$300-\$599
- MC Member \$600-\$1.199
- MC Fellow \$1.200-\$2.999
- MC Patron \$3.000 or more
- Chairman's Circle Patron \$100.000 or more⁷⁰

10) Solomon R. Guggenheim Museum membership

- Global \$75
- Individual \$85
- Dual \$140
- Family \$160
- Fellow Associate \$300
- Supporting Associate \$600
- Young Collectors Council \$600
- Contributing Associate \$1.000
- Young Collectors Council Committee \$1.250
- Patrons Circle \$1.750
- Hilla Rebay Paton \$5.000
- Solomon R. Guggenheim Patron \$10.000⁷¹

L'accordo, stipulato fra le due parti (museo e membro), permette all'associato di contribuire economicamente al sostegno di una collezione; mentre il museo, sulla base di uno scambio di benefici, propone una serie di servizi alternativi oltre a quelli comunemente offerti, di cui solo l'aderente ne ha il privilegio. La *museum membership* è dunque uno dei principali sistemi attraverso il quale il museo privato è in grado di aprire le porte a un nuovo pubblico e, parallelamente, costruire la propria comunità finanziatrice.

Le attività proposte sono molteplici, e variano a seconda delle scelte gestionali-organizzative adottate dall'istituzione. Fra i vantaggi più ricorrenti troviamo l'entrata gratuita annuale, la partecipazione ad eventi privati ed iniziative culturali riservate, visite guidate a numero chiuso, workshop e seminari, sconti sulle pubblicazioni e sui prodotti venduti allo shop, *Preview* di

⁷⁰ Dati riportati dalla sezione "membership" del Musuem of Fine Arts Boston <https://www.mfa.org/membership/levels-and-benefits>

⁷¹ Dati riportati dalla sezione "membership" del Solomon R. Guggenheim Museum <https://www.guggenheim.org/membership>

mostre ed inaugurazioni, viaggi collettivi ecc. La costruzione dei programmi viene studiata per promuovere i valori e la coesione identitaria fra membro ed istituzione. Ne possiamo osservare gli esempi pubblicati in un recente articolo da *Museum Hack*, una delle rinomate agenzie turistiche newyorkesi (recensite sia dal *The New York Times*⁷² sia dal *The Washington Post*⁷³), il quale illustra alcune delle istituzioni statunitensi più prestigiose, come il caso delle *membership* del Field Museum di Chicago (Senior, Digital, Student, Individual, Family, Family Plus), che permettono ai propri *members* di avere largo accesso a numerosi istituti culturali, grazie ad accordi di *partnership* che han dato vita a un vasto sistema di collaborazioni:

«The Field Museum’s membership program partners with the Association of Science and Technology Centers (ASTC) where in museum members of ASTC can give reciprocal general admission. Now members of The Field Museum have free access to hundreds of museums across the US»⁷⁴.

Da riconsiderare anche il caso delle *corporate membership* del museo Henry Ford a Dearborn⁷⁵, le quali permettono all’azienda di estendere i pass di accesso sia ai propri dipendenti sia ai propri clienti, facendo valere lo spazio museale come un luogo di incontri:

⁷² A. Tugend, *Museums Redefine Their Missions* in “The New York Times”, New York, 15 marzo 2018, p. 24. La versione digitale è stata pubblicata il 12 marzo 2018, con titolo *To Reach New Audiences, Museums Are Redefining What They Offer*, visitabile all’indirizzo <https://www.nytimes.com/2018/03/12/arts/to-reach-new-audiences-museums-are-redefining-what-they-offer.html>

⁷³ Going out Guide staff, *Skip the wrapping paper. A memorable experience is a much better gift* in “The Washington Post”, Washington D.C., 9 dicembre 2015, p. 13. Versione digitale visitabile all’indirizzo <https://www.washingtonpost.com/news/going-out-guide/wp/2015/12/09/this-holiday-season-ditch-the-knickknacks-give-a-memorable-experience-instead/>

⁷⁴ Citazione tratta dall’indirizzo <https://www.fieldmuseum.org/support/members/member-services/become-member>

⁷⁵ Per *corporate membership* intendiamo forme di *membership* associate ad aziende, ne è un esempio il progetto *Intrapresae* del museo Peggy Guggenheim a Palazzo Venier dei Leoni.

«The Henry Ford offers a corporate level that is a fully transferable membership card to offer to corporate member's employees and clients especially»⁷⁶.

Non di meno sono gli esempi del Philadelphia Museum of Art e The High ad Atlanta, dove vengono attribuiti sconti sui costi delle esperienze culturali e didattiche invece che nell'acquisto di prodotti di consumo:

«[...]members of the Philadelphia Museum of Art get a discount on classes and workshops at the Fleisher Art Memorial [...] members at The High can extend their cultural experience with discounts to Alliance Theatre and the Atlanta Symphony Orchestra»⁷⁷.

Se in Italia, lo sviluppo di esperienze *membership* è ancora in fase di sperimentazione, per gli istituti pubblici il fenomeno è da considerarsi raro. Nel capitolo quinto analizzeremo l'esempio della *membership* del Mart – museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto, un'istituzione che più di tutte investe nell'interazione col cittadino e con la propria comunità museale, creando rapporti di vicinanza e offrendo opportunità didattiche alternativa e civile.

⁷⁶ Le citazioni presenti in questo elenco di esempi, sono state riportate dall'articolo di J. Kennedy, *Museums Making The Most Of Membership Programs*, 9 agosto 2017, visitabile su <https://museumhack.com/museum-membership-programs/>

⁷⁷ Ibidem.

3.5. *Identificarsi come membro di un'organizzazione culturale*

Secondo quanto proposto e testato dai dottori Henri Tajfel e John C. Turner - entrambi psicologi britannici operativi dalla seconda metà degli anni sessanta - la teoria dell'identità sociale di un individuo consiste nel riconoscersi come un membro di un gruppo, cosciente di appartenere a una cerchia sociale e il suo consequenziale "significato emozionale e valutativo che ne risulta"⁷⁸. Ecco dunque che l'iscrizione al programma *membership* - inteso come un'iniziativa sociale - diviene una delle tante pratiche empiriche che oggi le istituzioni d'arte adoperano per costituire e rivendicare la propria identità. Parte dell'identità dell'istituzione culturale presa in causa, il museo, è riassunta e sottesa alla sua missione, la quale è infatti riconosciuta, secondo il decreto ministeriale 10 maggio 2001, come l'unica e vera carta d'identità atta a soddisfare il requisito minimo necessario per la costituzione dello statuto (tuttavia occorre precisare che la definizione della missione è sì condizione necessaria, ma non è in sé sufficiente a descrivere l'identità di un'organizzazione culturale)⁷⁹. Gli obbiettivi perseguiti dalla missione sono i ponti che congiungono l'organizzazione interna dell'istituzione, ovvero i suoi lavoratori e chi la dirige, con la comunità *membership*, i cui membri interessati e appassionati, adempiono a vario titolo al contratto di associazione, in base al target nel quale rientrano: a seconda quindi dell'età, dell'estrazione sociale, delle capacità economiche e degli eventuali poteri politici. I ponti tra organizzazione e *membership* si posano fundamentalmente su una comune passione - per

⁷⁸ H. Tajfel, *Gruppi Umani e Categorie Sociali*, Bologna, Il Mulino, 1999, p. 254.

⁷⁹ Atto sui criteri tecnico - scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (Art. 150, comma 6, del D.lgs. n. 112 del 1998), *Allegato A*, G.U. 19 ottobre 2001, n. 244, S.O.

l'attività, l'oggetto o la collezione del museo – che viene strategicamente animata dalla costruzione di un vero e proprio programma d'affiliazione, su cui i suddetti dipartimenti (Membership e i Corporate) spendono una notevole quantità di tempo e risorse. Il programma *membership* non potrebbe essere architettato senza approfondite ricerche atte ad individuare la connessione fra l'identificazione del singolo nelle attività dell'affiliazione e le attività organizzative e produttive dell'istituzione. Lo ha dimostrato lo studio elaborato da C. B. Bhattacharya, H. Rao, M. A. Glynn che riporta quanto il processo identificativo del membro sia strettamente legato ai seguenti cinque punti:

- 1) il prestigio percepito dell'istituzione
- 2) l'attività di donazione
- 3) la posizione rivestita all'interno della *membership*
- 4) la frequenza delle visite
- 5) la conferma delle aspettative create dall'organizzazione culturale⁸⁰.

⁸⁰ Bhattacharya (1995), p. 51.

3.6. Rapporto delle differenze

Rispondendo quindi alle problematiche poste nei precedenti paragrafi, riportiamo le principali differenze che intercorrono fra le *membership* museali e le forme di associazionismo culturale degli “Amici dei Musei”:

Membership museali

- 1) *Nascita di una comunità*: Organizzazione interna al museo, costituita dalla fondazione stessa e dai suoi dipendenti - responsabili ed operatori del Dipartimento Membership - fondata su attività didattiche, organizzate in diversi programmi a seconda dell’offerta prestabilita dalla fondazione, e scelti dal membro all’atto dell’adesione.
- 2) *Struttura*: frammentaria, creazione micro-comunità separate. Comunità settorializzata in categorie di identità sociali (studenti, famiglie, collezionisti, aziende, donatori, individui ecc.), costituita da un consiglio direttivo di soci prestigiosi, esterno alla comunità museale.
 - 2a) *Ruoli*: la gestione della *membership* conferita ai dipendenti dell’organizzazione interna (Responsabili di dipartimento e relativi operatori).
- 3) *Adesione*: sono considerati membri del museo coloro che aderiscono annualmente al programma membership dell’istituzione culturale – di natura pubblica o privata – attraverso il pagamento di una quota annuale.
- 4) *Gestione dei Fondi*: museale, sulla base delle scelte direzionali.
- 5) *Benefici*: principalmente dettati dall’offerta museale, secondariamente dal senso di appartenenza dei membri aderenti.
- 6) *Attività*: organizzate e gestite dal dipartimento.

7) *Volontà*: prevede un patto di garanzia.

8) *Efficacia del sostegno*: dipende dal grado di promozione e studio sul territorio.

Associazioni Amici dei Musei e dei Monumenti in Italia

1) *Nascita di una comunità*: Organizzazione esterna al museo, generata da persone aventi una comune vocazione per la cultura, e che volontariamente si associano per impegnarsi a stilare attività per la tutela e la valorizzazione di una collezione o di un insieme di beni presenti in un determinato territorio.

2) *Struttura*: omogenea

2a) *Ruoli*: Associazione gestita unicamente dai membri ad essa associati, gli incarichi attribuiti stabiliti nello statuto, esclusivamente conferiti per l'autogestione, (Presidente, tesoriere, etc.).

3) *Adesione*: sono considerati "amici dei musei" coloro che aderiscono volontariamente ad un'associazione AMM, pagando annualmente una quota di iscrizione, per il sostegno e l'autogestione dell'associazione.

4) *Gestione dei Fondi*: autonoma, è l'associazione che sceglie dove investire le proprie donazioni.

5) *Benefici*: dettati dall'associazione stessa, dalle sue attività e dai propri membri. Senso di mecenatismo.

6) *Attività*: organizzate e gestite dall'associazione.

7) *Volontà*: vocazione culturale di *stewardship*.

8) *Efficacia del sostegno*: dipende dalla capacità organizzativa, dall'integrazione e dal coinvolgimento fra gli associati.

LA MEMBERSHIP DELLA COLLEZIONE PEGGY GUGGENHEIM A PALAZZO VENIER DEI LEONI

Premessa

In Italia, la categoria dei musei privati si presenta tutt'oggi in quantità ancora ridotte rispetto ai musei pubblici¹, al contrario di quanto avviene invece nel continente americano dove la prevalenza delle organizzazioni culturali è di origine privata². Alla base di questo confronto preliminare, le due culture assumono tipologie di gestioni diverse, vuoi per le diverse forme amministrative, vuoi per i diversi modelli istituzionali generati, e così anche i loro progetti ed i loro intenti risultano essere vincolati da necessità ben più urgenti dell'iniziativa sociale, della divulgazione e dell'educazione alla cultura. La *membership* di un'organizzazione culturale privata rimarrà dunque, rispetto ad un museo pubblico, soggetta a strette necessità economiche e finanziarie, perché nata da una collezione privata e sostenuta – sin dalle sue origini – da una comunità privata, sviluppatasi anch'essa sulla base di sostenitori e finanziatori i quali, svolgendo il ruolo di membri di direzione, non

¹ Secondo il censimento effettuato dall'ISTAT nel 2015, i musei presenti in Italia sono per il 64,1% di natura giuridica pubblica, mentre il 35,9% è rappresentato da istituzioni private. I dati della ricerca ISTAT del 2015 sono consultabili all'indirizzo <http://www.istat.it>.

² D. Jalla, *Il museo contemporaneo: introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET, 2006, Pp. 125-136.

solo godono del particolare ed intrinseco prestigio dell'immagine della fondazione, ma la dettano loro stessi, caratterizzando la comunità che coordina le scelte sia amministrative che gestionali.

Fra le varie caratteristiche specifiche dei musei nati dalle collezioni novecentesche, analizzeremo il rapporto che intercorre tra collezionisti ed istituzioni. La formula della fondazione si sviluppa solo durante il secondo dopo guerra ed a partire dalla fine del XX secolo si assisterà all'apertura di musei di arte moderna e contemporanea nati dai primi veri collezionisti³. Essi si affermeranno con l'apertura delle proprie istituzioni – private – ma con l'intenzione di generare “luoghi di pubblica fruizione”⁴. Sono oggi le figure di Gianni Mattioli, Francesco Federico Cerutti, Giorgio Franchetti, Marcello Levi, Giuseppe Panza e Peggy Guggenheim il cui spirito imprenditoriale e indipendente ha tracciato il profilo storico del collezionismo contemporaneo, abbracciando nuove iniziative favorevoli alla comunità e al pubblico:

«Quando vennero formandosi le prime collezioni d'arte realmente pubbliche e le antiche collezioni reali furono aperte alle grandi folle, il senso di orgoglio nei confronti della liberalità principesca era solo uno dei molti e complessi motivi per la creazione dei musei in senso moderno»⁵.

Nel panorama museale italiano, il caso della Peggy Guggenheim Collection risulta unico e raro “atipico per il tipo di proprietà e di gestione”⁶, la quale risulta essere generata da un modello britannico ma sottostante le

³ A. Polveroni, M. Agliottone, *Il piacere dell'arte. Pratica e fenomenologia del collezionismo contemporaneo in Italia*, Milano, Johan & Levi Editore, 2012, p.12.

⁴ Citazione riportata da *Esce il Piacere dell'arte*, Johan & Levi Editore in “ArtsLife – the cultural revolution is online”, lunedì 3 dicembre 2012. L'articolo è consultabile all'indirizzo <http://www.artslife.com/2012/12/03/esce-il-piacere-dellarte-johan-levi-editore/>

⁵ F. Licht, *Le donazioni di Peggy* in “Le eredità sconosciute di Peggy Guggenheim”, Milano, Arnoldo Mondadori, 1987. P. 19.

⁶ P. Rylands, *An American Museum in Italy* in “L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi”, Padova, CEDAM, 1996, Pp. 125-136.

leggi della tutela storico-artistica italiana per via della sua ubicazione, Palazzo Venier dei Leoni a Venezia. L'isola diviene così un punto di incontro estemporaneo per le comunità internazionali a capo della direzione che compongono la Solomon R. Guggenheim Foundation, ma unitario invece per quelle comunità locali, la vera comunità *membership* della sede museale a Venezia che ne caratterizza la struttura.

4.1. La figura di Peggy Guggenheim: una gallerista finanziatrice

Non è necessario riprendere traccia del profilo storico della collezionista e gallerista Peggy Guggenheim, già sufficientemente conosciuto e rivisitato nelle sue autobiografie e nei testi critici recentemente pubblicati⁷. Piuttosto, è utile rinvenire dalla letteratura i passaggi da cui è possibile analizzare i comportamenti e le scelte che hanno reso Peggy una finanziatrice piuttosto che un'abile gallerista. Questo servirà anche per introdurre alcuni elementi chiave dell'etica *membership* sostenuta dai membri ad essa appartenenti, e che traspare allo stesso modo negli eventi e nelle campagne attualmente sostenute a Palazzo Venier dei Leoni⁸. Il credo della comunità viene introdotto anche da Fred Licht in uno dei suoi scritti per la pubblicazione del catalogo "Le eredità sconosciute di Peggy Guggenheim":

«[...]la credenza ferma e mistica che l'arte fosse uno dei grandi maestri dell'umanità e che il benessere morale e spirituale dello stato sarebbe migliorato a contatto di grandi opere d'arte, fino ad allora gelosamente custodite per la gioia di pochi privilegiati»⁹.

La partecipazione sociale ed economica dei membri e delle aziende affiliate, può in questo caso essere definita come un comportamento che rievoca la "tradizione storica e sociale" del palazzo, oltre che essere un

⁷ Dei più noti rimandiamo a J. Mackrell, *Il palazzo incompiuto: vita, arte e amori di tre celebri donne a Venezia*, Torino, EDT editore, 2018; V. Chalmet, *Peggy Guggenheim: un sogno d'eternità*, Bologna, Odoya editore, 2018; L. I. Vreeland, *Peggy Guggenheim Art Addict: la favolosa storia di una delle protagoniste della storia dell'arte moderna*, Milano, Feltrinelli, 2016.

⁸ R. Toffolutti, *Ca' Venier dei Leoni* in "Mostra internazionale di architettura, 3. Mostra internazionale di architettura: Venice project", Milano, Electa, 1985, p. 464.

⁹ F. Licht, *Peggy Guggenheim Donations* in "Peggy Guggenheim other legacy", New York, Solomon R. Guggenheim Museum, 1987, p. 19.

fenomeno fortemente identitario nei confronti della mecenate fondatrice. Questi ricevimenti, riconosciuti in memoria della suddetta – la quale era solita tenere all'interno delle sale e nel cortile del palazzo – hanno dunque un loro proprio valore celebrativo. Essi sono dedicati a chi si rispecchia in simili vocazioni, a chi finanzia l'operato del museo e persegue il volere del fondatore, a chi investe nella rievocazione storica del Palazzo, e più in generale alla comunità attratta dal suo *bello*.

Palazzo Venier dei Leoni rimane ubicato nel sestiere di Dorsoduro, Venezia, al civico 701, fra il Ponte dell'Accademia e la Chiesa della Salute, e in esso prendono luogo quasi tutte le iniziative del programma *membership*, le quali riprendono le dinamiche avvenute all'origine del museo, quando il palazzo era ancora dimora di Peggy. In esso vivevano i rapporti instaurati con la comunità veneziana e gli esperti conoscitori, i quali erano invitati ricorrentemente alle feste tenute a Palazzo Venier. Di fatto, diventa caratteristico come queste iniziative si concentrino sullo sfruttamento di uno spazio estremamente ridotto ma ricco di sfarzo, servendosi dell'originalità architettonica del Palazzo non finito, della dimora storica, del contributo estetico lasciato negli arredi dai proprietari antecedenti, e rievocando le sue antiche tradizioni quando nel corso dei secoli tale abitazione fu frequentata da un microcosmo di letterati, esteti, collezionisti, artisti e donatori¹⁰:

«Il più importante aspetto [...] specialmente per coloro di noi che stavano maturando durante gli anni della guerra, era che questo fosse un luogo di incontro e di discussione temerariamente liberale. Non si sapeva mai quale artista si sarebbe

¹⁰ Prima di Peggy, il palazzo venne acquistato dalla marchesa Luisa Casati, celebre amante di Gabriele D'Annunzio, ed essa vi abitò dal 1910 al 1924. Successivamente invece dalla viscontessa londinese Diana Castlerosse, a partire dal 1938. (P. Barozzi, *Ricordo di Peggy Guggenheim*, Milano, Libri Scheiwiller 1993, p. 181).

trovato a discutere animatamente con chissà quale altro artista o critico»¹¹.

Il giornalista Ivo Pradin ce ne riporta una lontana visione, la quale sembra essere simile a quella che attrae il turista (non solo il membro affiliato) per la bellezza della sua imperfezione, la Venezia che sembra quasi più “un’invenzione architettonica” che una città storica:

«Verso il mezzogiorno del 6 febbraio 1962 una lancia del Comune di Venezia accosta alla porta d’acqua – o imbarcadero – di Palazzo Venier dei Leoni, in Canal Grande, di fronte alla Prefettura, e l’autista aiuta a scendere tre personaggi dall’incedere ufficiale. L’edificio che si sdoppia nel Canalazzo, in un’aria diaccia che fa trascorrere la superficie dell’acqua, è una costruzione inconsueta, e chiunque lo veda deve fermarvi uno sguardo e i pensieri curiosi che ne derivano. E’ un palazzo inconcluso, e infatti i popolani, smaliziati da mille anni di storia, lo hanno etichettato ironicamente Palazzo Maifinìo, il Maifinito»¹².

Le stesse scelte adottate dalla mecenate durante la cessione della collezione verso la contendente fondazione americana *The Solomon R. Guggenheim Foundation*, quando ne fu valutato il destino, sono dunque indice di orgoglio e di appartenenza per chi oggi sostiene la *membership* della Peggy Guggenheim Collection. Principalmente, il motivo per cui chi decide di affiliarsi alla fondazione si collega all’unicità del caso della giovane gallerista e collezionista Marguerite Guggenheim, noto a tutti come unico nel suo genere, per tre principali ragioni:

- a) La rilevanza della sua condizione sociale in quanto donna nel settore artistico-commerciale nel XX secolo.
- b) L’acquisto e il secondamento di quelli che saranno i protagonisti delle

¹¹ Licht, p. 20.

¹² G. Distefano, L. Pietragnoni (a cura di), *Profili veneziani del novecento*, Venezia, Supernova, 1999, p. 31.

avanguardie novecentesche – da lei lanciati e legittimati.

c) L'apertura delle prime gallerie di arte contemporanea fra le due guerre mondiali, in due diversi continenti.

Costituire l'esempio della più rinomata raccolta di dipinti e di sculture surrealiste ed astratte composta da una donna fra il 1925 e il 1958, riconosciuta come la più grande mecenate e collezionista delle Avanguardie storiche¹³, rispecchia alcuni dei principi stilati da Slater nel precedente capitolo, dove ad esempio l'indice del prestigio, in questo caso, è certamente parte delle motivazioni per cui il membro si vede iscritto al quadro ricercato.

Anche se la letteratura risulta varia e dettagliata, non è stato possibile rinvenire dati interessanti che potessero ricostruire una traccia concreta delle dinamiche di negoziazione – di acquisto e di vendita – delle opere di Peggy, da poter confrontare con le principali ragioni sopra elencate. Ma alcuni passaggi presenti nei testi di Dearborn (2005) e Gill (2001) ci riportano sufficienti testimonianze per dimostrare il ruolo di Peggy Guggenheim come finanziatrice e come questo profilo rifletta la natura delle attività *membership*¹⁴.

All'apertura della sua prima galleria, Peggy si immise definitivamente nel sistema dell'arte fra la prima e la seconda metà del novecento, precisamente fra il 1938 – Londra, *Guggenheim Jeune*¹⁵ – e il 1941, quando inaugurò *Art of this Century* a New York¹⁶. La sua figura nota come “amica degli

¹³ La prima opera acquistata da Peggy fu *Testa a conchiglia* di Jean Arp, l'ultima *Segnale* di Panayotis Vassilakis, in arte *Takis*. (A. Z. Rudenstine, *The Peggy Guggenheim Collection*, Abrams, New York, 1985, p. 72.)

¹⁴ I testi a cui si fa riferimento sono M. V. Dearborn, *Peggy Guggenheim: Mistress of Modernism*, Londra, Virago, 2005; A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Castoldi Dalai, 2001.

¹⁵ J. Stourton, *Great Collectors of our time: art collecting since 1945*, Londra, Scala Editions, 2007, p. 76.

¹⁶ T. Bashkoff, D. Quaintance, J. G. Hanhardt, K.P.B. Vail, *The Museum of Non-Objective Painting: Hilla Rebay and the Origins of the Solomon R. Guggenheim Museum*, New York, Solomon R. Guggenheim Museum Publications, 2009, p. 6.

artisti” e loro promotrice, l’anello comunicante che si fece ponte fra arte americana ed europea, pareggiava con una spiccata tenacia da *entrepreneur*, che le permise di agire rivestendo il ruolo di “protettrice” dell’arte del suo tempo¹⁷. Una vocazione che sembra abbia maturato dopo la morte dei suoi cari, e sempre, come già sappiamo, a risorse limitate:

«Da parte mia, studiavo il modo di ridurre le mie spese personali, al fine di ottenere denaro a sufficienza per il progetto [...] Il quel periodo non possedevo abbastanza denaro per questa nuova avventura, in quanto avevo impegni per circa diecimila dollari all’anno con diversi amici di vecchia data e con artisti che mantenevo da anni e che non potevo abbandonare all’improvviso per il museo [...] Ogni penny che riuscivo a risparmiare doveva essere utilizzato per il museo»¹⁸.

