



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione
delle Arti e delle attività culturali
(EGArt)

Tesi di Laurea

**I risvolti economici nella gestione delle
istituzioni museali:
Analisi delle politiche di finanziamento**

Relatrice

Prof.ssa Valeria Maggian

Laureanda

Mara Carboni

Matricola 472024

Anno Accademico

2019/2020

Introduzione	7
Capitolo I.	11
Il Museo nella sua complessità	11
1.1 La difficile conciliazione tra economia e cultura	13
1.1.1 <i>Creare un equilibrio tra etica ed economia</i>	16
1.2 Le ragioni dell'intervento pubblico nel settore museale	19
1.2.1 <i>Motivazioni economiche</i>	21
1.3 Considerazioni sull'importanza economica rivestita dall'attività museale	24
Capitolo II.	27
L'evoluzione e gli strumenti del finanziamento in ambito museale	27
2.1 Fonti di finanziamento degli istituti museali	28
2.1.1 <i>Finanziamenti pubblici</i>	29
2.1.2 <i>Autofinanziamento</i>	31
2.1.3 <i>Finanziamento privato</i>	34
2.2 L'autonomia finanziaria dei musei: l'Italia a confronto con Francia e Inghilterra	37
2.2.1 <i>Modello francese</i>	39
2.2.2 <i>Modello anglosassone</i>	43
2.2.3 <i>Considerazioni di sintesi</i>	49
Capitolo III.	55
La situazione italiana	55
3.1 Composizione e distribuzione del patrimonio museale: i dati statistici	55
3.2 Il museo italiano negli anni del cambiamento	59
3.3 Le forme giuridiche di costituzione dei musei	61
3.3.1 <i>Natura giuridica</i>	62
3.3.2 <i>Forme di gestione giuridico-istituzionali</i>	64
3.4 Le politiche pubbliche in Italia	68
3.4.1 <i>Il contesto giuridico contemporaneo</i>	69

Capitolo IV.	75
Verso una gestione ottimale degli istituti museali italiani: prospettive future	75
4.1 Profili problematici relativi alle fonti di finanziamento	77
4.1.1 <i>Il finanziamento delle attività museali tra settore pubblico e privato</i>	78
4.1.1 <i>Le concessioni d'uso</i>	79
4.1.2 <i>Reperimento dei dati</i>	82
4.2 Le erogazioni dei privati	83
4.2.1 <i>Le sponsorizzazioni</i>	84
4.2.2 <i>Le donazioni dei privati</i>	87
4.3 Rilevazioni sulle capacità di autofinanziamento dei musei-organismi	91
4.3.1 <i>I proventi da biglietteria</i>	98
4.5.2 <i>La gratuità d'accesso nei musei italiani</i>	100
4.4 I ricavi da biglietteria nei musei-enti	106
4.5 Prospettive organizzative per accrescere la redditività di gestione	110
4.6 Le possibili prospettive per una migliorata gestione dei musei italiani	112
Conclusione	119
Bibliografia	123
Sitografia	131

Indice dei grafici

Grafico 1: Monopolio naturale	23
Grafico 2: Musei e istituti similari per soggetto titolare (2017)	57
Grafico 3: Ricavi propri Museo egizio di Torino (2017)	109

Indice delle tabelle

Tabella 1: Importi generati dalle sponsorizzazioni dei musei statali	85
Tabella 2: Entrate da sponsorizzazioni derivanti da musei autonomi e musei associati ai Poli museali regionali	86
Tabella 3: Andamento annuale delle donazioni in favore del patrimonio culturale	89
Tabella 4: Quote di donazioni confluite nelle casse del MIBACT	90
Tabella 5: Ricavi propri 2016	99
Tabella 6: Gratuità d'accesso nei musei statali italiani	105
Tabella 7: Visitatori paganti e non paganti 2017	107

Indice delle figure

Figura 1: Composizione delle fonti di finanziamento dei musei (2006)	53
Figura 2: Musei e istituti similari per tipo e Regione (2017)	56
Figura 3: Visitatori dei musei e istituti similari (2017)	58
Figura 4: Ricavi Galleria Borghese (2016/2017)	93
Figura 5: Ricavi Pinacoteca di Brera (2016/2017)	94
Figura 6: Ricavi Gallerie estensi di Modena (2016/2017)	95
Figura 7: Ricavi Polo museale della Puglia (2016)	96
Figura 8: Ricavi Polo museale della Puglia preventivi (2017)	96
Figura 9: Ricavi Polo museale dell'Umbria (2016)	97
Figura 10: Ricavi Polo museale dell'Umbria preventivi (2017)	98
Figura 11: Polo museale della Puglia: 530mila visitatori nel 2016	104
Figura 12: Polo museale dell'Umbria: 144mila visitatori nel 2016	104

Introduzione

Il settore culturale ha assunto una rilevanza sempre maggiore nella società moderna, non solo dal punto di vista sociale e culturale ma di recente anche dal punto di vista economico, in particolar modo in riferimento alle modalità di gestione degli istituti che operano per la salvaguardia e la diffusione del Patrimonio culturale, ossia i musei. In passato era consuetudine focalizzarsi esclusivamente sugli aspetti conservativi e sulla tutela dei beni culturali, che per questo hanno assunto lo *status* di bene meritorio, da cui è emersa la necessaria erogazione di finanziamenti pubblici da parte dello Stato al fine di garantire la sopravvivenza degli istituti museali dediti alla preservazione dei manufatti di interesse storico, culturale e sociale.

Tuttavia, in seguito ad una contrazione delle risorse economiche statali, ritroviamo un sistema museale in pieno cambiamento, sia sotto l'aspetto dell'organizzazione strutturale che sul profilo del sostegno economico, aspetto peraltro molto controverso in Italia poiché inserito in tal caso in un ambito che assume rilievo sociale. Appunto, nel nostro Paese emerge il dualismo tra la materia umanistica e la materia economica, ma in realtà si tratta di due aspetti in grado di coesistere nello stesso settore, in quanto un approccio gestionale che include l'utilizzo di strumenti propri del settore economico non preclude la fruizione alla collettività e non comporta necessariamente lo sfruttamento del Patrimonio culturale. Al contrario, i musei che dispongono di una maggiore quantità di risorse sono in grado di provvedere in modo più efficace alla conservazione e alla tutela dei beni che custodiscono. Inoltre, il reperimento diretto di risorse economiche da parte dei musei gioverebbe sotto tutti i punti di vista ai vari attori del settore museale, da un lato i musei riuscirebbero ad incrementare le entrate coinvolgendo i visitatori e i privati nelle attività degli istituti, dall'altro lo Stato riuscirebbe a ridurre i sussidi pubblici al settore mantenendo il potere di controllo.

Stando al quadro appena descritto, l'elaborato si propone di analizzare il sistema museale dal punto di vista dei finanziamenti, concentrandosi sulle fonti di entrata maggiormente utilizzate e su quelle che invece potrebbero essere migliorate o introdotte per affinare la strategia finanziaria dei musei, nella prospettiva di individuare l'organizzazione ottimale dei finanziamenti e quindi possibili scenari economici del contesto museale italiano.

La scelta dell'argomento è nata da un mio personale interesse nei musei e negli aspetti legati alla loro organizzazione con l'intento di comprendere le peculiarità della gestione finanziaria e le motivazioni che hanno portato alla configurazione di una struttura museale italiana così differente dalle strutture museali internazionali, nella convinzione che ponendo a confronto la gestione e i risultati degli enti museali che operano in diversi Paesi europei sia più agevole comprendere i punti di forza e di debolezza di ognuno e sia quindi possibile giungere in una maniera più appropriata allo sviluppo di un modello gestionale adattabile alle peculiarità del contesto italiano.

La tesi si articola in quattro capitoli. Il primo capitolo individua gli elementi di complessità insiti nel settore culturale, che si riflettono conseguentemente sulla gestione degli istituti museali, al fine di presentare il quadro generale che ha determinato il loro sviluppo e il contesto in cui si trovano oggi ad operare e ponendo in risalto l'importanza e la consistenza dell'intervento pubblico nel settore.

Il secondo capitolo considera uno scenario internazionale in cui sono presenti differenti modelli di gestione museale. Viene posta l'attenzione sulle fonti di finanziamento e la loro suddivisione in tre principali categorie: i finanziamenti pubblici, i finanziamenti provenienti dai soggetti privati e i finanziamenti propri degli istituti, ovvero le entrate derivanti dalle attività e dai servizi offerti. Si procede di seguito con l'esame dei modelli internazionali più virtuosi e compatibili con il sistema italiano, nello specifico il modello gestionale e finanziario utilizzato in Francia e quello adottato in Gran Bretagna.

Il terzo e il quarto capitolo si focalizzano sul modello museale italiano. Nel terzo capitolo viene analizzato il contesto culturale italiano e la sua peculiare struttura museale caratterizzata da un'ampia dislocazione sul territorio e dalla vasta quantità di beni culturali, elementi che la differenziano dalle altre nazioni. A seguire, vengono illustrate le modalità di costituzione di un museo in Italia, poiché conducono a differenti gradi di autonomia e differenti modi di gestione delle strutture. Infine, si passa alla configurazione delle politiche pubbliche rilevanti in materia di autonomia nella gestione ed esortazione al finanziamento.

Nel quarto e ultimo capitolo vengono illustrate ed esaminate le problematiche legate ai finanziamenti in Italia, si procede con l'analisi delle risorse finanziarie utilizzate dai musei, rilevando l'incidenza delle diverse fonti di ricavo in relazione alle entrate complessive e portando degli esempi concreti di alcuni musei. In questo senso,

vengono poi indicate le prospettive future volte ad incrementare la capacità di autofinanziamento dei musei e i finanziamenti dei privati, nel rispetto dei principi di conservazione e tutela.

Questo approfondimento è stato utile per comprendere quali sono le fonti di finanziamento proficue ma poco utilizzate nei musei italiani e che potrebbero quindi essere oggetto di sviluppo in un prossimo futuro.

Capitolo I.

Il Museo nella sua complessità

Il museo, tradizionalmente inteso come luogo di esposizione e conservazione dei beni a cui è riconosciuta rilevanza culturale, in passato non necessitava di autonomia gestionale ed economica, se non per l'attività di conservazione. Un simile modello di organizzazione museale si è scontrato con la variabilità ambientale che ha caratterizzato gli ultimi decenni, dovuta ai progressi in ambito tecnologico che hanno portato le organizzazioni a modificare le proprie strategie, ad un incremento della competitività come conseguenza della crescita dei mercati, ai cambiamenti sociali e al mutamento del rapporto tra domanda e offerta. Elementi che hanno modificato il modello di consumo culturale e permesso all'economia dei servizi di affermarsi sul mercato. A questi fattori si associa il miglioramento della qualità della vita, dovuta all'aumento della scolarizzazione e all'incremento del tempo libero, che congiuntamente hanno portato ad una crescita della domanda di cultura che si è tradotta nell'impossibilità per gli Stati di continuare a reggere il peso della spesa pubblica (Migale, 2015). Tale nuova connotazione ambientale è stata determinante per l'avvio del processo di "aziendalizzazione" (Migale, 2015, pp.10) dei musei, la quale ha evidenziato l'inadeguatezza del modello tradizionale di gestione museale, non più adatto al contesto per via delle modificazioni verificatesi nell'ambiente esterno, caratterizzato dalla sua natura dinamica opposta al carattere del museo tradizionale. Migale (2015) dichiara che il problema degli istituti museali si concretizza nella capacità di mantenere i processi di conservazione e restauro ai buoni livelli raggiunti negli anni precedenti, incrementando nel frattempo le funzioni operative per fare in modo che il processo di creazione del valore¹ risulti omogeneo rispetto alle potenzialità dei mercati e all'accesso alle fonti di finanziamento. Il processo di creazione del valore analizza il valore creato dalle singole unità organizzative, ma senza tenere in considerazione le esternalità che sono invece fondamentali per il museo, infatti l'esclusione di un elemento così importante comporta un'analisi incompleta del valore generato dal museo, il quale produce una molteplicità di benefici sia per i privati sia per la comunità. Il museo è chiamato a

¹ Consente di distinguere tra le attività primarie volte alla creazione del valore e quelle di supporto, tenendo presente la fondamentale importanza ricoperta da entrambe le categorie nella rappresentazione operativa del museo. (Baia Curioni, 2008).

produrre valore per una pluralità di utenti, tra cui prevalgono i soggetti pubblici, la comunità scientifica e i visitatori. Esistono poi categorie rilevanti di portatori di interessi come gli sponsor e i *donors* che sostengono finanziariamente i progetti in base a logiche private per i primi e pubbliche per i secondi, mentre i soggetti privati e le aziende possono ricavare benefici economici indiretti. Per ognuno di essi il museo è chiamato a produrre un differente tipologia di valore (Baia Curioni, 2008). L'analisi condotta da Baia Curioni (2008) sul valore generato dalle istituzioni museali ne ha evidenziato il carattere multidimensionale, in cui sono ricompresi il valore economico, il valore d'uso e di scambio, il valore scientifico, il valore pubblico e identitario, rimarcati dal fatto che ciascuna forma di valore è definita mediante il processo di scambio con i vari portatori di interesse.

Si configura così uno scenario che impone l'utilizzo di forme gestionali innovative che possono consentire al museo di agire prontamente ed efficacemente alle richieste inconsapevoli, e quindi inespresse, degli utenti che ricercano un nuovo senso nell'esperienza museale e nel suo stesso valore. Gli istituti museali devono adeguarsi alla natura dinamica dell'ambiente contemporaneo, apportando modifiche nella propria missione, nelle funzioni e nell'organizzazione, il che gli esorta ad attuare una continua evoluzione nei modelli gestionali (Matt & Zorloni, 2011).

Negli ultimi decenni l'attività del museo è stata esaminata sotto vari punti di vista, riconducibili sostanzialmente a quattro filoni di ricerca principali (Matt & Zorloni, 2011):

- *filone museologico*. Si occupa dell'organizzazione interna, gestione delle collezioni, tecniche di conservazione, catalogazione e attività di ricerca;
- *filone economico*. Negli anni sessanta si è iniziato a guardare alle organizzazioni culturali dal punto di vista dei meccanismi di allocazione delle risorse, dei problemi informativi del settore e delle modalità di finanziamento;
- *filone manageriale*. Questa indagine ha incentrato le sue ricerche sugli aspetti economici di gestione nel museo e sull'uso efficiente ed efficace di risorse scarse;
- *filone sociologico*. Gli studiosi si sono concentrati sull'analisi del pubblico in termini quantitativi, comportamentali e motivazionali che conducono il pubblico al consumo culturale, indagando anche sull'influenza nella crescita culturale del visitatore.

Di seguito verranno esaminate alcune importanti problematiche intrinseche all'attività museale, che evidenziano le difficoltà metodologiche e concettuali che stanno alla base della gestione museale.

1.1 La difficile conciliazione tra economia e cultura

Economia e Arte, in apparenza incompatibili, possono invece confrontarsi nelle differenze di ontologie, contenuti e finalità generando un'alleanza volta a promuovere progetti e metodologie nel perseguimento del pubblico interesse (Trimarchi, 2002).

Ritroviamo le radici dell'accostamento tra economia e cultura agli albori della disciplina economica. A tal proposito Throsby afferma che John Keynes fu di fondamentale importanza nell'istituzione dell'Arts Council of Great Britain e Adam Smith si dedicò a scritture in tema di musica, pittura e poesia. In tempi successivi, la cultura ha smesso di occupare un posto marginale negli interessi degli economisti ed ha acquisito un'importanza sempre crescente, tanto che non è rimasta unicamente la segreta passione degli studiosi ma è diventata materia di studio delle discipline economiche (Throsby, 1994). Oggi ritroviamo nella dottrina economica una certa attenzione agli elementi che legano l'economia all'arte, tuttavia prima degli anni Sessanta del '900 era inusuale accostare questi due concetti. Negli anni Novanta si formano diverse scuole di pensiero che si focalizzano nello studio della materia, dovuta principalmente all'importanza della cultura come fattore influente nella storia economica. Nel libro *Economia e cultura*, David Throsby afferma che Max Weber fu il primo ad elaborare, alla fine dell'Ottocento, uno studio in cui si riscontrava una connessione tra l'ambiente culturale, luogo dove si manifestano le attività economiche del capitalismo, e gli effetti economici stessi. È importante chiarire che l'approccio della disciplina che si occupa di *Economia delle attività culturali* è diverso da quello dell'*Economia Aziendale*. Mentre quest'ultima studia le variabili che influenzano e condizionano le operazioni dell'impresa, la sua gestione e le azioni che intraprende, l'economia applicata alle attività che si occupano di patrimonio e cultura si concentra principalmente sullo studio degli aspetti gestionali di questa particolare categoria di beni, principalmente l'organizzazione di musei e teatri, le *performance* finanziarie e le strategie di attrazione del pubblico (Di Maio, 2019).

Il testo portante che ha analizzato la cultura sotto l'ottica economica, dando origine alla disciplina, è “*Performing Arts – The Economic Dilemma*” (1966) di Baumol e Bowen. La ricerca dei due economisti si proponeva di far luce sui problemi di cui soffriva il settore culturale dal punto di vista finanziario. Uno degli aspetti più rilevanti consiste nella “legge della crescita sbilanciata”, nota anche come “morbo di Baumol”, la quale suddivide l'attività produttiva in due settori: progressivo e stagnante, i due si differenziano in base alle opportunità che ciascun settore presenta nella propria capacità di incorporare il progresso tecnologico nella produzione. Le istituzioni che generano beni e servizi culturali vengono inseriti nel settore stagnante per la loro produzione non standardizzata, che favorisce il lavoro umano e resiste all'introduzione di tecnologie innovative. Per questo motivo, nella funzione di produzione dei servizi culturali il rapporto tra capitale e lavoro, di solito, ha un margine di variazione sostanzialmente ridotto o perfino nullo. Ciò non consente di sfruttare le innovazioni tecnologiche, cioè la possibilità di sostituire il lavoro con il capitale, perché l'apporto del capitale umano risulta insostituibile nelle produzioni a contenuto culturale e artistico². Un processo che comporta una progressiva crescita dei costi – invece costanti nel settore progressivo - conduce alla necessità di praticare prezzi più alti nel settore stagnante per vendere il prodotto senza trovarsi in perdita. Meccanismo che conduce alla contrazione della domanda e, di conseguenza, della produzione. Il settore dei servizi e quello culturale sono destinati all'estinzione, salvo che un finanziatore esterno si prenda carico del fabbisogno finanziario eliminando il crescente divario fra costi e ricavi mediante dei contributi che dovranno essere sempre più sostanziosi (Trimarchi, 2002).

In conclusione, Trimarchi (2002, pp. 42) osserva, in materia di organizzazioni culturali:

“la legge di Baumol si limita alla descrizione dello sfondo tecnologico ed economico-finanziario sul quale hanno ad innestarsi le giustificazioni teoriche formulate dai sostenitori dell'intervento pubblico a sostegno delle organizzazioni: una volta riconosciuto il meccanismo attraverso il quale il divario tecnologico si trasforma in divario finanziario, il decorso del morbo di Baumol spinge verso la conclusione che il finanziamento pubblico risulta necessario quando l'obiettivo è evitare la progressiva estinzione del settore”.

² Al contrario del settore stagnante, il settore progressivo, producendo beni standardizzati e potendo incorporare il progresso tecnico, registrerà degli incrementi nella produttività che si rifletteranno in aumenti progressivi del livello salariale. I salari cresceranno parallelamente nei due settori, ma nel settore stagnante all'incremento nel livello retributivo non corrispondono aumenti di produttività.

Da quel momento in poi le pubblicazioni aumentarono, incrementando la perplessità di alcuni nell'esaminare fenomeni culturali mediante strumenti economici. Si crearono visioni opposte. Da un lato chi, come David Throsby, è convinto della possibilità di utilizzare gli strumenti propri dell'economia per studiare e risolvere le problematiche teoriche e pratiche che affliggono la gestione museale, mantenendo nel contempo la visione storica, filosofica e sociologica tipica del funzionamento dei musei (Throsby, 2005); dall'altro, Aldo Spranzi, il quale sostiene che "la barriera estetica non va scavalcata con temerarie operazioni arcobalene o trasgressioni disciplinari, va semplicemente cancellata" (Spranzi, 2003, pp. 11). Spranzi (2003) prosegue spiegando che gli economisti che si occupano del funzionamento del mercato artistico non devono essere esperti conoscitori dell'arte del momento che non devono entrare nei meriti della natura dei bisogni sociali legati all'arte, ma si occupano semplicemente dei fenomeni legati al consumo. Alla luce di queste due visioni ritengo opportuno considerare la doppia natura, simbolica e mercantile, associata ai beni e servizi culturali da Walter Santagata (2009) che concorre a rendere ancora più labile il confine tra le discipline ed è quindi importante possedere un *background* critico che consenta di affrontare i problemi estetici sollevati dagli strumenti economici.

Una difficoltà metodologica rilevante per la gestione del settore museale consiste nella impossibilità apparente di produrre "un lessico e dei principi autenticamente condivisi tra la comunità professionale dei conservatori e dei curatori e quella degli economisti e degli studiosi di management" (Baia Curioni, 2008, pp.3). Nella difficile conciliazione tra le due materie, Gstraunthaler & Piber (2014) individuano come punto critico il diretto inserimento di esperti provenienti da ambienti economico-manageriali nelle istituzioni culturali, i quali possiedono una tecnica e una conoscenza in relazione alla loro formazione. Più semplicemente, vent'anni addietro, quando iniziò a manifestarsi una carenza di mezzi economici adeguati al sostentamento delle attività culturali, la soluzione più adatta a risolvere le problematiche del settore venne individuata nell'assegnazione di incarichi dirigenziali a soggetti che possedevano una comprovata esperienza e che avevano precedentemente operato nella gestione di imprese private, affinché potessero essere in grado di risollevarne le sorti delle strutture museali pubbliche. In altri termini si è scelto di impiegare nell'ambito culturale il sapere manageriale nella sua essenza privata. Con il passare del tempo si è rivelato controproducente modificare unicamente le professionalità dirigenziali, ma al

contrario sarebbe stato più opportuno modificare il modo di intendere di tutto il personale addetto, incoraggiando gli individui ad utilizzare strumenti precedentemente inusuali nel settore culturale (Gstraunthaler & Piber, 2014). I soggetti che svolgono un lavoro nelle istituzioni culturali dovrebbero possedere le informazioni adeguate ad interpretare correttamente gli strumenti economici di gestione, a tal fine è necessario trovare un equilibrio tra le nozioni diverse di risultato che derivano da formazioni differenti e da una costruzione professionale che ha orizzonti temporali diversi e rapporti con il pubblico di vario tipo. Diventa imprescindibile l'acquisizione delle redini della gestione museale da parte di un soggetto capace di creare un ponte tra i caratteri propri dell'ambito umanistico e di quello economico, comprendendo le differenze e rendendole nozioni uniche, senza consentire a una di prevaricare sull'altra (Gstraunthaler & Piber, 2014).

1.1.1 *Creare un equilibrio tra etica ed economia*

La crescente attenzione rivolta alla gestione delle attività culturali è in parte dovuta alla diffusione dell'idea per cui gli investimenti nei beni culturali conducono ad un nuovo tipo di sviluppo, non solo in termini occupazionali ma come contributo alla crescita della società (Bariletti & Causi, 1999). Per garantire un servizio culturale di qualità che rispecchi i valori fondanti degli istituti culturali, possibile solamente grazie ad una gestione trasparente e ponendo attenzione alle esigenze manifestate dal pubblico, è indispensabile domandarsi qual è il valore eticamente rilevante che il museo è in grado di trasferire agli utenti (Introini & Andreotti, 2008).

Cerquetti (2010) esplica il rapporto tra etica ed economia nella rivista *Il Capitale culturale*, evidenziando che “l'economia avrebbe potuto essere il consigliere più fidato della bellezza culturale, ma sembra esserne diventato il più acerrimo nemico, poiché nel linguaggio quotidiano l'economia, spesso in contraddizione con l'etica, è diventata sinonimo di ossessione utilitaristica e quantitativa” (Cerquetti, 2010, pp.30), continua ricordando che l'economia dispone di strumenti che, se ben utilizzati, ci consentirebbero di risollevarle le sorti della cultura. La museologia potrebbe acquisire gli strumenti economici competenti per sfruttare il mercato a proprio vantaggio, consentendo agli istituti museali il reperimento dei flussi economici generati dai visitatori e dall'incremento del turismo, promuovendo al contempo iniziative che

rispettino le finalità etiche istituzionali. Per esempio, di recente si è sviluppata la tendenza da parte dei musei all'organizzazione di mostre di successo finalizzata a richiamare un gran numero di visitatori, questo consente di incrementare il flusso di entrate ma per alcuni rappresenta un'attività che rischia di allontanare il museo dalla *raison d'être*³ propria dell'istituzione. In questi termini, la visione etica del museo va a scontrarsi con la dimensione economica, che nella sua accezione più pura utilizza i beni culturali come mezzi per il raggiungimento del profitto (Dragoni, 2005). Ritroviamo in queste affermazioni la questione centrale che determina la difficile convivenza tra principi etici ed economici. Mottola Molfino (2017) afferma che nonostante i musei si confrontano da decenni con il consumismo e il sistema di mercato, in contemporanea continuano a crescere le convinzioni che una tale situazione comporti la generazione di disvalori, considerati come minaccia per i principi etici che contraddistinguono tali istituzioni.

Partendo da questo assunto l'economista David Throsby, nel discorso inaugurale all'assemblea generale dei musei tenutasi a Milano nel 2016 ha ribadito che il capitale del museo è composto dalle collezioni, dall'edificio che le ospita e dal personale, il ricavato è costituito dai servizi che vengono offerti agli utenti, per queste ragioni è necessario impiegare dei valori che non siano propri del mercato per stabilire quello che è il valore economico del museo. La misurazione del valore culturale può invece derivare da un'associazione di indicatori culturali, pareri di esperti e richieste sulle preferenze del pubblico. Considerando che il benessere non può essere misurato con il PIL⁴, dal 2013 l'Istat, per tentare di tenere sotto controllo distintamente i progressi compiuti in ambito sociale da quelli ottenuti in ambito economico, ha istituito come indice di monitoraggio il BES (Benessere equo e sostenibile), uno strumento utile alla misurazione del progresso raggiunto dalla comunità dal punto di vista sociale e ambientale, oltre che economico (Mottola Molfino, 2017).

Il museo racchiude la sua essenza etica nella *mission*, la quale contiene i principi etici generali che guidano l'attività dell'istituzione che si assume la responsabilità di garantire primariamente un servizio alla società (Sibilio, 2014). Forte (2010, pp. 5) osserva "Il codice ICOM per sua natura, è sostanzialmente una rassegna delle responsabilità connesse alla gestione museale, e suppone perciò, che gran parte di essa ricada in sostanza, sulle persone che il museo lo reggono".

³ Lo scopo istituzionale del museo consiste nel tutelare, conservare, esplorare, interpretare le collezioni e farle conoscere al pubblico.

⁴ Il Prodotto Interno Lordo misura l'attività produttiva annuale di un determinato Paese (Treccani).

L'adozione a livello internazionale del *Codice etico dell'ICOM per i musei* (International Council of Museum) risalente al 1986, le cui ultime modifiche e revisioni furono apportate nel 2004 durante la 21^a Assemblea Generale a Seoul. Si tratta di un documento deontologico che traccia i principi accettati dalla comunità museale internazionale e individua gli standard museali minimi di pratica e condotta che ogni museo aderente all'ICOM s'impegna a rispettare. Nello specifico, contiene le linee guida relative alle pratiche professionali da attuare ed è scaturito dalla considerazione che il museo sia inteso come servizio alla società. Tra i principi emergono quindi la valorizzazione delle risorse umane, fisiche e finanziarie destinate a garantire la conservazione, la valorizzazione e la salvaguardia del patrimonio custodito nei musei, l'importante funzione di interazione con la società, lo sviluppo del ruolo educativo e il dovere di agire in conformità con le norme stabilite. Vanni (2019), nel suo libro *Il museo diventa impresa*, afferma che le istituzioni “devono andare incontro ai desideri delle persone (divulgando cultura, procurando piacere e divertimento) e contribuire a far incontrare individui che hanno gli stessi interessi (favorendo la socializzazione) con proposte sempre nuove”. Questo approccio si configura come “privatistico” rispetto alla figura del museo che siamo abituati a conoscere dove, congiuntamente ai ruoli istituzionali e storico-artistici, sia possibile far sviluppare un'organizzazione affine alle nuove esigenze e obiettivi volti a creare una coesione tra valore sociale ed economico (Vanni, 2019).

Il valore creato dall'attività economica svolta dall'impresa, intesa come impiego di risorse destinabili a usi alternativi e non alla creazione di valore economico, corrisponde all'utilità percepita dell'impresa e dai suoi *stakeholder*. Stando a questa definizione, anche gli istituti culturali potrebbero essere considerati imprese. Cerquetti (2010) sottolinea che gli strumenti economici devono entrare a far parte della gestione della cultura, non solo come insieme di mezzi dediti al soddisfacimento dei bisogni dell'uomo ma principalmente come disciplina incentrata all'ottenimento della migliore combinazione dei mezzi a propria disposizione. Anche i prodotti della cultura sono indirizzati alla soddisfazione dei bisogni materiali e immateriali, per questo è sempre necessaria un'attività economica che consenta di impiegare in modo efficiente risorse scarse rispetto agli usi possibili.

1.2 Le ragioni dell'intervento pubblico nel settore museale

Le finalità di tutela, conservazione e valorizzazione dei beni culturali sono obiettivi condivisi a livello internazionale dalla maggioranza dei governi democratici. Seppur con modalità differenti, l'intervento pubblico è motivato simultaneamente da ragioni di natura etica, politica ed economica. Gli studiosi concordano sul fatto che i musei non saranno mai totalmente autosufficienti, riconoscendo così l'importanza della partecipazione dello Stato (Federculture, 2016).

La sfera delle politiche pubbliche è quella in cui il rapporto tra economia e cultura si fa più diretto, a tal proposito Throsby (2005) opera una distinzione nelle modalità con cui i governi possono decidere di destinare una parte della spesa pubblica al settore culturale. Nel caso in cui la comunità sia totalmente disinteressata alle arti e alla cultura, la spesa che lo Stato andrà a destinare al settore sarà minima, in base al principio per cui “la sovranità del consumatore guida l'allocazione delle risorse” (Throsby, 2005, pp. 196). Una diversa situazione si viene a configurare quando il governo, essendo a conoscenza della funzione educativa e sociale dei beni culturali, decide di sostenere economicamente il settore culturale con sussidi pubblici, nonostante i cittadini non manifestino il loro interesse per la cultura (Throsby, 2005). Le motivazioni etiche dell'intervento dello Stato nei settori che assumo rilevanza culturale per l'individuo e per la diffusione della conoscenza nella comunità coincidono con la sua ragion d'essere, per la quale lo Stato deve agire in modo da garantire gli stessi livelli di fruizione culturale al maggior numero di individui. L'intervento può “essere motivato dall'etica della virtù o dall'etica della responsabilità” (Di Maio, 2019, pp. 92). La virtù etica si concentra sul carattere morale, ponendo l'attenzione sullo sviluppo di capacità atte al compimento di scelte autonome da parte degli individui per quanto riguarda il consumo culturale, mentre la responsabilità etica prescinde dalle scelte individuali e si focalizza sul raggiungimento di obiettivi collettivi come garantire l'accessibilità al consumo culturale (Koivunen e Marsio, 2007).

Non tutti i beni culturali rientrano nella definizione dei *beni pubblici*⁵. Nel caso dei musei è possibile che si verifichino situazioni di escludibilità qualora vengano

⁵ I beni pubblici sono caratterizzati da alcuni tratti distintivi: indivisibilità, non rivalità e non escludibilità. In base al principio di indivisibilità, un bene non può essere attribuito ad un solo consumatore poiché deve rimanere a accessibile a tutta la comunità. L'assenza di rivalità si riferisce al consumo congiunto del bene per una pluralità di individui, in quanto si tratta di beni “non appropriabili” per i quali il consumo da parte di un soggetto non preclude agli altri di usufruirne. La

introdotte delle restrizioni agli ingressi o situazioni di rivalità nel consumo nel momento in cui il museo risultasse inaccessibile ad alcuni visitatori, a causa dell'affollamento all'interno della struttura (Di Maio, 2019). I beni culturali si qualificano invece come *beni meritori*, dediti al soddisfacimento di bisogni superiori e volti a migliorare il livello di civiltà della società. (Messineo, Occhilupo, 2014).