Il distacco dalla fama economica e dai maggiori benefici che l’attività commerciale della famiglia poteva concederle, oltre che dal percorso collezionistico già intrapreso da Solomon, più sensibile verso i nuovi movimenti dell’arte americana rispetto a quella europea, non le impedì di adottare scelte strategiche e fare della sua vita personale un’occasione per avvicinarsi al settore artistico-commerciale. Alla morte del padre, ereditò quattrocento cinquanta mila dollari, e ventiduemila e cinquecento furono investiti in titoli¹⁹, un dettaglio non rilevante che viene difatti rimarcato da Paolo Barozzi, mentre descrive la natura strategica del legame fra i due coniugi, il cui matrimonio non durerà oltre il 1929:

«[...]essendo ricca Peggy aveva una certa superiorità su Laurence, che invece spendeva a pieni mani il suo denaro. Alla fine Peggy lo rimproverò dicendo che i soldi

¹⁷ Nota dicitura presente nella maggior parte della letteratura, individuata anche nei testi sopra citati. Ivi, p. 77.

¹⁸ P. Guggenheim, *Una vita per l’arte: Confessioni di una donna che ha amato l’arte e gli artisti*, Milano, Rizzoli Editore, 1982, Pp. 207-208.

¹⁹ Ivi, p. 129.

erano suoi e che tutto aveva un limite. Laurence le disse che l'unica cosa che aveva era il denaro, e che doveva essergli grata per averla introdotta in un ambiente al quale, senza il suo aiuto, non avrebbe mai potuto appartenere»²⁰.

E' risaputo che senza la presenza costante delle figure al tempo più riconosciute nel settore artistico come Laurence Vail, Marcel Duchamp ed Herbert Read, Peggy non sarebbe stata autonoma nelle scelte e nemmeno nella costruzione della collezione che ora ritroviamo esposta a Palazzo Venier. Ma questo solo per quanto riguarda aspetti di cultura e propaganda perché nessun contatto di Peggy fu mai un suo socio in affari. Il suo più grande riconoscimento – come confermato nella maggior parte della letteratura – fu l'approccio all'attività di investimento. La serietà della causa di *Guggenheim Jeune* non fu gestita, né iniziata né finanziata da altri se non da se stessa, sanzionando quaranta mila dollari per *Guggenheim Jeune*, senza dimenticare anche le quote annue delle "sovvenzioni che dedicava a singoli artisti" – all'ammontare di diecimila dollari²¹. Di fatto, anche Gill ribadisce questo aspetto chiave delle iniziative e delle scelte adottate da Peggy, definendole come progetti "democratici", dove i valori della presenza ed il sostegno furono mete ben più ambite della visita in studio per l'acquisto:

«Financially speaking, Peggy was not in the same league as the Rockefellers and Mrs. Whitney, nor did she share their temperament, which held itself aloof from the actual creative realm. Peggy wanted to know artists, to live among them, to work with them, to be part of their activities. In this sense her project was a lot more democratic than that of her contemporaries, and, especially, her uncle Solomon's»²².

²⁰ P. Barozzi, *Con Peggy Guggenheim tra storia e memoria*, Milano, Christian Marinotti Edizioni, 2004, p. 31.

²¹ Gill, p. 236.

²² M. Dearborn, p. 122.

A permettere la nascita di *Guggenheim Jeune*²³ non fu solo l'eredità riscossa di cinquecento mila dollari, dopo la morte della madre nel 1937, ma la fama di Read che permise l'attrazione della stampa londinese e un minimo di riconoscimento della galleria stessa²⁴. Fu la prima galleria che tentò di influenzare – attraverso l'acquisto di opere d'arte – il pensiero sociale londinese nei confronti dell'arte contemporanea. Ma senza coscienza e senza una concreta scelta, se non quella di precipitarsi in un'altra attività gestita a suo modo, e senza un vero obiettivo economico, Peggy non gestì l'impresa con l'intenzione di un guadagno:

«But it was not quite clear what distinction the reviewer was making when he said that Guggenheim Jeune was not a commercial gallery. Perhaps he had in the back of his mind that the proprietor did not need to make money, having a considerable fortune behind her. And it is true that Peggy did not run the gallery expressly to make money; indeed, she may just possibly have shown “safer” artists if that had been her primary object. But the gallery was not meant as a vanity operation, however little money it was making»²⁵.

Per l'appunto, anche per motivi commerciali, l'attività di *Guggenheim Jeune* verrà cessata l'anno successivo, 1939. Alla chiusura infatti, la perdita risultava essere di sei mila sterline²⁶. I suoi successivi interessi collezionistici, maturati dopo numerosi acquisti, furono dunque influenzati da un'iniziale approccio socio-democratico e finanziario, legato alla costruzione di una rete di contatti utili ed acquistando le opere a sostegno delle mostre tenute dagli artisti emergenti. Il costante sviluppo delle iniziative culturali, superiori all'idea

²³ *Guggenheim Jeune* prese il nome da una ex galleria parigina *Bernheim-Jeune*. Il proprietario era Félix Fénéon, noto critico letterario francese (M. Codignola, *Romanzi in tre righe - Félix Fénéon*, Milano, Adelphi, 2009, p. 15).

²⁴ Gill, p. 201.

²⁵ M. Dearborn, p. 149.

²⁶ Gill, p. 234.

di ricavo, le permisero di apprendere i metodi di gestione della galleria successivamente alla sua apertura, e per questo a sostenere con difficoltà il bilancio dell'impresa. Una volta concretizzata l'attività commerciale, Peggy si ritrovò quasi involontariamente a possedere una piccola collezione, data la sua predisposizione all'incentivazione:

«Running the gallery was, at least in part, work she loved. It involved meeting and getting to know artists, choosing works to be shown, overseeing installations, socializing to generate publicity for the gallery as well as sales, and negotiating with buyers—all of which she thrived on, and which demanded that she develop new sets of skills at every turn. Though the gallery was not making money, she was coming to a shrewd understanding of the art world's commercial end (for one thing, she was beginning to buy artworks for her own collection at very reasonable prices)»²⁷.

Di fatto, durante la retrospettiva di Kandinskij del 2 marzo 1938, l'unica opera venduta fu *Curva dominante* (1936), acquistata da Peggy a fine mostra al prezzo di 1500 dollari²⁸. Con *Guggenheim Jeune*, Peggy risentì dei primi sintomi di una lunga e permanente febbre collezionistica, in parte dipesa nelle scelte da figure ben più note ed esperte:

«Duchamp immediately took me in hand and escorted me, or rather forced me to accompany him, to all the artists' studios in Paris. He also made me buy innumerable things that I didn't want; but he found me many paintings I did need, and that balanced our account»²⁹.

Seppur lo strategico acquisto del corpo della collezione di Peggy durante la caduta del Franco è stato considerato "ammirevole" dalla critica di Barozzi, *Guggenheim Jeune* non avrà mai successo anche a causa di una scarsa

²⁷ M. Dearborn, p. 151.

²⁸ Gill, p. 210.

²⁹ G. Carandente, *Ricordo di Peggy Guggenheim*, Milano, Naviglio Edizioni, 1989, p.42.

sensibilità del gusto artistico e letterario che ancora pervadeva nella società londinese antiquaria. Non a caso anche la guerra portava a visioni ben più conservative, motivo per cui numerosi galleristi trasferirono l'attività fuori dal continente europeo:

«Alcuni di loro parteciparono alle aste con le quali il regime cercava di convertire in valuta pregiata la pittura che aveva messo al bando [...] accorsi sia per salvare i dipinti che per concludere ottimi affari [...] con ventotto lotti invenduti, il ricavato ammontava a mezzo milione di franchi. Tradotto in dollari, alcuni prezzi spuntati sono ridicoli: un Max Beckmann fu aggiudicato per venti dollari, un Kandinskij per cento, un Klee per trecento e un Lehmbruck per dieci»³⁰.

Di *Guggenheim Jeune* non esiste una bibliografia rintracciabile che riporti testimonianze economiche relative alle vendite ed agli acquisti, diversamente da quanto invece è stato possibile rilevare dagli acquisti di Peggy una volta consapevole dei tempi e della valuta del franco, con l'intenzione di collezionare opere sufficienti ad aprire una seconda galleria a New York (**Tab. 1**)³¹. Un chiaro esempio che è possibile riportare, sono i valori d'acquisto degli anni quaranta relativi alle opere dell'artista Costantin Brancusi, che si aggiravano a meno del 2,6% delle valute attuali³². Valori minori che non sminuirono la sua "delightful negotiation" come descritta da Gill quando viene raccontato parte del processo di negoziazione dell'opera *Bird in space* (1932-1940):

«But she remained a scrupulous buyer and tightfisted negotiator. She seduced Brancusi over several months, visiting him in his cul-de-sac studio – she was

³⁰ Gill, p. 245.

³¹ I dati rinvenuti sono consultabili all'interno del testo di Gill (2001), Pp. 201-337.

³² Informazioni dettagliata possono essere consultare alla sezione dell'omonimo artista all'indirizzo <https://it.artprice.com/>.

with him when the Germans first bombarded Paris – until all her work went up in smoke when he offered her his bronze *Bird in Space* (1940) for \$4,000, a sum she thought outrageous. She forsook him temporarily, in the meantime buying an earlier work, *Mainstra* (1912), his first bird figure, from the sister of the dress designer Paul Poiret. Peggy set forth with grim determination to renegotiate the terms of the sale of *Bird in Space*. Setting the price in francs rather than dollars, Peggy bought the francs in New York and saved about \$1,000, fixing the purchase at \$3,000»³³.

All'apertura della seconda galleria, a New York, successivamente all'esperienza acquisita dalla compra vendita delle opere d'arte durante lo sbarco in Normandia, Peggy affrontò l'impegno di gallerista con più determinazione anche se la gestione rimase tale come quella adottata per *Guggenheim Jeune*. Pur sentendosi orgogliosa e tenace nel "non vendere un'opera di Pollock a meno di mille dollari al pezzo"³⁴, Peggy non guadagnò alcun soldo dalla galleria. Infatti, quasi ogni anno l'impresa fu in perdita: nel 1942 di duemila e seicento dollari, fino a raggiungere l'apice di ottomila e settecento dollari nel 1946 – senza contare i costi per le tasse dovute all'architetto Kiesler, i quali ammontavano per un totale di settemila dollari³⁵:

« [...] Le spese di gestione dall'ottobre 1942 al 1947 erano in eccesso di 29.081 dollari, anche dopo le vendite Peggy nel 1944 ha perso 5086,53 dollari»³⁶.

Pure il tanto citato investimento su Jackson Pollock, seppure come Gill ci riporta, non destò alcun particolare guadagno alla galleria:

«[...]si impegnava a pagargli centocinquanta dollari al mese, praticamente in cambio dell'intera produzione del periodo, dato che le vendite non avevano grande

³³ Dearborn, p. 170.

³⁴ Guggenheim, p. 301.

³⁵ Dearborn, p. 303.

³⁶ Gill, p. 363

speranza di superare il valore dello stipendio annuale – per pareggiare i conti la galleria avrebbe dovuto vendere quadri di Pollock per milleottocento dollari, più novecento di commissione, e qualunque differenza in meno doveva essere compensata in quadri»³⁷.

I testi di Dearborn e di Gill sono le uniche fonti da cui possiamo trarre testimonianze circa il valore delle opere della collezione durante il periodo di vita di *Art of this century* (1942-1946). I valori furono recuperati da documenti fiscali archiviati presso il Getty Museum Institute of Research e consultando la dichiarazione annuale del 31 dicembre 1942, compilata da Rebecca e Bernard Reis, possiamo notare come l'ammontare del costo di vendita sia pari o poco maggiore al valore delle opere acquistate fra i 1939 e il 1941³⁸. Questo significa che non v'era alcun volere né intenzione relativo alla vendita per il guadagno, bensì il progetto racchiudeva altre missioni, più strette a valori museologici – e quindi didattici piuttosto che economici. L'insieme di questi dati ci porta dunque a sostegno del fatto che la figura di Peggy Guggenheim viene sì riconosciuta come una personalità solida e caparbia – data la sentita riconoscenza dei membri ad essa “devoti” – la cui caratteristica personalità va però aggiunta alla suo principale ruolo finanziario nella storia del collezionismo del novecento.

Peggy, oltre che essere finanziatrice, fu anche una generosa donatrice. Ne sono d'esempio alcune opere che segnarono la svolta o la nascita di alcune importanti istituzioni culturali, come il caso del dono di *Mural* (1943) di Jackson Pollock che alla Iowa University da cui successivamente nacque il Iowa Museum of Art; *Earth Worms* (1946) di Jackson Pollock e *The Oval Lady by Leonora Carrington* (1939) di Max Ernst al Tel Aviv Museum of Art all'inizio

³⁷ Ivi, p.349.

³⁸ Ivi, Pp. 373-378.

degli anni cinquanta, e la notevole lista di opere donate al RISD Museum: *Composition* (1934) di Jean Héliion al North Carolina Museum of Art; *The Chimney Sweep* (1936) di Jean Héliion, *Venetian Scene* di Pegeen Vail, *Abstraction* (1938 ca.) di Roberto Matta, *Still Life – Memory of My Childhood* (1944) di Hedda Sterne, *Untitled* (1954 ca.) di Tancredi, *Magic Lantern* (1947) di Jackson Pollock, *Leaves and Petals* (1900) di Patrick Heron, *Abstraction* (1956) di Peter Keiser, *Abstraction* (1951) di Alan Davie, *Mediterranean* (1955) di Edo Murtic, *Epica in Sardegna* (1954) di Duncan, *Abstract Form* di Berto Lardera, *Shirley Looking Down Stairwell* (1952) di Roy DeCarava e *Guggenheim Museum, 1959* (1959) di Ezra Stoller; per non parlare inoltre di donazioni verso il Seattle Museum of Art, ancora quando E. B. Thomas visitò Palazzo Venier nel 1954: *Sea Change* (1947) di Jackson Pollock, *Abstraction* (1936) di Tancredi, *Geometric Abstraction* (1938) e *Composition* (1935-37) di Otto Freundlich, *Composition Dramatique* (1939) di Jean Helion, *Box with the sound of its own making* (1961) di Robert Morris, *Gravitation* (1932) di Kurt Seligmann e *Composition n.25* (1942) di Maude Irvine Kerns³⁹. Così come afferma Licht “ogni quadro e scultura donati da Peggy furono una sfida per il pubblico” in quanto non esistevano esempi di arte *avant-garde* e neppure, come ribadito, “alcun mezzo interpretativo a cui affidarsi”⁴⁰. Fu così che nel dicembre 1987 al Guggenheim Museum di New York fu allestita la mostra “Le eredità sconosciute di Peggy Guggenheim” in cui musei pubblici e privati contribuirono alla realizzazione di un evento voto ad uno dei loro più cari donatori.

³⁹ La lista delle opere e le relative date sono state rinvenute dagli indirizzi web di ogni museo citato. Non è stato possibile rinvenire di alcune date dei quadri perché assenti. Cfr. Licht, p. 20.

⁴⁰ Ivi, p. 21.

Artista	Opera	Prezzo d'acquisto
Francis Picabia	<i>Pittura rarissima sulla terra</i> (1915)	330 dollari
Francis Picabia	<i>Carburante bambino</i> (1919)	200 dollari
André Masson	<i>L'armatura</i> (1925)	125 dollari
Constantin Brancusi	<i>Uccello nello spazio</i> (1932-40)	200.000 franchi francesi (4.000 dollari)
Constantin Brancusi	<i>Maiastra</i> (1912 circa)	50.000 franchi francesi (1.000 dollari)
Jean Hélion	<i>Lo spazzacamino</i> (1936)	225 dollari
In ordine: El Lissitskij, Balla, Severini, Theo van Doesburg.	<i>Senza titolo</i> (1919-20), <i>Velocità astratta + rumori</i> (1913-14), <i>Mare=ballerina</i> (1914), <i>Ragtime</i> (1919).	Per un totale di 400 dollari
Richard Oelze	<i>Composizione fantastica</i> (1935)	150 dollari
Antoine Pevsner	<i>Superficie sviluppabile</i> (1941)	500 dollari
Joseph Cornell	<i>Ball and Book</i> (1934)	50 dollari
Robert Delaunay	<i>Dischi solari</i> (1914)	425 dollari

Tabella 1. Quote di acquisto delle opere di Peggy Guggenheim (1939 e il 1941).

4.2. Breve storia dei finanziamenti e nascita della membership (1977-1987)

Consultando gli *Annual Report* della Solomon R. Guggenheim Foundation, è stato possibile rinvenire dati inerenti le scelte delle prime azioni di *fundraising* e delle campagne di raccolta fondi organizzate e sostenute dalle originarie comunità finanziatrici dell'omonima fondazione a partire dal 1978, fra cui a capo di tutte vi fu il *Board of Trustees*. Esso può essere considerato come quel gruppo di individui atti a sostenere le iniziative culturali newyorkesi ed a finanziare gli interventi di riconversione della sede veneziana.

Lanciata il 17 dicembre del 1978 a New York, la prima campagna di raccolta fondi chiamata *Half-Century Fund* fu organizzata per sollecitare il sostegno finanziario del pubblico e, successivamente, dei pubblici di entrambi i musei Guggenheim, il quale spirito di cooperazione soddisfò i legami che ancora oggi intercorrono fra le diverse comunità museali affiliate. Analizzando quanto citato nei testi, giungiamo alla conclusione che tale campagna venne progettata per due principali ragioni: innanzitutto per accumulare una quota ipotetica, valutata per la cifra di venti milioni di dollari in un periodo di cinque anni, necessaria per il sostegno delle iniziative culturali, senza sacrificare gli standard di eccellenza e di prestigio che la fondazione aveva oramai saldato nella sua identità istituzione. Nello specifico, il budget doveva essere sufficiente per far fronte alle spese operative annuali, al supporto del programma e delle acquisizioni, alla crescita delle attività educative e delle dotazioni per la creazione di un nuovo spazio espositivo, adeguato al rinomato valore della collezione permanente. Contemporaneamente, alcuni accordi stipulati qualche anno in precedenza con la Signora Guggenheim, posero le

basi per assumere esigenze finanziarie maggiori, ovvero per preparare l'organizzazione all'assunzione definitiva della responsabilità di custode di Palazzo Venier dei Leoni e della Collezione Peggy Guggenheim, la quale, per via testamentaria, rimaneva esposta a Venezia⁴¹.

Senonché gli obblighi del testamento richiedevano una stretta connessione con la città italiana, riguardo la già conosciuta ubicazione della sede e il limitato trasporto delle opere – questione che frenò alcune considerazioni in merito alla realizzazione di un'operazione edilizia di natura internazionale, ovvero l'istituzionalizzazione di un nuovo centro propulsore che connettesse l'attività dei due musei separati dall'oceano:

«Consideration will be given to establishing an Italo-American cultural center whose concerns would extend beyond the Collection itself to involve living artists on both sides of the Atlantic»⁴².

Fu così che, in accordi circoscritti, le correnti intenzioni edilizie vennero abbandonate per dedicarsi alle trasformazioni di Palazzo Venier dei Leoni in museo pubblico, le quali iniziarono verso la fine del 1979, quando le entrate derivanti dalle attività culturali, i ricavi ricevuti dalle *membership* ed i redditi percepiti dagli investimenti superavano le aspettative del *Board of Trustees*, raggiungendo a fine anno la cifra di 8 milioni di dollari⁴³. Le testimonianze riportate da Lawson ci dimostrano la sicurezza di azioni immediate e mirate all'apertura di un secondo museo:

⁴¹ Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1978 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1978, p. 31.

⁴² Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1979 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1979, p. 3.

⁴³ Solomon R. Guggenheim Foundation, *Statement of Support, Revenue, Expense, Capital Additions and Changes in Fund Balances* in "The Solomon R. Guggenheim Foundation 1978 Annual Report, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1978, p. 43.

«Dopo la morte di Peggy, il presidente della Solomon R. Guggenheim Foundation richiese al direttore di ristrutturare il palazzo ed adeguare gli spazi per la collezione esposta in esso, per conto delle decisioni emanate dal *Board of Trustees*. Fu stipulato quasi immediatamente un contratto con le autorità italiane, che accettarono prontamente di collaborare alla trasformazione di un'abitazione essenzialmente privata in un'iniziativa destinata a funzionare *pro bono publico*»⁴⁴.

Difatti, il 1978 si dimostrò un anno particolarmente prolifico grazie ai “ai rigorosi controlli di gestione e agli sforzi di uno staff attento al budget” come citato dal ai tempi Presidente della Solomon R. Guggenheim Foundation Peter O. Lawson-Johnston⁴⁵. Il deficit operativo netto, senza calcolare le quote di acquisizioni, raggiungeva gli ottantatremila e seicento due dollari, la quota più bassa prodotta sin dal 1969, periodo in cui negli stati uniti il livello di pressioni inflazionistiche era decisamente minore⁴⁶. Sulla base dunque della buona riuscita di quell’anno, l’obiettivo principale dell’*Half Century Fund* – di fatto quello più dispendioso ed allo stesso modo richiesto – fu di avviare la creazione degli spazi aggiuntivi nella sede newyorkese pensati per la collezione permanente, definita dal Presidente Lawson come “the greatest unseen modern art treasure in the world” e dal Direttore Messer “the Museum's most central concern”⁴⁷.

Non risulta complesso sostenere delle ipotesi in merito alle scelte

⁴⁴ Annual Report 1979, p. 16.

⁴⁵ Annual Report 1978, p. 4.

⁴⁶ G. De Meo, *Aspetti statistici dell'inflazione*, “Annali di Statistica. Ministero di agricoltura, industria e commercio, Direzione generale di statistica”, Roma, Istituto Centrale di Statistica, Serie VIII, Vol. 30, Anno 109, Roma, 1980, p. 18.

⁴⁷ Ivi, p. 7.

strategiche dei primi ampliamenti. Aumentare lo spazio espositivo in un periodo di forte crescita comunitaria ed istituzionale era necessario innanzitutto per incentivare i collezionisti a donare, dimostrando loro di poter garantire visibilità non solo ai membri associati, ma anche al resto del pubblico visitatore. Dall'altro lato, l'aumento delle sovvenzioni avrebbe portato ad un reddito sufficiente per mantenere i costi delle ristrutturazioni, ed avrebbe continuato a supportare gli standard operativi, sia per gli eventi sia per rinvigorire le acquisizioni.

A concordare questa ipotesi è l'esempio di quella che fu una prima risposta incoraggiante, di natura privata, aziendale e governativa, che provenne dalla cerchia dei *friends* e dei sostenitori del museo, i quali a fine anno, 1978, contribuirono con un totale di quattro milioni di dollari, ovvero un quinto del totale previsto della campagna quinquennale.⁴⁸ Non meno rilevate invece fu l'iniziativa presa dalla *NEA - National Endowment for the Arts*, che selezionò la fondazione come candidata per la ricezione del sostegno federale con un fondo di un milione di dollari. Progettata per aiutare le principali istituzioni culturali della nazione ad ampliare le proprie basi di sostegno, la *NEA* rilasciava una donazione vincolata ad un bilancio positivo, il quale consisteva nella liberazione di un dollaro "federale" ogni tre dollari ricavati dalle entrate provenienti dalle donazioni, con l'obbligo di raggiungere la quota di tre milioni di dollari entro il 31 ottobre 1980. Per questa ragione venne realizzata, contemporaneamente alla *Half Century*, una seconda campagna più categorizzata, nominata *The Challenge Grant*, che nel 1977 registrava fra i donatori trentun individui, nove fondazioni e quattordici aziende e banche⁴⁹. Questo dato è da considerarsi fittizio in quanto quell'anno l'istituzione

⁴⁸ Ivi, p. 6.

⁴⁹ Ivi, p. 31.

governativa dedicò i finanziamenti a sole tre istituzioni culturali, di cui il Guggenheim ne fu l'unico museo – motivo in più per supporre quanto lo stato federale riconoscesse l'importanza e il prestigio delle società aderenti alla fondazione.

A sostegno della campagna, vi fu la prima comunità *membership* della fondazione americana, la *Society of Associates*, suddivisa in altre due sottocategorie (*Junior Associates* e *Challenge Associates*). Negli *Annual Report* essa viene definita come una *membership* composta da gruppi di *friends* che ai tempi sostennero e parteciparono alle attività culturali proposte⁵⁰. Se osserviamo le iniziative a loro dedicate, possiamo dimostrare quanto le attività attuali rispettino e rivendichino la tradizione di un programma oramai storico e classico, se si prendono in considerazione le attuali programmazioni Guggenheim. Le iniziative proposte includevano: visite guidate col curatore dietro le quinte delle mostre, feste private, eventi sociali e culturali, incontri con gli amministratori e il personale del museo, accesso alla biblioteca del museo, alla sala di lettura *Aye Simon* ed ai musei esteri affiliati alla Solomon R. Guggenheim Foundation – quest'ultimo riservato solamente ai membri di livelli superiori⁵¹.

Tale programma dedicava inoltre una speciale sezione sia ai giovani affiliati (fra gli anni diciotto e trentacinque) che alla campagna del *Challenge Grant*. Con nome di *Junior Associates*, la giovane *membership* garantiva a tutti gli stessi diritti e privilegi della *society* e la *Challenge Associates* invitava i soci a contribuire alla campagna federale. Il totale dei membri risultanti a fine anno, dimostrò la riuscita e il sentito interesse verso la costruzione sociale e

⁵⁰ Al di là dell'elenco dei nomi e cognomi dei membri, non è stato possibile rilevare dati geo-demografici ed anzianità.

⁵¹ Ivi, p. 32.

comunitaria, con l'ammontare di ventisette membri nel *Challenge Associates* e settecento due nella *Society of Associates*, includendo i *juniors*.

Questo flusso crescente proseguì per ben tre anni consecutivi, per raggiungere il più alto incremento un anno dopo, nel 1979, quando le quote della raccolta fondi aumentarono del 50%, raggiungendo gli otto milioni di dollari. Questo grazie alla partecipazione dalla comunità dei *juniors*, i quali si dimostrarono particolarmente attivi e partecipi impegnandosi ad organizzare delle nuove proposte, raggiungendo fra ottobre 1978 e febbraio 1979 la quota dei mille iscritti ed aumentando del 30% il tasso delle iscrizioni. Il loro fervido senso di appartenenza alla Solomon R. Guggenheim Foundation e la loro costante volontà attivista culturale riconosciuta dal Presidente, furono esplicitate dalla creazione di un comitato consultivo, impegnato a pianificare un programma di attività sociali, educative e culturali, al fine di incoraggiare una maggiore partecipazione ai programmi del museo e per aumentare la circoscrizione.

Ma la vera evoluzione dello status giuridico e politico dei Guggenheim, raggiunse i suoi successi internazionali dall'anno 1980 con l'apertura della Collezione Peggy Guggenheim a Venezia. Ne sono testimonianza le parole dell'ex presidente Harry F. Guggenheim all'atto della firma dei documenti nel 1969 e riportate dal successivo Presidente prima citato Lawson:

«ricordo la sua soddisfazione dopo l'accordo stipulato. Fu un successo sia da un punto di vista sia familiare che istituzionale»⁵².

La necessità di bilanciare la nuova immagine acquisita con una gestione unica ed efficace per entrambi i musei, doveva essere sostenuta da una figura

⁵² Annual 80, p. 3.

manageriale di fiducia, motivo per cui il *Board* nominò Thomas Messer come Direttore della fondazione una seconda volta. La sua successiva elezione al *Board of Trustees* assicurò la sua partecipazione nella formulazione delle politiche da attuare in entrambe le entità istituzionali, rispondendo all'identità internazionale che la Solomon R. Guggenheim Foundation aveva ereditato, ovvero come unico museo americano a supportare gallerie d'arte contemporanea in due continenti diversi.

La gestione della Collezione Peggy Guggenheim non dipese quindi dal mero sostegno, sia finanziario che morale, della popolazione italiana, seppur assistita, come citato da Lawson “da membri interessati e funzionari governativi che riconobbero la necessità di un tale tangibile incoraggiamento”⁵³. Fu quindi il caso di istituzionalizzare un apposito comitato consultivo, chiamato *Advisory Board* per la gestione del museo veneziano. Composto da personalità prestigiose del territorio italiano ed internazionale le quali si riunivano almeno due volte all'anno, servì appunto per discutere delle politiche inerenti alle scelte di investimento da svolgersi a Venezia e dei voleri dettati dal *Board of Trustees* oltre oceano.

Lo sguardo volto verso un orizzonte territorialmente più ampio, modificò soprattutto i progetti riguardanti l'*Half Century Fund*. L'esigenza a quel punto fu di appoggiarsi a supporti e fonti geograficamente bilanciati – ovvero una giusta distribuzione di sostegni nazionali e internazionali – per assicurare sia la manutenzione dei programmi prestabiliti che le estensioni dei servizi. Non a caso quell'anno fu istituita anche una nuova categoria *membership*, composta dal pubblico geograficamente diversificato del

⁵³ Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1980 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1980, p. 6.

Guggenheim, ovvero la sua risorsa internazionale, nominato *The International Associates*⁵⁴.

Mobilitando con successo il sempre più considerevole sostegno finanziario da parte dei singoli individui, delle corporazioni e degli enti governativi italiani, la Collezione Peggy Guggenheim si rese autosufficiente con ulteriori entrate provenienti dal totale degli ingressi che nel 1981, fra aprile e ottobre, raggiunse i centomila visitatori⁵⁵. La realtà veneziana, seppur guidata dall'*Advisory Board* con l'elezione di nuovi e importanti membri appartenenti alla sfera politica e internazionale, rimarrà sempre e comunque vincolata dalle scelte e dai voleri della fondazione newyorkese, anche quando inizierà ad acquisire un'autosufficienza economica. E' certo dunque che proprio in questi anni, la Collezione Peggy Guggenheim rimase affidata agli organi consultivi di New York, per la loro guida tangibile ed il loro costante supporto finanziario.

Con l'elezione a fine anno di Madame Claude Pompidou come Presidente del *Advisory Board* di Venezia e la raggiunta della quota di quattordici milioni e cinquecento mila dollari, ovvero il 70% sulla meta dei venti totali, le prospettive si dimostrarono in continua crescita. Il reddito di partecipazione più alto nella storia del museo fu realizzato nel 1981, vuoi anche grazie alle risposte ottenute dalla mostra presentata a dicembre di quell'anno al Museo Capitolino sul Campidoglio a Roma, simbolo della congiunzione di entrambe le collezioni, con l'esposizione di opere della prima metà del novecento provenienti da New York e Venezia⁵⁶.

⁵⁴ Ivi, p. 37.

⁵⁵ Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1981 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1981, p. 3.

⁵⁶ Ivi, p.9.

Il risultato più importante esaminato dell'anno 1981, fu l'installazione di un costoso sistema di areazione finanziato dalle fondazioni Kresge, Booth Ferris e Surdna, essenziale per la protezione dal deterioramento delle opere e della loro installazione, unitamente ai lavori di conservazione e ristrutturazione a quel tempo in corso a Palazzo Venier, diretti da Paul Schwartzbaum⁵⁷. La continuità del management statunitense e del dettame delle politiche emanate dal Presidente della Fondazione e dal *Board of Trustees* assunsero un'importanza più che ordinaria durante le riconversioni edili e di salvaguardia, oltre al fatto che la nuova struttura presentava ancora un'organizzazione interna, come citato da Messer, ancora "embrionale"⁵⁸.

Al raggiungimento del 1982 la fondazione contava due entità operative, una a New York ed una a Venezia, sotto la guida del direttore Tom Messer. Con il supporto fiduciario e delle comunità *membership* si concluse con successo la prima fase quinquennale della *Half-Century Fund*:

«The emphasis in the past five years has been to build our cultural, artistic and financial base in order to assure the continuation of the Museum's role into the next fifty years»⁵⁹.

Tuttavia, il costo effettivo delle ristrutturazioni a Venezia richiese il risarcimento di quote maggiori del previsto, e gli oneri sarebbero aumentati se il Prof. Silvio Golzio, Presidente, e al Dott. Felice Gianani, Direttore dell'Associazione Bancaria -- insieme alle sovvenzioni annuali della Regione del Veneto -- non avessero fornito un generoso finanziamento di circa quattrocento milioni di lire, ottenuto dalle ingenti donazioni di diciassette

⁵⁷ Ivi, p. 3.

⁵⁸ Ivi, p. 7.

⁵⁹ Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1982 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1982, p. 5.

banche italiane e dalla Municipalità Veneziana⁶⁰. Di fatto, questo fu reso necessario a causa dei cambiamenti generali nell'economia della nazione statunitense, i quali influenzarono profondamente i primi obiettivi museali. Sebbene la trasformazione della sede veneziana fu sostanzialmente incrementata attraverso una gestione prudente, i guadagni vennero compensati da maggiori costi, insieme alla riduzione dei finanziamenti pubblici ed al rallentamento della crescita del sostegno privato⁶¹. Saranno infatti le varie manifestazioni culturali della fondazione a dare sbocco a nuovi fondi fiduciari in Europa. Grazie appunto alle esposizioni di arte moderna avvenute quell'anno nel resto d'Europa, un'ulteriore supporto provenne dal Ministero degli Affari Esteri danese, dal Comitato nazionale svedese e dall'associazione francese *d'Action Artistique*⁶².

La graduale trasformazione e le riconversioni che vennero messe in atto dopo la morte di Peggy Guggenheim nel dicembre del 1979 -- avviate sotto la direzione di Paul Schwartabaum, ai tempi consulente conservatore -- si concentrarono nell'adottare misure di salvaguardia sia dell'edificio, sia dei tesori in esso contenuti. Furono prese immediatamente, in modo che la collezione potesse aprirsi al pubblico nella primavera successiva. Quando il Palazzo riaprì al pubblico nella primavera del 1983, l'allestimento raggiunse la fase finale. Lo straordinario successo di questa impresa si rifletté nei dati quantitativi delle visite, che raggiunsero i centonove mila e seicento novantuno visitatori durante la prima stagione di apertura, da aprile a ottobre⁶³.

⁶⁰ Ivi, p. 7.

⁶¹ Solomon R. Guggenheim Foundation, *Statements of Support and Revenue, Expenses and Changes in Current Fund Balances*, in "The Solomon R. Guggenheim Foundation. 1982 Annual Report", New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1982, Pp. 50-51.

⁶² Ivi, p. 11.

⁶³ Ivi, p. 9.

Per sostenere i finanziatori e dimostrare loro la portata, il valore e la bellezza pura della collezione veneziana, sessanta opere furono esportate ed allestite a New York dal dicembre 1981 al marzo 1983⁶⁴. L'importanza che la Collezione Peggy Guggenheim assunse nelle menti dei *Trustees* non diminuì in alcun modo l'attenzione sulle operazioni di New York e la necessità di far fronte alle varie e perenni problematiche. Il rafforzamento dei legami di cui godettero gli amministratori museali, portarono Lawson a dare vita ad un'organizzazione privata non governativa dedicata alla promozione degli affari e dei rapporti culturali tra le due nazioni, in modo tale che potessero gestire fra questi:

«[...]the maintenance of artistic quality, the continued ability of this Foundation to amass necessary financial support and, above all, our eventual resolution of ever more pressing space problems are the most conspicuous. Initial moves have been taken in all these directions and concrete reports concerning them will be forthcoming»⁶⁵.

Quello stesso anno, l'aumento delle entrate avvenne grazie ad una nuova campagna di raccolta fondi – il cui titolo non è stato possibile rintracciare negli *Annual Report* -- che incrementò la *membership* del 30%, guidata dall'amministratore Robin Duke, il cui gruppo di sostegno è composto ancora dalla sua formazione originaria, ovvero da entità governative, corporazioni, fondazioni e gruppi di singoli individui. Certamente l'influenza da parte di nuove partecipazioni -- ovvero dell'ampliamento del comitato consultivo della Collezione Peggy Guggenheim, con l'inserimento di Carlo

⁶⁴ Solomon R. Guggenheim Foundation, *Loans and Transfers for the Peggy Guggenheim Collection* in "The Solomon R. Guggenheim Foundation. 1982 Annual Report", New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1982, Pp. 20-23.

⁶⁵ Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1983 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1983, p. 5.

Bonomi e Mario Schimberni, definiti da Lawson come “elementi indispensabili” per la gestione della Fondazione a Venezia -- colmava in quel momento il sentire di nuove necessità ed urgenze, come ad esempio l’ancora e già citato staff embrionale⁶⁶.

L’anno successivo, 1984, fu la Presidenza di Mario Schimberni nell’*Advisory Board* che portò alla vera solidità nella costituzione del comitato interno ed all’ampliamento dell’attività museale, incentivando nuove collaborazioni con le aziende presenti nel territorio. Ampliando il comitato con sei nuovi soci fondatori: Alexander Bernstein, Mary Bloch, Jack Crerici, Giuliano Gori, Achille Maramotti e Loenardo Mondadori, non solo portò alla ricezione di generose donazioni protratte nell’arco dei successivi cinque anni, come l’esempio dell’azienda Montedison, il cui contributo aumentò il numero delle visite stabilendo un nuovo record di cento trentaquattro mila e cinquantasei visitatori, 7% maggiore rispetto all’anno precedente. La direzione di Schimberni portò inoltre alla collaborazione con la United Technologies Corporation, la quale permise di pianificare un vero programma di esposizioni temporanee, consentendo al museo di prolungare di tre mesi la stagione di apertura per i successivi cinque anni (Montedison Progetto Cultura). In questo modo, a partire dal 1985, il Palazzo rimase aperto da marzo a dicembre, consentendo così di espandere le attività e aggiungere varietà al programma esistente⁶⁷.

Il culmine raggiunto fra 1986 e 1987, definì il biennio particolarmente “rewarding for the Museum in terms of support from the business

⁶⁶ Ivi, p.8.

⁶⁷ Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1985 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1985, p. 7.

community”⁶⁸. Alla luce della fase finale del restauro di Palazzo Venier dei Leoni, continue collaborazioni vitali continuarono a persistere con: le agenzie governative National Endowment for the Arts, l'Institute of Museum Services, il New York State Council on the Arts, il Natural Heritage Trust; le aziende fiduciarie come Montedison Group e Mobil Corporation, che insieme sostennero l'estensione del popolare programma di ammissione *Free Saturday and Tuesday Evening* sia al Guggenheim di Venezia che a New York. Le nuove aziende associate finanziarono l'installazione di un nuovo sistema di climatizzazione computerizzato per le gallerie del Palazzo, sovvenzionato dai coniugi Andrew e Saul e del Gruppo Jacorossi S.p.a. di Roma⁶⁹. La natura dei finanziamenti iniziò dalla presidenza di Schimberni a prendere piede soprattutto nelle attività legate alla costruzione delle mostre temporanee all'estero. Si resero possibili gli spostamenti per le ricerche e le installazioni attraverso la sovvenzione della Fondazione Lampadia per i viaggi curatoriali in Sud America; le donazioni ricevute dal governo norvegese, dalla Samuel J. and Ethel LeFrank Foundation per la mostra su Jan Groth e dall'Istituto austriaco per la retrospettiva di Oskar Kokoschka. Le esposizioni divennero inoltre occasione di *sponsorship* per aziende oramai affiliate da anni come la United Technologies Corporation e Alitalia, e le nuove aziende associate come Lufthansa German Airlines per i trasporto delle opere d'arte⁷⁰.

⁶⁸ Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1986 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1986, p. 6.

⁶⁹ Ivi, p. 8.

⁷⁰ Ivi, p. 11

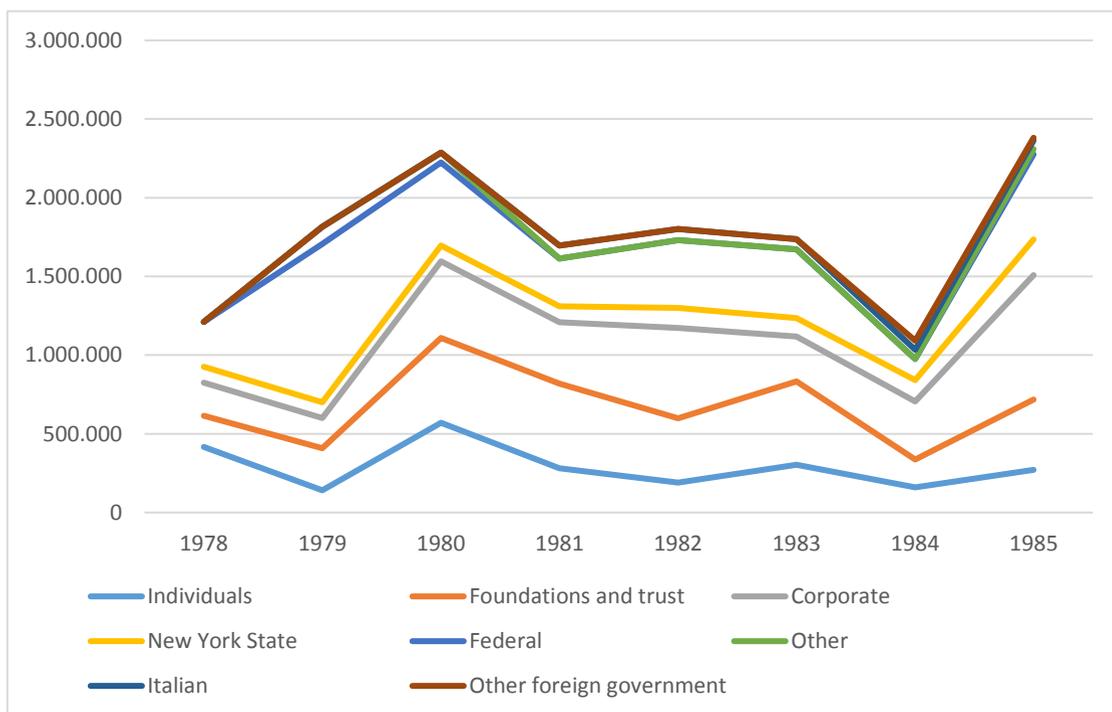


Grafico 1. Flusso dei totali relativi alle prime quote dei grants della Solomon R. Guggenheim Foundation al 31/12 (1978-1985).

4.3. *La Membership a Palazzo Venier dei Leoni: un modello americano a Venezia*

Il museo di Peggy si sostiene grazie alle garanzie che i modelli di aggregazione *membership* anglosassoni offrono ai visitatori. Questi modelli sono fondati da un particolare sistema di gestione museale, portato avanti da due principali comitati che, insieme alle presidenze ed alle direzioni della fondazione, manovrano la scelta delle strategie e delle iniziative finanziarie da adottare. Stiamo parlando di un comitato consultivo, nominato *Advisory Board* e di un consiglio di amministrazione fiduciaria, nominato *Board of Trustees*. Le caratteristiche di quest'ultimo sono state individuate grazie agli studi sulle amministrazioni fiduciarie di Robert W. Lynn, ex presidente della Lily Endowment Inc, una fondazione filantropica privata a sostegno dell'educazione e dello sviluppo della comunità. Lynn, osservando la dimensione interpersonale dello sviluppo dei *Board of Trustees* come comunità che coltiva il benessere collettivo del consiglio e promuove un senso di coesione ed efficacia, stila un breve elenco dei suddetti obiettivi:

- 1) creare un senso di inclusività tra i fiduciari;
- 2) fissare gli obiettivi per se stessi;
- 3) istruire i membri per le future posizioni di leadership;⁷¹

Anche se il consiglio di amministrazione viene principalmente definito da Lynn come un mero gruppo di persone -- per quanto semplice e ovvia questa osservazione possa sembrare -- molti fiduciari, come specificato da Chait, Holland e Taylor, sono ignari della natura, delle norme e della

⁷¹ R. P. Chait, T. P. Holland, B. E. Taylor, *The Effective Board of Trustees* in "Educational Measurement ACE/Praeger Series on Higher Education", Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, 1 agosto 1991, p. 43.

personalità collettiva del loro consiglio. Di fatto l'inefficacia ribadita dagli studiosi si presenta qualora i membri osservino più il senso dell'individualità che dell'aggregazione, creando un gruppo di individui leali semplicemente alla denominazione del comitato⁷². Questo dunque va a sottintendere che non esiste un modello standard di riferimento per lo studio dei *Board of Trustees*, è però possibile stilare alcune caratteristiche per comprenderne meglio la natura.

In primo luogo, i fiduciari vengono spesso eletti da un gruppo già esistente di soci, composto dalle figure più abbienti quali dirigenti aziendali, *partner senior* o altre posizioni all'apice della gerarchia di un'organizzazione, ruoli che hanno una considerevole autorità individuale, per agire e quindi svolgere un ruolo più direttivo nei processi decisionali e finanziari. I fiduciari non fanno parte di questo livello gerarchico. Il loro voto ha uguale peso nelle decisioni del consiglio di amministrazione e raramente gli individui, presi singolarmente, hanno l'autorità di agire in modo formale e indipendente per conto del consiglio. Inoltre, come colleghi e volontari, i fiduciari non sono così sensibili alle pressioni ed ai dettami manageriali, come invece lo sono – non a caso – i direttori aziendali. A complicare questi ruoli è inoltre il senso di estraneità che esiste fra molti membri dei *Board of Trustees*. Ovviamente, le eccezioni esistono quando i membri si conoscono già al di fuori di tale contesto. Alcuni sono soci in affari, altri colleghi e liberi professionisti o anche solo amici intimi. Lo studio di Chait, Holland e Taylor ha dimostrato come alcuni gruppi, a causa della partecipazione internazionale (come è il caso della Fondazione Solomon R. Guggenheim Foundation), siano geograficamente dispersi. La dispersione geografica dunque, secondo i suddetti studiosi, è stata

⁷² Ivi, p. 44.

individuata come fattore di incidenza nella mancanza di familiarità tra i fiduciari⁷³. Di fatto, anche la ricorrenza degli incontri potrebbe essere considerata un fattore preponderante (dalle due alle quattro volte l'anno). Durante alcune discussioni prese in causa da Chait, Holland e Taylor, essi dichiarano che quando il consiglio si riunisce "some members struggle to recall the names of others"⁷⁴. A causa quindi di tutte le circostanze sopra citate, le interazioni personali dei membri del *Board of Trustees* tendono spesso ad essere formali, superficiali, e limitate al puro fine gestionale. In assenza di questi collegamenti, ci sono anche meno occasioni per accumulare crediti sociali o sviluppare il cosiddetto "serbatoio di buona volontà" guadagnato attraverso la salvaguardia di comportamenti e interessi comuni che costituiscono la base della fiducia e del rispetto reciproco, come spesso invece ritroviamo nel fenomeno dell'associazionismo europeo in Italia. Concordando con quanto riportato da Chait, possiamo sostenere che le azioni dei *Board of Trustees* per il sostegno dei musei devono essere guidate dalla missione istituzionale ed umanitaria, fondata sulla base di valori internazionali e dalla storia, come anche le altre organizzazioni non-profit che aspirano a soddisfare determinati scopi. Come citato da Peter Drucker:

«The businesses I work with start their planning with financial resources. The non profits start with the performance of their mission»⁷⁵.

⁷³ Ivi, p 72.

⁷⁴ Ivi, p. 43.

⁷⁵ P. Drucker, *The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*, New York, Harper & Row, 1989, p.89.

4.3.1 Categorie di Soggetti della Membership alla Peggy Guggenheim Collection

La Fondazione Guggenheim ha sviluppato un programma di *membership* canonico, in linea con la comune struttura che troviamo presentata dai principali musei americani del sistema culturale statunitense⁷⁶. I programmi sono finalizzati ad individuare categorie compatibili con le possibilità, i desideri e le caratteristiche dei diversi segmenti che compongono il grande pubblico delle comunità cosmopolite delle metropoli occidentali — nel caso Guggenheim quelle di New York, Venezia e Bilbao, principali poli culturali ed urbani dei suddetti territori. Le classificazioni che soggetti che dunque ricorrono nel sistema museale Guggenheim, e che ritroviamo anche in altri musei, si possono suddividere in:

- *Singoli Individui*: i quali vengono maggiormente stimolati a visitare il museo regolarmente, oltre che a usufruire appieno delle attività organizzate, al fine di instaurare un rapporto continuativo con il patrimonio del museo, dove ne venga ereditato il senso di appartenenza. Non a caso, in Italia, è nota ed essenziale in questa categoria la partecipazione dei cittadini e dei residenti — in regione e fuori regione che sia — grazie alle suddivisioni che tengono conto della diversità del proprio pubblico, differenziando i dati geo-demografici da quelli economici. Nel caso del Museo Guggenheim a Venezia troviamo le seguenti tipologie di programmazioni: Open pass € 39, Individual € 80, Dual member € 110, Family card € 80, e Young pass € 19.