Le politiche economiche poste a sostegno dell'intervento pubblico in ambito culturale sono ben rappresentate dall'Economia del benessere⁶, la quale si prefigge di comprendere come un sistema economico possa raggiungere l'organizzazione ottimale, ovvero definire la quantità di beni da produrre e sulla base della quantità da distribuire, consentendo di raggiungere una situazione di massimo benessere collettivo. L'individuo, inteso come soggetto che effettua scelte razionali, viene posto al centro dell'analisi economica ed il suo benessere è considerato proporzionale alla quantità di beni che consuma; si tratta di una visione di tipo utilitaristico, che compare anche nella teoria classica dell'equilibrio economico, ma si differenzia da quest'ultima poiché si concentra sulla natura dello Stato e sul ruolo da esso ricoperto (Di Maio, 2019). Bosi (2000) indica due teoremi che ci consentono di definire il livello di ottimo sociale, nei quali risulta fondamentale il principio di Pareto⁷, o principio di efficienza. Il primo teorema presuppone che in un sistema economico di mercato in cui vige la concorrenza perfetta è possibile raggiungere l'ottimo paretiano qualora non si verificano situazioni di fallimento dei mercati⁸, ma anche in tal caso non sarebbe possibile giungere ad una distribuzione ottimale del benessere tra gli individui. Si renderebbe dunque necessario l'intervento dello Stato al fine di garantire una migliore allocazione del benessere per l'intera comunità. Con il secondo teorema, l'ottimo paretiano può essere raggiunto stabilendo un criterio di distribuzione tra le soluzioni

non escludibilità è il principio per cui non è possibile limitare solo ad alcuni utenti, anche se non paganti, l'utilizzo del bene e il godimento dei benefici da esso derivanti, per questo è complicato determinare il prezzo di un bene pubblico (Samuelson, 1954).

⁶ L'Economia del benessere è considerata in concomitanza alla teoria dell'Equilibrio economico generale, la quale assume che gli individui osservino un comportamento razionale, in forza del quale, i consumatori massimizzano le preferenze e i produttori massimizzano i profitti. Assumendo che entrambe queste condizioni siano soddisfatte, allora per il consumatore (fornitore) il tasso marginale di sostituzione tra i due beni (fattori produttivi) eguaglia il rapporto tra i prezzi. In questo caso l'andamento economico del mercato si deduce dalle preferenze dei consumatori, dalle tecniche produttive e dall'ambiente istituzionale.

⁷ Assumendo la razionalità degli uomini e sapendo che con la tecnica A posso produrre x beni e con la tecnica B posso produrre $y=x+1$, allora a parità di fattori la tecnica B è oggettivamente preferibile. Il principio di Pareto dichiara che distribuendo una determinata quantità di beni tra gli individui di una società, una riallocazione delle risorse per migliorare il benessere di un individuo senza recare danni ad un altro comporta un miglioramento del benessere per la intera società.

⁸ Il fallimento di mercato può verificarsi in situazioni di monopolio, presenza di esternalità negative o asimmetrie informative.

preferite, senza che si verifichino perdite di efficienza. Alla luce di questi due teoremi si arriva alla conclusione che un'economia decentrata e concorrenziale non consente comunque di raggiungere la soluzione di *first best* sulla frontiera dell'utilità, quindi nella realtà avremo sempre un certo grado di inefficienza, o *second best*, per via dell'assenza di concorrenza perfetta oppure perché la ricerca di equilibri distributivi e la necessità di imporre imposte per il finanziamento della spesa pubblica, richiedono l'uso di strumenti non neutrali (Bosi, 2000).

1.2.1 *Motivazioni economiche*

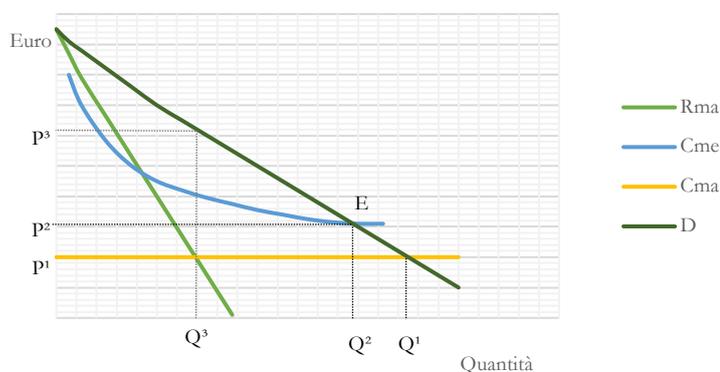
Nelle scienze economiche, l'intervento dello Stato in ambito culturale è motivato dal perfezionamento dell'allocazione delle risorse a causa dell'inefficiente funzionamento dei mercati. Lo Stato interviene con finanziamenti a carattere redistributivo nel momento in cui si riscontrano fallimenti nel mercato, il monopolio naturale è uno di questi (Di Maio, 2019), ma prima di procedere analizziamo cosa si intende per costo fisso, costo marginale e costo medio. Il costo fisso è un costo che rimane invariato nonostante la quantità prodotta subisca delle variazioni quantitative, coincide con i costi sostenuti dal museo a prescindere dalla quantità di affluenza dei visitatori, come per esempio i costi di restauro o di conservazione delle opere. Il costo variabile è un costo che dipende dalla quantità prodotta, quindi subisce variazione in base agli ingressi registrati. La somma dei costi fissi e dei costi variabili è uguale al costo totale da sostenere per una data quantità. Il costo marginale indica la variazione subita dai costi totali al variare della quantità prodotta, in altri termini coincide con il costo sostenuto per un visitatore aggiuntivo. Il costo medio è dato dal rapporto tra costo totale sostenuto per la produzione e ammontare complessivo dell'output prodotto, ovvero il costo per visitatore. Il ricavo marginale si forma delle variazioni dei ricavi totali generate in base alle variazioni di quantità prodotta.

In una situazione di *monopolio naturale* la configurazione dei costi impedisce al mercato di funzionare in modo concorrenziale, infatti i costi medi rimangono decrescenti per l'intero tratto rilevante della curva di domanda. Il monopolio implica un sacrificio del benessere del consumatore, poiché i prezzi sono maggiori rispetto alla concorrenza perfetta e di conseguenza si consumano meno beni. D'altro canto, l'elevata presenza

di costi fissi impedisce al monopolista di uniformare le sue scelte a quelle di un ambiente concorrenziale poiché si ritroverebbe in perdita (Di Maio, 2019).

La letteratura ha indicato come l'attività museale si identifichi parzialmente con una tale configurazione (Smolensky, 1986; Frey & Meier, 2006; Di Maio, 2019). Se si osserva la funzione di costo di un museo si intuisce facilmente che è soggetto al sostenimento di costi fissi elevati e costi variabili ridotti rispetto al costo totale. Conseguentemente il costo marginale, ovvero il costo sostenuto per un visitatore aggiuntivo, è contenuto. Infatti, una volta che l'organizzazione sostiene tutti i costi che consentono l'accesso al pubblico, l'ingresso di un unico individuo o di una pluralità non influisce in modo rilevante nella struttura dei costi. Nel caso specifico delle istituzioni museali, l'*output* che dobbiamo considerare per andare ad analizzare la situazione di monopolio è dato dal numero di visitatori o dalle ore di apertura al pubblico, perché qualora considerassimo il numero delle opere esposte non potremmo essere certi di avere un andamento decrescente dei costi medi e marginali (Frey & Meier, 2006). Il museo è ben rappresentato da una situazione di monopolio per il fatto che è caratterizzato dalla presenza di elevati costi fissi connessi alla funzione di conservazione (si pensi al funzionamento di strumenti utilizzati per il mantenimento delle opere, le spese per il personale che si occupa di studi e restauri, la manutenzione degli edifici storici che spesso ospitano le collezioni), in contrapposizione a costi marginali (costi per visitatore) quasi irrisori, associati alla fruizione. Con una tale struttura dei costi (costi medi decrescenti), qualora la domanda sia sufficientemente elevata, i musei tendono naturalmente verso il monopolio, con le relative conseguenze negative per il benessere sociale. Con l'applicazione della regola per cui il prezzo deve essere pari al costo marginale, il museo si ritrova in deficit e dunque in una situazione sostenibile solo in presenza dell'intervento dello Stato che eroga contributi pubblici per risanare le perdite, in caso contrario il museo chiuderebbe nel breve termine (Di Maio, 2019). La necessità dell'intervento pubblico è da ricercarsi nell'incidenza dei costi legati alla conservazione e alla tutela e non nei costi di fruizione.

Grafico 1: Monopolio naturale



Fonte: Di Maio (2019), *Economia del patrimonio e delle attività culturali*

Nel Grafico 3 viene riportato l'esempio di un'organizzazione caratterizzata da costi fissi elevati, costi marginali contenuti e il costo medio che decresce all'aumentare della quantità dell'output, condizione che porterà il mercato ad evolversi naturalmente verso il monopolio. In un mercato *for profit*, il monopolista massimizza il profitto nel punto Q^3 , in cui il ricavo marginale (R_{ma}) è uguale al costo marginale (C_{ma}), dove offre il bene ad un prezzo tale da coprire tutti i costi (P^3) ed ottenere un profitto (Di Maio, 2019). La situazione è impraticabile nel mercato non profit, in cui si predilige il miglioramento del benessere per tutta la società, raggiungibile con un incrementando degli ingressi al museo fino alla quantità Q^1 . Situazione in cui il museo consegue una perdita, in quanto il prezzo unitario (P^1) coincide con l'importo che ricava dalla biglietteria, ma risulta inferiore al costo medio unitario (C_{me}) sostenuto dalla struttura stessa per consentire l'accesso ai visitatori. Per garantire la massimizzazione del benessere e dare a tutti la possibilità di recarsi al museo è necessario mantenersi nella quantità Q^1 , dove è richiesta necessariamente l'erogazione di sussidi pubblici per finanziare il disavanzo. Nel caso in cui il museo voglia fissare un prezzo (P^2) per coprire i costi⁹ si verificherebbe necessariamente una riduzione del benessere sociale con contrazione del numero di visitatori (Q^2), dovuto

⁹ Il museo raggiungerebbe il pareggio (i ricavi eguagliano i costi) dal momento che $P^2 = C_{me}$ (Di Maio, 2019).

al fatto che non tutti gli individui sono disposti ad accedere al museo pagando un prezzo pari a P^2 (Di Maio, 2019).

Un'ulteriore circostanza che giustifica l'intervento pubblico è data dalla presenza di *esternalità*, cioè situazioni in cui si può creare un'interdipendenza tra funzioni di produzione, funzioni di consumo o entrambe e l'operato di un soggetto ricade sull'attività di un altro, o più soggetti, che operano nel suo stesso territorio. L'effetto generato esternamente può rappresentare un costo (esternalità negativa) o un beneficio (esternalità positiva) per l'attività e il benessere degli altri attori economici operanti nel mercato, senza che venga valutato. Proprio quest'assenza di remunerazione (se si parla di effetti positivi) o di compensazioni (in caso di risultati negativi) costituisce l'elemento distintivo delle esternalità (Di Maio, 2019). Anche in ambito museale si riscontra l'esistenza di esternalità positive nel caso di musei prestigiosi che generano benefici in favore del settore turistico e più in generale apportano un aumento di ricchezza per tutta la comunità. Un caso eclatante è da individuarsi nella costruzione del museo Guggenheim a Bilbao, che riuscì a incrementare sostanzialmente il turismo della città, generando benefici per l'intera società (Sechi, 2013). Una maggiore fruizione del patrimonio culturale comporta un accrescimento del capitale umano e produce effetti diretti e indiretti su attività turistiche, artigianato locale, strutture ricettive e in termini di occupazione e di benessere collettivo. Generando dei benefici collettivi, produce esternalità positive per la società (Messineo, Occhilupo, 2014).

1.3 Considerazioni sull'importanza economica rivestita dall'attività museale

L'idea che il museo dovesse occupare un ruolo centrale nello sviluppo della società venne espressa da Varine già nel 1969, nel suo libro intitolato *Il museo al servizio dell'uomo e dello sviluppo*, per poi entrare nella definizione ufficiale di museo dell'ICOM (Mottola Molfino, 2004). Nel 1990, anche Jeudi e Curnier sostenevano che i beni culturali necessitavano di assumere una nuova connotazione che consentisse loro di essere integrati in apposite strategie economiche e di pianificazione¹⁰ gestionale. In questa logica, i beni culturali, venivano considerati importanti fattori di sviluppo

¹⁰ I beni culturali perdono valore simbolico e acquisiscono valore produttivo mercantile in seguito ad un processo di riposizionamento.

economico e non intesi esclusivamente dal punto di vista storico-scientifico e ai fini della conservazione come in passato, limitando gli attacchi del tempo e le minacce alla sopravvivenza (Saez, 1997). Attraverso un processo di riposizionamento dell'idea di bene culturale, si è compiuto il passaggio dallo stato di valore simbolico a quello di valore produttivo, che consente ai beni culturali di entrare nella dimensione economica per essere considerati come “giacimento culturale” (Trimarchi, 2002). Dal pensiero di Varine e dei due autori Jeudi e Curnier, si evince che l'intenzione di conferire una dimensione economica alle attività culturali esiste già da tempo.

Oggi, tali attività culturali si mostrano a livello internazionale come categoria economica capace di generare reddito e occupazione, con il conseguente riconoscimento di una pluralità di valori attribuibili alla cultura, ossia il valore storico, estetico, simbolico, artistico, sociale, innovativo, cognitivo, creativo ed economico (Cinti, 2008).

L'ICOM, l'organizzazione internazionale dei musei, si è occupata di indicare quelle che sono le principali funzioni del museo identificandolo come “istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto” (Statuto dell'ICOM, 1951). Da questa definizione, riconosciuta a livello internazionale, si desume che l'istituto museale è composto sostanzialmente da due anime interrelate: da una parte acquisisce, conserva e studia, dall'altra comunica ed espone materiali relativi all'uomo e al suo ambiente (Forte, 2010). Le funzioni di conservazione e tutela attribuite al museo sono state originate dal principio per cui lo Stato ritiene di dover sottrarre i beni culturali al libero mercato, inteso come luogo in cui si antepone l'interesse privato del singolo individuo a quello della comunità (Di Maio & De Simone, 2006).

Al giorno d'oggi i tradizionali compiti appaiono ampliati, uno dei ruoli chiave del museo si concretizza nell'essere percepito come centro di idee, conoscenze e valori che consentano l'interazione tra persone e imprese per creare nuovo capitale sociale e umano (Mottola Molfino, 2017). La stessa ICOM riconosce l'evoluzione che ha interessato il museo, sostenendo che se il vecchio museo era incentrato sull'oggetto da conservare, la nuova visione è orientata al pubblico (www.icom-italia.org).

La definizione dell'Icom inserisce l'ente museale nel settore *non profit*, un settore in cui tipicamente le organizzazioni sono rivolte al conseguimento di un risultato di pareggio tra costi sostenuti per lo svolgimento delle attività e entrate derivanti dalla prestazione di beni o servizi, e non al raggiungimento del profitto. I musei presentano da sempre delle difficoltà ad adempiere alle proprie funzioni sociali contando esclusivamente sulle risorse economiche erogate dallo Stato. Una simile conformazione ha contribuito ad avvicinare l'attività del museo ad una visione più economica della gestione, seppur mantenendosi coerente con i tradizionali obiettivi culturali, etici e sociali, e nel contempo sviluppando strategie idonee all'implementazione di nuove forme di finanziamento.

In tal caso, le stesse amministrazioni pubbliche ottengono dei vantaggi dall'ente museale che riesce ad incrementare le proprie risorse in modo autonomo rinunciando ad una parte delle sovvenzioni statali, ed è quella che Severino (2011, pp.76) definisce "legittimazione socio-culturale", ovvero un museo ben gestito e frequentato da molti visitatori rappresenta un vantaggio *in primis* per lo Stato poiché favorisce l'incremento del valore culturale, sociale ed economico, consentendo di rafforzare le relazioni con la comunità e gli stakeholder di riferimento, con i quali può intrecciare più agevolmente dei legami finalizzati a incrementare i canali di finanziamento (Vanni, 2019).

Tarasco (2019) sostiene che per troppo tempo si è ritenuto che le finalità culturali non potessero essere raggiunte con strumenti aziendalistici, celando l'esigenza dell'ottenimento di un equilibrio tra costi e ricavi. Per questo appare ancora necessario sottolineare che l'intento di elevazione civica dell'individuo non preclude alla gestione dei beni culturali di raggiungere il pareggio di bilancio, ovvero la riduzione continua delle spese e l'accrescimento delle entrate. Perciò l'introduzione di un approccio "aziendalistico"¹¹ per la gestione dei servizi connessi alle attività culturali non comporta limitazioni all'accessibilità pubblica o riduzioni nella qualità della fruizione, ma si prefigge lo scopo di individuare il livello di efficienza gestionale (Tarasco, 2019).

¹¹ Approccio che consenta di perseguire i criteri di economicità ed efficienza, i quali costituiscono mezzi utili al miglioramento della fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale (Tarasco, 2019).

Capitolo II.

L'evoluzione e gli strumenti del finanziamento in ambito museale

Nell'ultimo decennio, il settore culturale ha dovuto affrontare le problematiche economiche dovute alla crisi finanziaria che ha investito l'intero pianeta. Il settore museale europeo ha assistito alla ricerca e alla sperimentazione di soluzioni differenti adottate dalle varie nazioni, ma conformi nell'inclinazione comune volta alla ricerca di forme di gestione che garantiscano un ampliamento dell'autonomia dal comparto pubblico-statale, sia nella gestione organizzativa che finanziaria (Lanfranconi, 2012). Il distacco dalla gestione pubblica ha fatto sì che la cultura venisse concepita come area d'investimento e quindi come settore capace di produrre ricchezza economica e non soltanto valore intangibile (Capozucca, 2019). Una simile conformazione, ha condotto ad una crescita repentina dell'interesse culturale a livello internazionale, la quale ha favorito la partecipazione finanziaria dei privati, motivati anche dai potenziali riscontri positivi derivanti dall'impegno in investimenti etici nelle attività culturali (Sacco, 2006).

Mentre in alcuni Paesi si è trattato di un processo abbastanza naturale, in quelli dove il settore pubblico riveste un ruolo dominante nella gestione del Patrimonio culturale nazionale non è stato un procedimento altrettanto agevole. Nella consapevolezza che nei momenti di crisi le spese culturali sono quelle maggiormente sacrificabili e tra le prime a subire restrizioni economiche nel bilancio dello Stato, si può facilmente intuire la necessità di una riorganizzazione nella struttura gestionale e organizzativa degli enti museali, soprattutto in quei Paesi dove la presenza dello Stato nel campo della gestione dei beni culturali è centrale (Trupiano, 2015).

Le spinte all'innovazione istituzionale in un'ottica economica hanno indotto l'inclusione, nei processi di riforma delle pubbliche amministrazioni, di strumenti di diritto privato e forme di gestione flessibili dal punto di vista giuridico. Configurazione che ha dato origine ad un orientamento collettivo diretto alla modernizzazione dei musei, intesa come adattamento al contesto economico e sociale che si è venuto a creare, incentrata sull'impiego di strumenti ibridi di gestione che consentano di conciliare gli interessi dei diversi attori in gioco (Lanfranconi, 2012; Messineo et al., 2014).

Le ragioni del coinvolgimento dei privati nella gestione di istituti tradizionalmente dediti alla conservazione di beni socialmente rilevanti possono essere molteplici: innanzitutto per garantire un adeguato grado di efficienza gestionale, per cui è indispensabile introdurre modelli innovativi ed efficaci di controllo dei costi e dei ricavi, congiuntamente per dare la possibilità di individuare nuovi metodi di finanziamento alternativi che andranno a supportare quelli già in uso garantendo un incremento delle entrate e infine per favorire l'allargamento della rete di conoscenze del museo e coinvolgere un maggior numero di soggetti nella partecipazione alle attività dell'istituzione. Sotto questi aspetti assumono rilevanza i molteplici gruppi di *stakeholder*, ossia i soggetti portatori di un qualche interesse verso l'attività dell'istituzione (Baia Curioni, 2008).

2.1 Fonti di finanziamento degli istituti museali

Il settore culturale si regge su un sistema di finanziamenti che offre all'ente il sostegno economico di cui necessita. È importante effettuare delle distinzioni tra le fonti di finanziamento pubbliche e private, le quali possono essere anche di natura mista, ovvero fondi ricevuti sia da enti pubblici sia da soggetti privati, grazie ai quali l'organizzazione museo riesce a garantire una sostenibilità maggiore alla struttura e attenuare i rischi derivanti dall'affidamento economico ad un'unica parte (Trupiano, 2015). La configurazione delle fonti di finanziamento per questi istituti può assumere conformazioni differenti ma si compone sostanzialmente di risorse interne ed esterne, sulla base delle quali è possibile comprendere la struttura finanziaria che contraddistingue un determinato museo. Le risorse interne costituiscono il capitale proprio dell'ente, composto dall'importo versato al momento della costituzione dell'organizzazione e dagli utili conseguiti che non vengono reinvestiti nell'attività, definiti autofinanziamento. Le risorse esterne sono composte dal capitale di terzi, ovvero finanziamenti derivanti da soggetti estranei all'ente culturale (Di Maio, 2019). Matt e Zorloni (2011) individuano tra i flussi finanziari attivi del museo, i contributi pubblici provenienti dallo Stato e da enti territoriali. Eppure, la diminuzione delle risorse finanziarie ha indotto gli istituti ad ampliare l'attività tesa alla ricerca di nuove fonti di finanziamento, tra cui sponsorizzazioni private, abbonamenti, sviluppo di

attività collaterali quali vendita di prodotti commerciali e destinazione di interi spazi della struttura a bar e ristoranti (Matt & Zorloni, 2011).

2.1.1 *Finanziamenti pubblici*

L'intervento pubblico nel settore culturale è giustificato dal carattere di meritorietà¹² che contraddistingue i beni culturali, dalla presenza di esternalità¹³ positive (Messineo, Occhilupo, 2014) e dalla conformazione del mercato (Di Maio, 2019), segnato dall'esistenza di fallimenti di mercato¹⁴ dovuti alla natura dei beni culturali (Messineo, Occhilupo, 2014). Sacco (2006) afferma che gli istituti museali sono incapaci di sopravvivere senza i finanziamenti pubblici, questo conduce all'impossibilità di pensare un futuro in cui tali istituti siano in grado di sopravvivere autonomamente senza sussidi erogati da parte dello Stato, anche se è doveroso sottolineare che tale configurazione non esclude una verosimile riduzione dei contributi pubblici in favore di altre forme di sostentamento. Ogni nazione sceglie come intervenire nella gestione dei beni pubblici, definendo tra le altre cose il ruolo che andrà a ricoprire e le modalità con cui le istituzioni potranno ricevere sostegno economico, delineando pertanto una determinata conformazione dei finanziamenti per gli istituti museali. Pertanto, lo Stato può decidere di occuparsi direttamente della gestione e dei finanziamenti del settore escludendo i privati o affidando la gestione ai privati mantenendo un ruolo *ex ante* ed *ex post*, i quali si concretizzano nella funzione di definizione delle politiche e controllo dell'offerta museale. In questo caso, il privato può partecipare in due modi: come finanziatore e gestore di strutture e servizi oppure contribuendo alla tutela come mecenate mediante l'erogazione di donazioni o come sponsor, nell'ultimo caso l'operato dei privati è soggetto alle scelte dello Stato in tema di regolamentazione (Messineo, Occhilupo, 2014).

¹² I beni meritori sono meritevoli di tutela pubblica a prescindere dalla richiesta che ne fanno i fruitori potenziali, sono beni a cui la società conferisce valore in funzione dell'accrescimento morale e sociale della collettività (Di Maio, 2019).

¹³ Effetti prodotti da una determinata attività, di un soggetto o della pubblica amministrazione, sul benessere di altre attività o individui. Sono positive quando conducono ad un miglioramento del benessere sociale conseguentemente al consumo di certi beni (Di Maio, 2019).

¹⁴ Situazione in cui il mercato non è in grado di allocare in modo efficiente le risorse, ossia raggiungere l'equilibrio tra costi e ricavi, perché i fattori a disposizione non sono impiegati in modo ottimale (Treccani).

Rizzo e Throsby (2006) effettuano una distinzione tra sovvenzione pubblica diretta e indiretta. Il sostegno pubblico mediante forma diretta prevede lo stanziamento di risorse monetarie provenienti direttamente dai fondi pubblici sotto forma di sovvenzioni, premi e contributi, mentre nella forma indiretta l'ente pubblico può intervenire indirettamente con politiche volte ad indirizzare il comportamento privato, per esempio introducendo agevolazioni fiscali, esenzioni d'imposta, aliquote ridotte e pagamenti differiti di tributi nei riguardi di coloro che erogano donazioni in favore di organizzazioni culturali (Rizzo & Throsby, 2006). I sopracitati strumenti tributari si sono diffusi a livello internazionale proprio per il sostentamento delle attività culturali (Di Maio, 2019). Sia gli interventi diretti sia quelli indiretti rientrano tra le azioni monetarie, in quanto nel primo caso si verifica un esborso di denaro e nel secondo uno sconto fiscale che conduce ad una perdita di gettito per lo Stato, cioè una contrazione delle entrate (Rizzo & Throsby, 2006).

L'entità del finanziamento pubblico rivolto al settore culturale scaturisce in parte dalla disponibilità a pagare degli utenti, ovvero le preferenze culturali, e dai benefici monetari e non monetari, derivanti dalla spesa culturale, che consentono di giustificare l'esborso. La definizione della quantità può avvenire mediante l'attuazione dell'analisi costi-benefici dalla quale emerge una curva di domanda che viene posta alla base delle politiche culturali ed è utile per le scelte degli operatori. Considerando che l'attività museale è caratterizzata da costi fissi elevati, il settore pubblico tenta di incentivare la produzione e il consumo culturale impiegando mezzi economici e non economici, attraverso la definizione di standard qualitativi e quantitativi, fissando gli investimenti da effettuare e procedendo ad una modifica degli aspetti gestionali, concedendo una maggiore autonomia finanziaria agli istituti (Trupiano, 2015).

Ciascuna nazione può intervenire in vari modi nel settore museale, in molti Paesi europei la devoluzione dei fondi è a carico di appositi istituti nazionali, alcuni tra i più noti sono il British Council e l'Art Council in Gran Bretagna, in Olanda la Mondriaan Foundation, in Germania il Goethe Institut, la Pro Helvetia in Svizzera. Le sovvenzioni si distinguono in base alla tipologia di organizzazione che può riceverle, sostanzialmente si dividono in fondi per organizzazioni con o senza scopo di lucro, sia pubblici sia privati, e individui, tra cui artisti, curatori e ricercatori, che vengono selezionati rispettando i criteri indicati nel bando emesso dagli stessi enti. Uno degli elementi determinanti per la scelta dell'ente da finanziare è rappresentato

dal luogo di attuazione del progetto proposto. Per alcuni bandi può essere richiesta la presentazione di un primo progetto per comprenderne la fattibilità e individuare le caratteristiche che si ritroveranno poi nel progetto finale, ma anche valutare le competenze del richiedente e l'attendibilità dell'organizzazione. Spesso viene richiesto uno schema riassuntivo degli aspetti principali, che comprendono la spiegazione analitica delle motivazioni per le quali si richiedono i fondi, una presentazione del prospetto d'intervento, del piano finanziario e degli obiettivi. I finanziamenti per i progetti culturali possono essere indetti, tra gli altri, da enti operanti a livelli istituzionali sovranazionali, quindi Unesco, Nazioni Unite e Unione Europea (Matt & Zorloni, 2011). Al fine di rimediare allo squilibrio esistente tra le regioni europee, l'Unione Europea mette a disposizione dei Fondi strutturali per finanziare progetti di investimento anche in ambito museale che prevedono cofinanziamenti nazionali e regionali (Di Maio, 2019).

In Italia, i finanziamenti pubblici nazionali sono stanziati principalmente dal Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, mentre a livello locale dalla Regioni, Province o Comuni stando a criteri che si differenziano in base alle norme regionali (Matt & Zorloni, 2011).

Lo Stato usufruisce di vari canali di finanziamento aggiuntivi in forza dei quali può destinare ulteriori risorse monetarie al settore culturale, tra questi emergono il Gioco del Lotto, da cui una parte degli utili percepiti dallo Stato vengono destinati al MiBACT¹⁵, l'ARCUS¹⁶ spa, società a capitale pubblico costituita per sostenere progetti e interventi a favore dei beni culturali e il 5 x mille e dall'8 x mille¹⁷, ovvero una quota dell'IRPEF¹⁸ viene destinata rispettivamente alla tutela, conservazione, valorizzazione e promozione dei beni culturali (Domenichini, 2013).

2.1.2 *Autofinanziamento*

Il finanziamento autonomo dei musei si compone delle entrate proprie che riesce a conseguire l'istituto museale, definite appunto fonti interne. Tra queste abbiamo la vendita di biglietti e di servizi, i redditi derivanti delle attività commerciali, eventuali

¹⁵ Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo.

¹⁶ Arte Cultura Spettacolo.

¹⁷ Una quota che viene detratta dall'imposta sul reddito delle persone fisiche per essere destinata ad attività di rilievo sociale, tra cui le attività culturali.

¹⁸ Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche.

utili da reinvestire (Trupiano, 2015). Un'attività indispensabile per ciascun istituto museale consiste nella misurazione della propria capacità di automantenimento finanziario, mediante l'individuazione degli istituti giuridici più idonei ad incrementarla. Il suo rilevamento consente al museo di stabilire la quantità di ricavi propri che riesce a produrre autonomamente e che quindi esulano da trasferimenti statali o extra-statali. Tale capacità costituisce un indice sintetico rivelatore dell'efficiente svolgimento delle attività all'interno del museo, comprendenti l'esercizio delle attività della biglietteria e delle concessioni d'uso (Tarasco, 2019).

L'attività principale dei musei è la gestione delle collezioni permanenti, benché negli ultimi anni sia aumentata notevolmente l'organizzazione di mostre temporanee finalizzate ad attrarre periodicamente gli stessi gruppi di utenti, allo scopo di farli diventare assidui frequentatori (Vanni, 2019). Stando ai dati Istat, nel 2017 il 43,7% dei musei italiani allestisce periodicamente mostre temporanee che hanno complessivamente attratto 18 milioni di visitatori (Istat, 2017). La conoscenza delle tariffe d'ingresso per accedere e visitare le mostre è utile per monitorare la domanda culturale ed è considerato come indicatore tra il tasso di frequentazione del museo e il finanziamento percepito dal museo (Trupiano, 2015). Tuttavia, non tutti i musei prevedono il pagamento di un prezzo per accedere alla mostra, in particolare nei musei statali che non raggiungono i 20.000 visitatori l'anno è prevista la gratuità, motivata dalla natura pubblica del bene e dalla funzione intrinseca di rendere possibile a tutti la fruizione del patrimonio, per contro nonostante la gratuità, non tutti i cittadini sono frequentatori di musei (Trupiano, 2015). Nei musei pubblici che accolgono ingenti numeri di visitatori è previsto il pagamento di una tariffa per accedere alla struttura ma vengono programmate apposite giornate di gratuità per favorire l'incremento del numero di visitatori e consentire a determinate categorie di soggetti l'accesso. Sono frequenti le questioni sollevate a tal proposito, da un lato pesa la garanzia della fruizione a tutti i cittadini, dall'altro la contribuzione della tariffa al finanziamento delle attività dello stesso istituto, ma spesso il prezzo non è un elemento determinante per l'affluenza del pubblico (Trupiano, 2015).

Congiuntamente alla vendita dei biglietti d'ingresso, il museo offre la possibilità di acquistare gli abbonamenti, i quali assumono rilevanza come fonte di entrata sicura che può essere destinata ai progetti a lungo termine. Le motivazioni per le quali gli utenti sono portati ad abbonarsi sono legate ai loro interessi ed agli specifici servizi e attività che l'istituzione offre, come per esempio incontri periodici con altri abbonati

membri degli amici del museo durante i quali è possibile ampliare il proprio *network* di contatti, inviti alle inaugurazioni delle mostre, conferenze di specialisti e convegni, sconti su prodotti editoriali e commerciali in vendita presso lo *shop* della struttura, possibilità di accedere al museo in orari normalmente chiusi al pubblico e altre situazioni esclusive che ogni museo può definire a suo piacimento (Matt & Zorloni, 2011).

Tra le fonti di autofinanziamento dell'attività museale sono ricompresi anche i servizi commerciali gestiti in proprio o, come accade la maggior parte delle volte, in *outsourcing*, tra cui la riproduzione di beni culturali, lo sviluppo di servizi di editoria, la realizzazione di cataloghi, i servizi di caffetteria, ristorazione e guardaroba (Matt & Zorloni, 2011). Le organizzazioni museali anglosassoni hanno messo a punto un sistema per generare introiti mediante le attività commerciali, tramite investimenti diretti derivanti da società strumentali o mediante l'*outsourcing*. Queste attività sono organizzate come veri e propri *business* capaci di generare importanti entrate, oltre che soddisfare le aspettative degli utenti e favorire la conoscenza del museo e dei suoi beni (Matt & Zorloni, 2011).