⁷⁶ Slater, p.34.

- *Soggetti aderenti a gruppi distinti*: facenti parte della categoria del pubblico interessato e conoscitore, ai quali vengono riservati benefit in linea con i loro specifici interessi. L'intento di facilitare l'interazione culturale tra i partecipanti che condividono le medesime passioni ed obiettivi ha lo scopo di un ruolo sociale e politico al membro, il quale si riserva il prestigio di avere un reverbero strategico per la promozione del programma stesso e per la fondazione. Alla Peggy Guggenheim Collection esiste la *Guggenheim Circle*, che nasce come una sottoscrizione individuale ma privata, classificando l'aderente con nome di *Circle Patron* ed inserendolo in un gruppo separato dalla comunità degli iscritti. Tale formula viene presentata come un'evoluzione offerta ai membri "anziani" che dal 1982 si iscrissero alla prima *membership* chiamata *Junior Membership*, ora ribattezzata quattordici anni dopo come *Guggenheim Circle* dal 1996. Lo spirito autonomo e la volontà collettiva finanziatrice, molto simile a quella di un'associazione, ha permesso negli anni alla fondazione di sviluppare un sistema di auto finanziamento e divulgazione del gruppo stesso, garantendo l'iscrizione di nuovi membri di anno in anno. Così come viene descritto dal dipartimento *membership* a Venezia:

«Il gruppo è contraddistinto dal desiderio di sperimentare nuove esperienze artistiche. Per questo motivo la Collezione organizza visite a musei e collezioni private che prevedono l'accoglienza da parte di curatori, direttori ed esperti d'arte che contribuiscono a rendere unica ogni iniziativa proposta. Tale impegno profuso dalla Collezione rispecchia la volontà di arricchire costantemente il gruppo attraverso innovative proposte culturali ed occasioni d'incontro. Promuovere la crescita del Guggenheim Circle significa infatti sostenere la crescita del museo in quanto tale comunità rappresenta parte integrante di esso»⁷⁷.

⁷⁷ Sezione *Membership Circle* del museo Peggy Guggenheim visitabile all'indirizzo <http://www.guggenheim-venice.it/membership/circle.html>

Per queste ragioni l'organizzazione dedica particolare impegno nel facilitare i contatti tra questo genere di soci, al fine di migliorarne la conoscenza reciproca. L'intento di mantenere nel tempo quella specificità natale del gruppo d'origine statunitense, ha l'obiettivo di rendere la *membership* coesa ed i suoi aderenti partecipi alla crescita del museo. La partecipazione di questi membri è prettamente finanziaria ed aiuta la collezione a svolgere correttamente le attività culturali ed a raggiungere gli obiettivi istituzionali, sostenendo l'acquisizione di opere d'arte che arricchiscono la collezione permanente della Fondazione Solomon R. Guggenheim.

- *Collezionisti internazionali*: non v'è dubbio che grazie al ruolo significativo che il museo ricopre nel panorama artistico internazionale, la Collezione ha costantemente accesso a informazioni riservate che possono essere condivise con i propri *Patrons*. Questi, i principali sostenitori della missione del museo, vengono ammessi esclusivamente su invito da parte dell'organizzazione interna. L'origine di un "network esclusivo" i cui valori, ambizioni ed interessi sono allineati ad uno dei punti fondamentali stilati nella *mission* del museo: la conservazione e la crescita della collezione di Peggy Guggenheim, nonché lo studio dell'arte moderna e contemporanea, con il fine di trasmettere comprensione ed apprezzamento per l'arte d'avanguardia. L'organizzazione interna dichiara di sostenere:

«[...]la crescita delle relazioni interpersonali tra i soci, favorendo la divulgazione delle idee e la visione di ogni singolo individuo quale parte integrante del gruppo, e mette a disposizione un'eccellente piattaforma sulla quale confrontarsi su comuni passioni e curiosità. Il museo considera ogni socio individualmente, riservando ampio spazio all'ascolto delle singole esigenze e richieste. Grazie ad una missione i cui obiettivi coincidono con quelli dei soci, la Collezione Peggy Guggenheim

condivide con loro lo stesso entusiasmo e impegno per l'arte»⁷⁸.

- *Aziende*: la ragione di riservare un'apertura nella *membership* alle aziende risiede nel tentativo di garantire stabilità a livello finanziario, come anche la ricerca di una collaborazione che sorpassi lo sporadico sistema di *sponsorship*. Il caso Guggenheim a Venezia rappresenta con *Intraprease* il primo esempio in Italia di *Corporate Membership*, attivato nel 1992, che prevede il coinvolgimento delle aziende Acqua di Parma, Aermec, Allegrini, Apice, Arclinea, Corriere della Sera, Distilleria Nardini, Florim, Gruppo Campari, Hangar Design Group, Hausbrandt, Istituto Europeo di Design, Mapei, MST – Gruppo Maccaferri, Reggiani Illuminazione, René Caovilla, Rubelli, Ruinart Safilo Group, Stevanato Group, Swatch, Trend⁷⁹.

⁷⁸ Sezione *International Patrons* visitabile all'indirizzo <http://www.guggenheim-venice.it/inglese/membership/internationalpatrons.html>

⁷⁹ Voce *Chi siamo* visitabile all'indirizzo <http://www.guggenheim-intrapresae.it/it/>

4.3.2. *La struttura della Membership della Peggy Guggenheim Collection e le nuove prospettive*

Come già accennato in precedenza, la struttura della *membership* della Peggy Guggenheim Collection ha trovato il suo equilibrio nella forma più classica della *membership* statunitense. Essa si avvale di una solida comunità finanziatrice per sostenere le scelte e la gestione finanziaria per le attività culturali. La *membership* viene cresciuta inquadrando i pubblici del museo a seconda delle fasce d'età e delle figure sociali *tipo* presenti sia nell'idea globale ed occidentalizzata della comunità, sia da una effettiva conoscenza della composizione strutturale del proprio pubblico. Ciò indica che le fasce che compongono - come da noi definito - un modello "classico" identificano quei pubblici "classici" che sono soliti frequentare i musei, ovvero quelli provenienti dalla sfera demografica predominante, la quale varia dalla figura del giovane adulto, all'adulto che poco supera la soglia della mezza età (anni trentacinque – sessantacinque). Fra questi, la presenza delle giovani famiglie ha acquisito negli'anni una posizione sentita, altra categoria che sempre più trova nel museo soluzioni efficaci alla sua composizione. Senonché anche le coppie, ma i soggetti più ricercati e la formula più promossa rimane quella dedicata al singolo individuo, che attraverso la *membership*, viene spronato a rendersi attivo per migliorare la fruizione e rendersi attivo all'interno di una comunità in costruzione.

La classificazione che attualmente troviamo presente alla Peggy Guggenheim Collection non ha subito particolari variazioni nell'arco degli'anni successivi alla sua nascita (2001). Le attuali fasce si suddividono per ordine di una tipologia prettamente demografica:

- 1) *Young Pass*: rappresentativa del pubblico più giovane (non avente più di ventisei anni) e così dedicata alla *Young Art Community*⁸⁰.
- 2) *Open Pass*: rappresentativo del pubblico adulto e neo-adulto attivo nella comunità nazionale italiana.
- 3) *Individual*: rappresentativo della comunità adulta nazionale ed internazionale Guggenheim.
- 4) *Dual*: rappresentativo del pubblico che si riconosce unito a sostenere la causa del museo nella forma economica e sociale della coppia.
- 5) *Family Card*: rappresentativo del pubblico delle famiglie riconosciute e non riconosciute dalla legge, con figli non superiori ai ventisei anni.
- 6) *Circle*: rappresentativo della comunità adulta dei membri che sostiene il museo attraverso una quota maggiore e non predisposta come nelle forme sopra elencate.
- 7) *International Patron*: rappresentativo della comunità nazionale ed internazionale degli adulti collezionisti ed esperti conoscitori.

Attraverso una raccolta dati avvenuta in loco, abbiamo studiato la forma della struttura *membership* raccogliendo i risultati dei dati numerici di fine anno, relativi a tutti i livelli di adesione sopra elencati. I dati sono stati tracciati dal 2013, anno da cui la fondazione ha iniziato a monitorare alcuni flussi di informazione, quali i totali delle adesioni (**Tab. 2**) e le iniziative proposte (**Tab. 3**). E' opportuno confrontare questi dati incrociandoli, in quanto lo studio delle iniziative è congiunto allo scopo di determinare ed, eventualmente, indirizzare lo sviluppo strategico delle comunità museali per ogni fascia di adesione. A questo scopo, abbiamo stilato in un elenco le

⁸⁰ Alla voce *Young Pass* visitabile all'indirizzo <http://www.guggenheim-venice.it/membership/young-pass.html>

tipologie delle iniziative proposte dal museo, individuate dall'anno 2002 sino al 2018:

1) *Laboratori didattici*: attività di inclusione familiare svolte all'interno della sede museale su prenotazione - per bambini, adolescenti, genitori e parenti - e a pagamento se progettati all'esterno della sede, in collaborazione con altri musei della città.

2) *Visite Guidate, corsi di formazioni, talk con artisti*: attività di educazione all'arte svolte in loco e in sedi esterne, sostenute da collaboratori professionisti o responsabili dell'organizzazione interna quali il direttore - fra questi hanno partecipato curatori, conservatori, docenti, artisti ed esperti conoscitori⁸¹ - dedicate al pubblico adulto, giovane e interessato alle opere della collezione permanente ed alle mostre temporanee presenti in sede e nel territorio. Alcune attività rimangono riservate a singole fasce *membership*, quali i talk con gli artisti per gli *International Patrons* o specifiche giornate formative dedicate al gruppo dei *Circle Patrons*.

3) *Cocktail party ed eventi enogastronomici*: attività di inclusione sociale organizzate su invito e svolte all'interno della sede, aperte a seconda delle fasce aderenti.

4) *Social Party*: attività di inclusione sociale dedicate alla fascia *young*, svolte all'interno della sede.

5) *Concerti*: attività ludica organizzata in sede, a pagamento o su prenotazione.

⁸¹ L'80% delle attività sono sostenute da Alessandra Montalbetti, membro attivo nella sezione didattica della Soprintendenza ai Beni Artistici-Storici e demo-etno-antropologici di Milano. Il profilo è visitabile all'indirizzo <https://www.anisamilano.it/staff/alessandra-montalbetti/>.

6) *Eventi annuali (Settimana dei Veneziani)*: attività miste di educazione all'arte e formazione, a sostegno delle comunità specifiche quali, nel caso Guggenheim, i cittadini residenti a Venezia.

7) *Viaggi formativi*: attività di intrattenimento e di formazione riservate alle fasce *Circle* ed *International Patrons*.

Da quanto emerso in una prima suddivisione (**Graf. 3**), la preponderanza delle attività didattiche esterne al museo prevale su quelle interne. Questo è comprensibile se si conoscono gli spazi della sede, che negli'anni ha saputo comunque gestire coraggiosamente una media di circa mille e cinquecento visitatori al giorno. Di fatto, l'organizzazione ha preferito sfruttare la peculiare ubicazione del palazzo e l'originalità stessa della sua architettura, accogliendo qui solamente le principali iniziative culturali come gli *opening* alle mostre e le *Preview*, insieme ad alcuni eventi sporadici come *La Settimana dei Veneziani* o quelli più specifici come le riunioni del *Circle* e dei *Patrons* e le visite guidate alle collezioni. Ciò che è indiscusso, è la natura identitaria delle iniziative che avvengono all'interno della sede, in quanto esse sono parte fondamentale dell'immagine del museo, che si trova impegnata a mantenersi sempre armoniosa con l'ambiente circostante. E' chiaro quindi come la progettazione delle attività *membership* Guggenheim si impegni più a non perdere il profilo prestigioso evocato dall'immagine del Palazzo e dalla collezione in esso esposta, invece che innovarsi ed aprire i suoi limiti a nuovi obiettivi, meno incentrati sul concetto della galleria *Avant-garde* e più diretti verso l'idea di ciò che è il museo, lo spazio dell'iniziativa *Avant-garde*. Questa è senz'altro la causa della limitata variabilità delle iniziative proposte, e della poca vivacità nell'ideazione creativa per le comunità museali.

Inquadrando dunque le categorie delle attività programmate dalla

fondazione e confrontando i risultati delle tabelle 1 e 2, si possono sollevare ipotesi sul risultato dei reverberi promozionali e della qualità delle iniziative dedicate alle fasce di preferenza. E' con questo confronto che è possibile monitorare l'aumento e la diminuzione di anno in anno del flusso delle adesioni nelle determinate fasce. Non a caso, fra il 2013 e il 2014, l'introduzione dell'evento *Happyspritz*, seppur riproposto negli anni successivi con lo stesso ritmo di frequenza, portò ad un primo incremento che raddoppiò largamente nell'arco di un anno il totale delle quote di adesione, passando dai centosessanta iscritti ai trecento novanta. L'anno successivo, la fascia *Young* subì un secondo incremento del 20%, attraendo ancora l'attenzione di molti giovani grazie al potere della formula "*Aperol Party*".

Concordando o meno sulla scelta di servirsi di un prodotto quale *Aperol Spritz* per promuovere un evento sociale – da parte di un'istituzione culturale quale è il museo, che tutela ogni canone di diversità, che ha il compito di integrare la società e di educarla – l'assenza di attività continuative e coinvolgenti, se non didattiche, socio-culturali e di promozione alle politiche giovanili, ha causato la forte digressione della comunità museale *Young* a partire dal 2016 sino ad oggi, precisamente del 40%. O meglio, l'assenza di un'altra proposta ha educato la comunità acquisita a vivere il museo come una meta estemporanea, esclusiva all'evento prescelto. Un luogo a cui si accede solamente quando l'evento si presenta (dalle due alle quattro volte l'anno), e non invece come spazio che genera nuove opportunità, stimoli ed iniziative laterali. Si può dunque ipotizzare che i risultati dell'evento sociale *Happyspritz* abbiano portato a vivere nel museo una mera esperienza ludica e non invece un'occasione per conoscere, crescere e influenzare – se non colmare – la propria identità sociale. In una tale *location* conosciuta come mistica e suggestiva, una cabina delle arti quale è Palazzo Venier dei Leoni, i progetti per

le nuove iniziative dedicate ai giovani sarebbero stati utili da definire in concomitanza al boom promozionale che *Happyspritz* avrebbe causato, intervenendo in una seconda fase di sviluppo, ovvero quello della raccolta della comunità e della creazione del legame museale, lavorando ad esempio sull' "effetto collante" che le varie espressioni artistiche hanno il potere di innescare. Per quanto dunque la fascia giovanile Guggenheim sia una delle meno frequentate, l'attuale numero di adesioni non preclude l'idea di rispettare la tradizione e il ritmo di frequenza delle attività esterne (**Tab.3**), tipiche dello schema Guggenheim a Venezia. Perché non dare ai giovani autonomia nella gestione di un collettivo che possa portare nuove proposte? Un comitato esterno *al* museo ma attivo *per* il museo, data la stretta vicinanza dei giovani, i quali li vediamo composti per l'80% dalla partecipazione triveneta (**Tab.4**).

In sintesi, il Guggenheim non offre particolari attenzioni verso la fascia del pubblico giovanile, di fatto mancano iniziative volte a costituire tale gruppo. Il programma si riserva di dedicare circa un terzo delle attività proposte (**Graf.2**) alla fascia delle famiglie e dei visitatori giovanissimi. Questo, ne determina di fatto la sua natura pedagogica. Le attività culturali quali i laboratori didattici e le visite guidate, le quali avvengono maggiormente al di fuori della sede museale, offrono la possibilità di instaurare un rapporto continuativo con la *membership* perché essa soddisfa l'interesse del visitatore nella ricerca dell'attività formativa - nella regione e fuori regione - espandendo gli orizzonti e sfruttando le collaborazioni con istituzioni ben lontane dalla laguna.

A rappresentare la maggioranza nella comunità *membership* sono i membri che raggiungono la quota di novecento ventidue iscritti, ovvero il 65% dell'intera partecipazione, composta dall'insieme delle fasce *Dual*, *Individual*

ed *Open*. Consultando la **Tab.3**, è possibile riscontrare un parallelismo fra le maggioranze dei dati conoscitivi relativi alla fascia d'età media individuata, corrispondente alle tre voci elencate. Attraverso la raccolta dei dati rilevati dalle date di nascita e rappresentativi delle anzianità dei singoli membri, si è giunti alla conclusione che la fascia di età compresa fra i trentasei ed i sessantacinque anni rappresenta concretamente la maggioranza, il 36% sul totale e il 54% sui dati raccolti. Tuttavia, uno dei problemi che abbiamo riscontrato durante la raccolta dati è stata la presenza preponderante del dato ignoto. Ciò non ci ha permesso di conoscere a fondo gli aspetti strutturali delle anzianità nella *membership*, ma rimane a rigore di analisi un dato rappresentativo dello stato attuale della gestione dei dati – raccolti o non raccolti. A causa della mancanza di un obbligo imposto durante la compilazione dati all'atto dell'iscrizione, si è generata un'incidenza del 33% del dato ignoto, poco inferiore ai valori di maggioranza individuati (**Graf. 3**).

Anche i dati delle provenienze sono risultati incompleti, seppur con una percentuale ignota minore, equivalente all'11% (**Tab. 4**). Tuttavia, i risultati rilevati dalla quota restante, ovvero l'89%, hanno dimostrato quanto in realtà la *membership* Guggenheim sia fortemente caratterizzata da membri residenti nella provincia Veneta. E considerate le provenienze internazionali, le quali ci si aspettava caratterizzassero una quota notevole delle adesioni, si sono rivelate in realtà rappresentative solamente per il 10%. Qualora dovessimo raccogliere e considerare anche la percentuale del dato ignoto, possiamo ipotizzare che supererebbero di poco le cento quarantadue iscrizioni ora tracciate (**Tab. 5**). E' opportuno a questo punto definire la vera natura della partecipazione *membership* Guggenheim, tipicamente locale e strettamente legata al territorio della provincia. Una delle iniziative volte a sensibilizzare l'attenzione verso la cittadinanza è *La Settimana dei Veneziani*, che tutti

gl'anni prende atto nel mese di novembre. Se consideriamo tale iniziativa un sistema per avvicinare il pubblico veneziano al museo, possiamo avanzare l'ipotesi di intervenire con i membri stessi a sostegno dell'integrazione cittadina, spronandoli a partecipare attivamente come volontari al sostegno della singola giornata, portando il membro a responsabilizzarsi dell'obiettivo vero della *membership* e del museo, quello di contribuire a lasciare una traccia, trasmessa dal patrimonio in esso esposto e dalle persone che caratterizzano la comunità museale. Anche se analizzata come evento annuale nella **Tab. 3**, non possiamo considerare oggi *La Settimana dei Veneziani* parte del benefit o dell'iniziativa culturale laterale offerta al membro, in quanto si tratta di un'attività progettata per dimostrare interesse verso i vicini residenti e non come conseguenza delle consapevolezza che sorgono dai dati raccolti.

REGISTRO ADESIONI							
	4/12/2013	6/12/2014	2/12/2015	6/12/2016	1/12/2017	3/12/2018	5/4/2019
International Patron	26	28	32	29	36	33	32
Circle	117	124	104	96	121	126	110
Circle Junior	--	--	6	9	9	8	11
Individual	144	144	173	201	208	215	206
Dual	205	239	274	325	334	389	411
Family Card	110	151	166	189	180	157	156
Open Pass	148	210	232	243	270	313	305
Young Pass	164	397	480	248	252	207	192
TOTALE	914	1293	1467	1340	1410	1448	1423

Tabella 2. Registro dei totali per le adesioni della Peggy Guggenheim Collection (2013-2019).

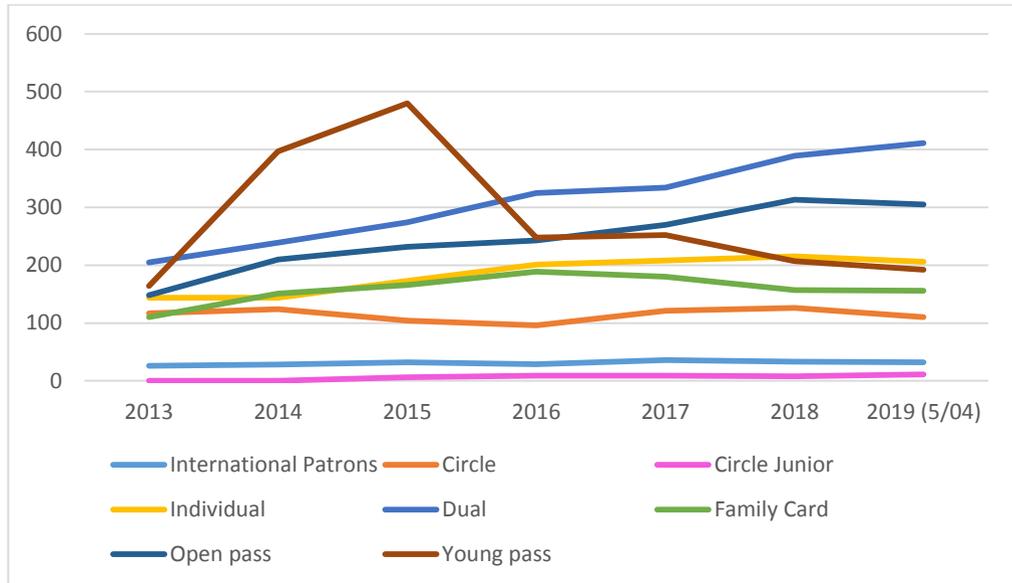


Grafico 2. Analisi del flusso dei totali per le adesioni della Peggy Guggenheim Collection (2013-2019).

INIZIATIVE CULTURALI MEMBERSHIP					
	2014	2015	2016	2017	2018
Laboratori	9i	4i, 2e	2i, 3e	3i, 4e	1i, 3e
Visite Guidate	10i, 9e	9i, 14e	6i, 11e	9i, 14e	12i, 16e
Eventi enogastronomici	5	4	4	3	4
Social Party	4	2	2	3	0
Eventi annuali	1	1	1	1	1
Viaggi formativi	3	3	2	6	3
Concerti	2	0	1	0	0

Tabella 3. Registro dei totali per le iniziative culturali membership della Peggy Guggenheim Collection (2014-2018).

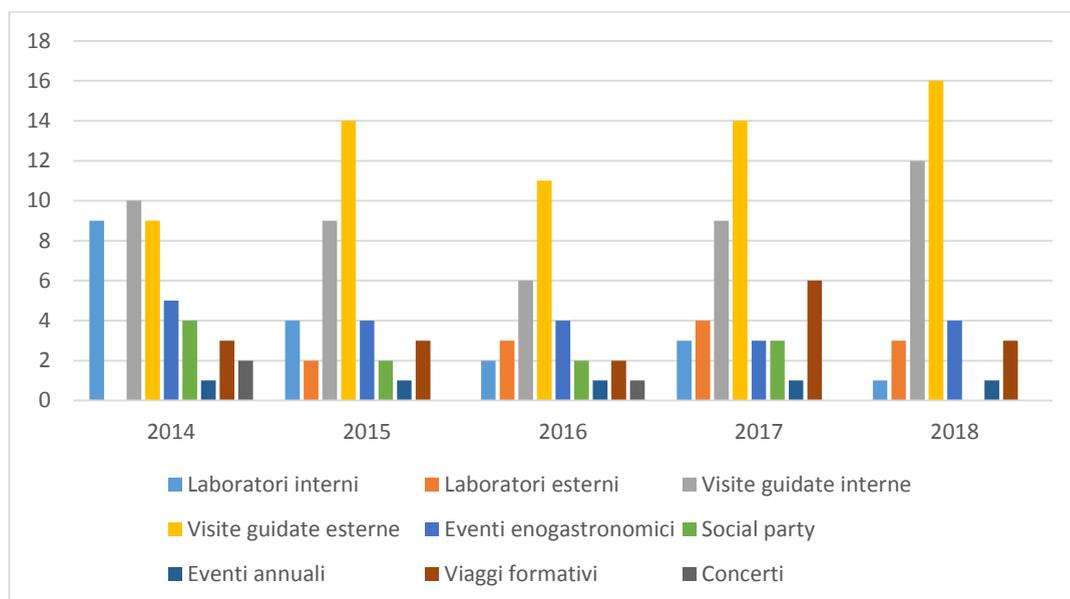


Grafico 3. Analisi del flusso delle iniziative culturali della Peggy Guggenheim Collection (2014-2018).