Anche l'organizzazione di eventi e la didattica rientrano tra i servizi che possono essere affidati ad una gestione esterna (Domenichini, 2013) e sono considerati dalla direzione museale come strumento per mezzo del quale è possibile attrarre risorse finanziarie da destinare al raggiungimento delle finalità artistiche e culturali (Trupiano, 2015). L'istituto museale può decidere di destinare alcuni spazi della struttura all'affitto temporaneo a terzi, per esempio per eventi privati. Si tratta di un'attività che consente di incrementare i ritorni economici e dipende in modo diretto dall'attrattiva che l'istituzione è in grado di esercitare tra il pubblico, in base alla capacità di porsi come punto di riferimento del settore nel panorama nazionale e internazionale (Matt & Zorloni, 2011). È sempre più diffusa tra i musei la tendenza a concedere in affitto interi spazi o sale della struttura museale per manifestazioni o eventi privati, tra cui matrimoni, cene private ed eventi aziendali. In Gran Bretagna è una pratica ampiamente consolidata, ormai imprescindibile e necessaria per incrementare gli introiti e consentire al museo di autofinanziare le sue attività di conservazione e offerta al pubblico. In Italia si tratta ancora di un'attività marginale ma che sta avendo la sua diffusione, infatti molti musei offrono anche nel loro sito web tale possibilità (Trupiano, 2015). Il rapporto dell'Osservatorio italiano degli eventi e dei congressi, realizzato dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, ha

analizzato il ruolo dei musei nel mercato italiano degli eventi, prendendo in esame un campione di 119 musei, i quali hanno ospitato 4.016 eventi nel 2017, quantità che coincide con il 13% degli eventi registrati nelle sedi istituzionali. Si è inoltre rilevato che di questi, il 47,9% sono eventi aziendali mentre il 66,2% è dato da eventi di tipo locale. Dati che registrano una crescita del 1,9% rispetto al 2016, incremento che dimostra un aumento della disponibilità alla concessione di spazi da parte degli istituti museali (OICE, 2017).

2.1.3 *Finanziamento privato*

I finanziamenti privati sono sussidi che il museo riceve da organizzazioni di natura privata, possono essere persone fisiche, imprese individuali oppure associazioni, fondazioni, società o istituti bancari.

La difficoltà ad autofinanziarsi, riscontrata tra le istituzioni culturali, ha portato i musei a cercare nuovi fonti di finanziamento, ed è a questo punto che si è sviluppata l'attività di *fundraising* nelle istituzioni culturali, volta a catalizzare e fidelizzare sovvenzioni, è lo strumento tipico pensato per accrescere le capacità economiche degli enti. La raccolta fondi comporta, al pari delle altre attività, il sostenimento di costi connessi prima alla ricerca degli sponsor e dei possibili finanziatori, poi alle spese contrattuali e alle procedure formali di incasso. Il *fundraising* è un'attività che può essere svolta internamente dall'istituto mediante l'impiego di risorse umane ed economiche interne all'ente oppure può essere esternalizzata, appaltando le varie fasi di ricerca, acquisizione e incasso dei fondi ad un'impresa di consulenza, in quest'ultimo caso il costo apparirà tra le spese di gestione. La scelta in favore di una delle due modalità scaturisce dalle dimensioni del museo e dalla porzione di *deficit* che risulta coperta dalla quota di finanziamenti pubblici. Nel modello anglosassone, caratterizzato da un intervento pubblico ridotto, l'attività di ricerca fondi è stata istituzionalizzata prevalentemente nei musei di grandi dimensioni che impiegano internamente personale qualificato, specializzato nelle tecniche di *marketing* più innovative, dal momento che la ricerca fondi è un'attività strettamente correlata alla comunicazione e ai rapporti con gli *stakeholder*. I possibili canali di finanziamento sono numerosi, per questo il *fundraiser*, deve essere capace di individuare quelli maggiormente consoni per l'attività del singolo museo e potenziarli costruendo

percorsi mirati e specifici per la struttura. Si tratta di un'attività sempre meno trascurabile perché va a incidere sulla sopravvivenza stessa del museo. In Italia e in alcuni paesi europei è una tipologia di finanziamento meno utilizzata rispetto agli Stati Uniti ed alla Gran Bretagna, dove invece il settore privato è il principale sostenitore delle organizzazioni artistiche e culturali, i quali fondi provengono in maggioranza dalle fondazioni di origine bancaria, che prevedono espressamente nel loro statuto la devoluzione di una quota dei proventi alle attività culturali (Pellizzari, 2010).

Rientrano nella categoria dei finanziamenti privati la *membership* e i programmi per grandi donatori, ormai presenti nella grande maggioranza dei musei e pensati per ricercare fondi tra i privati cittadini. Il fenomeno delle *membership* è stato istituzionalizzato negli Stati Uniti, dove è tuttora molto diffuso, in quanto consente di coinvolgere un vasto numero di soggetti che contribuiscono considerevolmente ad accrescere le entrate del museo in una nazione in cui gli aiuti statali sono esigui. Mediante l'adesione a questi programmi è possibile diventare membri dell'organizzazione associandosi ai circoli esclusivi di amici del museo, i quali consentono di beneficiare di eventi e servizi privilegiati di vario genere, per esempio ingressi gratuiti alle mostre per sé e per eventuali accompagnatori, frequentazioni di corsi tenuti da esperti del settore, ricezione del catalogo delle varie mostre e affini. Quindi gli associati si sentono privilegiati poiché gli viene data la possibilità di accedere a contesti nei quali non sarebbero altrimenti invitati. Dal canto dell'istituzione, è un mezzo vantaggioso e utile per diversificare le fonti di entrata, incrementare le risorse finanziarie e favorire la crescita delle notorietà del museo verso segmenti di pubblico differenti, inoltre avvicina l'istituto al territorio e ai suoi abitanti rendendolo maggiormente stabile. In materia di donazioni acquisiscono una posizione rilevante gli incentivi di cui si è precedentemente fatta menzione (Trupiano, 2015). Da un lato troviamo le donazioni liberali spontaneamente erogate da soggetti privati, dall'altro è prevista la possibilità per il museo di istituire dei programmi ideati per coinvolgere grandi donatori e specifiche fasce di utenti abbienti. Ogni organizzazione plasma la sua proposta in modo confacente alle proprie attività e *stakeholder*, per esempio a Vienna, il Museo di Arte Moderna Fondazione Ludwig (MUMOK) ha sviluppato programma per i collezionisti che intendono donare un'opera d'arte senza perdere la possibilità di goderne privatamente, di conseguenza

acquistano l'opera per il museo ma possono richiedere gratuitamente *expertise*¹⁹ e utilizzare il diritto di immagine per uso privato, oltre a poter usufruire delle sale del museo per cene, presentazioni o altri eventi e partecipare a viaggi e eventi organizzati dal museo stesso per i *donors*. Ogni museo mette in atto degli appositi progetti, pensati appositamente per i propri portatori di interessi.

Per quanto concerne il coinvolgimento delle imprese, esistono sostanzialmente quattro modalità di reperimento delle risorse: sponsorizzazioni, fornitura di beni o servizi (sponsorizzazioni tecniche), programmi *corporate* e affitto degli spazi espositivi. Le sponsorizzazioni sono finanziamenti occasionali indirizzati ad uno progetto specifico, come una mostra, un archivio, un convegno, una sala multimediale, qualora l'impresa volesse finanziare una serie di eventi o progetti si avvia un rapporto di *partnership*, contraddistinto da negoziazioni tra museo e azienda volti alla definizione dell'ammontare del contributo e dei benefici previsti per ognuno. Tipicamente si tratta di una relazione pluriennale durante la quale l'azienda si dedica al progetto che è interessata a finanziare. Di norma, in cambio delle sponsorizzazioni, il museo offre delle prestazioni standardizzate che possono essere connesse alla visibilità per il marchio dello sponsor e alla presenza dell'attività aziendale nella rassegna stampa curata dal museo, in alternativa l'accesso alla struttura museale e l'utilizzo di infrastrutture del museo per le attività aziendali di rappresentanza, insomma un ritorno di popolarità ed immagine per l'impresa (Pellizzari, 2010). Le sponsorizzazioni tecniche nascono sempre da un rapporto tra impresa e ente museale, dove l'impresa offre al museo un certo quantitativo del prodotto che commercializza in cambio di visibilità del marchio e pubblicità. Le imprese sono spesso intenzionate a investire nelle attività culturali per mostrarsi eticamente responsabili agli occhi del pubblico, poiché in questo modo clienti e visitatori associano il marchio dell'impresa alla struttura museale, esempio emblematico della buona condotta etica in quanto struttura dedicata alla diffusione di storia, cultura ed educazione (Matt & Zorloni, 2011). Tali iniziative contribuiscono alla crescita di popolarità del museo, che si traduce in un incremento nel numero di visitatori e finanziatori interessati ad essere parte in qualche modo alle attività della struttura (Pangallozzi, 2019).

Gli istituti museali possono proporre dei programmi *corporate*, ovvero piani di *partnership* rivolti a imprese e fondazioni che presentano determinate congruenze con i valori e la *mission* del museo, un interesse nei progetti promossi dall'organizzazione,

¹⁹ Perizia su un'opera d'arte svolta da un esperto.

l'appartenenza al medesimo territorio o interesse nello sviluppo di strategie comunicative e di posizionamento di mercato innovative. Sono normalmente legate a progetti culturali specifici finalizzati al raggiungimento degli obiettivi perseguiti da entrambi gli enti piuttosto che rivolti all'attività istituzionale del museo, possono essere indirizzate all'incremento della collezione, all'attuazione di mostre temporanee o programmi didattici. Sulla base del livello di investimento è prevista la concessione di *benefit* che generalmente comprendono visibilità e comunicazione (intitolazione di una sala, posizionamento di una targa di riconoscimento nella struttura), servizi e consulenze (assistenza nello sviluppo di progetti culturali o l'acquisizione di collezioni aziendali) o forme esclusive di accesso al museo per iniziative private (Matt & Zorloni, 2011). Ad esempio, la partnership tra Levi's e il museo londinese Victoria & Albert, i quali presentarono nel 2016 una retrospettiva sulla cultura ribelle di fine anni '60, in occasione del quale Levi's organizzò un evento musicale al museo per il lancio della mostra (Esa, 2016).

Il *crowdfunding* è un metodo innovativo di raccolta fondi provenienti da tanti piccoli finanziatori, che si concretizza in campagne presentate al pubblico in apposite piattaforme utilizzate per esporre un determinato progetto e raccogliere le risorse economiche necessarie per metterlo in atto. Tra i vantaggi di questo meccanismo si evidenzia la possibilità di avere un contatto diretto tra progettisti e finanziatori, e dal lato del museo la sostanziale riduzione del rischio risultante dall'aver pochi grandi finanziatori. Si tratta di uno strumento che sta acquisendo una crescente rilevanza nel finanziamento delle attività culturali, dal momento che il suo sviluppo è andato di pari passo con la riduzione dei contributi pubblici e in parte dei finanziamenti privati più tradizionali (D'amato, 2017).

I finanziamenti privati costituiscono una grande opportunità con ampi margini di crescita per le imprese culturali, stando nei limiti del rispetto per questa categoria di beni particolarmente importante per la collettività.

2.2 L'autonomia finanziaria dei musei: l'Italia a confronto con Francia e Inghilterra

Gli elementi che consentono di rilevare il grado di autonomia e responsabilità degli istituti museali sono da ricercare nel modello adottato dallo Stato, mediante un'analisi

delle differenti caratteristiche concettuali che si fondono tra loro nella dimensione pratica d'azione (Pangallozzi, 2019). I principali modelli di riferimento per la politica culturale sono: il modello europeo-continentale e il modello statunitense. Zimmer e Toepler (1999) sostengono che nel contesto europeo, la responsabilità dello Stato in termini di arti e cultura è dovuto in molti casi ad un lascito storico. Appunto, il modello continentale è caratterizzato dall'intervento diretto dello Stato che ha reso possibile la conservazione del patrimonio mediante la tutela, la promozione e il finanziamento pubblico (Messineo, Occhilupo, 2014). Al contrario, il modello statunitense si contraddistingue per un maggiore coinvolgimento dei privati in ambito gestionale e finanziario, reso possibile dalla presenza marginale e dell'attività indiretta dello Stato. I servizi culturali sono gestiti per la maggiore da soggetti privati, guidati da scopi filantropici e non lucrativi, che per mandare avanti la gestione si avvalgono principalmente di donazioni private e rapporti con imprese e fondazioni. Un modello nato dalla volontà dei ricchi mecenati, i quali erano intenzionati a valorizzare il patrimonio culturale nazionale, e che sin dal principio ha impiegato risorse economiche private. Questa è la grande differenza tra i due modelli, una differenza originata dalle disuguaglianze culturali (Messineo, Occhilupo, 2014).

Le gestioni ibride di cui si è discusso precedentemente, derivano proprio dalla commistione di questi due modelli in origine così distanti e che tuttora conservano le differenze nella tipologia di strumenti giuridici e nelle procedure di controllo dello Stato (Pellizzari, 2010).

Al fine di comprendere meglio il modello italiano e i suoi possibili sviluppi è interessante conoscere i tratti distintivi dei principali processi di gestione adottati nei musei presenti negli altri Paesi, considerando che hanno già attraversato la fase di trasformazione in cui si trova oggi l'Italia in materia di gestione museale. Di seguito, verranno esaminati i due modelli di gestione adottati dalle strutture museali in due Paesi differenti: il modello francese e il modello anglosassone. La forma di gestione impiegata dalla Francia rientra nel modello europeo-continentale, mentre lo schema gestionale utilizzato nel Regno Unito è riconducibile al modello statunitense. Entrambi hanno sviluppato modelli organizzativi che si sono rivelati virtuosi con il passare del tempo.

La Francia possiede una conformazione tradizionalmente simile a quella italiana dal punto di vista della centralità dello Stato nella gestione pubblica, inoltre, ha

dimostrato di avere delle buone capacità nella creazione di nuove forme giuridiche impiegate nella gestione museale, adattabili ai nuovi contesti.

Il Regno Unito presenta sostanziali differenze con l'Italia, a partire dalla tradizione privatistica che si porta dietro, nella quale il ruolo dei privati ha sempre rivestito una certa importanza. Nonostante questa profonda differenza nella conformazione, il nostro paese può trarre spunto dagli ottimi strumenti di gestione sperimentati nel modello di gestione museale anglosassone, prendendolo come esempio per le strategie messe a punto nella ricerca delle risorse private di finanziamento per gli istituti culturali.

2.2.1 Modello francese

In materia di riorganizzazione della gestione dei musei pubblici, la Francia è innegabilmente l'archetipo tra i paesi a tradizione pubblicistica (Lanfranconi, 2012). Il modello francese si basa su una forte presenza ministeriale capace di incentivare l'espansione e la cooperazione con gli enti periferici e il settore privato. La politica culturale francese è caratterizzata da un approccio burocratico centralizzato, in cui lo Stato ha da sempre ricoperto una posizione centrale e predominante nella gestione del patrimonio culturale e dei finanziamenti (Zimmler e Toepler, 1999; Lanfranconi, 2012; Messineo, Occhilupo, 2014). Il retaggio storico ricopre una certa importanza nelle politiche pubbliche istituzionali delle nazioni, in Francia la politica culturale ha continuato ad essere intesa come strumento che simboleggia la grandezza della nazione dove l'assolutismo monarchico ha passato il testimone all'amministrazione statale, per cui la supremazia della corona è stata rimpiazzata dalla supremazia del governo. Infatti, già nel 1895 i musei erano gestiti da articolazioni dell'amministrazione statale, a cui non era riconosciuta personalità giuridica e sui quali lo Stato esercitava un controllo diretto per garantire la tutela e la promozione del patrimonio (Zimmler e Toepler, 1999). Negli anni 80 del '900, un acceso dibattito tra politici e accademici portò ai primi cambiamenti nelle modalità di finanziamento e gestione degli istituti museali, i quali necessitavano di acquisire una maggiore libertà operativa. Negli anni 90 venne introdotto un nuovo modello gestionale caratterizzato dalla riduzione dell'intervento statale e incentrato sull'aumento della presenza dei visitatori negli istituti. Fattori che consentirono di superare il tradizionale modello di

gestione pubblica accentrata, conferendo maggiore responsabilità agli enti culturali e concentrando l'attività sull'attrazione di un maggior numero di visitatori (Messineo, Occhilupo, 2014). In altri termini, la Francia è riuscita a modernizzare la sua offerta culturale “avviando una progressiva opera di decentramento che ha portato al trasferimento della titolarità della maggior parte dei musei alle autonomie territoriali” (Messineo, Occhilupo, 2014, pp. 4), grazie alla quale le Regioni, i dipartimenti e i Comuni sono stati coinvolti nella formazione delle politiche culturali. In quegli stessi anni, la forma giuridica dei musei nazionali ha subito una mutazione mediante il passaggio da istituti culturali a *établissements public administratifs* (Epa), enti pubblici amministrativi a cui è riconosciuta personalità giuridica di diritto pubblico. La finalità di tale trasformazione, che ha interessato alcuni grandi istituti museali francesi, è da identificarsi nella volontà di costituire enti dotati di autonomia (Bonini Baraldi, 2005). Il Louvre fu il primo ad acquisire tale denominazione nel 1992, beneficiando di una maggiore libertà d'azione (Zimmler e Toepler, 1999) e di un potere significativo di autogestione, come si può desumere dalla strategia di *brand personality* messa in atto negli anni (Lanfranconi, 2012). Sin da subito ha avviato una nuova politica di gestione commerciale e finanziaria di matrice americana, che ha consentito al museo di conseguire importanti ricavi grazie al processo di brandizzazione²⁰ che è culminato con l'apertura di un distaccamento del museo ad Abu Dhabi nel 2017 avvenuto mediante una concessione trentennale del *brand* “Louvre”. Mediante il reinvestimento dei proventi originati dalla concessione, il museo ha potuto apportare dei cambiamenti innovativi nella struttura parigina e nelle attività offerte (Ferraioli, 2017). Tale situazione si è verificata in forza del favore dello Stato francese, conscio della validità di questa strategia e dell'incapacità di portarla avanti direttamente con una gestione centralizzata (Lanfranconi, 2012).

La trasformazione in Epa ha conferito autonomia finanziaria e gestionale a tutti gli istituti, i quali hanno beneficiato di una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti anche nella misurazione dei risultati raggiunti. Appunto, il Ministero ricopre un ruolo di supervisione, occupandosi esclusivamente di programmare le politiche culturali e controllare l'operato dei musei in termini qualitativi, quindi deve verificare che le attività siano conformi alle tipiche finalità museali (Messineo, Occhilupo, 2014). La diffusa pratica di verifica della capacità di autofinanziamento ha portato i musei

²⁰ Processo che conferisce autorità e prestigio al marchio di un'impresa, mediante lo sfruttamento di canali commerciali e campagne pubblicitarie (www.treccani.it).

nazionali ad ideare strategie autonome dirette ad incrementare i ricavi propri, cresciuti del 66% tra il 2004 e il 2013, pari ad una crescita annua del 5,8%. In questo modo i musei francesi sono stati introdotti tra gli enti pubblici che collaborano mediante la ricerca di risorse proprie alla riduzione del debito pubblico (Tarasco, 2019).

Dal punto di vista dei finanziamenti, tuttora i musei francesi beneficiano in misura prevalente di risorse pubbliche (Trupiano, 2015), nondimeno lo Stato ha voluto incentivare le donazioni dei privati e delle imprese istituendo agevolazioni fiscali vantaggiose per il mecenatismo con la legge n. 709 del 2003. Nello specifico, le donazioni effettuate dalle imprese per le mostre di arte contemporanea beneficiano di una riduzione d'imposta pari al 60% dell'ammontare della donazione, i soggetti che decidono di finanziare l'acquisto di un bene culturale da destinare ad una collezione pubblica usufruiranno di una riduzione d'imposta del 90% sull'ammontare versato, infine nel caso in cui la donazione venga erogata da una società, quest'ultima potrà dedurre il 50% sull'imposta dovuta (Messineo, Occhilupo, 2014).

Dalla configurazione dei ricavi propri provenienti dalla gestione caratteristica del museo e dalle donazioni di terzi sappiamo che le sponsorizzazioni coprono tra il 15% e il 20% dei ricavi totali, inoltre le entrate da concessioni di beni immobili rappresentano un'altra risorsa importante, pari al 15%, che è stata sviluppata negli anni, può ricomprendere la cessione di spazi per la prestazione di diversi servizi tra cui ristoranti, librerie, ricevimenti, seminari, quindi ricomprende sia concessioni ad uso permanente sia ad uso temporaneo. Nelle organizzazioni museali pubbliche, le entrate proprie hanno registrato una crescita annuale del 5% dal 2004 al 2013. Le attività che contribuiscono sistematicamente al raggiungimento dell'equilibrio finanziario dei musei sono principalmente l'affitto di spazi, i canoni da concessione, i ricavi delle sponsorizzazioni e le donazioni (Tarasco, 2019).

La Francia rappresenta un esempio anche per il modo in cui ha gestito la trasformazione degli istituti in *établissement public*, apportando dei cambiamenti in tutto il sistema organizzativo e predisponendo l'assunzione di nuovo personale impegnato in compiti contabili e nell'acquisto di nuovi software appositi per l'attività contabile. Gli investimenti sono definiti da un contratto pluriennale tra stato e museo, per i quali lo Stato si impegna e destinare una percentuale di finanziamenti agli istituti, che in certi casi può arrivare anche a superare il 50 % (Messineo et al., 2014). Lo schema applicato ha conferito autonomia ai musei pur conservando l'impegno statale

all'investimento in cultura, almeno in misura pari a quanto veniva corrisposto quando ancora la gestione degli istituti era centralizzata. Nel modello francese le amministrazioni che sarebbero state oggetto della trasformazione hanno assunto un ruolo attivo, gli è stato permesso di partecipare alla redazione delle norme che avrebbe poi disciplinato la loro attività di cambiamento, per ciò l'autonomia concessa ai musei è il risultato di un processo decisionale congiunto tra il legislatore e gli attori coinvolti, da cui è nato un modello con caratteristiche contestuali e esigenze innovative. Il modello di autonomia definito congiuntamente ha consentito di attenuare la resistenza al cambiamento da parte degli addetti ai lavori e di avere un'autonomia adeguata alle esigenze reali della gestione museale (Bonini Baraldi, 2005). Plausibilmente, la facoltà decisionale e la responsabilità della gestione finanziaria ed economica attribuita agli enti è andata a incidere positivamente sul mantenimento della correlazione tra responsabilità e risorse consentendo di definire una forma di autonomia con un significato determinato nella prospettiva dell'*accountability* (Zan, 2003).

Il caso francese è un riferimento molto utile per le capacità che ha dimostrato nella definizione di nuove forme giuridiche e nel ruolo di adattamento assunto dallo Stato nel processo di privatizzazione e modernizzazione, che ha segnato il passaggio da "Stato conservatore" a "Stato imprenditore e organizzatore" (Lanfranconi, 2012, pp. 3). Una trasformazione che ha mostrato l'attitudine dell'amministrazione centrale all'assunzione di nuovi compiti gestionali e commerciali, indice della sua versatilità. L'enfasi è stata posta sull'aspetto commerciale, con la consapevolezza che l'investimento sarebbe stato di fondamentale importanza per l'autosostentamento dei musei, infatti nel nuovo modello è stato agevolato l'incremento delle risorse economiche mediante l'introduzione di un sistema gestionale supportato da attività satellite, senza che sia stato necessario trasformare gli istituti in imprese private. Ciò che è importante evidenziare concerne l'avvenuta aggregazione tra la necessità di *démocratisation culturelle*²¹ e la coscienza di accrescere l'economicità e l'efficienza della gestione che ha condotto a buoni risultati in materia di *capacité d'autofinancement* (Tarasco, 2019). In definitiva, nel modello francese, pubblico e privato operano in accordo in base ai principi di funzionamento del sistema economico misto. Il

²¹ Implica il passaggio dalla percezione elitaria della cultura ad una visione che sostenga lo sviluppo della diversità culturale, rivendicata in seguito alla internazionalizzazione della cultura di massa. La cultura è vista come fattore che conduce allo sviluppo economico e sociale, determinanti per la qualità della vita. Una delle finalità delle politiche culturali è proprio quella di evitare disuguaglianze di tipo economico e sociale che limitano la libera fruizione della cultura.

passaggio ad una gestione museale decentralizzata è stato caratterizzato dalla focalizzazione “sull’autonomia d’azione e sull’autonomia budgetaria delle strutture e degli attori al loro interno, incentrando sulla responsabilizzazione della dirigenza il punto di forza della sostenibilità delle stesse” (Lanfranconi, 2012, pp.6).

2.2.2 *Modello anglosassone*

Nel modello anglosassone, il *fundraising* è una pratica consolidata da diversi decenni (Sacco, 2006), nel quale la sostenibilità economica è strettamente connessa all’idea per cui il museo non è percepito esclusivamente come contenitore di opere esposte per l’educazione della società ma rappresenta anche uno spazio che può essere vissuto quotidianamente dalla stessa società in modi e momenti differenti (Vanni, 2019). Una prospettiva che ha permesso agli istituti museali di inserirsi nella filiera della produzione culturale e assumere una rilevanza concorrenziale nel settore privato, dall’editoria al commercio, a seguito di investimenti diretti o attraverso il ricorso a fornitori esterni specializzati (Matt & Zorloni, 2011).

Al fine di comprendere gli effetti delle differenti relazioni intercorrenti tra interessi pubblici e privati del sistema inglese è importante conoscere il contesto in cui sono inseriti. I beni culturali non sono classificati in base alla proprietà, come in Italia, ma si considera la natura mobile o immobile dei beni, appunto i beni mobili fanno parte della categoria definita *cultural property* mentre quelli immobili rientrano nel *cultural heritage*, poiché sono ritenuti importanti per motivi storici, archeologici, artistici, architettonici o ambientali. Nella seconda metà del 1800, i primi interventi inglesi di tutela conservativa volta a proteggere i beni immobili di importanza storica rimasti coinvolti nello sviluppo urbanistico del secolo precedente furono ostacolati da uno dei pilastri del sistema giuridico inglese, il diritto di proprietà e le relative facoltà connesse. Per il fatto che la protezione dei beni culturali rientrava dei doveri pubblici, la proprietà culturale si differenziava dalle altre tipologie di diritti di proprietà in base a due elementi, la disciplina privatistica e l’intervento pubblico legittimato dall’interesse collettivo (Sax, 1990; Pellizzari, 2010). La dicotomia pubblico-privato ha contribuito alla configurazione di un sistema di tutela aperto nell’ordinamento giuridico inglese, contrassegnato dalla presenza di una varietà di istituti e dall’interazione di soggetti differenti (Cofrancesco, 1999). La mancanza di

omogeneità nella categoria di attori privati, caratterizzata da associazionismo e fondazioni di diritto privato, non ha impedito a queste ultime di giocare un ruolo determinante nelle funzioni di tutela, valorizzazione e gestione, originato dalla cooperazione e sinergia con gli organi pubblici (Pellizzari, 2010). L'interesse pubblico di conservazione e fruizione dei beni culturali ha favorito lo sviluppo di molteplici interessi collettivi, che sono stati affiancati da un susseguirsi di ruoli assunti dai soggetti privati. Infatti, tale molteplicità di interessi è sin da subito confluita verso la generazione di una nozione di pubblico come fruitore di cultura, e verso la generazione spontanea di associazioni, la costituzione di fondazioni e organizzazioni di diritto privato, denominate *charitable trusts*, con funzioni consultive e gestionali in relazione ai quali le istituzioni pubbliche hanno poi assunto un ruolo ausiliario di regolamentazione generica e di controllo *ex post* (Serra, 2002). La presenza di soggetti privati operanti nel settore culturale è di fondamentale importanza per la selezione dei meccanismi di finanziamento, *in primis* consentono di agevolare la raccolta di specifiche risorse di sostentamento mediante *membership* e donazioni a fronte di determinate iniziative, ed in secondo luogo sono considerati come enti che si occupano di beneficenza e utilizzano il loro patrimonio per finanziare direttamente una pluralità di progetti e attività (Pellizzari, 2010).

Il ricorso ai finanziamenti dei privati è scaturito dalla consapevolezza della potenziale rilevanza economica assunta dai beni culturali e dal riconoscimento socialmente diffuso dell'importanza ricoperta dal patrimonio culturale, è stato inoltre incoraggiato dalle politiche promosse dal governo Thatcher negli anni '80 che miravano a ridurre l'intervento governativo diretto a finanziare l'arte e il quale ha previsto nel secondo dopoguerra la creazione dell'*Art Council of England*, ente pubblico nazionale che si occupa tuttora della distribuzione dei fondi ministeriali (Alexander, 2007). In quegli anni venne promulgato il *Business Sponsorship Incentive Scheme* volto ad incoraggiare i privati a finanziare le organizzazioni culturali, a questo seguirono le prime agevolazioni fiscali per le imprese (Pellizzari, 2010). Nella prima metà degli anni '90, il governo Major portò avanti i propositi del governo Thatcher, promuovendo una gestione aziendalistica del bene culturale affiancata dal ricavato della *national lottery*²², i cui fondi si uniscono alle sovvenzioni statali. Un parziale cambiamento di rotta si

²² Istituita con la *National Lottery Act* nel 1994 con lo scopo di reperire fondi da destinare a sei buone cause, comprendenti arte, beneficenza, beni culturali, salute, sport e ambiente. In relazione alle attività culturali, la gestione dei fondi è affidata alla *National Lottery Commission*, la distribuzione avviene ad opera dell'*Art Council* insieme ad altri enti, mentre il ministero della Cultura esercita un'attività di controllo (Pellizzari, 2010).

registrò con il governo Blair, tra gli ultimi anni '90 e i primi '00, venne potenziato l'intervento dello Stato e rilanciata l'economia dei beni culturali promuovendo il turismo, incrementando l'occupazione e la redditività patrimoniale, mantenendosi nell'ottica di una necessaria gestione manageriale delle attività culturali (Alexander, 2007).

Le attività culturali inglesi sono finanziate principalmente dal settore privato o dalle associazioni senza scopo di lucro, si tratta di uno scenario complesso che comprende sovvenzioni pubbliche anche indirette e offerte derivanti da accordi o erogazioni spontanee. I finanziamenti diretti del ministero della Cultura sono indirizzati esclusivamente agli istituti di rilievo nazionale, i cosiddetti *national museums*. Tali sovvenzioni sono disciplinate da regolamenti che definiscono le modalità d'uso dei fondi e determinati vincoli di gestione, come ad esempio l'obbligo di consentire l'ingresso gratuito alle collezioni del museo. Ma questo non impedisce agli istituti di servirsi di altri mezzi di copertura dei costi mediante la costituzione di società collegate che si occupano di definire accordi di sponsorizzazione e patrocinio o offrire ulteriori servizi a pagamento, tra cui ristorazione, attività commerciali e locazione di spazi e sale per eventi privati. In tutti i casi appena indicati, la direzione del museo è vincolata dall'obbligo di informazione nei riguardi degli organi del ministero, ai quali deve presentare una relazione esplicativa delle politiche gestionali attuate (Pellizzari, 2010). Le altre attività culturali vengono finanziate in modo indiretto dal ministero, il quale si serve dell'*Art Council of England*, organo indipendente che si occupa di ripartire i fondi a livello locale, i suoi rapporti con il ministero si basano sul principio di *arm's length*, caratterizzato da una reciproca autonomia e indipendenza. L'*Art Council* gode di ampia discrezionalità decisionale in ambito di finanziamenti, dovendo rispettare solamente alcune indicazioni generali stabilite dal ministero e l'obbligo di comunicare annualmente l'operato al Parlamento, rendendolo di pubblico dominio (Pellizzari, 2010).

In Inghilterra sono molto diffusi gli accordi di partenariato tra settore pubblico e privato, per mezzo dei quali operatori privati, autorità locali e organismi di volontariato discutono, finanziano e attuano i progetti e le attività ad oggetto delle politiche pubbliche. È caratterizzata da una struttura orientativamente libera ma costruita attorno ad un organismo responsabile delle attività finanziarie e gestionali, di cui fanno parte generalmente funzionari direttivi delle organizzazioni no profit e

delle agenzie pubbliche, consiglieri delle attività locali, rappresentanti dei residenti e dirigenti (Pellizzari, 2010).

In Inghilterra si ricorre di frequente alle erogazioni liberali, favorite mediante agevolazioni fiscali, e alle sponsorizzazioni, promosse dall'*Art and Business*, ente associato istituito per supportare la conclusione di accordi che generino finanziamenti dei privati a favore delle attività culturali. È un organo finanziato dall'*Art Council* e da altre agenzie pubbliche operanti a livello decentrato. Nel 2005 ha pubblicato lo *Sponsorship Manual* con l'intento di fornire dei suggerimenti agli operatori del settore sulle modalità con cui è possibile ottenere dei finanziamenti dal settore economico privato, contenente anche nozioni concernenti il regime fiscale (Pellizzari, 2010).

Dal 2001, l'Inghilterra ha introdotto la gratuità d'accesso per gli istituti che ricevono sovvenzioni dal *Department for Culture, Media & Sport*, in accordo con il piano di governo, volto a favorire l'accesso alla cultura (Marchesoni, Pirrelli, 2015). Da quel momento, la diversificazione delle fonti di entrata ha assunto un ruolo sempre più centrale nei musei anglosassoni, in prospettiva della massimizzazione delle entrate proprie da accostare ai finanziamenti, in modo da differenziare le fonti di reddito a loro disposizione. Tra le *earned income*, la vendita dei biglietti rappresenta l'entrata principale, in un sistema dove circa la metà degli istituti ha accesso gratuito (Sacco, 2006), infatti in Gran Bretagna l'ingresso alle mostre permanenti è gratuito mentre sono a pagamento le mostre temporanee (Marchesoni, Pirrelli, 2015; Tarasco, 2019), in proposito acquisiscono importanza anche le entrate derivanti dai servizi di *merchandising* e dai servizi aggiuntivi, i quali consentono di incrementare le entrate proprie.

I finanziamenti dai privati derivano prevalentemente da sponsorizzazioni, anche se il sostegno mediante donazioni rimane elevato (Sacco, 2006). Molte imprese decidono di destinare una quota agli istituti museali per effettuare investimenti in arte e cultura, ma si tratta di somme che confluiscono prevalentemente nelle strutture site nella capitale, principalmente questo accade per motivi di visibilità, infatti Londra offre un'elevata copertura mediatica durante gli eventi, nei quali si gode di un vasto pubblico culturalmente attento e di luoghi fisicamente ampi in grado di ospitare grandi eventi (Sacco, 2006).

Un importante indicatore della *performance* dei musei inglesi è dato dalla capacità di reperimento di risorse proprie mediante ricavi da biglietteria, *fundraising* e attività di

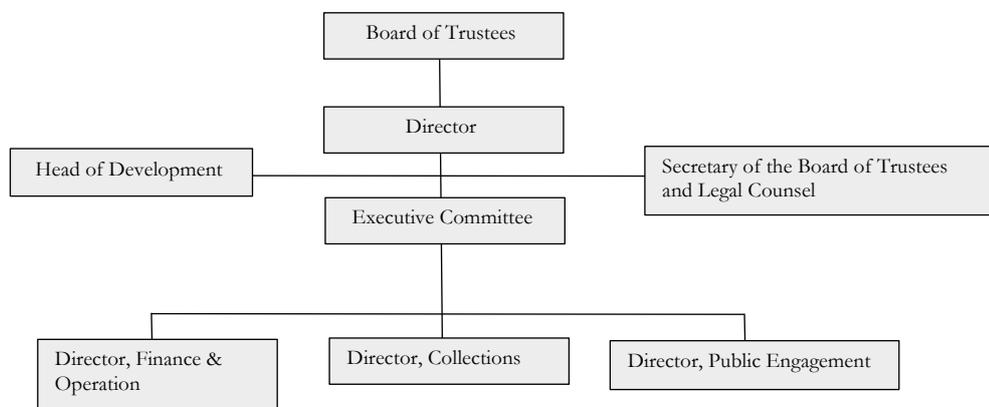
lungo periodo. Sulle base del report pubblicato dal *Department for Culture, Media & Sport* (DCMS), l'anno 2013/2014 è stato molto proficuo per le entrate dei 16 musei pubblici inglesi. I lasciti, le donazioni, i contributi in conto capitale e le sponsorizzazioni sono arrivati a 252,4 milioni di sterline, registrando un aumento del 60% rispetto all'anno precedente e del 122% rispetto al decennio precedente, ovvero nel 2004. I ricavi dell'attività commerciale, comprendenti pubblicazioni, riproduzioni, royalties, affitti per eventi *corporate*, ristorazione e licenze d'immagine, non sono stati da meno registrando introiti per un valore pari a 71,6 milioni di sterline, il 12% in più rispetto all'anno precedente (Marchesoni, Pirrelli, 2015).

L'impegno nella ricerca di fondi diversi da quelli pubblici porta i musei britannici a delineare la propria inclinazione commerciale senza però andare a ledere la propensione verso la valorizzazione della cultura e dell'arte, aspetto sempre evidente dai *performance indicators* i quali definiscono annualmente anche i dati attinenti ai visitatori, opportunamente suddivisi per fasce d'età, provenienza e tipo di visita (Tarasco, 2019).

Il modello di gestione museale anglosassone è strutturato come quello di un'impresa privata, la struttura organizzativa assume una forma piramidale, al cui vertice troviamo il *Board of Trustees* (Consiglio degli Amministratori Fiduciari) composto da un numero variabile di membri che rimangono in carica per 4 o 5 anni. I loro compiti consistono nella definizione delle politiche del museo, dalle modalità con cui è possibile impiegare il budget finanziario percepito dal settore pubblico alla determinazione degli obiettivi strategici, sempre ricercando la connessione tra le esigenze economiche e culturali, come riduzione dei costi, aumento del personale, intensificazione delle azioni di marketing, etc. Il Consiglio è composto da membri che provengono da un'ampia varietà di ambiti professionali, tra cui si ritrovano sempre professionisti provenienti da ambiti artistico-culturali e scientifici (professori universitari, artisti, curatori, giornalisti), dal settore amministrativo e finanziario (amministratori delegati, direttori bancari, esponenti della finanza) e da ambienti politici (membri della Commissione Nazionale delle Infrastrutture, Segretari del Tesoro). Un aspetto importante per la comprensione del modello è la mentalità che conduce alle nomine, la composizione del *Board* è stata pensata scrupolosamente con lo scopo di affidare la gestione dei musei nazionali a persone capaci e interessate tanto ad aspetti scientifico-culturali quanto ai profili economici e alle relazioni internazionali (Brunetti, 2017). Al di sotto c'è il Direttore, nominato dal *Board*,

generalmente viene scelto tra coloro che hanno assunto in precedenza cariche direttive nei musei, tra i suoi compiti deve perseguire gli obiettivi mediante l'attuazione delle strategie, quali concessione prestiti ai musei stranieri, prevedere un maggior numero di mostre interne, aumentare i servizi aggiuntivi, acquisire o cedere spazi museali, ridurre o aumentare la proposta educativa per determinate fasce d'età. Nei principali musei nazionali esistono di norma due uffici: l'*Head of Department* (ufficio generale), il quale si occupa di fundraising, quindi ricerca fondi pubblici e privati, e dell'organizzazione di eventi privati; il *Secretary to the Board of Trustees and Legal Counsel* (Ufficio Legale e di Segretariato dei *Trustees*) che gestisce le cause legali e si occupa dei rapporti tra il direttore e i *Trustees*. Entrambi interagiscono solo con le cariche più alte per definire le strategie generali e stabilire l'impiego dei nuovi finanziamenti. Nella parte inferiore della piramide c'è l'esecutivo, composto dall'area finanziaria, dall'area che si occupa delle collezioni e quella che si occupa di comunicazione e marketing (Brunetti, 2017).

Organigramma dei musei anglosassoni



La gestione anglosassone si interessa parimenti all'aspetto economico e all'aspetto culturale, per fare in modo che il museo non rappresenti un peso per il sistema economico nazionale, ma al contrario si renda il più possibile autosufficiente. Questo rappresenta la motivazione primaria per cui il supporto dei privati è agevolato con

sgravi fiscali e servizi aggiuntivi come la concessione di spazi museali per eventi privati, sempre stando attenti a non limitare la fruizione pubblica²³ (Pellizzari, 2010).

2.2.3 Considerazioni di sintesi

Mentre in Francia, sin dal principio, l'istituzione museale è stata concepita come mezzo improntato alla diffusione di un insieme di regole univoche del linguaggio dell'arte (intese come vera essenza del museo) ed è stata pensata come struttura che favorisce l'apprendimento, per la quale si è ritenuto necessario costituire un apposito *corpus* di norme, in Italia, l'idea di museo inteso come aggregazione sociale e funzionale all'apprendimento tarda ad affermarsi, anche a causa delle difficoltà riscontrate nel superamento del concetto di museo inteso come entità monumentale destinata alla conservazione e alla raccolta di manufatti d'antichità e d'arte (Pangallozzi, 2019). Tutt'altro approccio ha avuto il Regno Unito, dove il museo “nasce come luogo destinato all'arricchimento della società, mediante la messa a disposizione di collezioni private, destinate al *public benefit*” (Impery, MacGregor, 2001, pp. 34).

Il sistema francese e quello italiano sono accomunati da tradizioni affini in cui la presenza dello Stato è predominante, caratterizzati dalla centralità del sistema pubblico e dal sistema giuridico continentale adottato da entrambe e opposto alla forma anglosassone di *common law*²⁴. Tuttavia, si contraddistinguono per la modalità adottata nella gestione del cambiamento in relazione alla definizione delle nuove politiche museali che hanno portato al raggiungimento di risultati altrettanto diffusi. Innanzitutto, la Francia ha fronteggiato la crisi economica globale mantenendo costanti i finanziamenti statali nei settori culturali, in secondo luogo ha concesso maggiore autonomia agli istituti. Mentre in Italia il conferimento di autonomia si è scontrato con parecchie incoerenze, in Francia ha in breve tempo ottenuto l'appoggio degli addetti ai lavori (Bonini Baraldi, 2005). Bonini Baraldi

²³ In alcuni musei esiste una figura apposita, denominata *Head of Department*, che si occupa esclusivamente di questo aspetto, come accade a Londra alla National Gallery (Brunetti, 2017).

²⁴ L'ordinamento giuridico di *common law* è basato sulle sentenze emesse dai giudici, le quali acquisiscono natura vincolante per i casi futuri. È conosciuto come principio *stare decisis*, per cui il giudice chiamato a decidere è vincolato dai precedenti giudiziari nella stessa materia, quindi le sentenze assumono una posizione di preminenza rispetto alla normazione legislativa e al diritto scritto. Si contrappone al sistema di *civil law*, derivante dal diritto romano, che sancisce il ruolo preminente della legge nell'emissione del giudizio della magistratura, la quale deve limitarsi ad applicare le leggi al caso concreto, nel rispettare le norme vigenti (Treccani).

(2005) individua alcune importanti disuguaglianze nella gestione del cambiamento tra le due nazioni, sin da subito la Francia ha compreso l'importanza da riconoscere agli obiettivi, agli investimenti e alla partecipazione dei professionisti del settore, interventi che non sono stati riscontrati nella riforma italiana. Nonostante la struttura giuridica francese di *civil law* (uguale a quella italiana), i suddetti punti hanno assunto una rilevanza tale da permettere una gestione positiva, evitando che si verificasse una perdita nel significato e nel valore delle procedure economico-manageriali applicate al sistema culturale (Zan, 2003). Il perseguimento degli obiettivi ha quindi occupato una posizione privilegiata nell'intero processo di cambiamento e riorganizzazione degli istituti rispetto all'osservanza delle norme e delle procedure, che da sempre aveva caratterizzato la politica continentale. La logica corrispondente a quella dell'*accountability*, per la quale una maggiore autonomia conduce ad una maggiore responsabilizzazione del management, ha assunto una posizione preminente perché strettamente connessa con la determinazione degli obiettivi e la valutazione dei risultati conseguiti. Diversamente, la struttura italiana si è concentrata sulle responsabilità formali e su metodi di *accountability* che risultano penalizzati da principi pubblicistici. Una differenza significativa si riscontra nella necessità di agire con cognizione di causa nel definire una politica dei finanziamenti, prevedendo investimenti di risorse, mentre in Italia è mancata la prontezza nell'attuazione di modifiche adeguate sia in fatto di risorse umane sia nelle risorse monetarie, infatti le figure professionali sono rimaste le stesse presenti prima della riforma e con la stessa formazione (Lanfranconi, 2012). Le riforme italiane sembrano configurarsi come un insieme di precetti volti a ridurre le responsabilità finanziarie dello Stato e non finalizzate ad una gestione museale più efficace (Lanfranconi, 2012). La Francia ha coinvolto il personale dei musei nella trasformazione che stava interessando gli istituti che sarebbero poi diventati *établissement public*, questo ha permesso agli individui di sentirsi parte dell'organizzazione e di arrivare congiuntamente al grado di autonomia che sarebbe stato concesso alle strutture museali (Bonini Baraldi, 2005). Al contrario, in Italia si è trattato di un cambiamento imposto, che ha portato alla costituzione dei Poli Museali²⁵, i quali in un secondo momento hanno rischiato la soppressione e

²⁵ Istituiti con la riforma del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (DM del 23 dicembre 2014) con lo scopo di rafforzare la valorizzazione e la fruizione dei musei, opera sotto la Direzione generale Musei e agevola la connessione tra enti statali e locali per facilitare lo scambio di informazioni al fine di creare un sistema regionale di istituzioni museali (MIBACT).

infine l'emissione di normative in parte contraddittorie con la legislazione generale che disciplina le entrate proprie (Bonini Baraldi, 2005).

All'opposto di ciò che avviene in Italia, in Francia e Gran Bretagna si misura periodicamente la capacità di autofinanziamento e la si comunica secondo il principio di chiarezza e trasparenza, ad opera di ciascuna istituzione museale e in Gran Bretagna anche del *Department for Culture, Media & Sport*. Questo perché la capacità redditiva consente di comprendere il rapporto che intercorre tra sovvenzioni pubbliche e *self-generated income* in modo da rilevare il grado di dipendenza dal finanziamento pubblico e individuare quelle che sono le attività aggiuntive più remunerative (Marchesoni, Pirrelli, 2015).

Per quanto riguarda l'esposizione dei dati finanziari, nei musei inglesi vengono raccolti, sintetizzati e diffusi in modo comprensibile direttamente dal governo, mentre in Italia non sono presenti delle elaborazioni dei dati finanziari riguardanti la direzione centrale dei beni culturali²⁶, la ragione è riconducibile all'assenza di interesse in relazione alla redditività del Patrimonio culturale da parte della pubblica amministrazione, la quale si concentra unicamente sulla spesa e il finanziamento pubblico necessario al mantenimento degli istituti. Un ulteriore aspetto che non rende giustizia al Patrimonio italiano riguarda la carenza di un'adeguata rendicontazione che riporti l'effettivo valore contabile dei beni culturali, diversamente in Gran Bretagna le donazioni di beni e opere vengono registrate e stimate scrupolosamente (Pellizzari, 2010; Tarasco, 2019).

I ricavi totali netti dei musei italiani afferenti alla Direzione generale Musei²⁷ (466 musei) sono contabilizzati in € 181.560.728,64, pari ai due terzi degli introiti di 15 musei britannici, i quali raggiungono £ 271.414.000 (Tarasco, 2019). Pertanto, se un museo italiano ha conseguito € 389.615,29, uno britannico ha reso £ 18.094.266,66; ponendo un rapporto di cambio euro/sterlina di 1:1, si può dedurre che i musei britannici hanno un tasso di rendite di 46 volte superiore a quelli italiani (Tarasco, 2019). Inoltre, dai dati delle affluenze dei visitatori è possibile fare alcune considerazioni di confronto sul grado di fruizione dei beni culturali nei due paesi. Nel 2017, 570 musei statali italiani (posti sotto la direzione del Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo) hanno registrato ingressi per 47.597.803 visitatori,

²⁶ Eccezion fatta per l'analisi dei Rendimenti Finanziari Economici di un limitato numero di istituti, ad opera della *Boston Consulting Group*, di cui parleremo in seguito.

²⁷ Si occupa di organizzare la gestione, la fruizione e la comunicazione dei musei statali (MIBACT).

risultato che in Gran Bretagna è attribuibile a soli 15 musei, i quali hanno appunto totalizzato 47.264.853 di presenze nello stesso anno.

Da queste evidenze si apprende una sottoutilizzazione dei musei italiani, sia sotto l'aspetto redditizio sia dal profilo della fruizione culturale (Tarasco, 2019).

Da uno studio italiano compiuto nel 2008 dalla Sottocommissione della Corte dei Conti, orientato a definire i livelli minimi uniformi di qualità nella valorizzazione negli istituti museali, è emersa la multidimensionalità del valore generato dal museo, dove tra gli altri (valore meritorio, scientifico, pubblico e identitario) viene individuato il valore economico-monetario, d'uso e di scambio. Ciascuno di questi valori nasce da un processo di scambio che avviene tra i portatori di interesse (Baia Curioni, 2008). La Figura 1 schematizza il confronto tra la conformazione delle fonti di finanziamento di noti musei internazionali e dei musei italiani posti sotto esame dalla Corte dei Conti. In Italia non viene preso in considerazione un unico museo per via della vasta numerosità e varietà di istituti che si occupano della gestione del patrimonio, per cui si è ritenuto necessario fissare schemi generali ma veritieri in modo da includere i diversi contesti gestionali senza rischiare di essere troppo generici (Baia Curioni, 2008). Le voci di entrata riportate in tabella rappresentano per l'istituto museale un'area competitiva, la coesistenza delle varie fonti di ricavo è dovuta al fatto che il museo opera simultaneamente su più fronti ed è soggetto alla concorrenza delle istituzioni simili, per cui è opportuno che si dedichi alla ricerca di entrate su diversi canali di reperimento fondi, strategia che consente di ridurre i rischi in cui si potrebbe incorrere nel caso in cui ci fosse un unico canale di entrate e quest'ultimo risulti incapace di continuare a finanziare adeguatamente il museo. Nell'analisi è riconosciuta la complementarità delle risorse che le istituzioni riescono a trarre dagli ambiti in cui operano e questo richiede un ottimo coordinamento centrale per gestire i potenziali conflitti, situazione che necessita di un sistema di comunicazione ottimale per fornire informazioni dettagliate ai decisori (Baia Curioni, 2008). Secondo Baia Curioni (2008) i conti economici dei musei italiani testimoniano la presenza simultanea delle fonti di ricavo presenti nei conti dei musei degli altri paesi ma differiscono per le quantità, infatti in Italia, al Louvre e alla National Gallery i finanziamenti pubblici rappresentano la fonte principale di entrata mentre al Metropolitan Museum of Art di New York il settore pubblico è quello che incide meno nei ricavi, dove la quota più consistente di risorse deriva dai servizi aggiuntivi, in cui sono ricompresi.

Tornando all'elevata percentuale di finanziamenti pubblici, la quale in Francia e quasi pari all'Italia e in Gran Bretagna è addirittura superiore, si deve tenere in considerazione il fatto che la comparazione è stata compiuta tra la totalità dei musei italiani e i principali musei nazionali di Francia e Gran Bretagna, ossia i più importanti e necessariamente i musei maggiormente finanziati dallo Stato. Questo fa riflettere sul fatto che le percentuali riportate dalla Corte dei conti rappresentino una media tra quelli che sono in realtà i finanziamenti dei singoli musei italiani, infatti sappiamo che non pochi musei italiani sono finanziati per il 100% dai fondi pubblici e per lo 0% da fondi privati, e come è stato detto precedentemente in Gran Bretagna solo i musei di rilevanza nazionale percepiscono fondi diretti dallo Stato. Per cui si tratta di una raccolta di dati che deve essere considerata cautamente. Inoltre, è importante tenere a mente che si tratta di una rilevazione del 2006 e che in questi anni la situazione dei musei è ulteriormente mutata, orientandosi verso l'incremento delle fonti di finanziamento private e la crescita delle entrate provenienti dai servizi aggiuntivi.

Figura 1: Composizione delle fonti di finanziamento dei musei (2006)

	Italia (Corte dei conti 2005)	Louvre (budget 2006)	National Gallery (2007)	Metropolitan (2007)
Bigliettazione	22,3%	22%	7%	16,7%
Servizi aggiuntivi	4,5%	9%	6%	37,8%
Settore pubblico	68,5%	62%	80%	9%
Altri privati	5,7%	7%	7%	16,8%
Interessi da fondo dotazione				19,5%

Fonte: Baia Curioni (2008), I processi di produzione del valore dei musei

In Italia e in Francia, la principale fonte di entrata rimane tuttora l'attività della biglietteria. Nonostante questo, nel 2016 la percentuale di visitatori che ha beneficiato della gratuità d'ingresso nei circa 3000 musei statali italiani (52%) supera perfino quella dei 1038 musei francesi (43%) frequentati da 59 milioni di visitatori, contro i 43 milioni italiani (Tarasco, 2019). La grande quantità di visitatori a cui è data la possibilità di accedere gratuitamente ai musei è la diretta conseguenza della legislazione giuridica che disciplina la materia, se così non fosse gli istituti avrebbero la possibilità di accrescere le proprie risorse per poterle reinvestire nella stessa attività di conservazione, valorizzazione e fruizione, come accade nei musei privati. In

Francia, a differenza dell'Italia, sulla base di una valutazione attenta delle diverse componenti di ricavi degli istituti museali si interrogano sulla convenienza che avrebbe l'abolizione dell'ingresso gratuito nelle prime domeniche del mese e l'aumento del prezzo del biglietto, ricercando il livello economico ottimale tra il rialzo economico e la conservazione invariata del flusso di visite dei turisti (Tarasco, 2019).

Capitolo III.

La situazione italiana

Al fine di individuare le modalità con cui è possibile migliorare le politiche di funzionamento adottate dagli istituti museali è necessario tenere in considerazione le specificità della conformazione logistica italiana e la direzione intrapresa dalla legislazione nazionale.

3.1 Composizione e distribuzione del patrimonio museale: i dati statistici

La ricchezza del patrimonio museale italiano consiste in una straordinaria concentrazione di eccellenza ma anche nella larga diffusione di istituzioni minori, fortemente legate al territorio. L'Italia vanta un patrimonio diffuso su tutto il territorio nazionale, circa 4.889 tra musei, aree archeologiche, monumenti e ecomusei aperti al pubblico. In gran parte (3.882) sono musei, gallerie o raccolte di collezioni. Oltre ai monumenti presenti nelle città di maggiore attrazione, si trovano luoghi di interesse culturale anche nei piccoli centri, il 16,1% delle strutture museali sono situate in comuni con meno di 2 mila abitanti e il 30% in comuni che arrivano fino a 10 mila abitanti (Istat, 2019). Una situazione peculiare riconosciuta ufficialmente a livello internazionale con l'inserimento di 55 beni Italiani nella *World Heritage List*²⁸, in cui sono presenti oltre a monumenti, interi tessuti urbani con il loro territorio, paesaggi naturali e perfino estese aree geografiche; 41 sono i siti attualmente candidati alla lista. Sulla base di questi dati, l'Italia è attualmente il paese con il maggior numero di siti culturali riconosciuti dall'Unesco (Patrimonio mondiale, 2019).

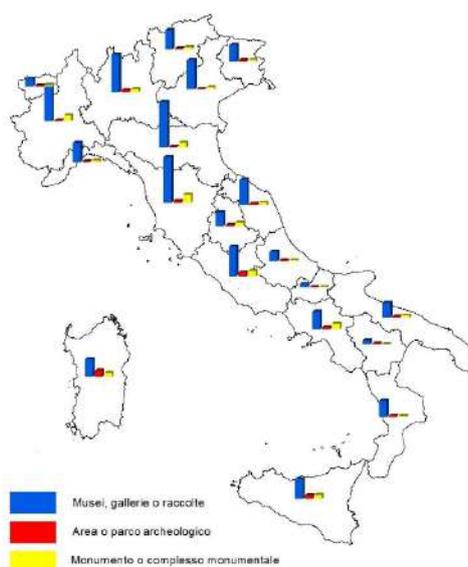
I musei archeologici contenenti reperti delle antiche civiltà (20%) hanno un'ampia diffusione in Sardegna, Basilicata, Molise, Sicilia e Lazio. Musei che ospitano collezioni di arte antica, moderna e contemporanea (17,8%) sono localizzati prevalentemente in Umbria, Toscana, Marche e Lombardia, mentre quelli che espongono collezioni etnoantropologiche che illustrano usi e costumi locali (11,7%) si trovano soprattutto in Basilicata, nella provincia di Bolzano, in Valle d'Aosta e

²⁸ Un bene riconosciuto come patrimonio dell'umanità, oltre ad acquisire valore simbolico, gode di un regime speciale di protezione e diviene un efficiente veicolo di promozione turistica.

Piemonte. I musei di arte sacra, chiese e monumenti religiosi musealizzati (10,3%) sono presenti in larga parte a sud della penisola, in Puglia, Campania, Calabria e Sicilia. Gli ecomusei²⁹ (1,4%), una realtà ancora emergente nel nostro paese (presenti principalmente in Valle d'Aosta, Piemonte, nella provincia di Trento, in Calabria e Veneto), testimoniano la ricchezza del territorio non contenibile in una struttura fisica (Istat, 2019).

Dalla Figura 2 emerge in modo evidente che le regioni con la maggiore concentrazione di strutture museali (29% del totale) sono Toscana (528), Emilia-Romagna (482) e Lombardia (409), mentre nel Mezzogiorno si concentra oltre la metà delle aree archeologiche (50,8%), di cui il 30,7% è sito in Sardegna e Sicilia.

Figura 2: Musei e istituti simili per tipo e Regione (2017)



Fonte: <https://www.istat.it/it/archivio/226510> (data di consultazione 2/04/2020)

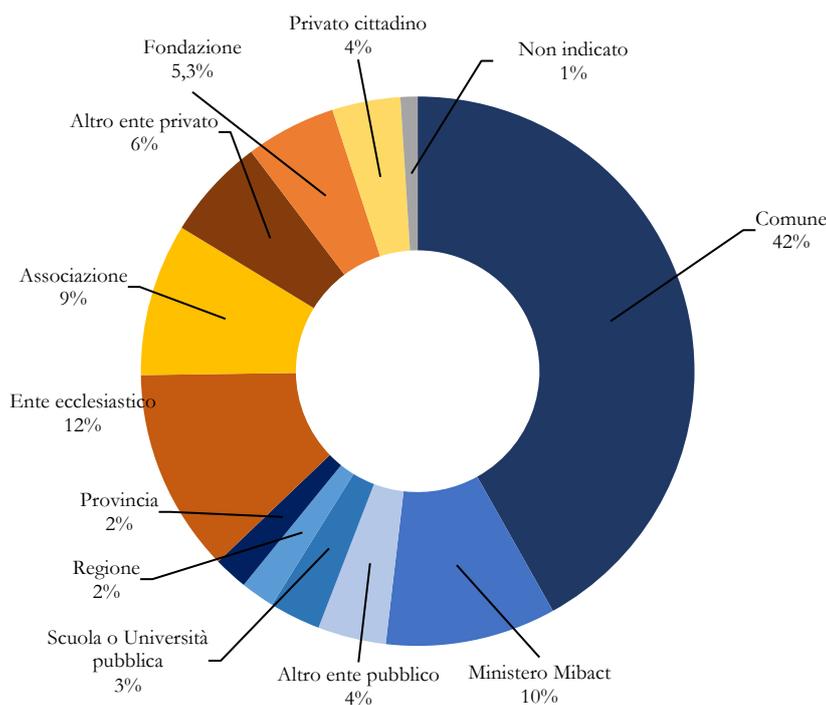
Dalle fonti statistiche apprendiamo che al giorno d'oggi due istituti museali su tre (63,1%) sono di proprietà pubblica: di cui 2.067 strutture (pari al 42%) dipendono dai Comuni, 478 (il 9%) dal Ministero dei Beni Culturali e il 3% dalla scuola o dall'università pubblica. L'Istat (2017) ha constatato che 2.067 istituti non percepiscono entrate dalla vendita dei biglietti di ingresso, questo significa che è

²⁹ Hugues de Varine ha coniato il termine ecomuseo nel 1971 definendolo come ciò che rappresenta il territorio e i suoi abitanti sulla base della cultura, del loro ambiente, dall'eredità del passato e da ciò che desiderano mostrare e tramandare.

previsto l'ingresso gratuito, e solo uno su dieci è un istituto statale (Istat, 2017). Per converso, gli istituti di proprietà privata sono così suddivisi: il 12% appartiene a enti ecclesiastici, il 9% ad associazioni riconosciute, il 5,3% a fondazioni, mentre il 4% è di proprietà di privati cittadini (Istat, 2017).

La suddivisione del patrimonio museale italiano è facilmente comprensibile dalla schematizzazione del Grafico 2, dove le porzioni che evidenziano le proprietà degli enti pubblici sono rappresentate con le varie sfumature di blu, mentre le fette arancioni e gialle raffigurano la composizione del patrimonio museale italiano privato, infine abbiamo una piccolissima percentuale di titolarità non identificata in grigio, corrispondete all'1%.

Grafico 2: Musei e istituti simili per soggetto titolare (2017)



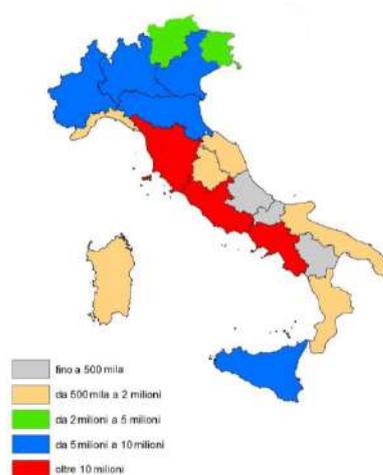
Fonte: <https://www.istat.it/it/archivio/226510> (data di consultazione 2/04/2020)

Da questi dati emerge che il 63% degli istituti è gestito da enti pubblici, ovvero da articolazioni centrali e periferiche del Ministero per i Beni e le Attività culturali e il turismo (Mibact), le soprintendenze di settore e quelle speciali (Messineo e

Occhilupo, 2014). Diversamente dai musei pubblici, quelli privati sono tendenzialmente gestiti con logiche di tipo imprenditoriale e prediligono la ricerca di fonti di finanziamento diverse dai contributi erogati dallo Stato, servendosi principalmente dei ricavi derivanti dagli introiti da biglietteria e dalla vendita di prodotti editoriali, dell'attività di *fundraising* e dell'offerta di servizi aggiuntivi (Zorloni, 2019). La diretta fonte di finanziamento per l'89% dei musei privati, prosegue Zorloni (2019), è sicuramente il capitale messo a disposizione dal fondatore al momento della costituzione. Le donazioni costituiscono una fonte di entrata per il 28% dei musei, mentre solo il 22% beneficia dei sussidi pubblici (Zorloni, 2019).

Un altro aspetto fondamentale per comprendere l'assetto museale è dato dall'affluenza dei visitatori nei musei, deducibile dai dati diffusi dall'Istat (2019), dai quali si evince che i visitatori sono in crescita negli ultimi anni, oltre 128 milioni nel 2018, quasi 10 milioni in più del 2017 (+8%). L'incremento dei visitatori nei musei è pari a +9,6%, oltre la metà (55,5%) si concentra nelle principali città italiane, in ordine Roma, Firenze, Napoli, Venezia, Milano, Torino, Pisa, Pompei, Siena e Verona (Icom, 2019). In media, i visitatori sono 27 mila per struttura espositiva: nel 2017 i primi 20 musei e istituti hanno attratto oltre un terzo (36,3%) dei visitatori, invece il 28,7% ha avuto non più di mille visitatori l'anno. Roma, Firenze e Venezia da sole attraggono il 36,2% dei visitatori degli istituti italiani. La Figura 3 individua chiaramente quali sono le Regioni italiane in cui sono presenti i musei maggiormente visitati.

Figura 3: Visitatori dei musei e istituti similari (2017)



Fonte: <https://www.istat.it/it/archivio/226510> (data di consultazione 2/04/2020)

3.2 Il museo italiano negli anni del cambiamento

L'Italia è nota al mondo per essere il paese del museo “diffuso”, che conta una grande varietà e numerosità di istituzioni museali, la densità di musei rispetto al numero di abitanti è tra le più elevate al mondo, nel 2006 pari a 71 per milione di abitanti; una conformazione istituzionale caratterizzata da regimi giuridici differenti, situati in territori altrettanto eterogenei (Baia Curioni, 2008). Tale peculiarità è stata indicata da Baia Curioni (2008) come una delle difficoltà da fronteggiare in termini metodologici e concettuali al fine di individuare schemi di gestione adattabili alla pluralità dei casi, senza rischiare allo stesso tempo di avere dei processi produttivi troppo generici. Le varietà del patrimonio culturale italiano è uno degli aspetti che conduce gli istituti museali ad operare instaurando una mediazione sempre più connessa tra istituzione pubblica centrale e singole realtà locali, anche mediante la devoluzione della gestione del patrimonio storico-artistico ai privati, approccio gestionale utile per dare priorità alla risoluzione dei problemi organizzativi, affinché il sistema normativo possa trovare applicazione concreta e opportuni spazi di sviluppo (Trimarchi, 2002).