Età	Adesioni	Totale %	Territorio Triveneto %
0-18	29	2 %	80 %
19-35	187	13 %	62 %
36-65	510	36 %	72 %
over 65	219	16 %	80 %
Totale	945	67 %	72%
Ignoti	478	33%	N/A
Totale adesioni	1423	-	-

Tabella 4. Distribuzione demografica della adesioni membership della Peggy Guggenheim Collection, con riguardo alla partecipazione locale ed ignota (2018).

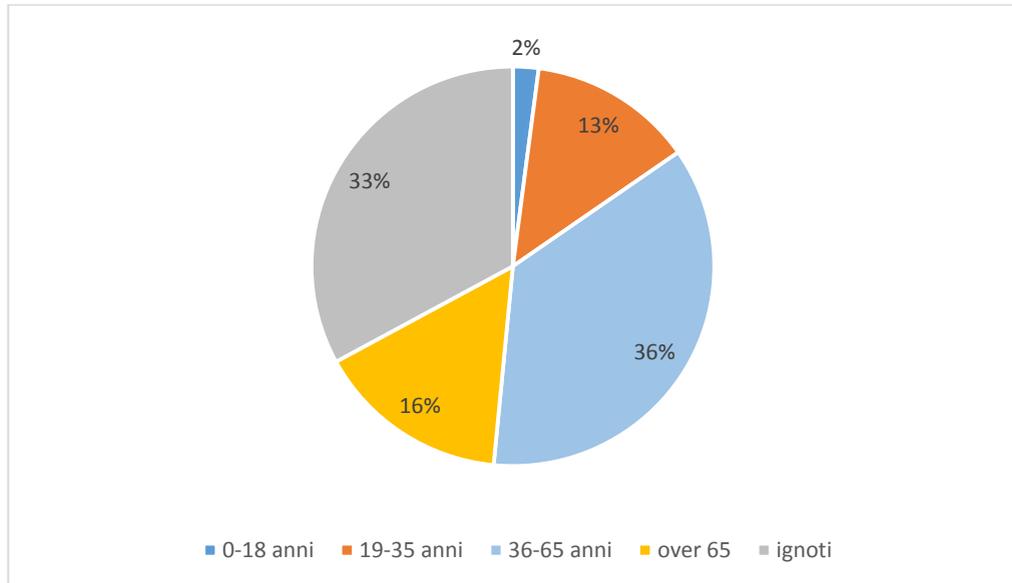


Grafico 4. Percentuali di incidenza delle fasce d'età nella membership della Peggy Guggenheim Collection (2018).

Regione	Percentuale e totale delle adesioni
VENETO	72,3 %
Venezia	610
Padova	115
Treviso	98
Vicenza	52
Verona	21
Belluno	10
Rovigo	3
LOMBARDIA	10,6 %
Milano	85
Bergamo	13
Brescia	10

Monza e Brianza	8
Como	5
Varese	5
Pavia	4
Mantova	3
Lecco	1
EMILIA-ROMAGNA	5,3%
Bologna	31
Ferrara	20
Modena	6
Parma	3
Reggio Emilia	3
Ravenna	2
Forlì	1
Rimini	1
FRUILI-VENEZIA GIULIA	4,5 %
Udine	28
Pordenone	20
Trieste	5
Gorizia	4
PIEMONTE	1 %
Torino	10
Alessandria	2
Cuneo	1
TOSCANA	2 %
Firenze	9

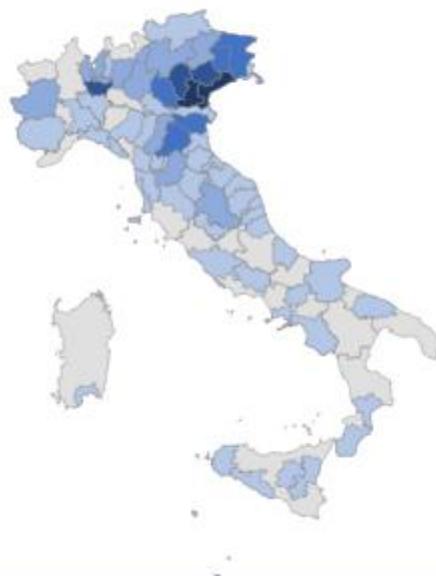
Pistoia	3
Prato	4
Livorno	3
Pisa	2
Arezzo	1
Lucca	1
Siena	1
TRENTINO-ALTO ADIGE	0,7 %
Trento	5
Bolzano	4
UMBRIA	0,4 %
Perugia	5
Terni	1
MARCHE	0,8%
Fermo	4
Pesaro	3
Macerata	2
Ascoli Piceno	1
Ancona	1
LAZIO	0,3 %
Roma	3
Frosinone	1
SICILIA	0,3 %
Catania	3
Agrigento	1
Enna	1

PUGLIA	0,3 %
Foggia	3
Bari	1
LIGURIA	0,1 %
Genova	1
La Spezia	1
CAMPANIA	0,3 %
Napoli	2
Benevento	1
Salerno	1
CALABRIA	0,2 %
Reggio Calabria	2
Catanzaro	1
SARDEGNA	0,2 %
Carbonia Iglesias	2
Cagliari	1
ABRUZZO	0,1 %
Chieti	1
Teramo	1
TOTALE ADESIONI	1258
PERCENTUALE	89 %

Tabella 5. Rappresentazione dell'attuale partecipazione membership nazionale e provinciale della Peggy Guggenheim Colletion (2018).

Analisi delle provenienze membership nazionali della PGC (2004-2018)

■ 610>100 ■ 99>50 ■ 49>20 ■ 19>5 ■ 4>1



Con tecnologia Bing
© GeoNames, HERE, MSFT, Microsoft

Grafico 5. Rappresentazione dell'attuale partecipazione membership nazionale e provinciale della Peggy Guggenheim Collection (2018).

Stati Esteri	Percentuale e n° adesioni
EUROPA	58%
Spagna	3
Svizzera	18
Svezia	1
Scozia	3
Paesi Bassi	1
Lussemburgo	2
Germania	14
Galles	1

Francia	14
Inghilterra	18
Bulgaria	1
Belgio	2
Austria	4
STATI UNITI	36%
Washington	2
Texas	2
Pennsylvania	1
Ohio	1
New York	21
Massachusents	1
Maryland	1
Louisiana	2
Kentuchy	1
Illinois	1
Hawaii	1
Florida	5
Connecticut	1
Carolina del nord	1
California	10
ASIA	3,5 %
Emirati Arabi Uniti	2
Cina	1
Israele	1
Pakistan	1

CANADA	1,4 %
Vancouver	1
Ontario	1
AUSTRALIA	1,4 %
Victoria	1
Nuovo Galles del sud	1
TOTALE ADESIONI	142
PERCENTUALE	10 %

Tabella 6. Rappresentazione dell'attuale partecipazione membership internazionale della Peggy Guggenheim Collection (2018).

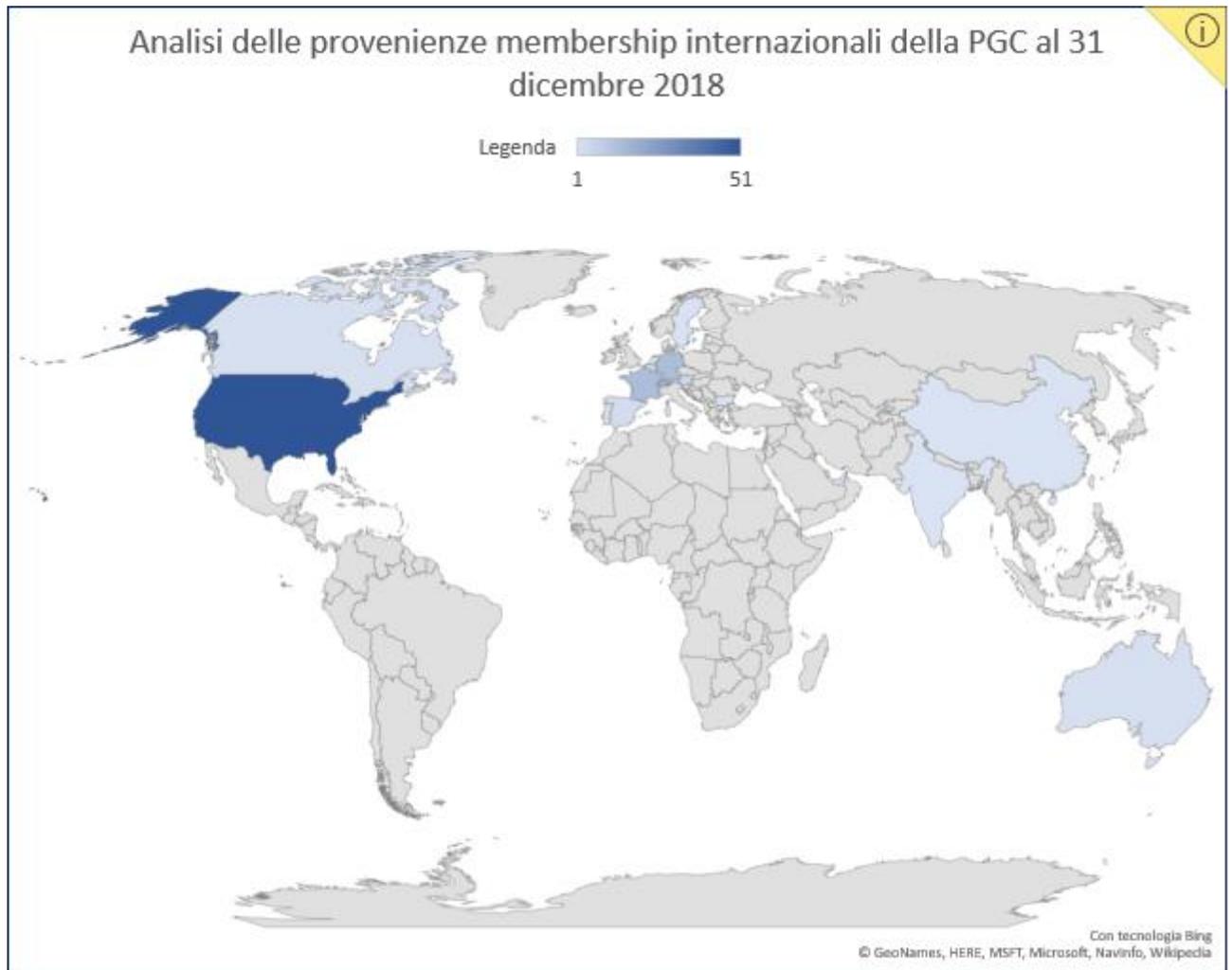


Grafico 6. Rappresentazione dell'attuale partecipazione membership internazionale della Peggy Guggenheim Colletion (2018).

LA MEMBERSHIP DEL MART – MUSEO DI ARTE MODERNA E CONTEMPORANEA DI TRENTO E ROVERETO

Premessa

La bibliografia relativa alla storia del panorama museale trentino, per quanto di giovane pubblicazione, stila con precisione i passaggi e le trasformazioni subite nelle condizioni di autonomia politica dei sistemi museali della regione di Trento. In particolare due ricerche condotte dagli studiosi Francesco Abbatantuono e dagli studenti del *Master in Art and Cultural Management* dell'Università di Trento, hanno rivendicato lo "sviluppo del tessuto economico locale e la sua influenza sulle comunità e sul territorio"¹. Confrontando queste ricerche con alcune pubblicazioni proprie del museo, come i testi della collana *Documenti* editi dal 1998 al 2016, è possibile individuare fra le righe l'espressione di etiche esemplari che individuano il Mart – museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto, come un'eccezionale esempio contemporaneo di museo pubblico italiano, deputato all'integrazione sociale, alla conservazione dei beni culturali ed alla tutela attiva delle proprie comunità museali, incentrato sin dalle sue origini nella

¹ F. Abbatantuono, *Il museo contemporaneo come strumento di sviluppo territoriale e nodo distrettuale: il caso del Mart di Rovereto*, Milano, Libera Università di Lingue e Comunicazione, 2005; Master of Art and Culture Management, *Report di Ricerca – Progetto Mart: strategie e percezioni a livello locale, nazionale ed internazionale*, Rovereto, 2004.

costruzione di attività di interazione e lettura dell'arte italiana del novecento². E' per queste ragioni che il Mart è stato scelto come polo culturale esemplare per lo studio delle proprie comunità museali, perché sensibile al potenziale visitatore locale e turistico. Un caso unico ed eccezionale specialmente per gli interventi di rifioritura culturale della città precedentemente assediata dalla desolazione, a causa dalle innumerevoli vicende belliche subite nel corso dei secoli. Una voce in capitolo viene rivendicata dall'ex-presidente Pietro Monti, il quale ha ribadito come il Mart fosse

«[...]capace di abbracciare il secolo della frantumazione dei linguaggi e del recupero di tutti i linguaggi»³

passati e contemporanei. Intendendo abbracciare, attraverso la didattica, i sistemi che porteranno alla ricostruzione della comunità locale, attraverso un'educazione civica dell'arte contemporanea. Come ha affermato Lorenzo Dellai, attuale Presidente della Provincia Autonoma di Trento, il progetto è sorto con l'ambizione di essere:

«qualcosa di più di un contenitore di mostre, un vero e proprio laboratorio di cultura sul territorio, un centro di energia e pulsioni, di vitalità positiva»⁴.

² In particolare si fa riferimento al testo M.T. Fiorillo (a cura di), *Documenti: educare all'arte contemporanea: l'esperienza del Mart*, Milano, Skira, 2001.

³ Aa. Vv., *Rosmini e la bellezza in "Rovereto e il nuovo polo culturale"*, Trento, Nicolodi, 2003, p. 30.

⁴ Abbatantuono, p. 95.

5.1 Etica Didattica per le comunità: le prime teorie fra 1984-1999

Da una breve collana pubblicata agli inizi del XXI secolo, è stato possibile stilare i principi etici e teorici secondo cui Gabriella Belli (seconda direttrice) costituì la sezione didattica – oramai nota come corpo e volto del Mart⁵ – per la definizione identitaria del sistema museale trentino. I principi individuati rappresentano la costruzione dei fondamenti nati a partire dal 1984, quando il Mart diede vita alla prima sezione didattica italiana, volta principalmente all'educazione e all'apprendimento delle diverse semplicemente chiavi di interpretazione dell'arte contemporanea. Questi principi vengono attualmente rispettati e valorizzati dall'organizzazione culturale. Successivamente vengono trasmessi alle proprie comunità *membership* attraverso iniziative

«chiare negli obiettivi, come nei contenuti, gestibili in ordine dei tempi prestabiliti, flessibili in ordine all'intervento e successivi spunti di approfondimento e di ricerca»⁶.

Come definito nel testo di Fiorillo (2001), l'etica scientifica degli interventi per la costruzione delle iniziative didattiche segue la teoria della "circularità delle esperienze". Questa può essere facilmente ripercorsa a partire dagli anni novanta, quando l'istituzione promosse i primi progetti didattico-sperimentali dedicati all'attrazione delle comunità scolastiche di primo grado e parte del corpo docenti. Furono tre le tipologie di attività praticate nelle tre sedi annesse al Mart: laboratori didattici, corsi

⁵ "[...] da oltre trent'anni è un polo di eccellenza in ambito formativo." V. Carnevali, *Mediazione e Dialogo. La didattica al Mart di Rovereto* in "Artribune", 8 febbraio 2017. L'articolo è consultabile all'indirizzo <https://www.artribune.com/professionisti-e-professionisti/didattica/2017/02/intervista-carlo-tamanini-mart-rovereto/>.

⁶ Fiorillo, p. 71.

sull'educazione all'immagine e mostre didattiche. L'obbiettivo era creare un percorso circolare che fornisse dei riferimenti teorici attraverso attività di analisi, di critica e di rielaborazione visiva, al fine di esporre i risultati ottenuti in una mostra didattica. I nuovi spunti di riflessione servivano dunque per la creazione di eventi che portassero a confrontare i risultati delle sperimentazioni ottenute e rendere lo spazio un'opportunità di riflessione. Così, anche le critiche e le analisi relative alle maestrie museologiche settecentesche si concentrarono sulla resa dello spazio espositivo come spazio "parlante"⁷. Ne è d'esempio il saggio di Rossi Pinelli Orietta intitolato "Per una «storia dell'arte parlante»: dal Museo Capitolino (1734) al Pio-Clementino (1771-91) e alcune mutazioni della storiografia artistica". Il voler riproporre nel museo contemporaneo lo spazio di riflessione, destinato precedentemente agli artisti ed ai conoscitori del tempo, registra un primo passo verso quel successo "sapiente" nella lista delle priorità dell'impresa, scardinando gli stereotipi che impediscono la produzione di energia intellettuale dell'individuo e che rendono più efficiente l'attività d'impresa museale. L'allestimento di "opere d'arte parlanti" – come citato dalla Pinelli – in un sistema di dialogo, d'interazione e di confronto come la "circolarità delle esperienze" così definita da Fiorello, ci riporta alla consapevolezza profonda delle potenzialità – o meglio delle necessarie iniziative – che lo spazio-museo dovrebbe tornare ad offrire⁸. Tali iniziative hanno portato all'aumento esponenziale dell'utenza museale, da mille visitatori a trentamila fra il 1984 e il 2001, la maggior parte membri delle scuole elementari (i due terzi). Un interessante dettaglio viene riportato nel testo di Fiorillo, specificando come già negli anni novanta il Mart avesse una risonanza positiva nei confronti del

⁷ O. Rossi Pinelli, *Per una «storia dell'arte parlante»: dal Museo Capitolino (1734) al Pio-Clementino (1771-91)* in "Ricerche di Storia dell'Arte", Roma, No. 84, febbraio 2005, Pp.5-23.

⁸ Ivi, p. 17.

sentire comunitario di Rovereto:

«Circoli ed Associazioni partecipano con assiduità alle visite guidate. Numerosi sono i docenti presenti ai corsi di aggiornamento. Nell'anno 1999, ai tre corsi Iprase/Mart rivolti alla scuola elementare e superiore, hanno partecipato una sessantina di insegnanti e centoventi sono stati i docenti iscritti nei sei corsi patrocinati dal Mart»⁹.

Lo sguardo sperimentale con il quale l'istituzione opera sin dalle sue origini -- anticipando anche le prime ricerche in campo didattico per l'arte contemporanea, sviluppate solo due anni dopo dal Centro Europeo dell'Educazione¹⁰ -- ha permesso una maggiore apertura del museo, soprattutto verso target di pubblici che si discostano dalla comune visione educativa delle *scolastiche*. L'impostazione scientifico-culturale che il Mart adottò sin dalla sua nascita, per la ricerca e per la produzione creativa delle attività proposte, fu sintomo di una autoidentificazione solida e concreta, confermata appunto dalle teorie dichiarate nel testo di Fiorillo, le quali vengono presentate come "i principi teorici" da cui l'istituzione trae i propri valori, li applica e li divulga -- il principale fra questi: la percezione visiva. Seguendo gli sviluppi delle prime correnti di pensiero relative agli studi sulla psicologia della forma -- Wolfgang Kolher, Katz ed Arnheim (1940 - 1960)¹¹ -- il dipartimento didattico applicò alle proprie ricerche le teorie evoluzionistiche di Jean Piaget, e si sofferma tuttora sullo studio delle teorie più recenti, quelle che riguardano la filosofia del nuovo pensiero contemporaneo e la realtà percepita da questo. I riferimenti e le riflessioni che ne captano i segnali, sono

⁹ Fiorello, p. 77.

¹⁰ Il progetto a cui si fa riferimento è il R.I.A.C.I.S condotto da Lucia Lazotti.

¹¹ I testi principali a cui si fa riferimento sono: W. Kohler, *The place of value in a world of facts*, 1938; R. Arnheim, *Art and Visual Perception. A Psychology of the Creative Eye*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, 1954.

tratte dagli scritti di Pino Parini, Eddy Carli, Paolo Manzelli e Lucia Lazzotti. Non manca in questi l'approccio multidisciplinare, confrontando la teoria della percezione dell'immagine artistica sotto diversi aspetti -- ovvero secondo il pensiero neurofisiologico, filosofico, cognitivo ed ingegneristico¹².

Il secondo principio individuato è l'operatività, intesa come attività di approccio all'oggetto artistico che forma attivamente il visitatore, e che lo indirizza a partorire nuovi interrogativi sui rapporti fra l'esperienza umana e quella artistica. Se ne desume la parità di pensiero del Mart con quanto viene espresso da De Bartolomeis, ovvero che "la mera mediazione talvolta illude all'immediata capacità di apprendere e saper fare"¹³. L'insieme dunque di questi due principi somma i concetti sostenuti dagli studiosi sopra citati, e come l'istituzione ne trasse vantaggio per offrire esperienze concrete e non convenzionali. Tali iniziative avvenivano all'interno di un progetto più ampio rivolto all'intera fascia dell'utenza scolastica nominato *Progetto Scuola-Museo*, il quale scopo era di avvicinare il pubblico alla storia dell'istituzione

«per far individuare la funzione di museo [...] instaurare una proficua, non episodica, collaborazione con i visitatori, suggerire metodologie avanzate nell'ambito della ricerca e promuovere la creatività»¹⁴.

Vedremo nei paragrafi successivi come la genesi didattico-scientifica del Mart abbia influenzato la crescita della propria comunità museale, la quale, come è stato dimostrato nelle statistiche di Abbatantuono, indirizzò i suoi interessi verso ambienti operanti nel campo dell'istruzione e della ricerca. Non è da tralasciare anche il valore del prestigio e l'immagine identitaria che l'istituzione ereditò negli'anni, generata dal principale polo culturale per

¹² Fiorello, p. 14.

¹³ F. De Bartolomeis, *Girare intorno all'arte*, Firenze, Scandicci, 1990, p. 126.

¹⁴ Fiorello, p.27.

l'educazione all'arte nella provincia. Le prime iniziative culturali individuate che seguono – non tanto eccezionali nel tipo ma nel metodo – sono solo l'esempio iniziale che porterà il Mart a stilare programmi educativi per target sempre più ampi, andando ad eccellere in proposte ed interventi coinvolgenti per la propria *museum community*:

- *Visite guidate alla collezione permanente ed alle mostre temporanee 1985-1988*, principalmente dedicate alle classi delle scuole medie ed elementari, con l'obiettivo di abbattere gli stereotipi canonici nei confronti del museo come luogo d'élite, nei confronti della figura dell'artista e del fare arte. In generale il Mart elaborerà dei percorsi aperti al dialogo e alla mediazione fra guida e visitatore, pur sempre indirizzando il discorso verso analogie interdisciplinari. Un sistema concentrato e distribuito a numerose scuole, fu l'idea del doppio incontro, ovvero di una visita guidata alla collezione prima dell'esperienza didattica vera e propria, partendo dall'oggetto e da una tecnica artistica già interpretata. Questo anche per concentrare l'apprendimento verso la lettura e l'elaborazione del giudizio individuale, concreto ed istruttivo, senonché per incentivare la partecipazione critica¹⁵.

- *Interventi di specialisti nelle scuole*, come ad esempio Bruno Munari alla Scuola Primaria Francesco Crispi e all'Università di Lettere di Trento, 1989. L'approccio munariano valorizzava l'inventiva della variabile nell'utilizzo dei materiali e nella lettura dei segni e delle forme, promuovendone l'inconsuetudine.

- *Laboratori didattici e corsi di formazione*, avviati a partire dagli anni novanta, e progettati sulla base della collezione permanente, delle mostre temporanee, delle mostre didattiche e come esito per corsi di aggiornamento -- unica forma

¹⁵ Ivi, p. 24.

di attività dedicata sia agli studenti che alla docenza, oltre che alle associazioni, ai circoli e alle famiglie in visita. I corsi di formazione invece vennero istituiti attraverso la collaborazione della Sovrintendenza Scolastica di Trento e dell'Iprase del Trentino, progettati secondo un ordine variabile, per garantire ogni anno un'offerta variabile. A condurre i corsi furono le personalità di spicco nel campo della psicologia, della pedagogia artistica e della didattica museale come il già citato Parini, ma anche Marco Dallari, Gabriella Belli, Annie-Paule Quinsac, Giorgio Nonvellier e Paolo Rusconi, ricostruendo un servizio che andasse di pari passo con il valore della ricerca multidisciplinare condotta dal Mart e dagli organi ad esso annessi.