Una soluzione confacente alla valorizzazione di un patrimonio culturale così frammentato è stata individuata nello sviluppo cluster museali³⁰ (Cini, 2007) che consentono di conseguire vantaggi in termini di visibilità ed efficienza, promuovendo la cooperazione nel territorio e integrando risorse e servizi (Istat, 2019). L'Istat ha rilevato che nel 2019 in Italia il 42,5% degli istituti aderisce a sistemi museali organizzati, che includono altri musei o istituzioni, allo scopo di condividere risorse umane, tecnologiche o finanziarie. Questo tipo di gestione sistemica è diffusa maggiormente in alcune regioni come la Toscana, l'Umbria, il Lazio e l'Emilia-Romagna, in misura minore in Valle d'Aosta, Calabria e Abruzzo, più che in altre. La maggioranza dei musei pubblici (72,6%) è propensa a “fare sistema”, mentre per i musei privati è una strada ancora nuova che è stata intrapresa solo negli ultimi anni (Istat, 2019).

In merito alla situazione italiana degli ultimi anni, Migale (2010) riscontra una crescita qualitativa e quantitativa degli istituti museali, dovuta anche alla riapertura di strutture ormai chiuse da molto tempo. Lei stessa le qualifica come condizioni che hanno

³⁰ Sistema che genera una rete di collegamenti tra le istituzioni museali e culturali presenti in uno stesso territorio (Cinti, 2007).

favorito lo sviluppo del territorio e degli istituti stessi, in termini di completamento o ampliamento delle collezioni, consentendo così di mostrare una parte delle opere che precedentemente si trovavano nei magazzini. Una crescita resa possibile anche dall'accesso ai finanziamenti europei, i quali hanno consentito di investire maggiormente nelle attività e nel rilancio di rinnovati musei. Al processo di crescita è mancata la volontà di trasparenza e controllo in relazione all'*accountability* e alla *governance*, in altri termini è emersa una carenza nel controllo della gestione dovuta, stando alle dichiarazioni di Migale (2015), alla mancanza di strumenti contabili adeguati e all'assenza di programmazione nelle scelte strategiche, entrambi fattori poco discussi nel panorama culturale ma indispensabili. L'istituzione dell'obbligo di redazione del bilancio economico in capo ai musei, non comporta necessariamente la volontà di orientare la propria attività al conseguimento del profitto, ma consente a ciascun istituto di potenziare le capacità di individuazione e misurazione delle specificità del settore per poi farle confluire nella ricerca dell'economicità di gestione (Migale, 2010). Per contro, l'Italia si confronta da decenni con una gestione insoddisfacente dell'intero patrimonio italiano, dove tuttora innumerevoli istituti sono ancora condannati alla marginalità e al degrado, situazione che il settore pubblico non si è dimostrato in grado di gestire da solo e in modo diretto (Volpe, 2019). Sommando, a tale incapacità, i tagli di bilancio che hanno caratterizzato gli ultimi anni, dovuti alle crescenti difficoltà economiche, si giunge ad una penalizzazione del patrimonio artistico, il quale necessita invece di essere valorizzato (Migale, 2010). Oltre alle riduzioni che hanno interessato il patrimonio culturale a seguito della crisi finanziaria, il sistema museale è continuamente soggetto a tagli dei finanziamenti da parte dello Stato, delle Regioni e dei Comuni, riduzioni che mettono in discussione la sopravvivenza delle strutture stesse.

Tarasco (2019) individua quelle che per lui sono le principali cause di cattiva gestione nelle organizzazioni museali, le quali possono essere ricondotte principalmente a tre fattori che agiscono simultaneamente: la concentrazione di beni culturali nel territorio nazionale, l'incremento delle strutture museali e la prevalenza della gestione centralizzata. L'elevata concentrazione di beni culturali che caratterizza il patrimonio italiano è spesso vista esclusivamente come fonte di ricchezza ma in realtà è anche una causa dei problemi gestionali, in special modo se associata ad altri fattori quali la proliferazione delle strutture museali (con i correlati costi di funzionamento) e la tendenza a una gestione quasi esclusivamente pubblica. Un'altra questione tutta

italiana è la vasta diffusione del patrimonio privato che contribuisce alla dispersione della domanda di fruizione, si pensi per esempio al patrimonio di proprietà ecclesiastica. In confronto i Paesi stranieri con maggiore disponibilità di reddito rispetto all'Italia sono favoriti perché non possiedono un patrimonio vasto e diffuso come quello nostrano e i finanziamenti pubblici possono risultare sufficienti in quelle realtà come la Francia, dove sono presenti pochi grandi musei (Tarasco, 2019).

Queste condizioni si combinano con la presunzione di una gestione pubblica diretta e indistinta di tutte le strutture espositive. La mancanza di consapevolezza del valore economico deriva da un orientamento amministrativo che considera il patrimonio esclusivamente come fonte di spesa inevitabile e non anche come fonte di entrata.

Inoltre, esiste una diffusa consapevolezza dell'effetto economico indiretto verso i settori produttivi, mentre è considerato blasfemo avvalersi del patrimonio culturale come strumento utile alla ricerca dell'equilibrio di bilancio e come mezzo di riduzione del debito pubblico (Tarasco, 2019).

3.3 Le forme giuridiche di costituzione dei musei

La forma giuridica assunta dal museo è il punto focale per comprendere il grado di libertà d'azione di cui gode un istituto in termini di ricerca delle fonti di finanziamento.

I musei presentano una struttura debole dal punto di vista formale dovuta ad una mancanza concettuale e metodologica condivisa, in altri termini i musei non dispongono di una definizione univoca né tanto meno di un modo di agire condiviso. In Italia, la distinzione tra musei pubblici e privati è utile per inquadrare il regime giuridico e le competenze legislative, in quest'ottica è importante tenere presente che la natura pubblica del museo non si traduce nella proprietà dell'edificio, appunto non di rado i musei pubblici espongono le proprie collezioni negli spazi di edifici privati e viceversa (Matt & Zorloni, 2011). Gli elementi che differiscono tra musei pubblici e musei privati, in riferimento alla legislazione italiana, assumono un'importanza cruciale. L'autonomia concessa a determinate strutture museali è un concetto che si riferisce al modello organizzativo dei musei pubblici, ovvero le strutture che ospitano raccolte di beni di proprietà della pubblica amministrazione, principio che risulta del tutto fuori luogo se utilizzato nell'ambito del museo privato, dato che l'indipendenza

di cui godono i soggetti proprietari va ben oltre l'autonomia, infatti la struttura organizzativa interna è disciplinata dalla libera organizzazione privata, senza che vi sia alcuna ragione di interesse pubblico che ne determini la limitazione (Severini, 2003).

L'istituzione pubblica offre un servizio che corrisponde ad un'attività della pubblica amministrazione ed è per questo che è necessariamente vincolata, invece il museo privato che eroga un servizio privato, svolge spontaneamente un'attività facoltativa, per cui gli è riconosciuta la capacità di decidere autonomamente. L'autonomia museale (intesa come autonomia finanziaria, gestionale e contabile) è disciplinata nel d.m. 10 maggio 2001, dove vengono introdotti gli standard minimi e i criteri tecnico-scientifici ai quali devono attenersi i musei pubblici (Severini, 2003).

In Italia, la maggioranza degli istituti rientra nella categoria dei musei pubblici, che ricomprendono musei statali, regionali, provinciali, civici, di comunità montane, universitari, scolastici, enti o istituti di ricerca e consorzi pubblici. I musei ecclesiastici sono privati, parimenti ai musei appartenenti a soggetti privati quali società, fondazioni, associazioni, fondazioni bancarie ma non persone fisiche o imprese straniere.

Un'ulteriore distinzione considera la gestione diretta e la gestione indiretta. La prima caratterizzata da forme di responsabilità diretta come accade per i musei-uffici oppure da forma consortile pubblica, di associazione o con affidamento *in house*³¹. La seconda contrassegnata da concessioni a terzi esterni o affidamento a soggetti autonomi (Crismani, 2015).

3.3.1 Natura giuridica

Dalla prospettiva giuridica i musei possono essere distinti in base al soggetto che possiede la proprietà della collezione oppure in riferimento al soggetto che li gestisce. In proposito, l'art. 99 del d.lg.490/1999³² definisce il museo non come un soggetto ma come una struttura che appartiene ad un soggetto, quindi l'istituto rappresenta

³¹ È un meccanismo per cui l'ente pubblico, invece di procedere all'esternalizzazione di un determinato servizio o attività, provvede in proprio, e quindi servendosi di soggetti interni, al compimento delle stesse, per attribuire l'attività direttamente ad un'entità giuridica di diritto pubblico, senza indire un bando di gara (Treccani.it).

³² Il museo è "una struttura comunque denominata organizzata per la conservazione, la valorizzazione e la fruizione pubblica di raccolte di beni culturali" (Severini, 2003, pp. 3). <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2000/1/tu.htm>

un oggetto di diritti distinto dal soggetto titolare, che può essere una persona fisica, una fondazione o una società. Questa definizione è data per i musei pubblici, ma dal momento che non contiene riferimenti specifici si considera valida per ogni tipologia di museo, anche privato. Spesso ci si dimentica che il museo non è un bene culturale e, essendo organizzato da un soggetto, non possiede uno status uniforme né dal punto di vista giuridico né da quello amministrativo (Severini, 2003).

Differenziandoli per il grado di autonomia gestionale e finanziaria possiamo segmentarli in tre tipologie: musei-ufficio, musei-enti e musei privati con soggettività giuridica indipendente (Matt & Zorloni, 2011).

Tra i musei pubblici rientrano i musei-ufficio e i musei-enti, i primi sono organi periferici della Direzione generale Musei del MIBACT (Tarasco, 2019), perciò gerarchicamente subordinati ad essa (Matt & Zorloni, 2011), in obbedienza al DPCM n.171 del 2014, i secondi sono persone giuridiche che operano in modo autonomo dall'istituzione centrale (Tarasco, 2019).

L'ordinamento interno dei musei-ufficio è definito dall'ente di appartenenza, ovvero il MIBACT il quale nomina impiegati e funzionari. La collezione e il patrimonio sono di proprietà dell'amministrazione centrale e fanno parte della collezione demaniale, lo stesso vale per il bilancio, il quale è contabilizzato all'interno del bilancio del Ministero. La maggiore criticità riscontrata in questo modello è l'indisponibilità da parte dell'istituto stesso delle risorse da esso generate, tra cui ricavi da biglietteria, diritti e concessioni, che confluiscono direttamente tra le entrate dell'ente centrale. Le decisioni strategiche spettano ai dirigenti generali, dunque gli organi direttivi e scientifici dei musei subordinati ricoprono esclusivamente un ruolo consultivo (Matt & Zorloni, 2011). Gli istituti museali che godono di limitata autonomia sono anch'essi legati alla pubblica amministrazione ma hanno una maggiore libertà operativa e gestionale rispetto ai precedenti; questa particolare conformazione è definita *arm's lenght*, per rimarcare l'indipendenza del braccio rispetto al capo (Matt & Zorloni, 2011).

I musei-enti sono stati "istituiti nel corso degli anni mediante leggi *ad hoc*, ovvero atti di autonomia negoziale che hanno generato fondazioni di diritto privato o consorzi di diritto pubblico" (Tarasco, 2019, pp.156). I musei-enti, titolari di personalità giuridica, sono organi vigilati dal MIBACT in conformità al d.m. 27 marzo 2015, per cui rientrano nella categoria di enti formalmente distinti dal MIBACT e in quanto tali sono soggetti a statuti differenti, come accade per esempio per la Fondazione "Museo

Egizio” di Torino o per il Consorzio “Residenze reali sabaude”. Il rapporto tra l’ente centrale e l’istituzione si contraddistingue per la stretta relazione che intercorre tra autonomia e controllo, ma comunque ogni istituto è dotato di un organo responsabile delle scelte e della gestione. Mentre il patrimonio può rimanere in capo all’ente, le entrate sono attribuite al museo grazie alla previsione di un bilancio distinto, condizione garante di autonomia e responsabilità gestionale (Matt & Zorloni, 2011). Quindi i risultati di gestione, inclusi i dati contabili, devono essere rilevati e contabilizzati separatamente da quelli dell’amministrazione centrale (Tarasco, 2019). Tra le libertà di cui si avvalgono è compresa anche la possibilità di rivolgersi liberamente a finanziatori esterni (Matt & Zorloni, 2011).

I musei privati indipendenti hanno invece una piena autonomia, possiedono la personalità giuridica, sono dotati di statuto e di un proprio patrimonio conferito in larga parte del fondatore al momento della costituzione. Assumono comunemente la forma di fondazioni o associazioni con struttura organizzativa costituita esclusivamente da privati (Matt & Zorloni, 2011).

3.3.2 *Forme di gestione giuridico-istituzionali*

La legislazione individua diversi modelli gestionali che possono essere adottati dall’ente museale al momento della costituzione, la selezione del più opportuno avviene generalmente rapportando i parametri di economicità, efficacia ed efficienza, congiuntamente con le peculiarità della *mission*, del ruolo e della responsabilità del museo (Vanni, 2019). Non esiste una forma di gestione migliore, ma una più adatta in base agli obiettivi di gestione di medio-lungo periodo (Tarasco, 2019).

L’istituto pubblico si differenzia dall’ente privato per la natura giuridica e per regime, la normativa prevede la possibilità di costituire il museo sotto forma di istituzione di carattere pubblico, associazione, fondazione o fondazione in partecipazione.

L’ente pubblico può essere dotato di autonomia gestionale, ma svolge un’attività strumentale dell’ente pubblico locale e centrale. Ha un proprio consiglio d’amministrazione, il direttore e il presidente vengono designati dal rappresentante legale dell’ente pubblico di riferimento. Sono vincolati da quanto previsto dallo statuto e dai regolamenti dell’ente locale, il quale stabilisce l’importo del capitale di dotazione da assegnare al museo, è responsabile dell’eventuale copertura di costi imputabili al benessere sociale, delinea gli obiettivi e la via da intraprendere, accoglie

inoltre gli atti principali ed esercita l'attività di controllo (Bellezza, Florian, 1998). L'ente pubblico garantisce le risorse finanziarie nonostante il museo disponga di un bilancio proprio, inizialmente redige un bilancio di previsione che dovrà poi essere compatibile con il bilancio consuntivo e garantire il pareggio tra costi e ricavi. Il personale dipende direttamente dall'ente pubblico e viene selezionato mediante concorso pubblico, mentre per le professionalità specifiche è l'istituzione stessa che può stipulare un contratto regolato dal diritto privato (Matt & Zorloni, 2011).

L'associazione può essere costituita da persone fisiche o giuridiche che associandosi perseguono obiettivi comuni di pubblico interesse, proprio quest'ultima è la condizione necessaria. In virtù dell'acquisizione della personalità giuridica, gli associati sono limitatamente responsabili del patrimonio, che risultata imputato all'associazione. Tale istituto giuridico è disciplinato dagli articoli dal 14 al 24 del Codice Civile, da cui si evince che sono dotati di una struttura aperta, composizione che incoraggia il ricambio dei soggetti associati; la gestione è delegata ad uno o più soggetti eletti dall'assemblea, l'attività finanziaria è condotta in primo luogo mediante i contributi non imponibili degli associati, supportata da donazioni o altre erogazioni effettuate da terzi o mediante l'esercizio di attività di natura commerciale. In caso di estinzione³³ l'eventuale capitale residuo in attivo dovrà obbligatoriamente essere devoluto per attività non lucrative che siano ricomprese nello scopo che l'associazione si era prefissata di raggiungere, contenuto all'interno dello statuto, o in mancanza determinati dall'autorità pubblica (Matt & Zorloni, 2011).

La fondazione è una organizzazione privata costituita senza scopo di lucro, possiede un proprio reddito derivante dal patrimonio imputato all'ente stesso, che confluisce in un fondo di dotazione, impiegato per perseguire finalità culturali. La normativa gli attribuisce autonomia amministrativa e giuridica, in forza dei quali possiede una propria struttura governativa e personalità giuridica. Ne esistono di due tipologie: le fondazioni di erogazione, le quali sostengono finanziariamente altri enti per lo svolgimento di opere meritevoli di sostegno, un esempio è dato dalle fondazioni bancarie; le fondazioni operative, si prefiggono di raggiungere i propri fini attraverso il loro operato (Sibilio Parri, 2004).

Le fondazioni presentano delle peculiarità strutturali. Innanzitutto, svolgono le loro attività in modo indipendente rispetto agli enti pubblici, sono regolate dalle norme di

³³ L'estinzione dell'associazione può avvenire per scadenza del termine eventualmente fissato o altre cause fissate nell'atto costitutivo o statuto, per delibera dell'assemblea, per il venir meno di tutti gli associati o qualora lo scopo venga raggiunto o sia divenuto impossibile (art. 21 e 27 c.c.).

diritto societario e gli organi della fondazione sono eletti dai soci, i quali possono essere non solo persone fisiche ma anche enti pubblici e privati. La legislatura ne riconosce l'autonomia finanziaria, le entrate derivano dalle quote di partecipazione versate dai soci in sede di costituzione o subentro, da altri redditi di terzi o dalle attività accessorie, mentre le spese sono interamente a carico della fondazione e il bilancio può chiudere in *deficit*, questo consente di gestire in modo dinamico gli investimenti mantenendo l'obbligo per i soci fondatori di reintegrare il patrimonio destinando le entrate future alla copertura del passivo (Matt & Zorloni, 2011).

Un particolare modello è la fondazione di partecipazione, si configura come strumento migliore per introdurre le politiche manageriali nella gestione dei musei pubblici, in specie quelli statali (Lanfranconi, 2012). Nasce per volontà del notaio Enrico Bellezza, con una forma atipica rispetto a quelle giuridiche tradizionali, poiché si pone come *trait d'union* tra due modelli giuridico-gestionali non utilizzati nel sistema culturale italiano, i *trust* molto comuni nella visione anglosassone e le fondazioni museali olandesi, alla ricerca di un equilibrio tra l'aspetto personale dell'associazione e quello patrimoniale tipico delle fondazioni (Bellezza, Florian, 1998). Tra i tratti distintivi si evidenzia un patrimonio di destinazione a formazione progressiva, in altre parole un patrimonio a cui soggetti pubblici o privati possono aderire nel rispetto dei principi fissati nell'atto costitutivo. In momenti successivi alla costituzione dell'ente è previsto l'accesso di ulteriori soggetti mediante apporti di beni, capitale o prestazioni lavorative che consentono all'istituto di continuare ad operare. La costituzione avviene con atto plurilaterale che vincola i firmatari al raggiungimento di uno o più fini comuni. Possono partecipare enti pubblici territoriali, quindi lo Stato, le Regioni, le Provincie e i Comuni, ma anche persone fisiche o giuridiche, ognuno dei quali ha diritto alla designazione di un rappresentante che farà le veci del gruppo all'interno del Consiglio d'amministrazione. La fondazione ottiene la personalità giuridica, da richiedere all'autorità competente in base al raggio d'azione della stessa sull'territorio (Lanfranconi, 2012).

L'elemento distintivo è l'effettiva separazione della gestione del museo dall'ente pubblico, che permette di svolgere l'attività di valorizzazione in modo più efficiente. Tale tipologia di fondazione non mira all'erogazione di denaro, bensì è orientata alla creazione, organizzazione e gestione di progetti, su modello delle fondazioni operative a cui è stato fatto cenno in precedenza. Mentre la differenza con il modello tipico delle fondazioni è la struttura aperta del patrimonio di destinazione,

composizione che consente ai soggetti interessati di apportare nuovi contributi in momenti successivi alla costituzione, al contrario la fondazione tradizionale può ricevere esclusivamente donazioni e contributi da terzi senza che questi ultimi abbiano la possibilità di diventare soci e quindi partecipare attivamente alle attività di gestione e organizzazione. La fondazione di partecipazione coinvolge un numero maggiore di attori e presenta una conformazione differente delle risorse di finanziamento, cioè l'apporto di contributi che possono essere di vario tipo (Sibilio Parri, 2004).

È una forma nata per sopperire alla carenza di autonomia degli istituti culturali, incoraggiare e favorire la presenza all'interno del settore culturale di privati, competenti in ambito imprenditoriale e con una pregressa esperienza in materia di gestione. Ciò che caratterizza la gestione imprenditoriale è la presenza di personalità differenti appartenenti sia al settore pubblico che a quello privato, infatti è confacente la partecipazione di enti pubblici fondatori e rappresentanti degli stessi nel Consiglio di gestione, la presenza di fondatori privati, società e finanziatori che concorrono con l'apporto di mezzi finanziari e capacità imprenditoriali e organizzative, il contributo anche temporaneo di soggetti che collaborano alla sopravvivenza dell'ente, mediante il versamento di denaro, con una prestazione di lavoro volontario o con una donazione. Anche ulteriori forme giuridiche, come comitati e cooperative sociali, possono provvedere al funzionamento di un museo in questo senso (Matt & Zorloni, 2011).

Dal decennio scorso il legislatore italiano è ricorso all'uso della fondazione. Il primo a subire questa trasformazione fu il Museo Egizio di Torino nel 2004, ha cui sono seguiti la Triennale di Milano, la Biennale di Venezia, la Quadriennale di Roma e infine la Fondazione La Grande Brera. Questo modello è vantaggioso per la gestione poiché consente di destinare un certo patrimonio ad un preciso fine di utilità sociale e pone l'attività finanziaria e gestionale sotto costante controllo della pubblica amministrazione. Mediante la concessione in uso di una parte del patrimonio culturale dello Stato o degli enti locali, alla fondazione viene riconosciuta la potestà decisionale di gestione, ciò consente a questi organi di acquisire un livello di autonomia inesistente nei musei pubblici ed esercitare in modo più efficace il controllo contabile. Nonostante queste concessioni, la fondazione non ha la prerogativa di distribuire o assegnare utili (Messineo, Occhilupo, 2014).

Le fondazioni museali italiane vengono erroneamente assimilate a quelle anglosassoni, ma in realtà presentano molte differenze. Le fondazioni in partecipazione italiane sono istituzioni private atipiche, utilizzate per gestire musei pubblici, non possiedono un patrimonio finanziario iniziale e non beneficiano di un mercato consolidato di donazioni. Al contrario le fondazioni anglosassoni sono istituti privati che gestiscono musei privati, le fonti di ricavo primarie sono i proventi derivanti dagli investimenti del patrimonio finanziario in dotazione dell'ente e le consistenti donazioni private. Concludendo le fondazioni museali italiane sono fondazioni di gestione, le cui risorse derivano da entrate di esercizio e politiche di *fundraising* (Matt & Zorloni, 2011).

3.4 Le politiche pubbliche in Italia

Negli ultimi anni in Italia si è provveduto a tagliare i finanziamenti pubblici, la cui diretta conseguenza è stata un indebolimento del ruolo pervasivo dello Stato a vantaggio dell'individuazione di modalità con cui mobilitare risorse private utili a perseguire le finalità sociali (Lanfranconi, 2012). In questo scenario, si riscontrano delle difficoltà nell'individuazione dei punti di forza e debolezza tra settore pubblico e privato per giungere ad un'integrazione di risorse e competenze che conduca al potenziamento della sfera economico-culturale (Lanfranconi, 2012). Nel contesto italiano, l'apertura al finanziamento privato ha trovato maggiori resistenze per via degli assetti giuridico-istituzionali e per le radicate tradizioni storiche, culturali e amministrative (Messineo, Occhilupo, 2014).

In Italia, il codice etico dell'ICOM a cui abbiamo precedentemente fatto riferimento nel Capitolo I, si inserisce in un quadro normativo consistente, il che comporta una perdita di efficacia delle regole etiche stabilite dai gruppi in modo autonomo, come è il caso dei codici e carte etiche, che al contrario acquisiscono una particolare importanza negli ambiti in cui vi è carenza di regolamentazione giuridica (Forte 2010). Per comprendere appieno le criticità e i punti di forza del sistema italiano di gestione dei finanziamenti nelle istituzioni culturali è indispensabile analizzare l'evoluzione normativa (Matt & Zorloni, 2011), poiché è stata rilevata una confusione normativa in materia legale riguardante il tema dei finanziamenti e del

coinvolgimento dei privati in ambito culturale (Messineo, Occhilupo, 2014; Tarasco, 2019).

3.4.1 Il contesto giuridico contemporaneo

I fondamenti delle definizioni di museo si ritrovano nelle Costituzione, all'art. 9, il quale recita: "La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico artistico della nazione". Da questa norma apprendiamo che la Costituzione riconosce tra i compiti principali della Repubblica il processo di valorizzazione della cultura, che inizia con la promozione e la tutela dei beni di interesse culturale, ma è importante considerare che senza la gestione dei comportamenti, delle operazioni e delle attività che consentono alla cultura di esprimersi non ci sarebbe né tutela né promozione (Capogrossi Guarna, Dainelli & Sanesi, 2002). Tarasco (2019) evidenziando un'omissione legislativa in merito ai mezzi da impiegare per la corretta gestione di un'organizzazione culturale e afferma che l'art. 9 della Costituzione potrebbe essere inteso come un intento del legislatore nel lasciare un margine di discrezionalità nella scelta degli strumenti idonei al raggiungimento del fine promozionale della cultura, senza alcuna estromissione di una gestione aziendale degli istituti dediti alla cultura (Tarasco, 2019).

Solo negli anni Ottanta, il legislatore intervenne con azioni innovative mirante a valorizzare gli aspetti legati alla tutela e alla promozione dell'attività museale, includendo le sinergie con soggetti esterni, intesi come finanziatori e sponsor (Matt & Zorloni, 2011). In merito, la legge 512 del 1982 prevede agevolazioni fiscali per gli immobili destinati ad usi culturali³⁴ (Capogrossi Guarna, Dainelli & Sanesi, 2002).

La legislazione italiana ha consentito l'ingresso dei privati nella gestione dei beni culturali, alimentando le discussioni e gli studi su possibili scenari alternativi alle forme classiche che hanno sempre accompagnato la gestione dei musei (Matt & Zorloni, 2011), con la legge 4/93, nota come legge Ronchey. È stata una delle poche leggi ad essere stata approvata all'unanimità, fu molto attesa per l'articolo 4 che

³⁴ L'art. 1 stabilisce l'esenzione da imposte indirette per immobili adibiti a sedi aperte al pubblico di musei, enti pubblici e fondazioni, a condizione che non si percepisca reddito dall'utilizzo dell'immobile. L'art. 3 consente la deducibilità delle spese sostenute per manutenzione, protezione o restauro con il rispetto dei vincoli, la deducibilità delle erogazioni liberali in denaro a favore dello stato eseguite da enti o istituzioni pubbliche, fondazioni e associazioni legalmente riconosciute senza scopo di lucro che svolgono o promuovono attività di studio, ricerca e documentazioni di rilevante valore culturale.

consente ai musei italiani di incrementare l'autofinanziamento del patrimonio storico artistico mediante l'affidamento della gestione dei servizi aggiuntivi³⁵ a soggetti esterni all'ente e offre la possibilità di sviluppare partnership pubblico-private nel settore non-profit (Messineo e Occhilupo, 2014). I canoni pagati dai privati per la concessione in uso dei servizi aggiuntivi rimangono al Ministero del Beni culturali invece di affluire nelle casse del Ministero delle Finanze, il quale ha l'obbligo di destinarli alla Soprintendenza in misura non inferiore al 50 per cento. La legge offre la possibilità all'iniziativa privata di operare nel settore istituendo un quadro normativo ben delineato, l'obiettivo è incrementare lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali e soddisfare la domanda dei visitatori che non trovavano una risposta alle proprie esigenze nelle attività tradizionali dei musei statali. La concessione della gestione dei servizi aggiuntivi è di durata quadriennale, con possibilità di un solo rinnovo e divieto di subappalto. Per partecipare alle gare è requisito necessario svolgere attività d'impresa, è favorito chi offre un canone di locazione più elevato, una maggiore percentuale sulle vendite e anche un impegno su scala regionale e interregionale per garantire economie di scala (Repubblica, 1995).

La parte II del Titolo V della Costituzione è stato oggetto di revisione con la legge n. 3 del 18/10/2001, il quale è stato interessato da una ridefinizione dell'art. 117 Cost. per quanto riguarda la divisione della materia dei beni culturali in due sottocategorie, la *tutela*, la cui legislazione è materia esclusiva dello Stato, e la *valorizzazione*, a cui è attribuita la legislazione concorrente delle Regioni (Cammelli, 2001).

Negli ultimi anni, sono stati emessi due decreti in tema di agevolazioni tributarie alla cultura con l'intento di incentivare le donazioni da parte dei privati. La legge n. 112 del 7 ottobre 2013, denominata *Valore cultura*, ha stabilito che per le donazioni a favore della cultura fino ad un importo di 10.000 euro non sono previsti oneri amministrativi gravanti sul privato ed è garantito il rispetto della destinazione indicata dal donatore (Gazzetta Ufficiale, 2013). La legge n. 106 del 29 luglio 2014, il cosiddetto *Art bonus*, rileva nell'ambito del mecenatismo culturale (Giusti, 2018) poiché ha permesso all'Italia di allinearsi al resto del mondo in ambito fiscale, prevede la possibilità di dedurre fino al 65% dell'importo delle donazioni in denaro con l'intento di incentivare i finanziamenti dei privati, la quale recita "il credito d'imposta [...] è riconosciuto alle persone fisiche e agli enti non commerciali nei limiti del 15

³⁵ I servizi aggiuntivi comprendono il bookshop, la caffetteria, il guardaroba, ma anche le visite guidate, l'organizzazione di mostre e le attività educative.

per cento del reddito imponibile, ai soggetti titolari del reddito d'imposta nei limiti del 5 per mille dei ricavi annui [...]. Il credito d'imposta è ripartito in tre quote annuali di pari importo” (Gazzetta Ufficiale, 2014).

La legge di stabilità³⁶, legge n. 190 del 23 dicembre 2014 ha interessato il settore *non profit* e quindi le istituzioni culturali, in materia di agevolazioni previste per le erogazioni liberali in denaro, il tetto massimo per cui è possibile applicare la detrazione IRPEF/IRES³⁷ del 26% è stato ampliato da 2.085 euro a 30.000 euro (Gazzetta Ufficiale, 2014).

Il decreto Art bonus nell'ambito dei crediti d'imposta e il nuovo Codice dei contratti pubblici in materia di sponsorizzazioni all'art.19 e art. 151 del d.lgs. 50/2016 hanno semplificato l'accesso degli istituti culturali all'acquisizione delle risorse private (Giusti, 2018). Nonostante queste ultime considerazioni, Giusti (2018) dichiara che per parlare di autonomia finanziaria effettiva non è sufficiente disporre parzialmente del proprie entrate monetarie ma sarebbe necessario porre le adeguate condizioni per dare il via a percorsi di finanziamento più efficaci con maggiore facilità, per ciò è importante che i musei siano organizzati in tema amministrativo e legale, con la presenza di personale professionalmente qualificato che sia in grado di sviluppare progetti di finanziamento, sponsorizzazione e donazione, in modo che il settore privato si interessi realmente alla cultura (Giusti, 2018).

Arriviamo alla riforma del MIBAC del 2014, la quale riformula l'amministrazione dei beni culturali, per la prima volta dal 1974, anno in cui venne costituito il Ministero per i beni e le attività culturali. Viene attuata in sede al DPCM n. 171 del 29 agosto 2014³⁸ con il quale viene istituito un sistema museale nazionale, viene riconosciuta l'autonomia di una parte dei musei statali, subiscono una mutazione i modelli organizzativi e viene attribuito lo statuto giuridico ad ogni struttura (Casini, 2014), con l'obiettivo di razionalizzare le risorse disponibili allo scopo di poterle incrementare (Casini, 2017).

Il d.p.c.m. n.171/2014 e il d.m. 190/2014 (denominato decreto musei) hanno separato i musei dalle soprintendenze, consentendo di superare la tradizionale

³⁶ La legge di stabilità è uno strumento legislativo facente parte della regolazione annuale delle principali grandezze macroeconomiche, è formata da una serie di norme volte alla regolamentazione di effetti finanziari vigenti nel triennio successivo (www.parlamentoitaliano.it).

³⁷ Le detrazioni vengono applicate direttamente all'Imposta sul reddito delle persone fisiche e all'Imposta sul reddito delle società

³⁸ http://www.aedon.mulino.it/primopiano/dpcm_organizzazione_mibact.pdf

struttura italiana che li relegava ad organi indistinti da queste ultime dal punto di vista organizzativo, finanziario e operativo (Giusti, 2018).

La riforma del d.p.c.m. n. 171/2014 ha avvicinato l'Italia alle migliori pratiche internazionali, in seguito alle ridefinizioni del sistema museale, dando origine all'istituzione-museo ha conformato le strutture museali italiane agli standard internazionali promossi dell'ICOM, musei che prima del 2014 non rientravano in tale definizione proprio perché privi di autonomia finanziaria e organizzativa (Report Banca d'Italia, 2019). La riforma ha conferito l'autonomia speciale, intesa come autonomia scientifica, finanziaria, contabile e organizzativa (Giusti, 2018), a 18 istituti italiani, rientranti nella classificazione di musei-uffici ma con maggiori libertà rispetto agli altri musei della stessa categoria. Le differenze sostanziali stanno nel trattamento economico e nelle modalità di nomina dei direttori, nei musei autonomi la nomina avviene mediante selezione pubblica sotto parere di una commissione di esperti di chiara fama (Casini, 2014). Un'importante novità è data dal ruolo ricoperto dai direttori degli eletti musei autonomi, i quali hanno i pieni poteri di gestione come i direttori dei musei inglesi, quindi possono prendere decisioni sull'uso degli spazi museali, decidere il prezzo d'ingresso dei biglietti, effettuare delle scelte di investimento. Ma una differenza sostanziale con il museo britannico è data dalla presenza del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Scientifico, entrambi affiancano il direttore, il primo nella definizione del programma pluriennale e nell'approvazione del bilancio, il secondo offre consulenza al direttore su tematiche scientifiche (Brunetti, 2017). La maggior autonomia riconosciuta ha richiesto una maggiore trasparenza e un incremento delle competenze tipiche del sistema aziendale per consentire lo sviluppo di strutture economiche efficaci ed efficienti (Giusti, 2018). La stessa riforma ha istituito i Poli museali regioni, con il compito di coordinare gli istituti museali a cui non è stata conferita l'autonomia e dislocati su tutto il territorio (Casini, 2014), volta a promuovere la cooperazione tra gli istituti culturali e consentire l'integrazione di attività, servizi e competenze tra i vari musei, allo scopo di favorire economie di scala che permettano una gestione complessivamente più sostenibile dei musei mediante la condivisione di procedure qualitative che portino ad una visione unitaria del patrimonio culturale italiano, e che consenta anche ai piccoli musei di non essere marginalizzati. La direzione generale Musei è l'organo chiamato ad occuparsi del coordinamento dei vari poli per formare un sistema museale nazionale (Giusti, 2018).

Un notevole cambiamento ha interessato i documenti contabili degli istituti museali. Mentre in passato non era possibile riscontrare un'evidenza oggettiva dai bilanci, la riforma ha permesso oggi di trarre dai documenti di bilancio le informazioni necessarie per venire a conoscenza delle risorse economiche ricevute o prodotte da ciascun ente, e le attività in cui sono state utilizzate (Casini, 2014). Il bilancio consente di superare l'inefficienza dovuta alla mancanza di informazioni in ambito economico-monetario e allo stesso tempo permette ai musei di responsabilizzarsi grazie alla possibilità di confrontare le scelte effettuate con i risultati raggiunti. L'autonomia acquisita consente agli enti museali di amministrare le entrate prodotte e disporre autonomamente in base alle proprie necessità, principalmente per finanziare la spese e gli investimenti, senza trasmetterle allo stato in attesa che vengano redistribuite (Giusti, 2018). In attuazione del d.m. 19 ottobre 2015³⁹ denominato "Sostegno degli istituti e dei luoghi della cultura statale", i musei autonomi possono mantenere un importo pari all'80% delle risorse prodotte, poiché ogni museo statale deve donare annualmente il 20% delle entrate complessive al fondo di solidarietà istituito dal sopracitato decreto. Risorse che vengono successivamente assegnate dalla direzione generale Musei per garantire un normale funzionamento alle strutture museali statali che non sono in grado di coprire le proprie spese. Si tratta di uno strumento volto a sanare gli svantaggi economici esistenti tra i musei statali di varie dimensioni (Giusti, 2018).

Il nuovo regolamento di organizzazione del MIBACT, il d.p.c.m n. 169 del 2 dicembre 2019 è un intervento di manutenzione amministrativa volto a correggere alcuni punti deboli della riforma del 2014, che erano già stati confermati nel decreto approvato qualche mese prima, il d.p.c.m. n. 76 del 2019, in seguito ai dati rilevati dall'amministrazione e dalle organizzazioni sindacali. Sostanzialmente sono stati ripensati nell'organizzazione gli istituti centrali del ministero, a livello centrale diminuiscono gli uffici dirigenziali generali e vengono rafforzati gli organi periferici, i Poli museali regionali diventano Direzioni regionali Musei al fine di rendere maggiormente esplicita la funzione di coordinamento dei musei del territorio (Casini, 2019). Questo nuovo regolamento è ispirato al modello amministrativo anglosassone denominato *learning by experience*, basato sul concetto della necessità di un processo continuo di riforma delineata sui fatti che si verificano giorno per giorno, e su

³⁹<https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/DM%20del%2019%20ottobre%202015-imported-55882.pdf>

un'amministrazione competente e capace di fronteggiare le difficoltà al momento in cui si presentano (Casini, 2019).

Casini (2019), Capo del Gabinetto del Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo, dichiara "l'Italia merita che l'attenzione del Paese al patrimonio culturale continui a rimanere alta come in questi ultimi anni [...] apportando aggiustamenti, ove necessario, e rafforzando le decisioni già prese per superare, quando non giustificate dai problemi reali, le resistenze verso il cambiamento" (Casini, 2019).

Capitolo IV.

Verso una gestione ottimale degli istituti museali italiani: prospettive future

In Italia, l'evoluzione del museo sta attraversando una fase di transizione prolungata (Vanni, 2019), anche in funzione del fatto che il comparto museale non ha gestito adeguatamente i cambiamenti in modo da rispondere prontamente alle necessità di funzionamento dello stesso settore museale. Cambiamenti relativi alla contrazione che ha interessato l'intero sistema del *welfare* in seguito alla crisi finanziaria mondiale la quale ha condotto gli Stati ad operare una riduzione delle risorse economiche messe a disposizione delle attività volte al miglioramento delle condizioni dei cittadini. Circostanze che richiedevano una certa dinamicità, intesa come attitudine al cambiamento e che si è rivelata assente nel sistema museale italiano, storicamente dipendente dalle sovvenzioni dello Stato.

Uno scenario da cui è scaturita la concessione, da parte del legislatore italiano, di un'autonomia parziale e limitata ad alcuni istituti museali, scelti per le caratteristiche strutturali e culturali (come le aree archeologiche o musei a cui è stato riconosciuto il carattere di unicità) o per rilevanza nazionale. Autonomia che secondo il parere di Zan (2003) più che essere intesa come leva gestionale, si configura come mezzo di abbandono delle responsabilità formali da parte degli istituti centrali per via dei limiti imposti dagli strumenti utilizzati⁴⁰ e delle difficoltà riscontrate dal personale nell'applicazione di determinati meccanismi (Zan, 2003).

L'attuazione di politiche non mirate al funzionamento efficiente nel lungo periodo ha condotto al grado di inefficienza in cui verte attualmente il contesto museale italiano in termini di gestione delle strutture, il quale non tiene conto della necessaria relazione che dovrebbe intercorrere tra responsabilità, obiettivi e redditività. Una possibile causa di inefficienza dei musei può essere individuata nel contesto socioeconomico e normativo nazionale, la quale conformazione non permette l'individuazione di soluzioni gestionali ottimali nell'attività pratica per poi apportare le opportune modifiche in sede legislativa, ma al contrario prevede che vengano innanzitutto individuate le soluzioni normative alle quali in seguito si conformerà

⁴⁰ Si riscontra la mancanza di risorse, risultati e responsabilità, che si pongono alla base del concetto di accountability, inteso come assunto fondamentale nel processo di managerializzazione. (Bonini Baraldi, 2005).

l'attività pratica, all'opposto di quanto accade nei Paesi di *common law* (Zan, 1999, Panozzo, 2000, Bianchi, 2002).

Vanni (2019) sostiene che la modificazione del sistema museale contemporaneo deve partire dalla scelta del modello gestionale. I problemi principali sono stati riscontrati nella subordinazione diretta e nella gestione centralizzata da parte dello Stato, oltre che nell'assenza di una reale autonomia decisionale sulle questioni relative alle scelte di gestione dell'attività del museo. Caratteri che rinnegano l'utilizzo di strumenti economici, propri di un'attività che, al pari delle altre, deve necessariamente tenere in considerazione i flussi economici e finanziari per sopravvivere nel lungo periodo, soprattutto in funzione del raggiungimento delle finalità di rilevanza sociale, ossia conservazione e fruizione al pubblico (Vanni, 2019). Bonini Baraldi (2005) sostiene che il futuro dell'organizzazione museale dipende dall'ideazione di una riformulazione della gestione, istituita mediante un dialogo con le diverse figure professionali e compatibile con il contesto italiano (Bonini Baraldi, 2005).

Date queste considerazioni, si è portati a pensare che un possibile miglioramento sia originato da una nuova formulazione della gestione, la quale partendo dalla concessione di autonomia amministrativa e finanziaria attribuisca una maggiore libertà di scelta in merito alla definizione delle fonti di finanziamento più vantaggiose per il museo. Capacità già riscontrata in alcuni musei che godono di tale autonomia, ossia i musei dotati di autonomia speciale e principalmente i musei-enti, che si sono dimostrati maggiormente in grado di reagire prontamente ai cambiamenti ambientali, organizzare in modo più efficiente le risorse acquisite in autonomia e quelle da reinvestire poi nella stessa attività dell'istituto, senza passare prima attraverso la direzione pubblica centrale (Lanfranconi (2012); Trupiano, 2015; Vanni, 2019).

Nella convinzione che il sistema finanziario riveste una fondamentale importanza nella definizione delle strategie del museo, la quale determina la capacità dello stesso nel raggiungimento degli obiettivi prestabiliti e nel rispetto della *mission* (Ferretti et al., 2007; Magnani, 2006), verranno esaminate le principali fonti di finanziamento utilizzate dai musei italiani, diverse dai finanziamenti pubblici. Nel presente capitolo saranno frequenti i riferimenti al libro di Tarasco "Diritto e gestione del patrimonio culturale" del 2019, testo in cui è presente un'ampia raccolta di dati contabili provenienti dal MIBACT e ai quali di consueto non è facile accedere. Antonio Leo Tarasco dal 2010 è dirigente della Direzione generale Musei del Ministero dei beni e

delle attività culturali e del turismo, in tale ambito si occupa nello specifico di finanziamenti e contabilità.

4.1 Profili problematici relativi alle fonti di finanziamento

Le debolezze del sistema finanziario culturale italiano possono essere ricondotte all'erogazione di un flusso sostenuto dei finanziamenti pubblici definiti “a pioggia”, ovvero senza dei criteri distributivi, con i quali in passato si riusciva ad occultare la mancanza di produttività delle strutture museali, con il risultato che questo flusso continuo ha portato ad una generalizzata inefficienza e allo spreco di risorse pubbliche. Tale configurazione dello *spending review*, storicamente portata avanti in Italia, ha causato una repentina regressione del sistema culturale nel momento stesso in cui i flussi di finanziamento sono diminuiti, in seguito alla crisi del 2008⁴¹. La difficoltà nell'erogazione di fondi monetari messi a disposizione del settore culturale ha portato il Governo a ridurre l'entità degli stessi (Fuortes, 2012; Lanfranconi, 2012). Migale (2015) riferendosi ai musei-organi statali, fatta eccezione per quelli dotati di autonomia speciale, tenta di far emergere la causa del protrarsi di queste inefficienze, si imbatte nella mancanza di potere decisionale e d'azione che contraddistingue gli istituti, affermando che essi dipendono dal punto di vista amministrativo dalle soprintendenze e per altri aspetti dalle scelte delle direzioni regionali. Non gli è concesso sviluppare liberamente programmazioni di tipo economico-finanziario, non dispongono attivamente del patrimonio, non hanno la facoltà di sviluppare autonomamente relazioni con soggetti esterni e alleanze con *partner* che siano essi pubblici o privati, inoltre non dispongono di capacità adatte alla produzione di attività o servizi atte all'attrazione di un pubblico più consistente e non sono obbligati alla redazione di un prospetto di bilancio che immortalasse la reale situazione in cui verte il patrimonio culturale, con gravi carenze nel sistema contabile (Migale, 2015). La dipendenza dagli enti pubblici comporta non poche criticità nella ricezione di contributi e sponsorizzazioni, nella generazione di ricavi, e anche laddove i musei riescano ad ottenerne entrate proprie vanno a confluire nel bilancio statale per essere poi ripartite tra tutti i musei pubblici, senza che esista un vero e proprio criterio ma

⁴¹ Nel 2008 la spesa pubblica per la cultura (in cui sono ricompresi anche cinema, teatro musica, editoria, danza e spettacolo) superava i 2 miliardi, nel 2009-2010 è diminuita a 1,7 miliardi, per arrivare nel 2011 a 1,4 miliardi (Trupiano, 2015).

in base alle necessità di ciascuna struttura, anche ammettendo che una parte ritorni tra le disponibilità del museo che le aveva generate, quest'ultimo non potrebbe comunque disporne liberamente (Forte, 2011). Tale configurazione viene percepita come mancanza di autonomia, la quale si traduce in cattiva gestione (Migale, 2015), sia nell'impiego delle risorse a disposizione atte a garantire un adeguato grado di efficienza sia nella realizzazione di un'offerta di servizi appetibili per il pubblico degli utenti, nel rispetto quindi del principio di efficacia (Bernardi, 1996).

4.1.1 Il finanziamento delle attività museali tra settore pubblico e privato

La struttura finanziaria degli istituti museali dipende, oltre che dalla forma giuridica, dal grado di intervento pubblico e privato (Ferretti et al., 2007), per queste motivazioni negli ultimi tempi viene promosso l'impiego di strumenti propri del diritto privato e forme giuridiche flessibili che favoriscono il processo di modernizzazione degli istituti museali, fondati sulla ricerca di strumenti ibridi di gestione in grado di conciliare gli interessi delle diverse tipologie di attori e di rendere la struttura più redditizia (Lanfranconi, 2012). La conseguente posizione di rilievo assunta dai privati incoraggia questi ultimi a impegnarsi in forme di collaborazione con i soggetti pubblici, divenute oramai essenziali per lo sviluppo del settore culturale (Trupiano, 2015). L'aggregazione tra settore pubblico e privato può avvenire mediante forme di associazione e fondazione partecipata da enti pubblici che mantengono l'attenzione sulla natura e sui bisogni dei beni culturali istituendo atti costitutivi che impongano alle istituzioni museali una gestione proiettata al raggiungimento dell'equilibrio di bilancio ma che garantisca una certa indipendenza all'istituto pubblico, il quale abbandona completamente il ruolo di gestore per occuparsi del controllo e della supervisione (Lanfranconi, 2012). Il coinvolgimento dei privati è auspicabile mediante forme di partenariato, accompagnate da regolamenti appositi che consentano di mantenere il carattere dell'accessibilità e della fruibilità pubblica nel rispetto degli obiettivi dell'attività museale, quali l'accrescimento del capitale umano e sociale e lo sviluppo del territorio (Messineo, Occhilupo, 2014).

Gli strumenti normativi che si occupano di disciplinare le forme di cooperazione tra pubblico e privato non mancano, tuttavia si riscontra una mancanza di attenzione da

parte delle pubbliche amministrazioni alle attività di programmazione e monitoraggio delle possibili forme di collaborazione. Una particolare modalità di applicazione della *partnership* tra pubblico e privato è individuata nel *project financing*, una forma di partenariato contrattuale nata nei sistemi giuridici di *common law*, che consente una divisione del rischio connesso allo svolgimento di una certa attività fra le parti coinvolte nel rapporto. In capo al soggetto finanziatore (privato) grava l'onere di portare a compimento il progetto gestendo l'attività, per poi ottenere dal flusso di cassa generato dall'operazione la remunerazione del capitale investito. L'accordo contrattuale è regolato da norme di diritto pubblico e di diritto privato ed è oggetto di garanzia per entrambe le parti, pubblica e privata. Il *project financing* è un esempio di come i privati, controllati dalla pubblica amministrazione, possono assumere funzioni di pubblico interesse apportando vantaggi economici e sociali alla collettività. L'istituto rappresenta una buona modalità di finanziamento che consente di conservare e gestire in modo efficiente i beni culturali nell'ottica di garantire l'offerta di un servizio ai cittadini, inoltre è uno strumento di cui si può avvalere lo Stato per migliorare il grado di intervento nelle attività culturali in termini qualitativi e senza costi di gestione per il settore pubblico, ma con la possibilità di mantenere il controllo sui finanziatori e il loro operato (Cavaliere 2019).

Gli esiti nel campo della finanza di progetto (*project financing*) risultano deludenti, in Italia è spesso considerato in una connotazione negativa come strumento utilizzato per svolgere attività che il comparto pubblico non è in grado di gestire per la mancanza di risorse economiche (Cavaliere 2019). In merito all'argomento, Tarasco (2019) sostiene che il fallimento dell'istituto è riconducibile alle incertezze sul piano della regolamentazione (Tarasco, 2019).

4.1.1 *Le concessioni d'uso*

Le concessioni d'utilizzo dei beni culturali rappresentano un tema scarsamente considerato dalla giurisprudenza italiana, seppur utilizzato nella prassi anche da enti pubblici museali. Si tratta di un argomento non trascurabile, data l'inalienabilità dei beni culturali demaniali, ossia gran parte del patrimonio pubblico nazionale, la concessione può essere vista come punto di incontro tra i limiti della proprietà pubblica e l'incentivo al coinvolgimento economico del privato. L'istituto

concessorio si concretizza nel diritto di godimento del bene culturale pubblico in capo a terzi privati (Tarasco, 2019).

L'art.1 della legge n. 311/2004, ha dato la possibilità di conferire in concessione immobili di proprietà dello Stato, delle regioni o enti locali per i quali non viene percepito alcun canone e che richiedono interventi di restauro, in capo a soggetti privati dietro il pagamento di un canone fissato da organi competenti. Con il trasferimento del diritto di utilizzo, il concessionario si impegna a effettuare gli interventi di conservazione e restauro a sue spese. La suddetta si configura come una concessione di uso, gestione e restauro, rientrate nell'ambito della finanza di progetto in applicazione ai beni culturali (Fantin, 2010). Un provvedimento che avvantaggia il sistema museale, offre la possibilità di migliorare qualità ed efficienza economica della gestione dei musei, a vantaggio dei bilanci pubblici e della conservazione del patrimonio (Tarasco, 2019).

Inoltre, l'art. 107 del Codice dei beni culturali e del paesaggio disciplina la riproduzione dei beni culturali, asservendola a concessione in subordinazione al pagamento di un corrispettivo, sia in relazione all'uso tradizionale (riproduzioni nei cataloghi delle mostre, nei libri d'arte, nel *merchandising* del museo e mediante vari mezzi di promozione, come locandine e manifesti) sia nelle riproduzioni digitali (siti internet, associate a prodotti commercializzati sul web, stampe tridimensionali, ma anche i giochi elettronici in cui è presente il patrimonio culturale). Alla pluralità di situazioni a cui può essere applicato il canone per la concessione di un bene culturale si aggiunge l'attuazione su scala mondiale, giacché non si tratta di un diritto circoscritto ai soli confini nazionali (Fantin, 2010).

I ricavi finanziari dei musei italiani riflettono la sottoutilizzazione dell'istituto delle concessioni d'uso. Il problema di fondo è costituito dalla difficile determinazione dei canoni concessori, per i quali il d.m. n. 139 del 24 marzo 1997 avrebbe dovuto stabilire degli importi minimi per l'uso e la riproduzione dei beni culturali, cosa che non è avvenuta, e tutt'oggi l'unico provvedimento ministeriale adottato in merito alla determinazione economica delle concessioni d'uso è rappresentato da un Tariffario risalente al 1994⁴², evidentemente inutilizzabile al giorno d'oggi, *in primis* perché riporta prezzi espressi in lire e in secondo luogo poiché non rispetta l'art. 108 del Codice dei beni culturali in cui si parla di fissazione di prezzi minimi, e non importi

⁴² Il tariffario economico del MIBACT riporta dei prezzi fissi per le concessioni d'uso e le riproduzioni di immagini dei beni culturali. Si tratta di un'aggregazione di canoni adottati in via provvisoria e pubblicati in Gazzetta Ufficiale nel 1994 (Tarasco, 2019).

fissi, dei canoni concessori e dei corrispettivi per la riproduzione e l'uso di beni culturali, sulla base dei quali è possibile poi determinare il canone dovuto. L'assenza di direttive uniformi da parte degli organi centrali e la mancanza di un tariffario nazionale univoco e applicabile ha condotto i singoli istituti museali, si parla comunque di pochi rispetto al totale, ad adottare criteri disomogenei di determinazione dei prezzi per beni appartenenti alla stessa categoria. Alcuni musei hanno provveduto negli anni a stabilire canoni differenti per un'estrema varietà di usi, anche in ragione del fatto che non sono stati dotati di alcuna indicazione a riguardo della possibile convenienza a procedere con una gestione esternalizzata piuttosto che diretta rispetto all'attività di riproduzione delle immagini dei beni culturali. Questo ha indotto ad una parziale utilizzazione dell'istituto concessorio, ed esclusivamente in pochissimi musei statali sono stati stipulati degli accordi tra istituti e terzi soggetti per la riproduzione di immagini, tutto ciò è avvenuto mediante convenzioni e senza l'attuazione preventiva di indagini di mercato volte a comprendere quale fosse il rendimento più appropriato da applicare. Una difficoltà non trascurabile può essere individuata nella scarsità di informazione a riguardo, che ha portato allo sfruttamento improprio e abusivo di alcune immagini famose di beni culturali italiani, un esempio tra tutti sono le immagini dei ritrovamenti dell'area archeologica di Pompei, ma si pensi anche alla sottoutilizzazione a livello economico di spazi contenenti opere di importanza culturale, come il cenacolo vinciano, il quale fino al 2015 consentiva a chiunque di affittare lo spazio a € 310 per un'ora e € 930 per l'intera giornata. I canoni di locazione sono aumentati nel 2016 senza che sia stata rilevata una minima diminuzione nella domanda. Appunto dopo la riforma del 2016⁴³ è stato attribuito ai direttori dei musei autonomi e ai direttori dei poli museali regionali il potere di concedere in uso i beni culturali.

La mancanza di considerazione di cui ha sofferto e tuttora soffre l'argomento comporta il mancato rispetto del principio di inalienabilità del patrimonio culturale, per quanto rimanga integro dal punto di vista materiale (Tarasco, 2019).

⁴³ L'art. 9 del d.m. n. 44 del 23 gennaio 2016 ha previsto l'affidamento ai direttori museali il controllo e l'amministrazione dei beni del museo, compresa la libertà di concedere in uso i beni culturali dati loro in consegna (Tarasco, 2019).

4.1.2 Reperimento dei dati

Il modello di autonomia museale presenta dei limiti nelle logiche gestionali (Pangallozzi, 2019) dovuti a delle mancanze nell'*accountability*⁴⁴, ovvero nei processi di contabilizzazione delle risorse dei musei, che a sua volta comporta l'impossibilità di effettuare un controllo adeguato della gestione e di conseguenza non consente di programmare l'attività ed effettuare scelte strategiche. Carenze che accomunano la maggioranza dei musei-organi, ovvero i musei non dotati di autonomia e afferenti ai poli regionali, i quali nonostante rappresentano un centro di costo per l'amministrazione pubblica non sono obbligati alla tenuta dei bilanci (Fuortes, 2012; Migale, 2015), contrariamente da quanto disposto dalla legge che dispone l'obbligo di tenuta delle scritture in ottemperanza del principio di trasparenza, allo scopo di reperire informazioni sulle attività dei singoli istituti e comprenderne l'andamento economico-finanziario e gestionale (Casini, 2014). Il difetto nel bilancio e nella rendicontazione contabile analitica dei singoli centri di costo rende impossibile conoscere e analizzare l'andamento finanziario dei 325 musei statali collegati ai 17 Poli museali regionali, per cui si può contare solo sull'esame dei flussi finanziari complessivi, dove peraltro la contabilizzazione avviene in maniera semplificata. Procedura che rende indecifrabile la gestione finanziaria nei musei privi di autonomia speciale, comportando una certa difficoltà nella comparazione tra musei in ordine alla redditività e all'economicità complessiva della gestione (Fuortes, 2012; Tarasco, 2019). Per sviluppare adeguate capacità che consentano di misurare l'attività culturale, è necessario dotare tutti gli istituti di un bilancio economico sottoposto al controllo contabile per consentirgli di operare in una situazione di economicità di gestione che garantisca agli *stakeholders* la ricezione di informazioni conformi alla reale attività (Migale, 2015). Uno strumento che è stato introdotto in ambito culturale per cercare di far fronte a queste lacune è il REI (Rendiconto Economico Integrato), esposto nel paragrafo 4.3.

⁴⁴ La responsabilità, per coloro che impiegano risorse finanziarie pubbliche, di contabilizzare i dati economici per garantire una regolarità dei conti sul piano dell'efficacia della gestione (Migale, 2015).

4.2 Le erogazioni dei privati

Le fonti esterne di finanziamento dei musei sono in larga parte coperte dai trasferimenti dello Stato, il quale eroga circa la metà del fabbisogno finanziario corrente. La restante parte è coperta dalle entrate proprie degli istituti e dai contributi versati dai privati, che possono essere persone fisiche o giuridiche. Si riconosce una prevalenza nell'uso di canali esterni di finanziamento tradizionali (Fissi et al., 2018), tra cui sponsorizzazioni e donazioni.

Veronelli (2014) individua come prima causa delle limitate risorse private raccolte dagli istituti, la scarsa propensione dello Stato e degli altri enti pubblici locali a sviluppare forme di collaborazione con i privati, specialmente le imprese, riconosciute tra i principali sostenitori (Veronelli, 2014).

I singoli mecenati sono presenti in misura ridotta e con quantitativi economici limitati rispetto alle imprese e alle fondazioni bancarie. Un approccio virtuoso da cui si può trarre spunto per incrementare il mecenatismo è quello dei musei anglosassoni, noti per la grande quantità di donazioni individuali che riescono a raccogliere, dove le associazioni "amici del museo" rappresentano il principale strumento utilizzato per il reperimento dei fondi dai cittadini. Strumento scarsamente utilizzato in Italia ma con un grosso potenziale in termini di incremento delle donazioni, con il quale si potrebbe incoraggiare la partecipazione dei soggetti associati nelle attività di gestione della struttura, massimizzando il contributo che gli individui specializzati in determinati ambiti professionali e associati al museo possono fornire alla gestione dello stesso (Fissi et al., 2018).

Un ulteriore metodo di incentivazione del mecenatismo è l'attività di *fundraising*, la quale ha avuto dei miglioramenti in Italia ma è ancora ben distante dall'eguagliare i flussi registrati negli altri paesi. Plausibilmente in ragione del fatto che la legislazione non ha ancora una politica significativa che favorisca forme di collaborazione del comparto privato con il settore pubblico, indirizzate al semplice sostegno delle attività del museo e che siano diverse dall'avvio di un progetto condiviso o dalla gestione di un immobile rilevante dal punto di vista culturale (Minuti et al., 2012). Dal lato delle imprese, questo è auspicabile con il coinvolgimento di lungo termine che ammetta lo sviluppo di strategie in capo ad un progetto comune, il quale dovrebbe consentire al museo di acquisire risorse e all'impresa di accrescere la visibilità (Civita, 2017).

Un mezzo sostanzialmente inutilizzato in Italia degli istituti museali è il *crowdfunding*, con un potenziale in via di sviluppo, si presenta funzionale alla raccolta di fondi provenienti da tanti piccoli donatori in seno ad uno specifico progetto, donatori che diversamente non riuscirebbero a destinare delle somme, seppur esigue, alle attività culturali. Il *crowdfunding* è uno strumento di raccolta fondi da affiancare agli altri strumenti sopra riportati e che può essere utilizzato per sviluppare o sostenere progetti ben definiti (Fissi et al., 2018).

Forte (2015) osserva come le attività di marketing e *fundraising* siano da considerare al pari delle altre attività svolte dai musei, quali la didattica, i servizi aggiuntivi e le relazioni con gli utenti, per il semplice fatto che sono parimenti utili al raggiungimento dello scopo degli istituti museali. Si tratta di aree che nel nostro paese non godono dell'attenzione che meritano e sono gli stessi direttori museali che, nei documenti ufficiali, lamentano la mancanza di personale in possesso delle competenze necessarie allo sviluppo degli appositi canali di finanziamento, inoltre è pratica comune accorpate le attività di marketing e *fundraising* in capo ad unico individuo (Forte, 2015), benché si tratti di professionalità distinte e dotate di competenze differenti (Clohesy, 2003).

4.2.1 *Le sponsorizzazioni*

L'incremento dell'importo derivante dalle sponsorizzazioni è stato significativo negli ultimi anni, tuttavia la fonte principale di entrata tra i ricavi propri dei musei continua ad essere l'attività della biglietteria (Pencarelli et al., 2013; Tarasco, 2019).

La Corte dei conti ha registrato i dati relativi agli importi ricavati dalla conclusione di contratti per sponsorizzazioni tra imprese e enti museali, dal 2012 al 2015, così suddivisi: nel 2012 € 70.000, nel 2013 € 312.944, nel 2014 € 196.618, nel 2015 € 228.876. Dal 2016 sono disponibili dati in merito ai ricavi derivanti dai contratti di sponsorizzazione conclusi dal MIBACT. Nel 2016, musei e parchi archeologici autonomi hanno ottenuto sponsorizzazioni pari a € 244.112,16, corrispondenti allo 0,18% delle entrate totali, per contro i Poli museali non hanno concluso contratti con imprese sponsor. Fino al 2016 le entrate derivanti dalle sponsorizzazioni sono state piuttosto costanti, mentre nel 2017 si è verificato un incremento abbastanza consistente rispetto al passato. La Direzione generale Musei (466 musei) ha registrato

€ 1.327.444,70 di sponsorizzazioni, tra cui i musei dotati di autonomia (32) hanno introitato € 730.488,45 (0,47% del totale dei ricavi) e i Poli regionali (17) hanno raggiunto € 569.956,25. Delle somme importanti rispetto all'anno precedente, specialmente se si considera che molti musei statali non hanno stipulato contratti con sponsor o hanno ricavato importi esigui in merito.

Nel 2018 si è verificato un ulteriore miglioramento, i ricavi delle sponsorizzazioni sono quasi raddoppiati rispetto al 2017, per la Direzione generale Musei sono state pari a € 2.198.308,59, così suddivisi: € 159.553,17 derivanti dai contratti di sponsorizzazioni conclusi dai Poli museali e € 2.038.755,42 dai musei autonomi.

Tabella 1: Importi generati dalle sponsorizzazioni dei musei statali

Anno	Ricavi da sponsorizzazioni
<i>2012</i>	€ 70.000
<i>2013</i>	€ 312.944
<i>2014</i>	€ 196.618
<i>2015</i>	€ 228.876
<i>2016</i>	€ 244.112,16
<i>2017</i>	€ 1.327.444,70
<i>2018</i>	€ 2.198.308,59

Fonte: Tarasco, 2019

Nella Tabella 2 sono riportati i dati raccolti dal MIBACT in riferimento al triennio 2016-2018, dove si analizzano separatamente i ricavi da sponsorizzazioni ricevuti dai musei autonomi e i ricavi dei musei afferenti ai Poli museali regionali, entrambi ricompresi nella categoria di istituti connessi alla Direzione generale musei.

Tabella 2: Entrate da sponsorizzazioni derivanti da musei autonomi e musei associati ai Poli museali regionali

Anno	Musei autonomi	Musei afferenti ai Poli museali
<i>2016</i>	€ 244.112,16	-
<i>2017</i>	€ 730.488,45	€ 569.956,25
<i>2018</i>	€ 2.038.755,42	€ 159.553,17

Fonte: Tarasco, 2019

Si nota facilmente che i musei afferenti ai Poli museali regionali hanno una capacità di attrarre sponsor molto inferiore rispetto ai musei dotati di autonomia speciale, evidenziando uno squilibrio tra le due categorie di istituti nelle politiche attuate nella ricerca delle fonti di finanziamento. Nel 2018, tra i musei autonomi che hanno concorso al raggiungimento di tale importo, gli istituti che hanno registrato le entrate più elevate sono il Parco archeologico del Colosseo con € 991.736,87, la Pinacoteca di Brera per € 300.000, il Parco archeologico di Pompei di € 161.550 e il museo di Capodimonte per € 150.000. Gli introiti da sponsorizzazioni derivanti dai Poli museali sono riconducibili agli sponsor di solo 5 polo regionali su 17, di cui € 126.229,50 sono da attribuire unicamente al Polo museale della Lombardia (Tarasco, 2019).

Complessivamente si può affermare che la capacità di attrarre sponsorizzazioni da parte dei musei sia aumentate nel tempo, passando dai € 70.000 raccolti nel 2012 ai circa € 2 milioni nel 2018, per contro si registra che un tale incremento è da imputare a pochi istituti museali che non ricomprendono tutti quelli dotati di autonomia speciale, dal momento che alcuni musei autonomi molto famosi, come la Galleria dell'Accademia di Firenze e la Reggia di Caserta non sono stati in grado di percepire ricavi da sponsorizzazioni (Tarasco, 2019). Da questo esame non è possibile affermare che l'attribuzione di una maggiore autonomia conferisca al museo autonomo la professionalità per gestire i poteri che li sono stati conferiti.