5.2 Rovereto come “Cittadella della Cultura”: effetti della riconversione urbana

L’ammirabile e significativo investimento pubblico che rappresentò l’apice di un’intera riconversione culturale nella provincia autonoma trentina, aveva come fine attribuire la gestione delle collezioni esposte nelle realtà dedicate all’arte moderna e contemporanea sotto ad un unico ente museale, ovvero le opere distribuite in Palazzo delle Albere, ai tempi museo provinciale, le opere nella casa-museo ed ex galleria futurista dell’artista Fortunato Depero, e dal 1991 anche le opere provenienti dall’Archivio del 900. Iniziato nel 1981 – con una distribuzione dei finanziamenti in gran parte ceduta alla provincia, di cui solo l’8% assegnata al comune di Rovereto – il progetto venne realizzato anche grazie al sostegno delle ricerche statistiche bocconiane con la partecipazione della deputata Paola Conci, le quali conclusioni dimostrarono la riuscita e la convenienza nell’attuare tali finanziamenti per il progetto edilizio¹⁶. Con il consenso delle circoscrizioni amministrative di Trento e Rovereto, il progetto di Mario Botta e Giulio Andreolli susseguì alla sua realizzazione nel 2002, con la riqualificazione di un’area di dodici mila metri quadrati per settanta milioni di euro, e rese il Mart – museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto, ora istituito ora costruito, l’istituzione pubblica e italiana più spaziosa dedicata all’arte contemporanea. L’area che oggi costituisce la “Cittadella culturale” appare come un centro situato in Corso Bettini, fra il giardino pubblico e il teatro comunale. Dedito al continuo rinnovo dell’offerta culturale proposta¹⁷ – attraverso un approccio multidisciplinare e scientifico – l’impronta riconoscibile dell’ex direttrice e storica Gabriella Belli contribuì alla

¹⁶ Aa. Vv., (2003) p. 31.

¹⁷ In questo senso facciamo esempio il Festival di Danza “Oriente Occidente”.

vera realizzazione dell'impresa culturale e civica, senza tralasciare la partecipazione di tutti gli altri edifici che la compongono (Biblioteca Civica e Auditorium).

Il progetto della cittadella non si presenta solo armonico a livello storico ed urbano, valorizzando i moduli settecenteschi già presenti sulle facciate dei palazzi in Corso Bettini appartenenti alla "città vecchia"¹⁸. Esso rispecchia un nuovo volto della città, conferendo ad essa "un'identità civica" e contemporanea, un luogo "dedito al presente ma che rispetta e non dimentica il passato"¹⁹. Il Mart si trovava dunque a stabilire sin dall'inizio la costruzione della propria identità visiva – da un lato destinata dai risultati ottenuti dal complesso, architettonicamente "ben riuscito", il quale "rispettava il valore civico e storico della città [...]", dall'altro definito come un "laboratorio di cultura sul territorio" dal Presidente della Provincia Autonoma di Trento²⁰. Le critiche che considerano il complesso per il suo interessante e non comune potere didattico-scientifico, sono condivise anche da Abbatantuono quando definisce il Mart un complesso *glocal*, termine che dalla radice "local" mantiene le qualità peculiari del territorio, pur aprendosi ad un sistema globale – da "g" dunque globalizzante.

Il fatto che l'identità del Mart si poggia su questi due estremi – una realtà locale aperta a vertici internazionali – spiega come l'istituzione abbia ben altre prospettive socio-culturali dal mero risanamento della comunità Trentina, anche se è ovvio che dopo la costruzione della nuova sede museale, tale territorio sia stato soggetto a un turismo ben più intenso di altre città italiane ad essa limitrofe. Da alcuni articoli rinvenuti negli archivi del museo, possiamo

¹⁸ M. Botta, G. Andreoli, *Mart, Rovereto* in "L'arca: la rivista internazionale di architettura, design e comunicazione visiva", No. 68, 2003, Pp. 62-67.

¹⁹ Abbatantuono, p. 25.

²⁰ Ivi, p. 26.

confermare che il progetto della cittadella fu iniziato principalmente per risanare la realtà economica della città di Rovereto, la quale perse qualità produttiva fra l'avvento delle guerre mondiali:

«No tragedy of that dimension had ever been imaginable, and its consequences were not yet fully gasped by the survivors. The world in which Rovereto had developed was coming to an end»²¹.

Anche Abbatantuono lo conferma, rivendicando la natura del progetto come una “leva strategica”²² per ripristinare l'equilibrio economico di alcuni settori produttivi della cittadella – questo di fatto viene dimostrato grazie alla consultazione del Servizio di Statistica della Provincia Autonoma di Trento, dove è possibile individuare uno sviluppo degli occupati nel settore terziario e un declino in quello industriale nell'anno 2001, anno di apertura del complesso roveretano²³. L'obiettivo del progetto culturale era dunque recuperare e ridimensionare l'influenza di Rovereto su altri territori circostanti alla valle, utilizzando nuove strategie per riportare un bilancio fra i valori passati (produttività ed industria) e i valori futuri (sviluppo del polo culturale). Anche le considerazioni di Abbatantuono, come nel testo di Fiorello, rivendicano il particolare non indifferente, che oltretutto giustifica l'attuale e sentita partecipazione delle associazioni e dei commercianti roveretani alla *membership* del Mart:

« [...] in virtù della ricchezza associativa e di iniziative che questa città esprime. Rovereto è una città ricca di strutture di volontariato fortemente impegnate sui temi del sociale e in più, la presenza di realtà come l'Università Internazionale delle Istituzioni dei Popoli per la Pace, la Fondazione Opera Campana dei Caduti,

²¹ Aa. Vv. (2003), p.19.

²² Abbatantuono, p.35.

²³ Il servizio è disponibile attraverso la consultazione del seguente indirizzo <http://www.statistica.provincia.tn.it/>.

l'Osservatorio sui Balcani, caratterizzano la città rispetto ai temi della pace e della cooperazione internazionale»²⁴.

Dal punto di vista urbano e sociale, il nuovo nucleo culturale non solo ha attirato l'interesse di associazioni culturali e commercianti, ma è divenuta anche riferimento ed oggetto di studio per studenti, cittadini e società per lo sviluppo del territorio. Dagli studi di Abbatantuono abbiamo la fortuna di risalire a dati statistici rinvenuti dall'agenzia AASTER²⁵ che riportano parte dei pareri e l'immagine percepita dell'istituzione nell'arco dei quattro anni successivi alla sua apertura (2001-2005), e gli effetti di questa sul territorio circostante. Un secondo studio fondamentale è stato condotto dagli studenti del *Master of Art and Cultural Management* dell'Università di Trento, i quali si sono occupati di individuare il grado di soddisfazione del pubblico e la capacità di attrazione del Mart attraverso la compilazione di trecento sette apposite interviste. I risultati rinvenuti da Abbatantuono riportano la diffidenza iniziale della comunità locale, ancorata all'immagine industriale e passatista della città. Poco abituati all'apertura e al rinnovo, criticarono l'immagine del Mart come:

«un'entità autonoma, distante dal contesto territoriale [...] frutto di una volontà politica non condivisa dalla comunità [...] la cui proposta artistica non fu particolarmente apprezzata [...] la cui identità non fu percepita in modo chiaro [...] che rispecchia l'immagine indeterminata della cittadina [...]»²⁶.

Pareri che cozzano con le intenzioni della *governance* trentina, e con i risultati rinvenuti dalla ricerca degli studenti del MAC relative a primi studi geo-demografici dell'istituzione. Nei mesi precedenti ed antecedenti

²⁴ Abbatantuono, p. 122.

²⁵ Per maggiori informazioni si consulti l'indirizzo <http://www.aaster.it/chi-siamo/>

²⁶ Abbatantuono, Pp.134-135.

all'inaugurazione del nuovo museo, lo studio ha rilevato la provenienza dei primi visitatori e ne sono risultate due parità: la prima fra visitatori triveneti e quelli residenti in provincia (34% e 35%) e la seconda fra cittadini del comune di Rovereto e visitatori provenienti dall'estero (17% e 14%)²⁷. Questi dati verranno successivamente confrontati con altri rinvenuti due anni dopo l'inaugurazione, attraverso metodologie di analisi differenti da quelle utilizzate negli'anni precedenti. Da queste, gli studiosi del MAC rilevarono l'aumento dei numeri relativi agli ingressi dei nuovi visitatori provenienti dalla zona del triveneto, che nel 2004 corrispondevano al 78%. Per i visitatori italiani fuori provincia e quelli provenienti dall'estero, invece, l'incremento fu perfino maggiore, gli ingressi figurarono nell'84% dei casi²⁸. In questo modo l'analisi dimostrava come fra il 2002 e il 2004 la partecipazione dei cittadini fuori regione fosse più sentita rispetto alla partecipazione della comunità locale (picco invece che avvenne fra gli anni ottanta e novanta, prima della costruzione della nuova sede).

Questi dati sono stati giustificati in una serie di ipotesi che lo studio ha dato la possibilità di conferire, e che per noi risultano essere utili punti di riflessione per lo studio della *membership* del Mart. Considerando lo scetticismo e le critiche dei cittadini roveretani nei confronti del progetto edilizio -- causato dalla totale assenza di consenso ed interazione fra autorità e popolazione durante la sua realizzazione²⁹ -- e l'appoggio della *governance*, le ipotesi generate dalla studio del MAC e riportate da Abbatantuono, dimostrano che :

1) L'offerta culturale del Mart esercita più interesse verso un pubblico di

²⁷ MAC (2004) p. 140.

²⁸ Ivi, p. 146.

²⁹ Ivi, p. 189

visitatori “conoscitori” (ovvero quelli soliti visitare siti culturali).

2) L’immagine mediatica del Mart ha raggiunto tutte le categorie di pubblico intervistate, superando l’immagine percepita dal visitatore dopo la visita.

3) La partecipazione alle attività extracurricolari è più conosciuta e frequentata dai commercianti rispetto ai comuni visitatori.

4) Il grado di soddisfazione relativo alla qualità dei servizi offerti risulta maggiore nel pubblico visitatore rispetto ai cittadini intervistati.

5) Vi è desiderio da parte degli intervistati di aumentare le attività del museo sul territorio.

6) Il Mart è percepito come un progetto solido, capace di rafforzare sia l’identità del territorio circostante sia l’identità locale³⁰.

³⁰ Ivi, p. 171-239.

5.3. La struttura membership del Mart – museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto: soggetti, adesioni ed iniziative.

In merito ai primi interventi di raccolta fondi del Mart museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto, non è stato possibile rilevare alcuna informazione riguardo le scelte e le motivazioni che hanno portato alla nascita della struttura della *membership*, se non per le ovvie ragioni finanziarie e politiche citate precedentemente che portarono alla realizzazione del progetto. La prima comunità che diede vita alla *membership* fu composta dai membri complici della nascita del polo culturale, come ad esempio i membri impiegati nella provincia autonoma trentina, gli impiegati amministrativi e comunali di Rovereto e di Trento, i membri del Consiglio di Amministrazione, i membri del Consiglio di Sicurezza, i Presidenti e i progettisti (come lo stesso Mario Botta) a capo del piano regolatore, oltre che a donatori e prestatori di opere d'arte moderna e contemporanea. La maggior parte di questi, furono automaticamente inseriti e categorizzati come *fondatori onorari*, per aver contribuito al concretizzarsi del nuovo progetto edilizio. In questo modo, la prima *membership* venne attivata nel 2002 ed ufficializzata nel 2003 con l'apertura della nuova sede firmata dall'architetto Mario Botta. Tuttavia, è stato possibile accedere ai dati appena successivi alla campagna con il quale la *membership* del Mart aprì la sua prima stagione, principalmente rivolta ai collezionisti, alle aziende, ai professionisti, agli estimatori d'arte moderna e contemporanea, desiderosi di finanziare il museo in qualità di *fondatori sostenitori*. I loro nomi furono impressi in una targa tutt'oggi collocata nella hall d'ingresso del Museo. Tale fascia onoraria rimarrà unica nella storia, in quanto si chiuse quello stesso anno con una prima quota di cento ottantatré iscritti.

L'attuale *membership* del Mart nasce definitivamente nel 2003, anno in cui il museo propose una programmazione suddivisa in otto fasce contributive, in occasione dell'inaugurazione del nuovo centro culturale roveretano. Classificate in due macro classi, "Amici" e "Sostenitori", le fasce verranno mantenute tali per quattordici anni, fino a quando nel 2017 il programma subirà una radicale riconversione. Questo cambiamento creò una nota distinzione che ancora oggi viene discussa dalle figure all'apice della direzione delle grandi collezioni italiane, come cita Patrizia Sandretto Re Rebaudengo in un articolo del Sole 24 Ore, fra relazione *corporate* e relazione di *partnership*:

«Non crediamo più solamente nelle sponsorizzazioni, anche solo tecniche, ma in forme diverse di collaborazione tra istituzioni culturali e imprese, come *partnership* e *membership*. Nel primo caso c'è un rapporto di condivisione di obiettivi. Con la formula *membership* parliamo, invece, prevalentemente di rapporto con i privati, formula estesa anche alle aziende con la possibilità di associarle e fornire alcuni benefit (organizzazione di eventi promozionali, visite guidate per i dipendenti, utilizzo gratuito dell'auditorium, ecc.): la cosiddetta *corporate membership* è un rapporto di affiliazione stabile e duraturo dell'impresa all'organizzazione culturale»³¹.

Essendo dunque la relazione *Corporate* nota più per il suo indiscusso patto economico rispetto a quello di attiva collaborazione, è interessante valutare come ogni organizzazione - a seconda della natura politica dei patti - instauri relazioni differenti, a seconda anche di come la *membership* viene costituita. Nel caso del Mart, successivamente alla riqualificazione del 2017, le due macro classi che prima mantenevano separate persone fisiche da altre, ora sono unite, e si riservano di escludere dal programma formativo solamente

³¹ Intervista a Patrizia Sandretto Re Rebaudengo, *Corporate membership per affiliare le aziende* in "Sole24Ore", Milano, sabato 21 febbraio 2009.

quelle realtà aziendali ed associative del territorio che collaborano attraverso altri sistemi alla realizzazione delle iniziative culturali, che per il museo ne rappresentano tuttora la prevalenza (**Graf.3**). A differenza da quanto citato una decina di anni prima da Patrizia Sandretto Re Rebaudengo, oggi i dipartimenti *membership* sono impegnati ad adottare prospettive più ampie per le sezioni *Corporate*, le quali come nel caso della Peggy Guggenheim Collection con la comunità *Intraprease*, generano altri esempi di propria comunità museali.

L'obiettivo strategico dell'offerta *membership* del Mart mirava, inizialmente, ad inquadrare le principali figure presenti nel grande pubblico da poco attratto e, successivamente, a concretizzare la loro immagine in macro classi, aumentando quindi la probabilità di adesione ed assicurandosi la loro presenza nella *membership*. In questo modo, sin dall'inizio il museo si vide artefice della propria comunità e non mero beneficiario di un programma di privilegi come citato dalla Rebaudengo. Così facendo, si mostrò un'istituzione culturale capace di crescere e costruire rigorosamente le proprie comunità potenziali. Inoltre, è da considerare la forma giuridica stessa del Mart, ovvero un istituzione pubblica e non una fondazione privata, per meglio comprendere le scelte nella classificazione delle varie fasce, ben più lontane dall'idea di mero sostegno finanziario. Considerate queste prime osservazioni, riportiamo quindi l'elenco delle voci che hanno caratterizzato l'esistenza delle *membership* del Mart dal 2003 sino al 13 ottobre 2017:

1) *Amico*: idea universale rappresentativa di ogni membro sostenitore. Nella categoria di questo singolo si racchiude qualsiasi tipologia di iscrizione superiore agli anni ventisei.

2) *Artista*: fascia rappresentativa dei membri riconosciuti come artisti o liberi professionisti che esercitano un'attività annessa alla categoria di impiego nel settore delle arti e dello spettacolo.

3) *Studente*: fascia rappresentativa di tutti quei membri impegnati a frequentare un percorso scolastico, dell'obbligo o accademico, nel limite della fascia d'età fra i diciotto e i ventisei anni.

4) *Insegnante*: rappresentativo di tutti quei membri impegnati nel settore dell'educazione attraverso il ruolo di docenti, professori, insegnanti, maestri e accademici.

Più di tutto, fu questa tipologia di classificazione, annessa all'etica didattica peculiare del Mart, a confermarne la sua indiscussa vocazione verso la missione educativa quale è quella del museo. Il rapporto tre ad uno delle fasce di adesione, prettamente umanistiche, assecondò lo sviluppo di una comunità che per principio era favorevole, già capace e più spronata a contribuire alla partecipazione ed alla divulgazione delle iniziative culturali, in quanto tale obiettivo si presentò come un fattore di condivisione di missioni e di valori umani. E' con questo approccio che vogliamo avvicinarci alla costruzione intelligente delle comunità *membership*, che non solo rispecchiano l'identità del museo in quanto membri attivi, ma lo confermano, dimostrando di esserlo. Successivamente agli interventi di riqualificazione, vediamo oggi la *membership* suddivisa in cinque livelli, ben distanti dal perseguire gli stessi intenti della programmazione precedente e procinti piuttosto alla rinnovazione, che in alcuni punti rende, in un primo approccio, poco chiara la distinzione fra le fasce. La generalizzazione adottata indirizza tuttavia ad una distribuzione delle responsabilità nelle varie fasce, che permette al membro di riconoscersi in un percorso circolare e non piramidale,

partendo dal membro *Young* sino alla figura del *Benefattore*. In questo modo il percorso *membership* del Mart riqualifica l'etica didattica della sua comunità, non attraendola attraverso le adesioni *tipo* quali l'insegnante o l'artista, nelle quali il membro si rispecchia con l'identità educativa promossa, ma crescendola, indirizzandola quindi ad un'evoluzione del ruolo:

- 1) *Young*: in sostituzione alla figura dello studente e rappresentativa della comunità giovanile non superiore ai ventisei anni.
- 2) *Individual*: in sostituzione della fascia *Amico*, rappresentativa del pubblico adulto ed a favore del singolo.
- 3) *Benefattore*: rappresentativo della comunità nazionale ed internazionale dei collezionisti, dei galleristi e dei filantropi.
- 4) *Marziano*: in sostituzione della fascia *Sostenitori*, rappresentativa della comunità adulta sostenitrice e responsabile dell'attività di dialogo.
- 5) *Family*: rappresentativo del pubblico delle famiglie riconosciute e non riconosciute dalla legge, con figli non superiori ai ventisei anni.

Attraverso una ricerca avvenuta in loco, è stato possibile rilevare che a tutt'oggi il Mart – museo di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto, non ha sviluppato un sistema di monitoraggio dei dati geo-demografici dei propri visitatori, e per questo non è stato possibile rintracciare parte della struttura relativa alle anzianità, alle provenienze ed alla partecipazione nazionale o internazionale. E' stato comunque possibile rilevare i dati relativi alle provenienze nazionali delle associazioni affiliate dal 2003 al 2018, facenti tutt'ora parte della sezione *Corporate (Tab. 4)*. I risultati rappresentati hanno dimostrato quanto la prevalenza della partecipazione provinciale faccia del Mart un'istituzione sostenuta non solo dalle imprese ma

anche dalle realtà associative del territorio (**Graf. 7**). Tuttavia, il Mart ha saputo registrare le adesioni e le iniziative proposte dalla nascita della *membership* sino alla sua attuale evoluzione. A discapito quindi delle poche fasce neutrali, sorge evidente notare una forte disomogeneità nei totali delle adesioni, la cui distanza nel grafico è nettamente visibile fra la fascia *Amico* ed il resto dei gruppi (**Graf. 1**). Questa è per certo una risposta che definisce la netta separazione identitaria – in quanto *Amico* non si appropria di nessun ruolo o responsabilità particolare se non quello di essere un membro fidato – rappresentativa anche nella non comune evoluzione dei picchi, se non per la fascia *Studente*, che nel 2012 vedeva offerte iniziative esclusive per i giovani. Qualora dunque vi fossero state delle attività volte a unificare le singole fasce fra le altre, o a diversificarle con un programma più specifico, sarebbero state utili a stimolare adesioni concomitanti. Eppure la scelta di natura inclusiva delle iniziative del Mart, porta a tutti membri a partecipare al programma proposto senza alcuna esclusività e senza alcuna limitazione (**Tab.2**). Lo sforzo dell'istituzione è dunque quello di presentare un'offerta pubblica sempre più diversificata nel suo genere che progettare delle singole adatte ad ogni fascia. In un elenco, riportiamo quindi la tipologia delle iniziative culturali individuate, prettamente incline alla continua ricerca dell'offerta diversificata ma universale nella fruizione:

1) *Preview*: fra le attività di educazione all'arte svolte nella sede di Rovereto e nelle altre sedi del sistema museale, sostenute da collaboratori professionisti o responsabili dell'organizzazione interna quali i curatori, gli educatori ed altri responsabili dei dipartimenti insieme al direttore, la *Preview* rimane uno dei momenti che da sempre ha caratterizzato il programma *membership* del Mart come forma di riunione centrale fra la comunità museali ed i membri dell'organizzazione interna. Dedicata alla componente adulta e giovanile, sono

soprattutto l'occasione ricorrente che riunisce gli interessati alle opere della collezione permanente ed alle mostre temporanee presenti nella sede e nel territorio.

2) *Visite Guidate*: attività educativa ricorrente nel programma dal 2011 ed evoluta ad oggi come principale forma di educazione all'arte dedicata ad ogni membro iscritto, avvenente sia all'interno sia all'esterno del sistema museale. La natura multidisciplinare che ne ha caratterizzato la sua peculiarità, deriva dal voler accompagnare l'esperienza formativa a quella sensoriale, ad esempio nei casi in cui la visita guidata sia seguita da una degustazione piuttosto che dalla presentazione di un artista.

3) *Viaggi formativi*: attività di formazione ed inclusione sociale che porta la comunità a crescere formalmente nella nazione e nel continente.

4) *Eventi enogastronomici*: attività di inclusione sociale aperte al pubblico dei membri e di natura multidisciplinare; una delle poche attività che nel programma viene inizialmente mirata alla fascia dei *sostenitori*, come ad esempio accadde per le cene annuali, piuttosto che quelle organizzate esclusivamente per gli imprenditori veneti e trentini. Nate inizialmente sotto questa formula, continuano attualmente a persistere ma si espandono al pubblico sotto la sfera ludico-didattica, nelle formule dello *showcooking*, delle degustazioni, degli aperitivi didattici e dei brindisi natalizi, anche attraverso il continuo sostegno delle aziende e delle imprese del territorio, le quali prendono parte ad educare e promuovere la comunità museale, come il caso della *chocolaterie Exquisita*, noto contribuente dell'identità del Mart e della Fondazione dei Musei Civici di Venezia³².

³² Si fa riferimento alla pralina appositamente realizzata per il museo, la quale ne è divenuta un simbolo sia identitario che territoriale.

5) *Promozioni*: attività di divulgazione, di omaggio ai rinnovi, per “richiamare al ruolo” quei membri poco attivi e/o nuovi membri ad aderire alla *membership* a metà prezzo rispetto alla quota standard di iscrizione. Dal 2011 questa iniziativa venne lanciata ogni anno in maniera alternata, dai primi di gennaio sino al successivo periodo invernale, mirata a seconda del pubblico che l’organizzazione era impegnata ad attrarre, come nel caso degli over sessantacinque o degli studenti in passaggio da una fascia all’altra.

6) *Riqualificazione della membership*: attività di incontro, di scambio critico e di revisione. A segnare queste attività sono i rinnovi che vengono adottati anche attraverso delle riunioni dove ai membri viene chiesto di esprimere le incertezze sul programma, al fine di migliorare la qualità delle attività proposte. A sostegno di queste, nel 2018 è stato eletto un comitato consultivo della *membership*, a favore dei membri e delle loro necessità in quanto cittadini e sostenitori.

7) *Ospiti d’onore*: un’altra tipologia di attività educativa, relativa prettamente all’educazione all’arte, viene sostenuta attraverso la formula dell’incontro con l’artista nel suo atelier o con l’ospite d’onore in sede e fuori sede, a seconda dell’evento prestabilito. Aperta ad ogni membro, si riserva come un’occasione per cimentarsi attraverso il confronto con esperti rappresentativi del territorio nazionale. Delle volte questo genere di incontri viene oltretutto variato anche attraverso l’incontro con alcuni dipendenti del museo, i quali offrono la possibilità ai membri di conoscere parte della reale attività museale.