In merito si esprime la Corte di conti (2016) nella relazione sulle "Iniziative di partenariato pubblico-privato nei processi di valorizzazione" evidenziando che le

sponsorizzazioni mostrano una carenza nei contenuti contrattuali, nello specifico in riguardo alle controprestazioni dell'amministrazione pubblica e la loro valutazione economica, fondamentale nel rapporto con gli sponsor, oltretutto l'amministrazione si trova in una posizione svantaggiata dal momento che non dispone degli conoscenze necessarie per ottimizzare il valore che è possibile trarre dalla combinazione del marchio, del nome, dell'immagine dell'impresa culturale, che impedisce di giungere ad un accordo equilibrato. I contratti non indicano la somma del finanziamento per cui è stato stipulato il contratto di sponsorizzazione, ma solamente la quantità di unità che lo sponsor deve garantire all'istituto (C. conti, 2016). Gli istituti museali si trovano in una posizione subordinata alle iniziative delle imprese-sponsor, conseguenza diretta della mancanza di figure professionalmente competenti in materia giuridico-economica all'interno degli uffici amministrativi del MIBACT, dovuta all'inesistente attenzione al tema dei ricavi che si riflette nell'organico amministrativo con l'assenza di un ufficio che si dedichi appositamente all'acquisizione di risorse private. Si riscontra inoltre la totale assenza di controlli, preventivi e consuntivi, sia da parte dell'amministrazione centrale che dalla Corte dei conti, nonostante la redditività molto bassa che dovrebbe indurre ad effettuare degli accertamenti quantomeno sulla convenienza pubblica dell'operazione e un'opportuna stima che rilevi il valore economico da attribuire al marchio del museo, il quale sarà poi associato al marchio o prodotto dell'impresa-sponsor allo scopo di giungere ad un accordo di sponsorizzazione che consenta uno scambio equilibrato delle prestazioni (Tarasco, 2019).

4.2.2 *Le donazioni dei privati*

Negli ultimi anni le donazioni sono state incentivate in modo notevole dalla legislazione. La legge n. 106 del 29 luglio 2014 (*Art Bonus*) disciplina appunto le agevolazioni fiscali previste per le donazioni destinate ai beni culturali, in base alla quale il 35% dell'importo viene donato a fondo perduto e per il restante 65% è previsto il recupero sotto forma di credito fiscale. A tal proposito è interessante notare come si presenta la distribuzione geografica dei donatori, nettamente distribuita al Nord Italia. Le regioni più attive nelle donazioni in favore dei beni culturali sono la Lombardia, che raggiunge da sola quasi il 50% del totale con €

123.037.062, il Piemonte con € 46.389.467, il Veneto per € 35.152.980, l'Emilia-Romagna con € 33.118.914 e infine la Toscana con donazioni pari a € 31.037.002. Il Lazio, dove vi è una massima concentrazione di beni culturali, si classifica molto più in basso rispetto alle regioni settentrionali con € 10.538.584. Inoltre, si rileva la totale assenza di donazioni da regioni quali il Trentino, la Valle d'Aosta, la Sardegna, il Molise e la Calabria. La distribuzione delle donazioni raffigura esattamente quella che è la situazione italiana, ossia le regioni in cui sono presenti le sedi delle grandi imprese e delle fondazioni bancarie sono quelle che registrano gli importi più elevati nelle donazioni.

Tra le elargizioni effettuate a titolo di donazione distinguiamo il 95,67% emesso da persone giuridiche, contro il 4,32% erogato da persone fisiche, per l'appunto le istituzioni museali italiane lamentano una maggiore difficoltà nell'ottenimento di risorse da parte degli individui, circostanza che si va ad inserire in un quadro già drammatico dal lato delle donazioni (Marchesoni, Pirrelli, 2019).

Esaminando i dati della distribuzione geografica in concomitanza con le informazioni che riportano la natura giuridica dei mecenati, si deduce che in Italia la prevalenza delle donazioni proviene dalle banche o dalle imprese di grandi dimensioni, in funzione anche di un tornaconto fiscale. Dai dati Civita (2017) si evince che tra le imprese sostenitrici delle attività museali vi è una prevalenza di quelle operanti nel settore industriale, principalmente alimentare, assicurativo e nel settore moda, verosimilmente per l'alta concentrazione di risorse economiche e per l'attenzione mostrata nello sviluppo del tema della responsabilità culturale aziendale. Tale configurazione si presentava immutata prima della riforma dell'*Art Bonus*, precedentemente descritto (Fissi et al., 2018; Tarasco, 2019).

Analizzando i dati pervenuti dal MIBACT in base alla ricezione di donazioni in favore del patrimonio culturale nel suo complesso, possiamo suddividere l'analisi in due periodi, uno che precede e l'altro che segue l'introduzione del credito di imposta previsto dall'*Art Bonus* (n. 106/2014). Il frangente temporale precedente alla riforma va dal 2007 al 2013 e il periodo successivo include gli anni 2014-2017.

Nel frangente 2007-2013 le donazioni, le quali godevano già di sgravi fiscali⁴⁵, hanno avuto una media annua di € 30.500.000, mentre nel periodo 2014/2017 si segnala una riduzione delle donazioni, di cui si registrano in media € 20.373.581,58 annui. Nei

⁴⁵ In sede all'*ex art.* 100 TUIR, comma 2, lett. m (Tarasco, 2019).

dieci anni di applicazione della normativa costitutiva del meccanismo fiscale⁴⁶, le donazioni hanno raggiunto quasi € 300 milioni, ma dai dati della Tabella 3 si evince che la quota maggiore tra le donazioni complessivamente ricevute per il Patrimonio culturale è da attribuire agli anni antecedenti alla riforma dell'*Art Bonus* (Tarasco, 2019). Questi dati inducono a pensare che la riforma non ha prodotto degli effetti migliorativi nelle donazioni a favore del Patrimonio culturale nel suo complesso, ma è necessario considerarli congiuntamente alla Tabella 4 riportata di seguito.

Tabella 3: Andamento annuale delle donazioni in favore del patrimonio culturale

	Donazioni in favore del Patrimonio culturale
2007	€ 31.757.692,09
2008	€ 31.646.293,40
2009	€ 29.439.196
2010	€ 32.181.657
2011	€ 28.670.350
2012	€ 28.513.505
2013	€ 30.998.818

	Donazioni in favore del Patrimonio culturale
2014	€ 24.109.501
2015	€ 22.770.500
2016	€ 18.274.754
2017	€ 16.339.571,32

Fonte: dati MIBACT, Direzione generale bilancio 2018

Nella Tabella 4 sono riportate le quote di donazioni registrate dopo l'istituzione della normativa del 2014. Tra le donazioni confluite nelle casse del MIBACT, le quote che sono state destinate ai musei statali corrispondono per il 2015 a € 692.391,32, nel 2016 a € 1.008.301,32, nel 2017 per € 1.320.101,32, con una tendenza che si conferma in aumento anche nel 2018 per € 2.203.554,17.

⁴⁶ L'applicazione del d.l. n. 83 del 31 maggio 2014 convertita in seguito alle modificazioni con la legge n. 106 del 29 luglio 2014 (*Art Bonus*) non preclude la validità dei benefici fiscali accordati in seno all'art. 100, comma 2, lettera m del TUIR, il quale coesiste con il credito d'imposta del 65% previsto dall'*Art Bonus* (Tarasco, 2014).

Tabella 4: Quote di donazioni confluite nelle casse del MIBACT

	Donazioni in favore del MIBACT	Donazioni verso i musei statali
2015	€ 872.894,07	€ 692.391,32
2016	€ 1.582.054,07	€ 1.008.301,32
2017	€ 2.323.433,07	€ 1.320.101,32
2018	€ 4.037.641	€ 2.203.554,17

Fonte: Tarasco, 2019

La riforma dell'*Art Bonus* assume la connotazione di uno strumento improntato allo stimolo dell'investimento privato in ambito culturale e rispecchia quindi la volontà dello Stato di aumentare l'apporto delle risorse private nel settore culturale.

Sebbene nel decennio che va dal 2007 al 2017 si sia registrata una complessiva contrazione delle donazioni devolute a favore del Patrimonio culturale italiano nel suo insieme, vedi Tabella 3, gli istituti museali da soli (cioè senza contare altri istituti dediti alla diffusione della cultura), come si può vedere dalla Tabella 4, hanno segnato un incremento complessivo delle donazioni negli anni successivi all'introduzione dell'*Art Bonus* (Tarasco, 2019). Si nota agevolmente che le donazioni verso il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo e quelle confluite ai musei sono aumentate negli stessi anni, per cui nel periodo di applicazione dell'*Art Bonus* i musei hanno giovato delle maggiori elargizioni private e in definitiva si può affermare che l'introduzione del regime fiscale ha effettivamente portato ad un incremento delle donazioni a favore dei musei.

Durante gli stessi anni non è invece mutata la natura dei donatori. Se la riforma degli sgravi fiscali mirava al coinvolgimento dei comuni cittadini nel mecenatismo culturale, non è riuscita nel suo intento, infatti le persone fisiche non sono state incentivate a donare in seguito alle iniziative statali, forse in ragione del fatto che dovrebbero comunque sostenere una perdita del 35% della quota donata, al contrario le imprese continuano a donare al settore culturale incoraggiati dalla convenienza fiscale.

In una visione generalizzata, l'incidenza delle donazioni (inferiore all'1%) sulla totalità dei ricavi registrati dal complesso di musei dipendenti dal Ministero si dimostra

relativamente irrilevante rispetto al bisogno di funzionamento degli istituti museali statali, nonostante il regime di defiscalizzazione (Tarasco, 2019).

4.3 Rilevazioni sulle capacità di autofinanziamento dei musei-organismi

Analizzare gli introiti dei musei italiani non è un'attività agevole, a causa delle difficoltà legate alla rilevazione dei dati contabili. In proposito, non è da trascurare l'ampiezza ridotta dei campioni presi in considerazione negli studi e il fatto che la comparazione venga effettuata fra istituzioni profondamente differenti per natura giuridica (musei-enti e musei-organismi) oltre che assimilando musei e aree archeologiche i quali, sebbene siano istituti pubblici, vengono gestiti in modi totalmente differenti. Questi fattori precludono la reale comprensione scientifica sullo sviluppo redditivo dei musei (Tarasco, 2019). Nel 2017 è stato presentato uno strumento economico semplificato, utile per venire a conoscenza della capacità di autofinanziamento⁴⁷ dei musei-organismi italiani. Il REI, acronimo di rendiconto economico integrato, è stato pensato in attuazione dei principi contabili internazionali e si compone di due sezioni dove sono riportate le principali voci utili per comprendere in modo agevole qual è l'andamento della gestione del museo, quindi compaiono le poste di bilancio (ricavi e costi) rilevate nell'esercizio, accompagnate da una descrizione delle singole voci e una parte in cui vengono analizzati una serie di indicatori di performance. Si tratta di uno strumento che non ha valore contabile, ma prevede semplicemente la raccolta standardizzata e la presentazione dei dati relativi alle entrate e alle uscite, è redatto in forma scalare partendo dalle entrate per poi dedurre gradualmente le spese. Sostanzialmente, viene creato un bilancio di sintesi che consente di rilevare in modo agevole l'avanzo o il disavanzo di gestione (Cianci, 2017). Gli vengono riconosciute una molteplicità di funzioni: misurare l'efficacia e l'efficienza di gestione negli organismi periferici con l'intento di confrontare le performance dei musei-uffici appartenenti alla stessa categoria, facilitare la comparazione delle informazioni relative alle risorse pubbliche mediante dati standardizzati, rilevare il costo di ciascun ente, individuare le pratiche maggiormente utili per migliorare l'attribuzione delle risorse pubbliche o identificare

⁴⁷ La capacità di autofinanziamento è misurata dal tasso percentuale che riflette la capacità di trovare risorse slegate dai finanziamenti pubblici e di monitorare i costi operativi (Cozzio, Schiavuzzi, 2003).

le opportunità volte al miglioramento dell'efficienza dell'istituto, ma anche informare il dirigente sull'andamento generale della struttura e fornire ai cittadini interessati un rendiconto comprensibile, oltre che accrescere la consapevolezza dei dipendenti riguardo i risultati raggiunti dal museo (Cianci, 2017).

Di seguito saranno riportati i dati ripresi dallo studio dell'Associazione Civicum supportata dal lavoro tecnico della Boston Consulting Group⁴⁸, in cui sono stati elaborati i rendiconti economici integrati di alcuni istituti museali italiani dell'anno 2016, il primo in cui si possono intendere attuate le modifiche introdotte in ambito museale dalla riforma Franceschini del 23.12.2014. Dei 570 musei statali, vengono presi in esame tre musei dotati di autonomia speciale, la Galleria Borghese di Roma, la Pinacoteca di Brera e le Gallerie estensi di Modena, e venti musei periferici, di cui dodici facenti parte del Polo museale della Puglia e otto del Polo museale dell'Umbria⁴⁹. La scelta è plausibilmente ricaduta su questi istituti per il fatto che si prestano ad effettuare un confronto oggettivo tra risultati economici ottenuti da un campione di musei dotati di autonomia speciale e un campione dei Poli museali regionali, con la prospettiva di analizzare la gestione in relazione al differente grado di autonomia concesso alla due categorie di istituti e inoltre dal punto di vista dei singoli musei.

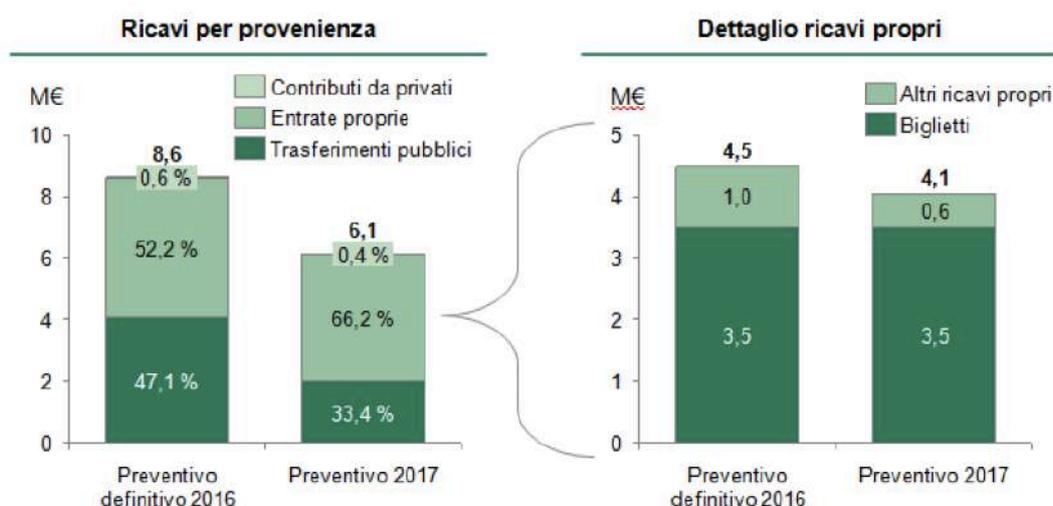
Nei grafici di seguito, gli importi dei ricavi sono riportati in milioni di euro. La figura rappresentativa di ciascun museo è divisa in due grafici. Nel grafico a sinistra i ricavi appaiono suddivisi in contributi ricevuti da privati, entrate prodotte dall'ente e trasferimenti pubblici. I contributi da privati comprendono sponsorizzazioni e erogazioni liberali, le entrate proprie sono formate da incassi conseguiti dalla vendita di biglietti, canoni di concessione e servizi aggiuntivi, infine i trasferimenti pubblici includono le erogazioni derivanti dalle Direzioni Generali del MIBACT, le spese a carico della Direzione Generale (volte a ricoprire interamente i costi del personale per ogni museo statale) e i trasferimenti di altri enti pubblici locali. Il grafico a destra si focalizza sui ricavi conseguiti dal museo in questione, al fine di mostrare il rapporto esistente tra i ricavi generati dalla vendita di biglietti d'ingresso ed entrate dovute ad altre attività intraprese dal museo.

⁴⁸ Pubblicato il 4 maggio 2017 e disponibile online.

⁴⁹ Dallo studio si rileva che solo pochi musei sono inseriti nell'indagine, questo perché l'analisi è stata effettuata in base ai dati messi a disposizione della Boston Consulting Group dal Ministero del Beni e delle Attività Culturali e del Turismo.

La Galleria Borghese di Roma è l'unico museo analizzato in questo studio che presenta entrate proprie maggiori dei trasferimenti pubblici, in considerazione del numero di sale e dei dipendenti, inferiore rispetto alle altre strutture. Nel 2016 il museo ha ricevuto € 54.900 di contributi da soggetti privati, ha conseguito € 4.505.890 di entrate proprie e ha incassato trasferimenti pubblici per € 2.039.172.

Figura 4: Ricavi Galleria Borghese (2016/2017)



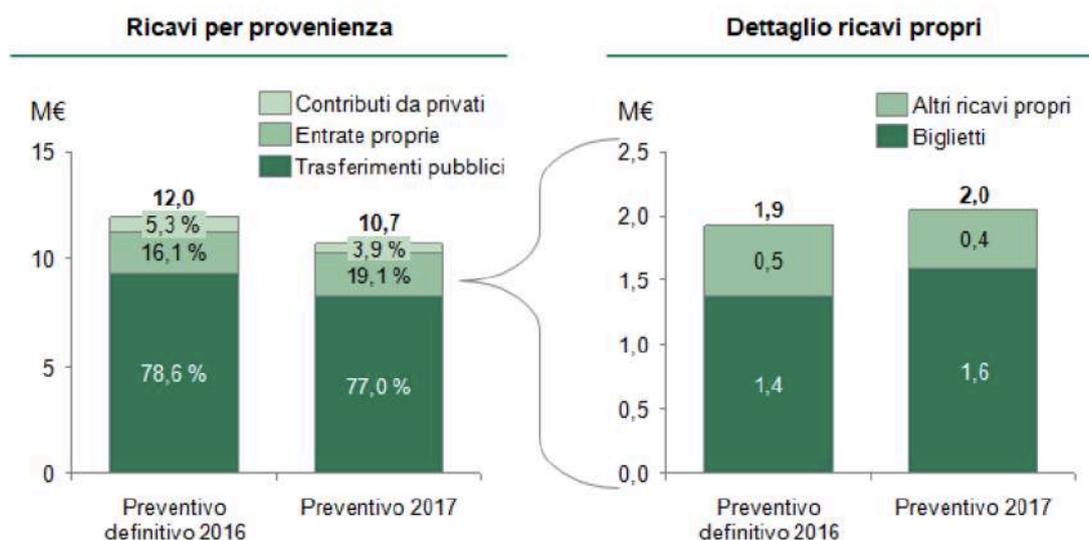
Fonte: analisi ed elaborazione BCG

La situazione appare ribaltata per gli altri musei-organi di cui sono stati rilevati i dati, infatti le somme ricevute dalle istituzioni pubbliche, MIBACT e enti locali, superano abbondantemente le risorse acquisite dalle attività proprie di ciascun museo.

A Milano, la Pinacoteca di Brera registra per il 2016 entrate proprie relativamente minime pari a € 1.924.440, sovrastate da trasferimenti provenienti dal settore pubblico per € 2.485.139 e somme ricevute da privati pari a € 637.080, importo che supera di € 582.180 i contributi privati ricevuti dalla Galleria Borghese, plausibilmente per il fatto che la sede si trova al Nord Italia, dove le donazioni sono sempre maggiori rispetto al sud e al centro.

Del 78,6% di entrate proprie, il 71,8% è dato dall'attività di biglietteria e il restante 6,8% da canoni di concessione e servizi aggiuntivi.

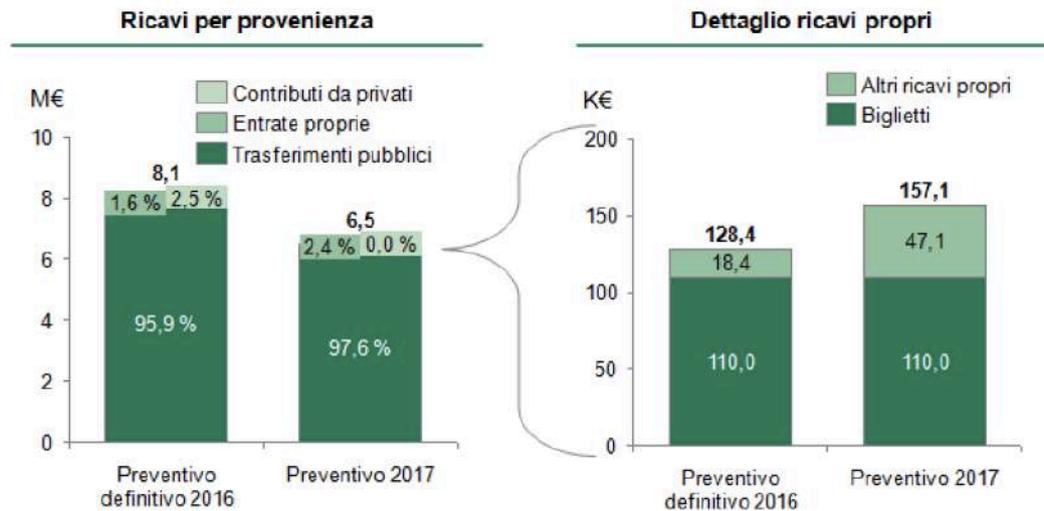
Figura 5: Ricavi Pinacoteca di Brera (2016/2017)



Fonte: analisi ed elaborazione BCG

Nella Figura 6 è riportata la situazione delle Gallerie estensi di Modena, che ha registrato i dati peggiori tra i tre musei dotati di autonomia speciale. Finanziato prevalentemente dalla contribuzione pubblica, nello specifico per il 95,9%, ha prodotto ricavi propri per una percentuale minima pari all'1,6%. L'importo coperto dai contributi statali ammonta a € 3.931.743, a fronte di € 127.700 ricevuti da finanziatori privati e € 202.891 risultanti dai ricavi propri, comprendenti biglietteria e canoni concessori, mentre dai bilanci risultano totalmente assenti i servizi aggiuntivi, quali bookshop, caffetteria e simili.

Figura 6: Ricavi Gallerie estensi di Modena (2016/2017)



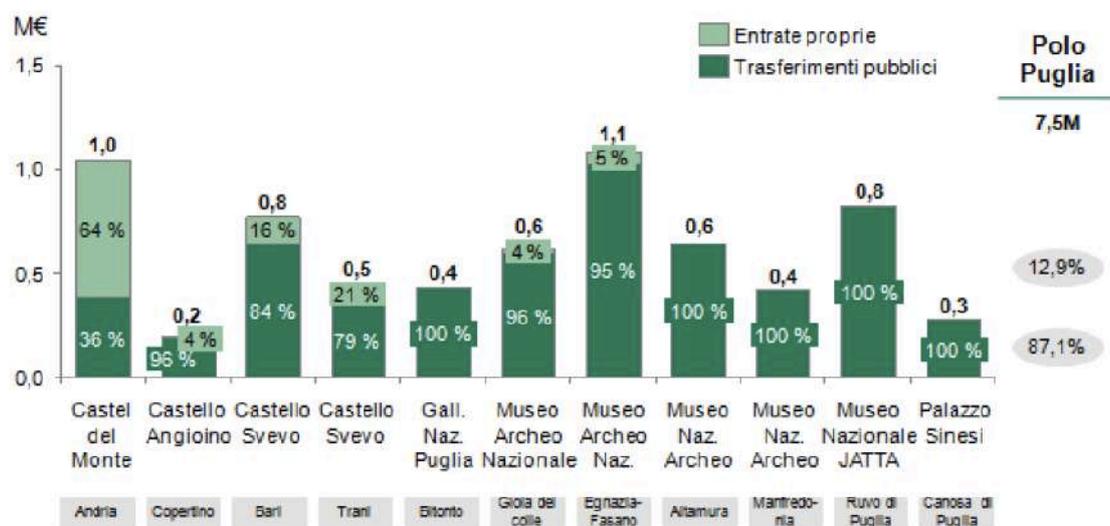
Fonte: analisi ed elaborazione BCG

I musei non dotati di autonomia speciale e afferenti ai Poli museali regionali redigono il bilancio come documento di programmazione e rendicontazione delle risorse e del modo in cui vengono utilizzate, sulla base di quanto predisposto dal DM del 23 dicembre 2014.

Nei documenti di bilancio del Polo museale della Puglia e dell'Umbria non sono presenti conferimenti ricevuti da privati, ovvero donazioni e sponsorizzazioni.

Il Polo museale della Puglia si compone di 12 musei, dei quali 7 non dispongono di un'offerta di servizi aggiuntivi e non ricavano entrate dalle concessioni. Questa situazione contribuisce alla rilevazione di entrate proprie limitate, difatti l'intero polo ha realizzato ricavi propri, derivanti da attività da biglietteria, concessioni e ricavi da servizi aggiuntivi, per un importo pari a € 969.356 (15,3%) mentre ha ricevuto sussidi pubblici dalle Direzioni Generali del MIBACT per € 1.212.361 (l'84,7% delle entrate).

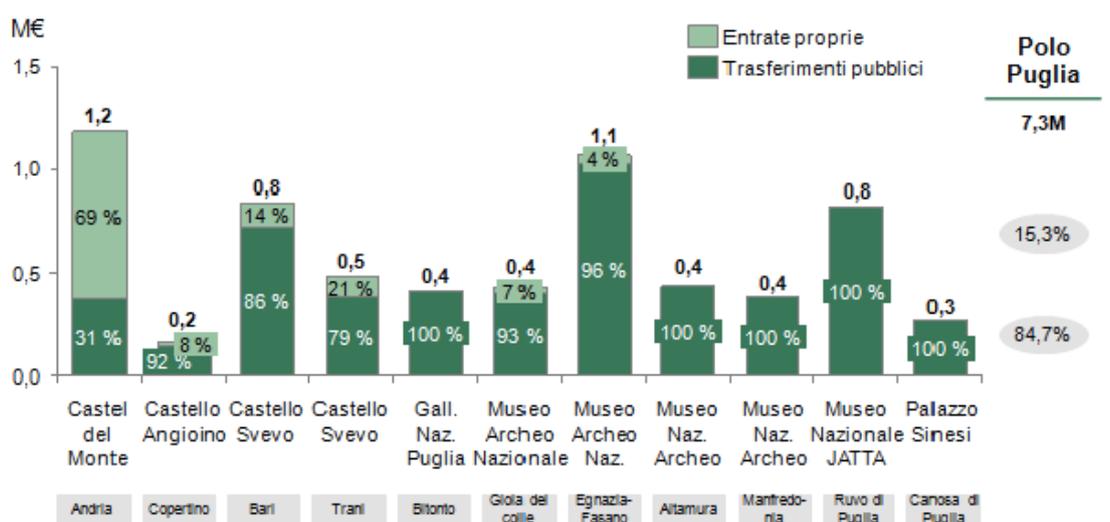
Figura 7: Ricavi Polo museale della Puglia (2016)



Fonte: dati SISTAN, analisi ed elaborazione BCG

La Figura 8 riporta i dati previsionali dell'anno 2017, si discostano di poco dall'anno precedente, infatti predominano i sussidi pubblici, pari all'84,7% a discapito dei ricavi derivanti dall'attività propria del polo.

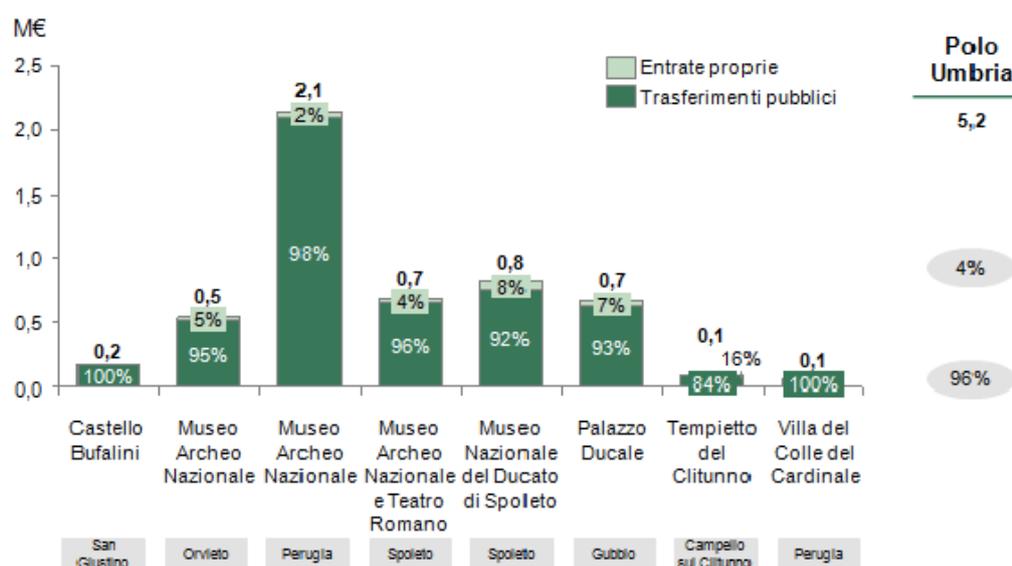
Figura 8: Ricavi Polo museale della Puglia preventivi (2017)



Fonte: dati SISTAN, analisi ed elaborazione BCG

Le entrate del Polo museale dell'Umbria, riportati in Figura 9, sono distribuite in entrate proprie corrispondenti a € 212.943, ossia il 4%, e contributi pubblici ricevuti pari a € 825.837, equivalenti al 96%. Situazione non troppo difforme dalle Gallerie estensi di Modena, eccezion fatta per i canoni concessori, assenti nel caso del polo umbro.

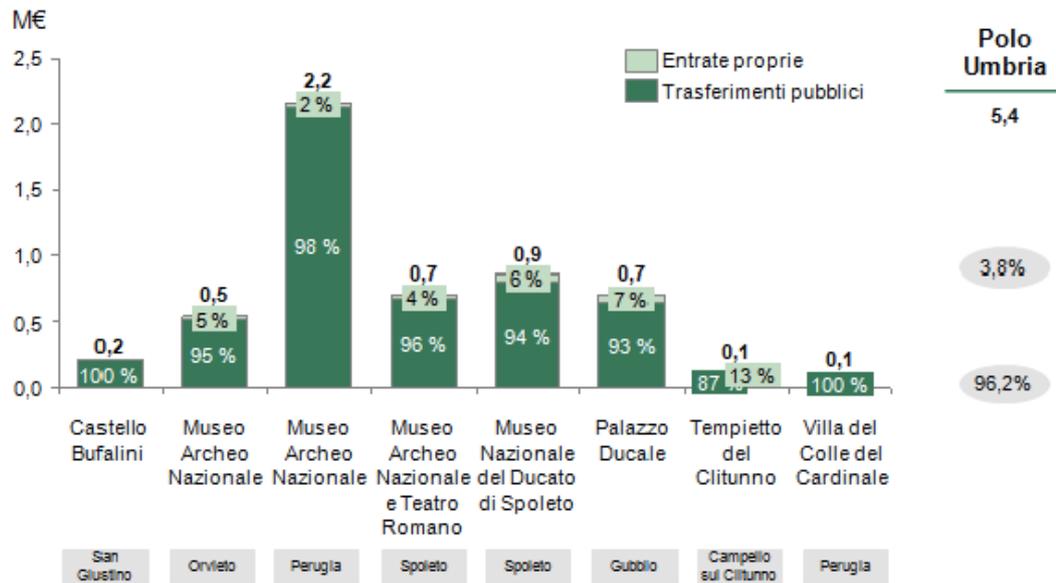
Figura 9: Ricavi Polo museale dell'Umbria (2016)



Fonte: dati SISTAN, analisi ed elaborazione BCG

I dati riportati nella Figura 10 riportano dati previsionali per l'anno 2017, sono praticamente invariati rispetto all'anno precedente.

Figura 10: Ricavi Polo museale dell'Umbria preventivi (2017)



Fonte: dati SISTAN, analisi ed elaborazione BCG

I dati rispecchiano quella che complessivamente è la situazione italiana in termini di entrate dei musei. Le risorse finanziarie acquisite dai musei sono destinate in massima parte al funzionamento ordinario della struttura museo e in minima parte, in media il 20%, alle attività tipiche del museo, ovvero le mostre, la tutela e la conservazione. Una situazione che evidenzia la necessità per gli istituti di ricercare altre fonti monetarie da impiegare per sostenere quella che effettivamente è l'attività per cui il museo è stato istituito, per questo motivo è essenziale introdurre e sviluppare l'attività di ricerca di finanziamenti per le attività culturali (Tarasco, 2019).