8) *Dietro le quinte*: attività a carattere conoscitivo nel cosiddetto *backstage* delle mostre, ovvero percorsi guidati atti a istruire i membri sui processi di allestimento e di realizzazione logistica delle mostre temporanee.

9) *Spettacoli teatrali, musica dal vivo e poesia*: attività culturali di carattere ludico e formativo, avventi all'interno delle sedi ed aperti a tutti i membri con lo scopo instaurare un clima di interazione e di confronto con gli artisti – non dunque di mero spettacolo.

10) *Eventi misti*: attività multidisciplinari e multisensoriali, programmate sulla base di uno schema settimanale. Alcune di queste serate vengono riservate a fasce mantenute esclusive come quella specifica dei *sostenitori*.

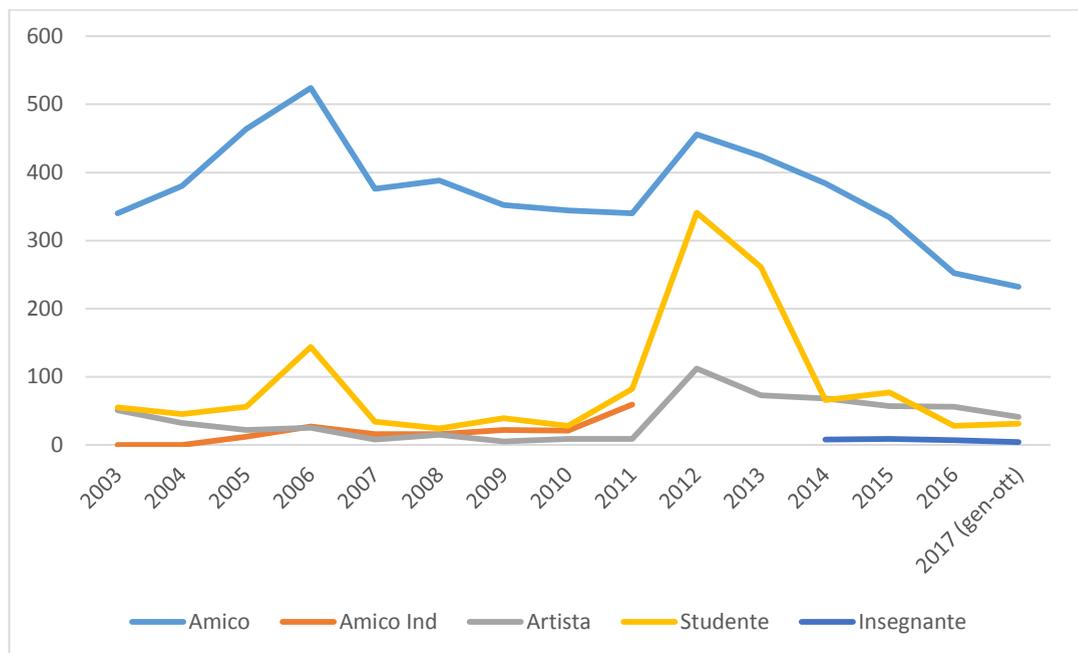


Grafico 7. Analisi del flusso delle adesioni membership nelle fasce "Amici" del Mart (2003-2017)

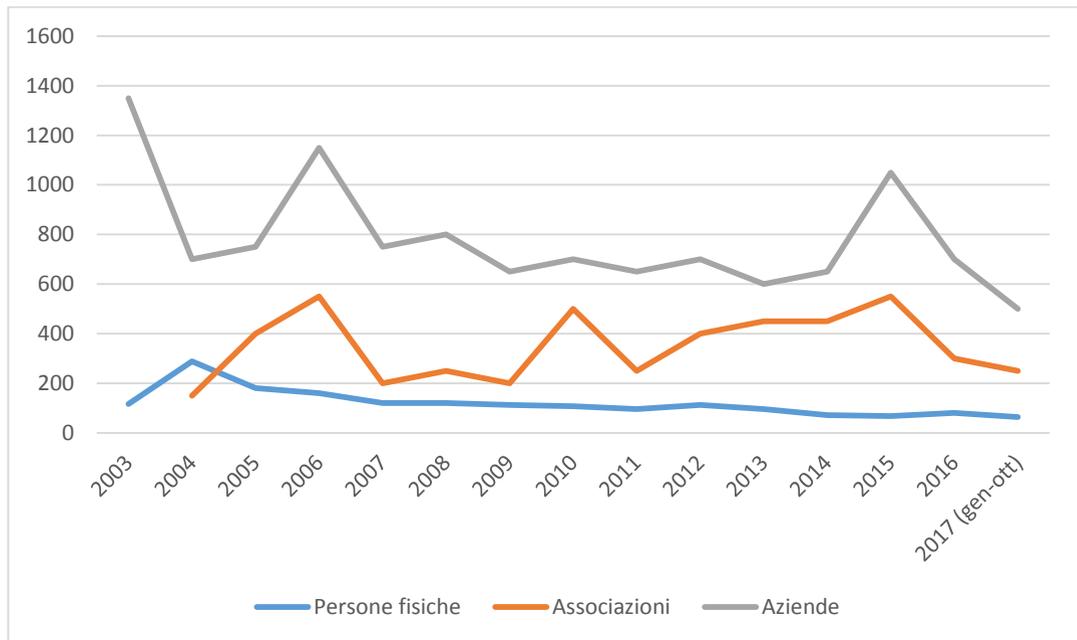


Grafico 8. Analisi del flusso delle adesioni membership nelle fasce "sostenitori" del Mart (2003-2017)

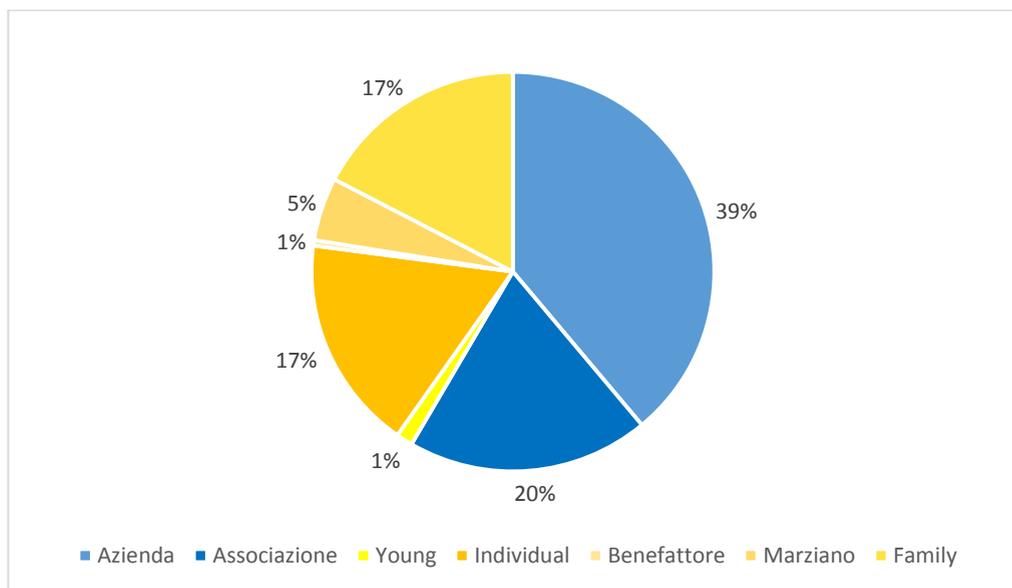


Grafico 9. Attuale rappresentazione della struttura membership del Mart con le relative percentuali (2018).

ISCRIZIONI	2017 (dal 14/10 al 31/12)	2018	%
CORPORATE			58%
Azienda	450	700	
Associazione	50	350	
AMICO			42%
Young	8	24	
Individual	25	312	
Benefattore	0	8	
Marziano	52	92	
Family	52	312	
Totali	637	1798	

Tabella 7. Registro delle adesioni successive alla riconversione delle fasce membership del Mart (ottobre - dicembre 2017, 2018).

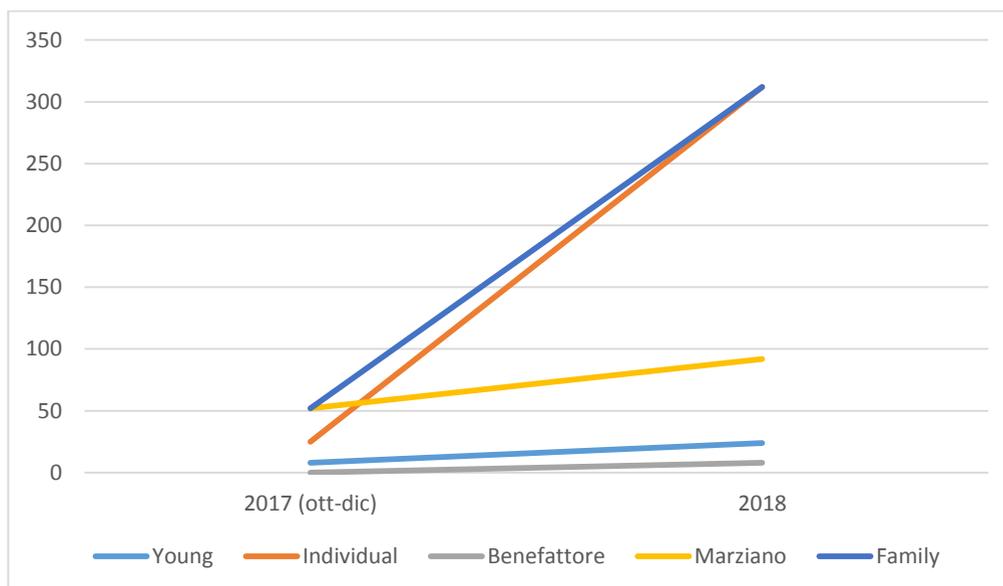


Grafico 10. Incrementi dei flussi delle adesioni delle fasce "Amici" successive agli interventi di riqualificazione del Mart (2017-2018).

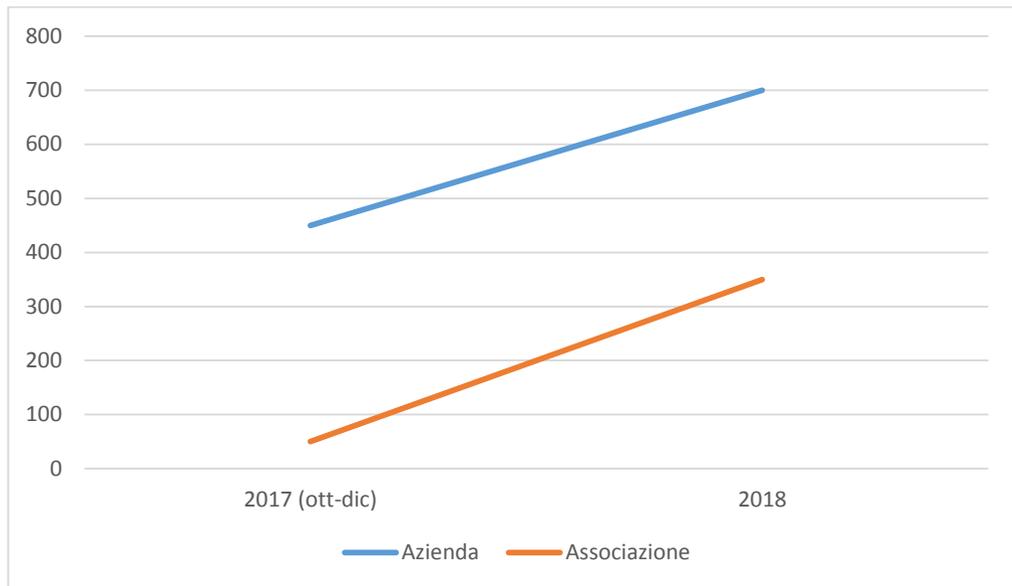


Grafico 11. Incrementi dei flussi delle adesioni delle fasce "Corporate" successivi agli interventi di riqualificazione del Mart (2017-2018).

ISCRIZIONI	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (dal 1/01 al 13/10)	Totali
Fondatore	184															184
SOSTENITORI																
Sostenitore Persone Fisiche	116	288	180	160	120	120	112	108	96	112	96	72	68	80	64	1792
Sostenitore Associazione		150	400	550	200	250	200	500	250	400	450	450	550	300	250	4900
Sostenitore Aziende	1350	700	750	1150	750	800	650	700	650	700	600	650	1050	700	500	11700
AMICI																
Amico	340	380	464	524	376	388	352	344	340	456	424	384	334	252	232	5590
Amico Individuale			12	27	16	16	22	21	59	112	73	68	57	56	41	580
Artista	51	32	22	25	8	15	5	9	9							176
Studente	55	45	56	114	34	24	39	28	82	341	261	66	77	28	31	1281
Insegnante												8	9	7	4	28
Totali	2096	1595	1884	2550	1504	1613	1380	1710	1486	2121	1904	1698	2145	1423	1122	26231

Tabella 8. Registro delle adesioni membership del Mart (2003-2017).

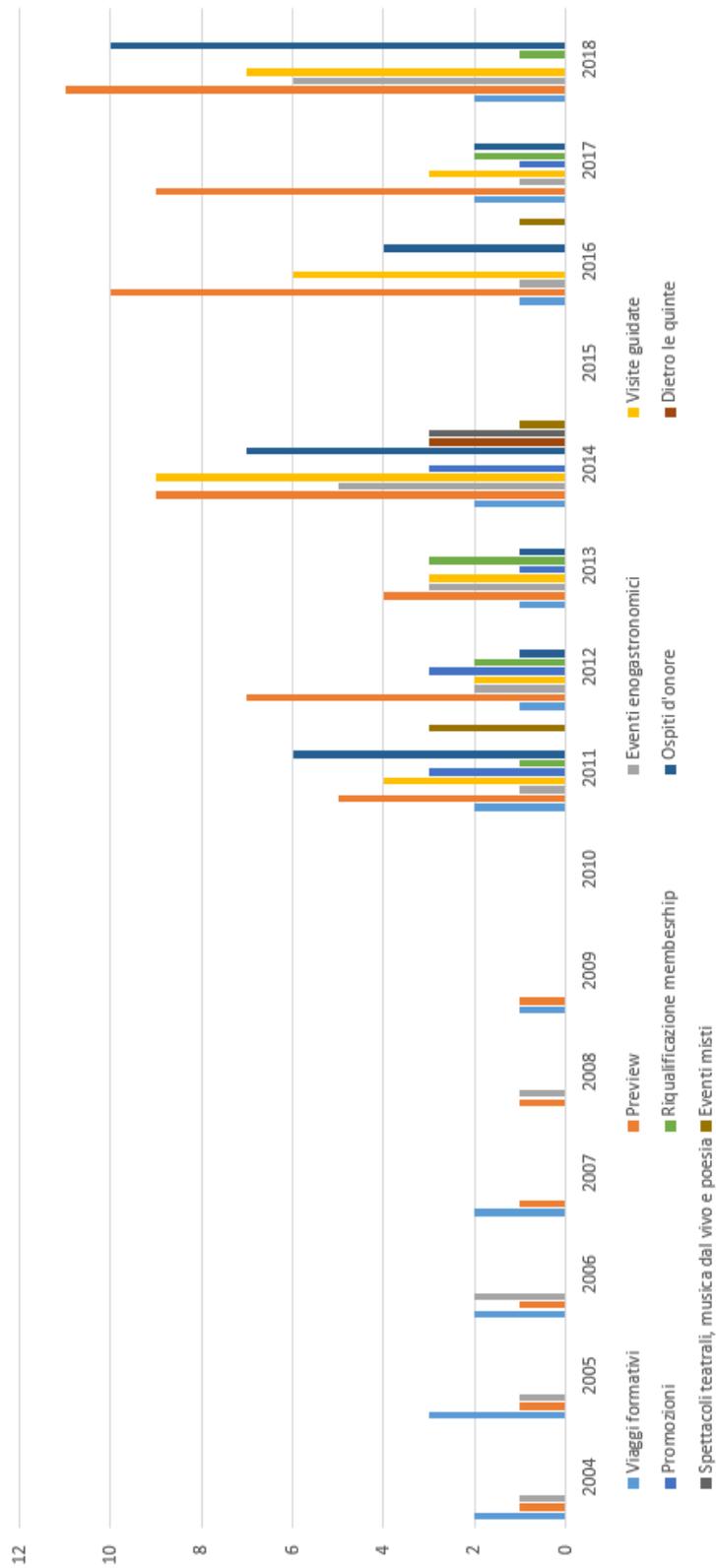


Grafico 12. Analisi dell'evoluzione delle iniziative culturali membership del Mart (2004-2018).

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Viaggi formativi	2	3	2	2		1		2	1	1	2		1	2	2
Preview	1	1	1	1	1	1		5	7	4	9		10	9	11
Eventi enogastronomici	1	1	2		1			1 (sos)	1 sos,	1 sos, 2	5		1	1	6
Visite guidate								2a, 2s	2	3	9		6	3	7
Promozioni								3	3	1	3			1	
Riqualificazione membership								1	2	3				2	1
Ospiti d'onore								6	1	1	7		4	2	10
Dietro le quinte											3				
Spettacoli teatrali, musica dal vivo e poesia															
Eventi misti								3							
Totale	4	5	5	3	2	2	0	25	18	13	42	N/A	22	20	37

Tabella 9. Registro delle attività culturali membership del Mart (2004-2018)

Anno	N. Associazioni aderenti	Provenienza
2003	Non attiva	Non attiva
2004	3	2 Rovereto, 1 Trento
2005	8	<i>Provenienza ignota (non registrata)</i>
2006	11	5 Trento, 4 Rovereto, 2 Riva del Garda (TN)
2007	4	2 Trento, 1 Borgomanero (NO), 1 Rovereto
2008	5	1 Borgomanero (NO)
2009	4	2 Trento, 2 Rovereto
2010	10	6 Trento, 1 Borgomanero (NO), 1 Firenze, 1 Verona, 1 Rovereto
2011	5	4 Trento, 1 Rovereto
2012	8	7 Trento, 1 Rovereto
2013	9	7 Trento, 1 Roma, 1 Rovereto
2014	9	4 Trento, 2 Roma, 1 Folgaria (TN), 1 Rovereto, 1 Verona
2015	11	5 Trento, 2 Roma, 1 Folgaria (TN), 1 Colle Val d'Elsa, 1 Verona, 1 Rovereto
2016	6	3 Trento, 1 Verona, 1 Colle di Val d'Elsa, 1 Rovereto
2017	6	3 Trento, 3 Rovereto
2018	7	4 Rovereto, 3 Trento, 1 Roma

Tabella 10. Registro delle adesioni e delle provenienze relative alle associazioni miste aderenti alla membership del Mart (2003-2018).

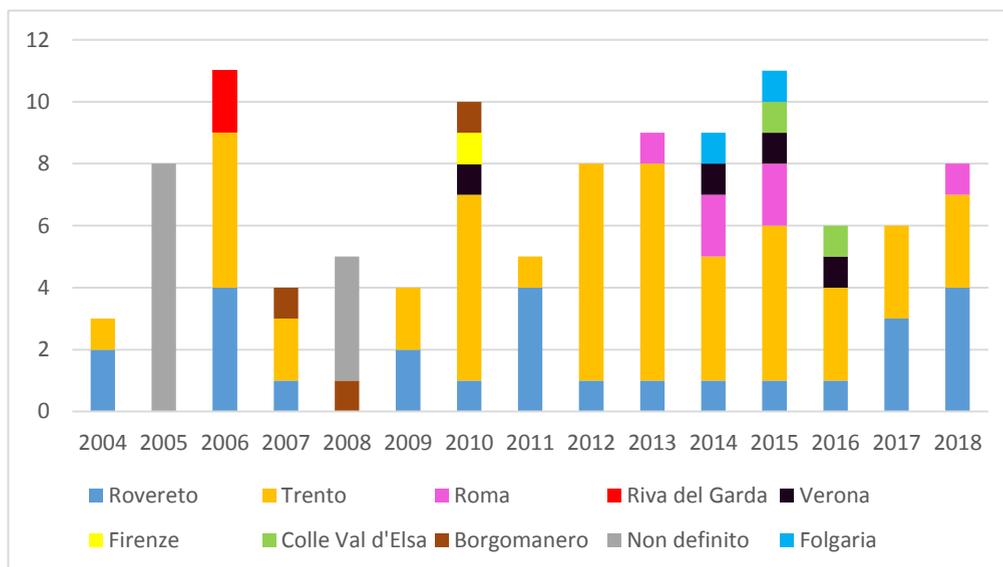


Grafico 13. Analisi del flusso delle adesioni membership delle associazioni del Mart e le relative provenienze (2004-2018).

CONCLUSIONE

In base alle analisi affrontate a partire dallo studio dei visitatori, sorge spontaneo definire la comunità museale come un gruppo di persone associate all'organizzazione culturale, le quali aderiscono ad un contratto – redatto dal museo o dall'associazione culturale *per* il museo – e vi adempiono assumendosi la responsabilità sociale del fare cultura in termini di partecipazione attiva e finanziaria. Sono tre le tipologie di comunità museali individuate in questa tesi. La prima è rappresentata dalle associazioni per le Sottoscrizioni Editoriali, nate per la pubblicazione dei primi cataloghi museali illustrati, quale il caso delle sottoscrizioni del *Museum Veronense* di Scipione Maffei, riportato grazie all'intervento letterario di Valerio Romani. La seconda è rappresentata dalle associazioni di volontariato culturale "Amici dei Musei e dei Monumenti" italiani, le cui testimonianze sono state rielaborate in dettaglio dal Dott. Jacopo Suggi, e parallelamente dal Centro Studi Silvia Santagata Ebla e dall'Università degli studi di Napoli Federico II. La terza ed ultima è rappresentata invece dalla forma associativa delle *membership* museali, i cui casi messi a confronto hanno riportato dati dissimili fra di loro, ma con analogie emerse nelle analisi.

Un dovuto intervento può essere preso d'incarico circa la costituzione di un dipartimento responsabile della raccolta e della gestione dei dati e della loro rielaborazione per il corretto funzionamento dell'organizzazione. Seguendo l'esempio dei casi che sono stati illustrati, sarebbe auspicabile affidarsi a quegli studi che affrontano il tema ancora poco trattato in Italia – e sempre più necessario – dell'*audience development* per le organizzazioni culturali, i quali hanno dimostrato i benefici prodotti dal coinvolgimento e dal

confronto, specialmente attraverso i sistemi di rete quali le iniziative dell'associazione Abbonamento Musei con la regione Piemonte e la regione Lombardia.

La letteratura multidisciplinare inglese ci ha permesso di spaziare dalle riflessioni inerenti alle problematiche relative ai processi di appartenenza, identificazione, riconoscimento e motivazione dei visitatori alla portata dell'impegno ideologico nell'adesione al settore culturale. Un primo passaggio nello studio sulle classificazioni ci ha permesso di percepire l'importanza di questi aspetti per l'identificazione dei target quantitativamente più rilevanti, il cui inquadramento, attraverso dei programmi dedicati, consente di trasferire e applicare le conoscenze a diverse aree disciplinari, elaborando nuovi criteri di misurazione dei dati qualitativi ai fini della segmentazione della domanda e la creazione di reti sociali.

Le *membership* in particolare si sono dimostrate utili a sostenere i musei pubblici, con i quali si autoalimenta, in quanto apparati costantemente alla ricerca di una loro autorappresentazione, che modellano e definiscono la coscienza dell'identità culturale, singolare e collettiva, anche attraverso la nomenclatura stessa delle fasce di adesione. L'esempio della *membership* del Mart si presenta come un importante caso di comunità museale locale, sviluppata sin dalle sue origini grazie a una programmazione di didattica civile, di interventi di portata internazionale. Essa è rappresentativa della sede centrale del polo culturale trentino; inoltre alla forte concentrazione di adesioni aziendali ed associative ne valorizzano la storica caratterizzazione economico-industriale. La programmazione delle iniziative è risultata varia e irregolare. Se vi fossero state delle attività volte ad aggregare le diverse fasce fra le altre, o a rafforzare la coesione interna di ogni singola fascia con un programma più specifico, queste sarebbero state utili a stimolare adesioni

continuative.

Il caso della *membership* Guggenheim invece, nata con l'obiettivo di sostenere la fondazione statunitense la quale è soggetta a strette necessità economiche e finanziarie, presenta un programma è ordinato, ripetitivo e dedicato alle singole fasce preferenziali. Ciò che accomuna le due *membership* è una mancata o poco adeguata diversificazione degli schemi di adesione, oltre all'assenza, fino ad oggi, di una vera e propria strategia di raccolta dati, se non il mancato interesse nello sviluppare uno studio verso i propri pubblici. Di fatto, per il caso Guggenheim sono assenti le attività dedicate alla popolazione residente nella provincia e nel triveneto, la quale rappresenta la maggioranza della struttura comunitaria museale, che è quindi radicata nel territorio. In questa maniera, la fondazione segue preferire lo sviluppo del *core attender scheme* di Slater, rimanendo in linea con un programma che soddisfa i bisogni del flusso di turismo internazionale della laguna. Il museo è quindi più interessato a considerare ed offrire iniziative alle fasce rappresentative dei ceti medio-alti e "intellettuali", composti anche da esponenti politici che si rispecchiano nella figura e/o nella vocazione della mecenate fondatrice. La *membership* Guggenheim è quindi composta da chi finanzia l'operato del museo e persegue il volere del suo fondatore, da chi inoltre investe nella rievocazione dello storico ruolo sociale del Palazzo, e più in generale dalla comunità attratta dal suo *bello*. Entrambe le organizzazioni, non hanno presentato particolari programmazioni per la fascia studenti, pur essendo questi ultimi – almeno sulla carta – parte caratterizzante di entrambe le *membership*, e rimangono ancorate sull'ideazione di attività meramente didattiche. Sono forme di *membership* che ancora adottano un approccio imitativo, povere nella comunicazione e nella conoscenza del pubblico che caratterizza il vero patrimonio dell'istituzione.

Intervenire concretamente è possibile. Un esempio che lo dimostra è il fenomeno di sostegno globale per la ricostruzione della cattedrale di Notre Dame in seguito all'incendio divampato il 15 aprile 2019, il quale vede oggi la partecipazione del più vario genere di pubblico guidato da una comune *mission*. Oltre alle donazioni provenienti dai visitatori comuni a favore della raccolta fondi sostenuta dalla Fondation du patrimoine frances, sono giunti anche finanziamenti dai "magnati del lusso" quali Francois-Henri Pinault, la famiglia Bettencourt-Meyers, Bernard Arnault, Patrick Pouyanné e non solo¹. I materiali quali il legno per la ricostruzione delle trabeazioni sono stati anch'essi donati e raccolti da fondazioni e gruppi assicurativi. L'articolo del Corriere della Sera sottolinea inoltre come anche aree meno vicine al settore culturale, partecipino a questa campagna:

«si mobilita anche il mondo del calcio: "Questa cattedrale che fa parte del nostro patrimonio" è l'impegno espresso da Nathalie Boy De La Tour, presidente della LFP, che riunisce i club di calcio francesi»².

Questo sta a dimostrare che le icone culturali sono e rimangono impresse nella memoria collettiva come segno di appartenenza non solo per le comunità locali ma per la cittadinanza tutta, e sono diretta emanazione delle comunità alle quali esse appartengono.

¹ A. Grandi, A. De Gregorio, *Incendio a Notre Dame, è corsa alle donazioni: superati i 700 milioni in 24 ore. Pinault e Arnault in prima fila* in "Corriere della Sera", 16 aprile 2019, visitabile all'indirizzo https://www.corriere.it/esteri/19_aprile_16/incendio-notre-dame-miliardario-francois-henri-pinault-dona-100-milioni-ricostruire-cattedrale-00444098-600b-11e9-b055-81271c93d411.shtml?fbclid=IwAR3xVfdRdC_tEBbLwTPWCra2ZckH7KU-qdxABrC_WKLBGjZTkBY6rcsoo0.

² Ibidem.

BIBLIOGRAFIA

- Aa. Vv., *Rovereto e il nuovo polo culturale*, Trento, Nicolodi, 2003.
- R. Arnheim, *Art and Visual Perception. A Psychology of the Creative Eye*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, 1954.
- P. Barozzi, *Ricordo di Peggy Guggenheim*, Milano, Libri Scheiwiller, 1993.
- P. Barozzi, *Con Peggy Guggenheim tra storia e memoria*, Milano, Christian Marinotti Edizioni, 2004.
- T. Bashkoff, D. Quaintance, J. G. Hanhardt, K. P. B. Vail, *The Museum of Non-Objective Painting: Hilla Rebay and the Origins of the Solomon R. Guggenheim Museum*, New York, Solomon R. Guggenheim Museum Publications, 2009.
- G. Carandente, *Ricordo di Peggy Guggenheim*, Milano, Naviglio Edizioni, 1989.
- N. Catalano, *Dizionario etimologico inglese e delle parole semanticamente imparentate: completezza di esempi*, Città di Castello, Nuova Prhomos, 2012.
- Centro Studi Silvia Santagata Ebla e L.U.P.T. Università Federico II di Napoli, *Gli Amici dei Musei in Italia, verso un mecenatismo adozionale*, 2015.
- R. P. Chait, T. P. Holland, B. E. Taylor, *The Effective Board of Trustees in "Educational Measurement ACE/Praeger Series on Higher Education"*, Maryland, Rowman & Littlefield Publishers, 1 agosto 1991.
- V. Chalmet, *Peggy Guggenheim: un sogno d'eternità*, Bologna, Odoya editore, 2018.
- M. Codignola, *Romanzi in tre righe - Félix Fénéon*, Milano, Adelphi, 2009.
- Conferenza generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura UNESCO, *Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale*, Parigi, 29 settembre - 17 ottobre 2003, XXXII sessione, Pp. 1-7.

M. Consiglia, *Le sottoscrizioni*, in “Giuseppe Maria Galanti. Letterato ed editore nel secolo dei lumi”, Milano, FrancoAngeli, 2013, Pp. 100-120.

C. Da Milano, A. Gariboldi (a cura di), *Audience Development: mettere i pubblici al centro delle organizzazioni culturali*, Milano, FrancoAngeli, 2019.

F. De Bartolomeis, *Girare intorno all'arte*, Firenze, Scandicci, 1990, p. 126.

G. De Meo, *Aspetti statistici dell'inflazione* in “Annali di Statistica. Ministero di agricoltura, industria e commercio, Direzione generale di statistica”, Roma, Istituto Centrale di Statistica, Serie VIII, Vol. 30, Anno 109, 1980.

M. V. Dearborn, *Peggy Guggenheim: Mistress of Modernism*, Londra, Virago, 2005.

G. Devastato, *Il concetto di comunità e le sue implicazioni interpretative* in “Lavoro sociale e azioni di comunità”, Editore Maggioli, 2016.

G. Distefano, L. Pietragnoni (a cura di), *Profili veneziani del novecento*, Venezia, Supernova, 1999.

P. Drucker, *The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*, New York, Harper & Row, 1989.

K.T. Elsdon, J. Reynolds, S. Stewart, *Voluntary Organizations, Citizenship, Learning and Change*, Leicester, NIACE, 2000.

A. Emiliani, *Musei e identità: politica culturale e collettività*, Bologna, CLUEB, 1995.

I. Favaretto, *Verona e il Maffei* in “Arte antica e cultura antiquaria nelle collezioni venete al tempo della serenissima”, Roma, L'Erma di Bretschneider, 2002, Pp. 252-259.

FIDAM, *Manuale teorico-pratico per il volontariato culturale in Italia*, Firenze, Edizioni Polistampa, 1994, Pp. 15-17.

M.T. Fiorillo (a cura di), *Documenti: educare all'arte contemporanea: l'esperienza del Mart*, Milano, Skira, 2001.

F. Forner, *Scipione Maffei e Gianfrancesco Baldini. Erudizione antiquaria e dispute teologiche nel secolo dei lumi*, Verona, Fiorini, 2005.

M. Galdi, *Il contratto di associazione libraria* in "Giurisprudenza Italiana", Torino, Unione tipografico editrice, S. IV, 35 (1883), p.t.c IV, col. 146.

C. Garibotto, *Il Museum Veronense*, Verona, Liceo Ginnasio S. Maffei, 1955.

E. Gasca, M. E. Bardini, *Valutazione del pubblico: esperienze a confronto*, ICOM Italia Gruppo di lavoro - Valutazione dei musei e studi sui visitatori, Mantova, 28 settembre 2017, Pp. 1-8.

A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Milano, Castoldi Dalai, 2001.

M. Giriodi, *Associazione libraria* in "Il Digesto italiano enciclopedia metodica", Torino, Unione tipografica editrice torinese, IV 2, 1893-99, p. 77.

P. Guggenheim, *Una vita per l'arte: Confessioni di una donna che ha amato l'arte e gli artisti*, Milano, Rizzoli Editore, 1982.

A. Huyssen, *Twilight Memories: Marking Time in a Culture of Amnesia*, New York, Psychology Press, Routledge, 1995.

D. Heaton, *Museums among friends: the wider museum community*, Londra, HMSO, 1992.

D. Jalla, *Il museo contemporaneo: introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET, 2006.

R. Kellman Baxter, *The Membership economy: find your super users, master the forever transaction, and build recurring revenue*, New York, McGraw-Hill Education, 2015.

W. Kohler, *The place of value in a world of facts*, New York, Liveright, 1938.

F. Licht, *Le donazioni di Peggy* in "Le eredità sconosciute di Peggy Guggenheim", Milano, Arnoldo Mondadori, 1987.

F. Licht, *Peggy Guggenheim Donations in "Peggy Guggenheim other legacy"*, New York, Solomon R. Guggenheim Museum, 1987.

S. Maffei, *Museum Veronense, hoc est, Antiquarum inscriptionum atque anaglyphorum collectio: cui Taurinensis adiungitur et Vindobonensis, accedunt monumenta id genus plurima nondum vulgata, et ubicumque collecta*, Veronae, Typis Seminarii, 1749.

M. Maggi (a cura di), *Museo e cittadinanza. Condividere il patrimonio culturale per promuovere la partecipazione e la formazione civica*, Toricno, IRES-Piemonte, 2005.

G. P. Marchi, *Un italiano in Europa. Scipione Maffei tra passione antiquaria ed impegno civile*, Verona, Libreria Universitaria Editrice, 1992.

J. Mackrell, *Il palazzo incompiuto: vita, arte e amori di tre celebri donne a Venezia*, Torino, EDT editore, 2018.

Master of Art and Culture Management, *Report di Ricerca – Progetto Mart: strategie e percezioni a livello locale, nazionale ed internazionale*, Rovereto, 2004.

R. W. Picard, *Toward a Visual Thesaurus*, Cambridge, M.I.T Media Laboratory Perceptual Computing Section Technical, Report No. 358, settembre 1995.

A. Polveroni, M. Agliottone, *Il piacere dell'arte. Pratica e fenomenologia del collezionismo contemporaneo in Italia*, Milano, Johan & Levi Editore, 2012.

C. Raymond, *Members matter, making the most of membership schemes in the arts*, Londra, Arts Council of Great Britain, 1992.

E. Renan, *What is a nation?* In "Qu'est ce qu'une nation?", Parigi, Presses Pocket, 1992.

F. J. G. Robinson, P. Wallis, *Book subscription list, a revised guide*, New Castle upon Tyne, 1975.

V. Romani, *Associazioni e sottoscrizioni editoriali in Italia: prime ricerche*, in "Ricerche letterarie e bibliologiche in onore di Renzo Frattarolo", Roma, Bulzoni, 1986, Pp. 321-347.

V. Romani, *Opere per società nel Settecento italiano: con un saggio di liste dei sottoscrittori (1729-1767)*, Manziana, Vecchiarelli, 1992.

O. Rossi Pinelli, *Per una «storia dell'arte parlante»: dal Museo Capitolino (1734) al Pio-Clementino (1771-91)* in "Ricerche di Storia dell'Arte", Roma, No. 84, febbraio 2005, Pp. 5-23.

A. Z. Rudenstine, *The Peggy Guggenheim Collection*, Abrams, New York, 1985.

P. Saettler, *The evolution of American educational technology*, Englewood, Libraries Unlimited, 1990.

A. Slater, *Membership survey*, Confidential, unpublished report, University of Greenwich Business School, London, 2000.

J. Stourton, *Great Collectors of our time: art collecting since 1945*, Londra, Scala Editions, 2007.

H. Tajfel, *Gruppi Umani e Categorie Sociali*, Bologna, Il Mulino, 1999.

D. M. Taylor, F. M. Moghaddam, *Teorie dei Rapporti Intergruppi*, Imprimerie, Padova, 2001.

L. I. Vreeland, *Peggy Guggenheim Art Addict: la favolosa storia di una delle protagoniste della storia dell'arte moderna*, Milano, Feltrinelli, 2016.

Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1978 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1978.

Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1979 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1979.

Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1980 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1980.

Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1981 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1981.

Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1982 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1982.

Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1983 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1983.

Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1985 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1985.

Solomon R. Guggenheim Foundation, *The Solomon R. Guggenheim Foundation 1986 Annual Report*, New York, Solomon R. Guggenheim Foundation, 1986.

Trattato del Consiglio d'Europa (CETS n° 199), *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società*, Faro, 27 ottobre 2005.

Voce *membership* in "Cambridge advanced learner's dictionary", Cambridge, Cambridge University press, 2003.

Voce *membership* in "The American heritage college dictionary", Boston, Houghton Mifflin, 1997.

Voce *membership* in "Collins english dictionary", Glasgow, Harper Collins, 2005.

Voce *membership* in "The Oxford English dictionary", Oxford, Clarendon press, 1986.

PERIODICI

C. B. Bhattacharya, *Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members* in "Journal of Marketing", New York, American Marketing Association, Vol. 59, ottobre 1995, Pp. 46-57.

C. B. Bhattacharya, H. Rao, M. A. Glynn, *Understanding the Bond of Identification: An Investigation of its Correlates Among Art Museums Members* in "Journal of Marketing", New York, American Marketing Association, Vol. 59, n° 4, ottobre 1995, Pp. 46-57.

- E. Bertacchini, V. Faletti, *Gli Amici dei Musei in Italia. Verso un modello di Mecenate Adozionale?* in "Il Giornale delle Fondazioni", Torino, Allemandi, 5 settembre 2016.
- M. Bocconcelli, F. Waquet, *I letterati editori: produzione, finanziamento e commercio de libro erudito in Italia e in Europa (XVII - XVIII secolo)* in "Quaderni Storici", Bologna, Il Mulino, Vol. 24, No. 72, dicembre 1989, P. 821.
- M. Botta, G. Andreolli, *Mart, Rovereto* in "L'arca: la rivista internazionale di architettura, design e comunicazione visiva", Milano, L'arca, No. 68, 2003, Pp. 62-67.
- G. Bria, *Perchè i Musei chiudono?* In "Artribune", Roma, Vol. 42, 27 marzo 2018.
- V. Carnevali, *Mediazione e Dialogo. La didattica al Mart di Rovereto* in "Artribune", Roma, 8 febbraio 2017.
- C. Casoli, *Conflitto e Patrimonio fra Antico e Contemporaneo* in "Il Giornale delle Fondazioni", Torino, Allemandi, 16 marzo 2018.
- S. L. Clapp, *Subscription Publishers Prior to Jacob Tonson* in "The Library", Londra, The Bibliographical Society, XIII, settembre 1932, Pp. 158-181.
- P. Clemente, *Communitas* in "Antropologia Museale", Imola, La Mandragola, Anno 13, No.37/39, 2015-2016, P. 11-15.
- D. M. Cress, J. M. McPherson, T. Rotolo, *Competition and commitment in voluntary memberships: The paradox of persistence and participation* in "Sociological perspectives", New York, Sage Publications Inc., Vol. 40, No. 1, 1997, Pp. 61-79.
- W. Cronor, *A Place for stories: Nature, History, and Narrative* in "Journal of American History", Londra, Oxford University Press, Vol. 78, marzo 1992.
- C. Galloni e F. Gambetta, *Il mecenatismo contemporaneo* in "Il Giornale delle Fondazioni", Torino, Allemandi, 2 ottobre 2015.

M. A. Glynn, C. B. Bhattacharya, H. Rao, *Art museum membership and cultural distinction: Relating members perceptions of prestige to benefit usage* in "Poetics", New York, Elsevier, Vol. 24, 1996, Pp. 259 - 274.

Going out Guide staff, *Skip the wrapping paper. A memorable experience is a much better gift* in "The Washington Post", Washington D.C., 9 dicembre 2015, p. 13.

D. Hayes, A. Slater, *From social club to integrated membership scheme: Developing membership schemes strategically* in "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing", Chichester, Wiley & Sons, Vol. 8, No. 1, 2003, Pp. 59-75.

D. Horton Smith, *Public benefit and member benefit non-profit, voluntary groups* in "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", Londra, Sage Publications Inc., Vol. 22, No. 1, 1993, Pp. 53-68.

D. Knoke, *Commitment and detachment in voluntary associations* in "American Sociological Review", New York, American Sociological Association, Vol. 46, aprile 1981, Pp. 141-158.

J. Lansley, *Membership participation and ideology in voluntary organisations: The case of the National Trust* in "Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations", New York, Springer Publication, Vol. 7, No. 3, 1996, Pp. 221-240.

A. Miglietta, *La primavera delle fondazioni private in Italia* in "Il Giornale delle Fondazioni", Torino, Allemandi, 15 aprile 2015.

F. Panzarin, *Quando il pubblico ispira e il privato partecipa* in "Il Giornale delle Fondazioni", Torino, Allemandi, 14 novembre 2016.

Francis J. G. Robinson e Peter J. Wallis, *Projects in Progress*, in "The Library: the transactions of bibliographical society", Oxford University Press, n. XXVIII, settembre 1973, p. 279.

A. Slater, *Revisiting Membership Schemes Typologies in Museums and Galleries* in "International Journal of non-profit and voluntary sector marketing", Hoboken, John Wiley & Sons Ltd, Vol. 9, Issue 3, Agosto 2004, Pp. 238-260.

A. Slater, *Developing a typology of Friends Schemes in the UK* in "International Review on Public and Nonprofit Marketing", Londra, Springer, Issue 1, Vol. 2, giugno 2005, Pp. 23-29.

W.R. Smith, *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies* in "Journal of Marketing", New York, American Marketing Association, Vol. 21, no. 1, 1956, Pp. 3-8.

W. Spiegelman, *How Dallas does Philanthropy* in "The Wall Street Journal", New York, 4 febbraio 2013.

V. Tanni, *#SouvenirsDeParis. La nuova campagna promozionale del Centre Pompidou* in "Artribune", Roma, 15 novembre 2018, P. 6.

B. Tofanenko, *The Public Museum and Identity: Or, the Question of Belonging* in "Counterpoints", Berna, Peter Lang AG, Vol. 272, 2006, Pp. 95-109.

R. Toffolutti, *Ca' Venier dei Leoni* in "Mostra internazionale di architettura, 3. Mostra internazionale di architettura: Venice project", Milano, Electa, 1985.

A. Tugend, *Museums Redefine Their Missions* in "The New York Times", New York, 15 marzo 2018, P. 24.

F. Waquet, *Il pubblico del libro erudito. I sottoscrittori del Museum Veronense di Scipione Maffei* in "Rivista Storica Italiana", Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, Anno 93, fasc. 1, 1981, Pp. 37-48.

M. Zane, *Qual è il ruolo dei musei nel cambiamento educativo?* in "Il Giornale delle Fondazioni", Torino, Allemandi, 14 giugno 2016.

TESI DI LAUREA

Tesi di laurea di F. Abbatantuono, *Il museo contemporaneo come strumento di sviluppo territoriale e nodo distrettuale: il caso del Mart di Rovereto*, Milano, Libera Università di Lingue e Comunicazione, 2005.

Tesi di Laurea di J. Suggi, *Amici dei Musei: storia e prospettive*, Università di Pisa, 2014.

SITOGRAFIA

3.1.

- *Archeoclub d'Italia* <http://www.archeoclubitalia.org/>
- *Associazione Dimore Storiche Italiane* <http://www.adsi.it/>
- *FAI Fondo Ambiente Italiano* <https://www.fondoambiente.it/>
- *Legambiente* <https://www.legambiente.it/>
- *Italia Nostra* <https://www.italianostra.org/>
- *Gruppi Archeologici d'Italia* <https://gruppiarcheologici.org/>
- *V.A.M.I. Volontari Associati per i Musei Italiani* <https://www.associazionevami.it/>
- *Istituto Italiano dei Castelli* <http://www.istitutoitalianocastelli.it/>
- *FIDAM Federazione Italiana degli Amici dei Musei* <http://www.fidam.net/>
- *Associazione Giovani Amici dei Musei d'Italia* <http://www.gamitalia.org/>
- *World Federation of Friends of Museums* <http://www.museumfriends.com>
- *Code of Ethics for Museums Friends and Volunteers* <http://www.museumfriends.com/en/code-of-ethics>
- *Carta dei valori del volontariato* http://www.cesvop.org/files/carta_dei_valori.pdf
- *Rapport d'activité avril 2018* https://www.amisdulouvre.fr/sites/default/files/fichiers/publication/adl_rapport_dactivite_2017.pdf
- *Mart membership* <http://www.mart.tn.it/membership>
- *Amici di Palazzo Strozzi* <https://www.palazzostrozzi.org/join-support/amici-di-palazzo-strozzi/>
- *Amici della Collezione Peggy Guggenheim* <http://www.guggenheim-venice.it/membership/amici.html>

3.2.

- *Voce membership* <https://www.vocabulary.com/dictionary/membership>

3.3.

- *Il modello di statuto dei musei statali* <http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/il-modello-di-statuto-dei-musei-statali>

3.4.

- *MoMA membership* <https://membership.moma.org>

- *Membership at the Met* <https://www.metmuseum.org/join-and-give/membership>

- *Membership Levels Whitney Museum of American Art* <https://whitney.org/Support/Membership/Benefits>

- *Become a Member San Francisco Museum of Modern Art* <https://www.sfmoma.org/membership/>

- *Membership Levels the Art Institute of Chicago* <https://www.artic.edu/support-us/membership/membership-levels>

- *Getty Museum Patron Program* http://www.getty.edu/about/development/patron_program.html

- *National Membership The National Gallery of Art Chicago* <https://give.nga.gov>

- *Membership Philadelphia Museum of Art* <https://www.philamuseum.org/membership/?page=2>

- *Levels and Benefits Museum of Fine Arts Boston* <https://www.mfa.org/membership/levels-and-benefits>

- *Membership Solomon R. Guggenheim Museum* <https://www.guggenheim.org/membership>

- *To Reach new audiences, museums are redefining what they offer* <https://www.nytimes.com/2018/03/12/arts/to-reach-new-audiencesmuseums-are-redefining-what-they-offer.html>
- *Skip the wrapping paper. A memorable experience is a much better gift* <http://www.washingtonpost.com/news/going-out-guide/wp/2015/12/09/this-holiday-season-ditch-the-knickknacks-give-a-memorable-experience-instead/?noredirect=on>
- *Become a Member Field Museum* <https://www.fieldmuseum.org/join-give/become-member>
- *11 Museums Making the Most of Membership Programs* <https://museumhack.com/museum-membership-programs/>

4.0.

- *Istituto Nazionale di Statistica* <http://www.istat.it>
- *Esce "Il piacere dell'arte.." Johan & Levi editore* <http://www.artslife.com/2012/12/03/esce-il-piacere-dellarte-johan-levieditore/>

4.1.

- *Artprice* <https://it.artprice.com>

4.3.1.

- *Guggenheim Circle* <http://www.guggenheim-venice.it/membership/circle.html>
- *Guggenheim Venice International Patrons* <http://www.guggenheim-venice.it/inglese/membership/internationalpatrons.html>
- *Guggenheim Intraprese* <http://www.guggenheim-intrapresae.it/it/>

4.3.2.

- *Guggenheim Young Pass* <http://www.guggenheim-venice.it/membership/young-pass.html>
- *Alessandra Montalbetti* <https://www.anisamilano.it/staff/alessandra-montalbetti/>

5.1.

- *Mediazione e dialogo. La didattica al Mart di Rovereto* <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/didattica/2017/02/intervista-carlo-tamანი-mart-rovereto/>

5.2.

- *Provincia autonoma di Trento* <http://www.statistica.provincia.tn.it/>
- *Consorzio Aaster* <https://www.aaster.it>

CONCLUSIONE

- *Incendio a Notre Dame, è corsa alle donazioni: superati i 700 milioni in 24 ore. Pinault e Arnault in prima fila* https://www.corriere.it/esteri/19_aprile_16/incendio-notre-dame-miliardario-francois-henri-pinault-dona-100-milioni-ricostruire-cattedrale-00444098-600b-11e9-b055-81271c93d411.shtml?fbclid=IwAR3xVfdRdC_tEBbLwTPWCRa2ZckH7KU-qdxABrC_WKLBGjJZTkBY6rcsoo