4.3.1 I proventi da biglietteria

In Italia, il museo è frequentato prevalentemente per la visita alle collezioni e alle mostre, ossia per la sua attività tradizionale. È questo il motivo per cui gli introiti da biglietteria costituiscono la principale fonte di entrata dei musei (Fissi et al., 2018). Situazione che si riscontra chiaramente dall'analisi dagli istituti museali presi in considerazione nello studio precedentemente esaminato, appunto tra le voci di ricavo generate autonomamente dominano le entrate conseguite dalla vendita dei biglietti d'ingresso, come riportato nella Tabella 5.

Tabella 5: Ricavi propri (2016)

<i>Anno 2016</i>	Galleria Borghese	Pinacoteca di Brera	Gallerie estensi	Polo museale della Puglia	Polo museale dell'Umbria
Ricavi da biglietteria	€ 3.491.878	€ 1.381.500	€ 110.000	€ 892.783	€ 210.503
Servizi aggiuntivi	€ 150.000	€ 287.940	-	€ 44.573	€ 2.440
Concessioni	€ 864.012	€ 255.000	€ 17.700	€ 32.000	-

Fonte: dati SISTAN presenti nello studio BCG

Per la Galleria Borghese, si riscontra in Tabella 5 il miglior risultato in termini di risorse provenienti dalla biglietteria e un buon impiego dei canoni concessori rispetto alla media nazionale. Viceversa, la Pinacoteca di Brera presenta ricavi da biglietteria e concessioni d'uso pari a circa un terzo dei ricavi provenienti dalle stesse attività per la Galleria Borghese, mentre i servizi aggiuntivi sono pari quasi al doppio. Le Gallerie estensi, nonostante l'autonomia speciale, presentano dei ricavi propri esigui, generati da ricavi da biglietteria e concessioni d'uso. I due Poli regionali presentano degli introiti molto bassi, ma comunque non hanno operato peggio delle Gallerie Estensi. Un'evidenza simile emerge dall'esame del Polo museale del Lazio, il quale nel 2016 ha registrato ingressi dei visitatori per € 8.946.649,25 (il 43% dei biglietti venduti complessivamente dai Poli museali afferenti al MIBACT), eppure sono stati registrati canoni concessori pari a € 2.500, per un complessivo importo dei ricavi diversi da biglietteria (comprese le concessioni) di € 65.400. Se, in merito a quanto è stato detto si osserva che un simile risultato economico è attribuibile in gran parte al Museo nazionale di Castel Sant'Angelo, il quale ha conseguito ricavi per € 8.114.231 (il 90% delle entrate registrate nel 2016 dall'intero polo), si arriva alla conclusione che i restanti 41 musei facenti parte del polo laziale hanno generato solo il 10% degli introiti complessivi (Tarasco, 2019). Numeri che si ritrovano anche in altri poli museali. Sempre nel 2016, gli introiti netti complessivi dei Poli museali italiani sono stati di € 23.308.258,38, i ricavi da biglietteria netti € 21.761.867,29, ossia il 93,37%. Situazione analoga si riscontra per i musei-organi dotati di autonomia speciale, sono stati registrati € 115.938.974,60 (l'86,38% rispetto al totale delle entrate) di entrate

della biglietteria su € 134.225.863,93 di ricavi netti. Considerando unitamente musei dotati di autonomia speciale e Poli regionali, ovverosia tutti gli istituti posti sotto il controllo della Direzione generale Musei, la dipendenza dalla biglietteria è pari all'87,41%. È interessante notare che i ricavi da biglietteria non vengono considerati in relazione alla loro incidenza sui ricavi propri complessivi tra gli strumenti predisposti per la valutazione della *performance*. Tuttavia, sarebbe una valida misura, utile a comprendere quali sono i musei più redditivi e quelli che invece hanno bisogno di sviluppare delle strategie di gestione volte a incrementare le entrate.

Dai dati sopra descritti emerge una situazione complessa da cui si evince una certa disparità tra musei appartenenti alla stessa categoria, ossia musei-organi. Sebbene, negli istituti, tra i ricavi propri si riconferma la prevalenza della biglietteria possiamo notare delle differenze. I dati mostrano per alcuni musei un'ottima gestione delle risorse, con dei ricavi molto soddisfacenti, come accade per la Galleria Borghese, Castel Sant'Angelo e anche per il Museo Castel del Monte (uno dei musei afferenti al Polo pugliese), mentre per altri istituti i ricavi propri risultano oltremodo irrilevanti, come nel caso delle Gallerie Estensi e dei musei afferenti al Polo museale dell'Umbria. Questa disparità è evidente sia per musei che appartengono alla categoria degli istituti dotati di autonomia speciale sia per quei musei afferenti ai Poli museali regionali, e per questi ultimi la maggioranza degli introiti è generalmente ricollegata ad un unico museo afferente al polo. La differenza in termini di entrate può essere ricondotta all'adozione di differenti indirizzi di gestione, dovuti alla diversa strategia portata avanti dalla direzione del museo o in certi casi dovuta proprio all'assenza di una strategia.

4.5.2. *La gratuità d'accesso nei musei italiani*

In Italia, le politiche della gratuità d'accesso nei musei statali ricomprendono l'ingresso libero previsto per la prima domenica del mese e l'ingresso gratuito concesso costantemente a determinate categorie di soggetti previsti dalla normativa⁵⁰.

⁵⁰ Le condizioni che disciplinano la gratuità d'accesso ai musei sono contenute in vari testi giuridici: DM 11.12.1997, n. 507 regola le norme relative al biglietto d'ingresso ai monumenti, musei, gallerie, scavi di antichità, parchi e giardini; DM 2.11.2001 disciplina l'ingresso gratuito nelle sedi espositive statali ai giornalisti in regola con il pagamento delle quote associative dell'albo, con esibizione del documento; lettera circolare 19.04.2001, n. 2288 concede l'accesso gratuito agli allievi delle scuole di restauro; lettera circolare 31.01.2002, n. 372 autorizza i docenti di materie artistiche ad accedere gratuitamente alle sedi espositive; DM 20.4.2006, n. 239 (apporta delle modifiche al DM 11.12.1997,

Il Ministro dei beni e delle attività culturali, Dario Franceschini, nel 12° Rapporto di Federculture sottolinea l'importanza che hanno ricoperto le nuove politiche di valorizzazione e l'iniziativa delle domeniche gratuite al museo in termini di affluenza dei visitatori. Questo è stato identificato dal ministero come fattore che ha portato gli italiani a riavvicinarsi al patrimonio culturale nazionale ed è stato percepito come incentivo ad impegnarsi maggiormente per consentire al patrimonio culturale di diventare uno strumento di integrazione sociale a tutti gli effetti al fine di favorire la crescita culturale ed economica che contribuisce a rendere i musei un luogo in cui il pubblico possa riconoscersi (Rapporto Federculture, 2016). Dal lato strutturale la politica della gratuità di accesso al museo nella prima domenica del mese ha avuto effetti positivi sulle presenze, configurandosi come iniziativa volta a promuovere il ritorno dei cittadini al museo in periodi successivi e incoraggiando alla visita individui meno propensi a recarsi in tali ambienti, producendo in tal senso degli effetti altrettanto vantaggiosi in termini economici nel caso in cui gli utenti decidano di recarsi al museo per visite successive a pagamento. Ma effettivamente non si conosce la percentuale di visitatori che ritornano al museo dopo una prima visita gratuita, questo è un dato di cui invece si dovrebbe tenere conto per comprendere se la politica adottata dal governo sia effettivamente efficace oppure se risulti utile esclusivamente ad incrementare il numero di visitatori che non si rivelano poi realmente interessati alla visita culturale, ma si sono recati al museo esclusivamente per passare una serata diversa. In questo senso proporre la gratuità non sarebbe profittevole.

La situazione si presenta differente per le gratuità d'accesso previste dalla normativa per i musei statali⁵¹, se anche qui dal lato strutturale è possibile riscontrare degli effetti vantaggiosi in termini di affluenza, la stessa produce degli effetti non altrettanto vantaggiosi dal lato economico. Se per un verso la gratuità è predisposta per consentire l'accesso anche alle persone con possibilità economiche limitate, e quindi

n. 507) contiene la normativa per l'istituzione del biglietto d'ingresso ai monumenti, musei, gallerie, scavi di antichità, parchi e giardini; DM 19.10.2007 disciplina l'ingresso gratuito e agevolato per i cittadini della Confederazione Svizzera; DM 9.11.2007 prevede l'ingresso agevolato per i cittadini italiani residenti all'estero.

⁵¹ L'ingresso gratuito previsto dalla normativa comprende: cittadini dell'Unione Europea, sotto i 18 e oltre i 65 anni; cittadini di paesi non comunitari a "condizione di reciprocità"; guide turistiche e interpreti turistici dell'Unione europea nello svolgimento della loro attività professionale; personale del Ministero; membro dell'ICOM (International Council of Museums); gruppi di studenti dell'Unione europea accompagnati dagli insegnanti previa prenotazione; allievi dei corsi di alta formazione delle scuole del Ministero; docenti e studenti iscritti all'Accademia di Belle arti o corrispondenti istituti dell'Unione europea; docenti e studenti, italiani e dall'Unione europea, dei corsi di laurea, laurea specialistica o perfezionamento post-universitario e dottorati di ricerca delle facoltà connesse all'attività culturale; docenti di storia dell'arte degli istituti liceali; giornalisti; cittadini dell'Unione europea portatori di handicap e all'accompagnatore; per motivi di studio e ricerca.

con l'obiettivo di favorire la fruizione, per l'altro verso pesa nel sistema gestionale dei musei italiani la consistenza degli ingressi gratuiti per determinate categorie di soggetti in termini di mancati ricavi, specialmente nell'ottica degli ingenti costi di funzionamento delle strutture, dove la spese di restauro e conservazione che consentono ai visitatori di fruire dei beni culturali, hanno un peso consistente.

Nel contesto museale italiano, il quale necessita di aumentare gli introiti perché lo Stato non è più in grado di sopperire al funzionamento dei musei nella stessa misura rispetto al passato, gli istituti museali hanno due possibilità, ridurre le gratuità previste per aumentare ulteriormente gli introiti da biglietteria oppure creare le condizioni necessarie affinché sia possibile incrementare l'uso degli istituti concessori, accrescere i ricavi provenienti dai privati e sfruttare al meglio i servizi aggiuntivi. Gli introiti derivanti dall'attività da biglietteria dovrebbero in qualsiasi caso concorrere a pieno titolo allo sviluppo della capacità di automantenimento dei musei statali, congiuntamente ad altre fonti di ricavo trascurate in Italia. Contrariamente a quanto accade nei musei stranieri in cui è previsto l'ingresso gratuito e per i quali è sostenibile fare a meno dei ricavi da biglietteria dal momento che la mancanza di tali entrate è compensata da altre voci di ricavo molto più sviluppate che in Italia (Fissi et al., 2018), con decenni di esperienza nel *fundraising* alle spalle e con una cultura delle donazioni insita nei cittadini. Appunto all'estero vengono massimizzati gli introiti derivanti dai prestiti delle opere, riconnesse ai canoni concessori, i quali sono utilizzati sia per l'uso dei beni che per la riproduzione di immagini (in sede agli art. 106 e 107 c.c.), le donazioni e le sponsorizzazioni, le rendite percepite dalle licenze in uso per i marchi, senza sminuire l'importanza attribuita alla possibilità di utilizzare gli spazi museali in momenti diversi da quelli dedicati alla visita tradizionale, al fine di celebrare eventi, organizzare incontri d'affari o aperitivi dietro corrispettivo (Cimbrico, 2017). L'Italia si trova in una situazione totalmente differente. Già nel 2014, Messineo e Occhilupo si interrogavano in proposito ai ricavi derivanti dalla vendita di biglietti d'ingresso ai musei, affermando: “pesa la quota relativamente elevata di ingressi a titolo gratuito, a fronte di prezzi sostanzialmente in linea con quelli europei” (Messineo e Occhilupo, 2014, pp. 2). A sostegno di questa tesi, Tarasco (2019) dichiara: “gli introiti da biglietteria potrebbero raddoppiarsi sol che le gratuità attualmente previste dalla regolamentazione vigente venissero superate” (Tarasco, 2019, pp.22)

Nel momento in cui si è presentata l'occasione di revisionare la disciplina legislativa che aveva istituito le gratuità d'accesso ai musei, tra gli intenti del d.m. n.7 del 9

gennaio 2019 non è stata riscontrata la volontà di ridurre i costi, ma piuttosto il desiderio di ampliare le giornate di accesso libero ai musei, già precedentemente ampliate con il d.m. del 27 giugno 2014, n. 94 il quale istituì l'accesso gratuito ogni prima domenica del mese presso i luoghi dedicati alla cultura (Tarasco, 2019).

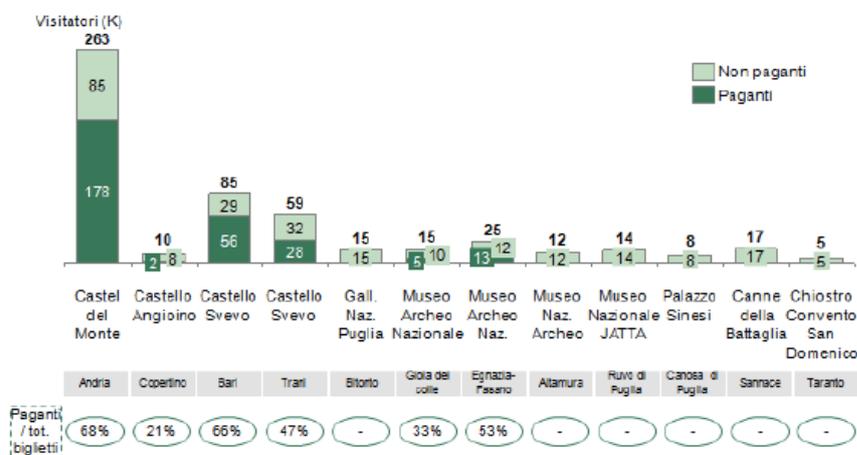
Senza un congiunto potenziamento di altre forme di ricerca di risorse economiche, i ricavi da biglietteria potrebbero essere incrementati esclusivamente con il superamento della gratuità d'accesso, dal momento che solo nel 2017 i visitatori non paganti sono stati 25.078.903 (53,32%) su un totale di 47.039.087 di visitatori complessivi. Dai dati sopra riportati si evince che la percentuale dei non paganti supera la metà del totale, pertanto il principio che prevede la gratuità d'accesso ai musei in casi prestabiliti risulta invertito, infatti attualmente è maggiore il numero di visitatori che di norma entra gratuitamente. Risultato che riflette in modo diretto l'applicazione pratica della regolamentazione legislativa che disciplina l'ingresso negli istituti museali⁵² statali (Tarasco, 2019)

Nella Figura 11 e 12 sono riportati i grafici che indicano la quantità e la percentuale di non paganti per i singoli musei afferenti a due Poli museali regionali, da entrambi si evince l'alta percentuale di ingressi gratuiti rispetto al totale.

La Figura 11 riporta la situazione della bigliettazione del Polo museale della Puglia, 6 musei su 12 sono a ingresso gratuito, in media i soggetti non paganti si discostano di poco da quelli paganti, ad eccezione dei due musei che registrano il numero di ingressi più alti, il Castello del Monte e il Castello Svevo.

⁵² Art. 4 del d.m. n. 507 del 11 dicembre 1997.

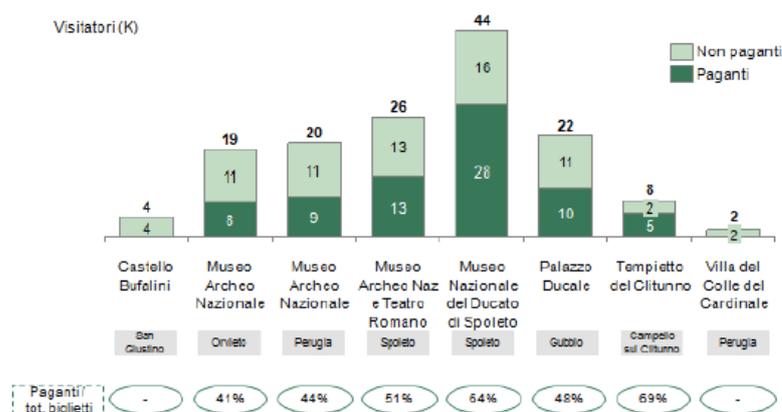
Figura 11: Polo museale della Puglia: 530mila visitatori nel 2016



Fonte: dati SISTAN, analisi ed elaborazione BCG

Dalla Figura 12 vediamo che nel Polo museale dell'Umbria su 8 musei 2 sono a ingresso gratuito, nei restanti il numero di non paganti è uguale o di poco inferiore al numero di ingressi a pagamento, fatta eccezione per il Museo Nazionale del Ducato di Spoleto in cui i visitatori paganti superano il numero di ingressi gratuiti.

Figura 12: Polo museale dell'Umbria: 144mila visitatori nel 2016



Fonte: dati SISTAN, analisi ed elaborazione BCG

Situazione pienamente confermata dai dati relativi al complesso di musei statali riportati nella Tabella 6, dalla quale emerge un incremento nelle entrate da biglietteria dei 466 musei statali (autonomi e non) afferenti alla Direzione Generale Musei nel 2017, dovuta alla crescita dei visitatori nei musei. Esaminando più attentamente i dati si può notare che i visitatori non paganti sono stati più della metà dei visitatori totali in entrambi gli anni e nel 2017 si è verificato un incremento proporzionale del pubblico non pagante in relazione alla crescita degli introiti dei biglietti d'accesso ai musei.

Tabella 6: Gratuità d'accesso nei musei statali italiani

	<i>2017</i>		<i>2016</i>	
VISITATORI paganti	22.106.958	46,45%	20.673.610	48%
VISITATORI non paganti	25.490.845	53,55%	22.393.295	52%
TOT. VISITATORI	47.597.803	100%	43.066.905	100%
Ricavi lordi (€)	€180.577.336,05		€ 160.168.047,82	

Fonte: Tarasco (2019), Diritto e gestione del patrimonio culturale

I dati riportano una riduzione della percentuale dei paganti nel 2017 (46,45%) rispetto all'anno precedente (48%), sul totale di ingressi ai musei (Tarasco, 2019) per cui si evidenzia un trend negativo, questo indica che le eccezioni al pagamento dei biglietti comprendono un numero talmente elevato di soggetti da aver invertito la regola per l'ingresso al museo, ovvero generalmente si entra gratuitamente e in alcuni casi si paga. Continua Tarasco (2019) “appare dannosa è discutibile ogni proposta di estensione delle ipotesi di gratuità di accesso, a meno di non voler rinunciare alla principale fonte di introiti” dei musei italiani (Tarasco, 2019, pp. 155).

Benché in Tabella 6 si registri un'alta percentuale di visitatori che entrano gratuitamente nei musei italiani, ulteriormente in aumento nel 2017 rispetto al 2016, si nota che a questo incremento è corrisposta una crescita, anche se in misura inferiore, dei visitatori paganti, il che ha portato ad un incremento delle entrate totali dei 466 musei italiani.

Tarasco (2019) sostiene la tesi per cui in relazione al numero di visitatori totali, le entrate dei musei potrebbero aumentare qualora venissero ridotte le gratuità previste dalla normativa, illustrate precedentemente, come accade nei musei-enti⁵³. Alla luce dei dati presentati in Tabella 6, ipotizza una situazione estrema in cui vi sia una totale assenza di gratuità d'accesso ai musei, in tal caso gli introiti da biglietteria sarebbero più che raddoppiati, passando da € 180.577.336,05 lordi a € 388.795.440,22 lordi nel caso in cui tutti i visitatori avessero acquistato il biglietto d'ingresso. Partendo dal presupposto che si tratta di una situazione *in extremis* volta a dimostrare la possibilità di incremento in termini di entrate di cui potrebbero beneficiare i musei, è pertinente muovere delle obiezioni a tale ipotesi. Come prima cosa si esclude totalmente la possibilità che i musei arrivino ad una eliminazione totale delle gratuità d'accesso per via del carattere meritorio attribuito ai beni conservati al loro interno, pur non escludendo una riduzione, ed inoltre è necessario considerare che in assenza delle gratuità l'affluenza dei visitatori subirebbe delle contrazioni, soprattutto alla luce del fatto che nella Tabella 6 il numero di visitatori che entrano gratuitamente è molto elevato. Per cui è opportuno tenere in considerazione questi elementi nella prospettiva di operare una riduzione delle gratuità, dove i ricavi da biglietteria sarebbero comunque moderati per via della riduzione degli ingressi. In definitiva, lo Stato potrebbe pensare ad un ulteriore contenimento delle gratuità anche per i musei statali concedendo ai singoli musei un margine di scelta più ampio in materia, in base alla strategia che perseguono, sempre nei limiti del rispetto del carattere meritorio dei beni culturali.

4.4 I ricavi da biglietteria nei musei-enti

I musei-enti, ossia gli enti vigilati dal MIBACT, non rientrano tra i musei soggetti all'applicazione della riforma riorganizzativa del 2104, pertanto non hanno mai applicato la gratuità d'ingresso al museo per la prima domenica del mese (ai sensi del

⁵³ I musei enti possiedono maggiore autonomia, in virtù della quale possono decidere liberamente le categorie di soggetti a cui concedere l'ingresso gratuito al museo, appunto i casi di gratuità sono in genere molto contenuti rispetto a quelli previsti per i musei-organismi e sono caratterizzati da politiche di fidelizzazione dei visitatori al museo o connesse a strategie promozionali lanciate anche a livello nazionale. Per esempio, il Museo egizio di Torino prevede esclusivamente le seguenti gratuità: visitatori sotto i 5 anni, invalidi al 74% + accompagnatore, membri ICOM, abbonati al museo, membri delle biblioteche civiche del comune di Torino, passaporto culturale, per i compleanni dei visitatori, possessori dell'app 18. Alle quali si aggiungono alcune riduzioni della tariffa d'ingresso per studenti, ragazzi fino ai 14 anni, biglietto unico per le famiglie (2 adulti + 2 minori) e over 60.

d.m. n. 94 del 27 giugno 2014). Ciascun museo appartenente a questa categoria provvede discrezionalmente alla definizione di proprie regole sulle gratuità previste per i visitatori, tale facoltà ha consentito di porre in essere delle discipline razionali di riduzione delle gratuità e massimizzazione i visitatori paganti.

A Torino sono presenti due eccellenze, il Consorzio “Residenze reali sabaude” e la Fondazione “Museo Egizio”, i quali si sono differenziati per una politica tariffaria coscienziosa perpetrata nel tempo. Le Residenze sabaude hanno registrato 1.013.106 visitatori paganti su 1.048.834 presenze complessive nel 2017, in percentuale il 96,6% degli utenti che hanno visitato il museo ha pagato il biglietto. Al Museo egizio su 850.465 visitatori annui 677.989 (il 79,72%) hanno pagato il biglietto d’ingresso, percentuale leggermente inferiore rispetto a quella del precedente esempio ma di gran lunga superiore rispetto alla media dei musei-organi (Tarasco, 2019). Nella Tabella 3, un dettaglio dei dati.

Tabella 7: Visitatori paganti e non paganti (2017)

<i>Anno 2017</i>	Residenze sabaude		Museo egizio	
VISITATORI paganti	1.013.106	96,60%	677.989	79,72%
VISITATORI non paganti	35.728	3,40%	172.476	20,28%
TOT. VISITATORI	1.048.837	100%	850.465	100%

I due istituti hanno incassato ricavi lordi per € 11.794.210,03, corrispondenti al 6,52% delle entrate lorde di 466 musei statali, autonomi e non autonomi, subordinati alla Direzione generale Musei (Tarasco, 2019).

Analizzando separatamente i risultati dei musei-enti da quelli rilevati per i musei-organi è possibile giungere a conclusioni più specifiche. Gli enti la cui gestione è affidata a fondazioni o consorzi ricavano dall’attività di biglietteria degli utili superiori rispetto ai musei posti sotto direzione del MIBACT. Sebbene anche per i musei-enti la biglietteria rappresenta la principale fonte di ricavi, questi ne sono dipendenti in misura inferiore rispetto ai musei statali. Tra i musei-enti, si registra per le Residenze sabaude una dipendenza dell’82% in corrispondenza di entrate da biglietteria per a €

7.932.640,31, e per il Museo egizio sempre l'82,2% derivante da un totale ricavi conseguiti dalla vendita di biglietti di € 7.912.474.

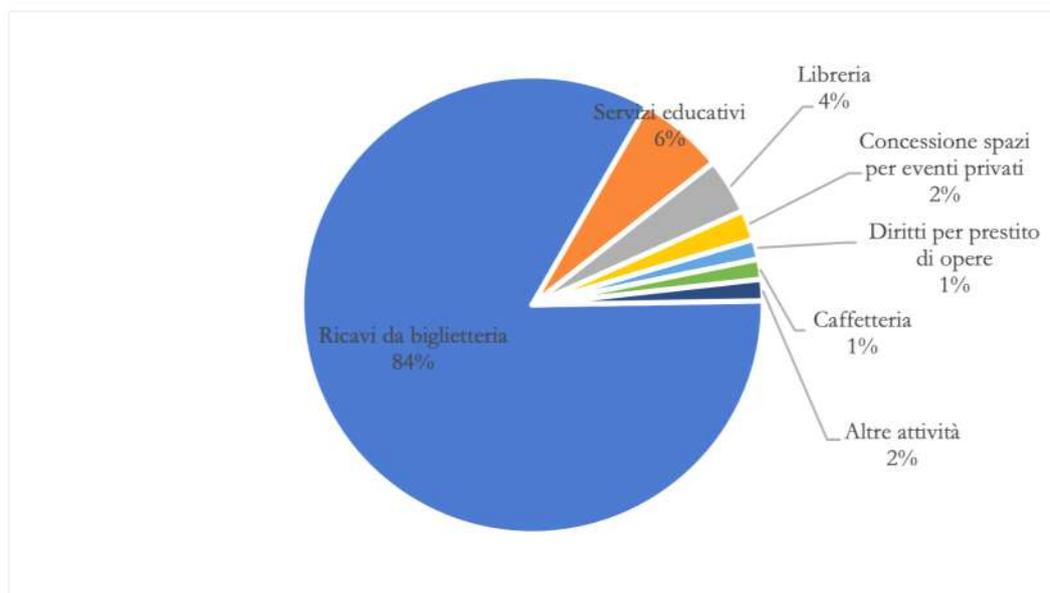
Il Consorzio "Villa reale e parco di Monza" rappresenta un caso limite in cui la dipendenza dalle entrate da biglietteria si abbassa al 21% in corrispondenza di un importo di € 255.565,99. Quest'ultima ha rilevato un ottimo risultato anche nei ricavi derivanti dai canoni da concessioni d'uso, da cui ha tratto il 78% (€ 965.865,73) dei ricavi complessivi. Viceversa, i canoni concessori rispetto al totale ricavi per i musei afferenti ai Poli museali sono del 3,55% (€ 984.250,85) e per i musei dotati di autonomia speciale del 3,09% (€ 4.759.109,73).

La Villa reale di Monza nel 2017 ha chiuso il bilancio con un risultato economico positivo (€ 754.145), meglio del 2016 quando l'utile era stato di € 244.673, smentendo la leggenda per cui gli istituti museali sono destinati inevitabilmente al disavanzo di gestione. Risultati non dovuti a contributi erogati da enti pubblici associati al consorzio, i quali hanno versato nel 2017 contributi in conto gestione per € 497.422,50, importo inferiore all'utile. Anche il Consorzio delle Residenze reali sabaude evidenzia dei dati positivi, i ricavi propri derivanti dalle attività ordinarie e commerciali arrivano a € 7.986.850 (su € 15.281.249 di ricavi complessivi), importo notevolmente superiore ai contributi pubblici ricevuti lo stesso anno, pari a € 2.350.000, di conseguenza malgrado l'elevata consistenza del sostegno pubblico e la mancanza di un risultato positivo di gestione, la capacità di automantenimento del museo torinese supera il 50%.

Stesso discorso vale per i servizi aggiuntivi, i musei-enti riportano un miglior risultato. Infatti, i Poli hanno un indice dell'1,53% con € 424.097,27, i musei autonomi una percentuale di poco superiore pari a 3,49% con € 5.368.207,49 e il Museo egizio da solo ha ricavato il 9% per € 1.143.339,03 (Tarasco, 2019).

Il Museo egizio di Torino, nonostante mantenga un'elevata dipendenza per la prosecuzione della sua attività dai ricavi dei biglietti emessi, ha messo in atto una attenta gestione che gli ha permesso di accrescere in modo progressivo la redditività economica e di conseguenza la capacità di automantenimento. Nel 2010 aveva un tasso di autofinanziamento pari all'88,97%, salito al 118% nel 2015 e pari al 101,5% nel 2017 (Capozucca, 2019). La gestione focalizzata sulle politiche tariffarie, mostra che chi guida l'istituzione è consapevole dell'elevato grado di dipendenza del museo dai ricavi della bigliettazione, riportati in dettaglio nel Grafico 4, insieme alle altre fonti di ricavo proprio del museo.

Grafico 3: Ricavi propri Museo egizio di Torino (2017)



Fonte: Capozucca (2019)

Dal Grafico 3 è evidente che nel 2017 si riconferma la prevalente dipendenza dai ricavi da biglietteria corrispondenti a € 7.912.474 e in misura minore dalle altre attività, rispettivamente contabilizzate in € 371.136 per i servizi educativi, € 570.998 per la libreria, € 198.922 per canoni di affitto sale per eventi, € 135.397 per prestiti di opere e consulenze scientifiche, € 138.198 per la caffetteria e € 144.121 per altre attività (Capozucca, 2019).

Le considerazioni fatte fin ora testimoniano che dall'amministrazione del patrimonio culturale è ragionevole aspettarsi delle entrate maggiori rispetto a quelle che nel complesso vengono registrate oggi dai musei. Partendo dai modelli di gestione in uso nei musei italiani più virtuosi, è possibile ispirarsi a questi per migliorare l'indice di rendimento degli altri musei. Attualmente i migliori risultati sul piano della gestione, dalla capacità di autofinanziamento alla rilevanza assegnata alle singole voci di ricavo, sono attribuibili ai musei non gestiti, ma solo vigilati, dal Ministero. Questo consente di affermare che i musei pubblici sono ostacolati nello sviluppo di modelli organizzativi maggiormente efficienti, perché lo Stato continua a mantenere l'istituto museale all'interno della tradizionale organizzazione amministrativa ministeriale senza conferire il giusto grado di autonomia (Fissi et.al, 2018).

Tarasco (2019) afferma che l'intervento della riforma Franceschini del 2014 (DPCM n. 171) non appare incisiva in questi temi. Se da un lato i musei-enti sono obbligati a perseguire l'equilibrio di bilancio⁵⁴ nonostante ricevano contributi pubblici, dall'altro i musei-organismi dotati di autonomia speciale non sono obbligati al raggiungimento dell'equilibrio e questo li mantiene strettamente dipendenti dai finanziamenti statali. Continua Tarasco (2019), i risultati gestionali dei musei-enti smentiscono l'idea per cui viene esaltato il privato a discapito del pubblico, considerato che alcuni casi di eccellenza sono proprio tra musei pubblici, come accade per i consorzi di Torino e Monza, ma aprono una nuova visione dualistica tra pubblico ministeriale e pubblico autonomo (consorzi) o in alternativa pubblico ministeriale e privato autonomo (fondazioni). In altri termini è opportuno orientarsi verso l'emancipazione dei musei dall'impostazione ministeriale soggetta al vertice politico di turno, e non legata ad un'impostazione di tipo tecnico-manageriale (Zanardi Landi, 2018; Tarasco, 2019).

4.5 Prospettive organizzative per accrescere la redditività di gestione

Il museo è per sua natura improntato alla creazione di valore culturale per gli utenti e valore economico per l'istituto, mediante la sua capacità di attrarre risorse funzionali alla conservazione e tutela dei beni culturali (Montella, 2009; Trupiano, 2015). Essendo mancata fino allo scorso decennio la duplice visione che unisce l'aspetto culturale ed economico, è ora necessario integrare i due elementi tramite un nuovo modello di gestione museale improntato alla promozione di una politica tesa a massimizzare la valorizzazione economica (logica aziendale) del patrimonio, che si è rivelata essere la più funzionale anche sul piano dell'estensione della gratuità d'accesso (finalità sociali) ai musei (Migale, 2015, Tarasco, 2019). Sulla base delle considerazioni fatte nei paragrafi sopra esposti e tenendo a mente le esperienze degli altri Paesi, appare evidente che le istituzioni culturali debbano necessariamente ambire all'incremento della redditività di gestione del settore.

Cosa possono fare i singoli istituti? Ciascun museo dovrebbe tendere ad un miglioramento della performance e quindi migliorare i risultati economici di gestione introducendo correttivi adeguati, che contribuiscano a ridurre la dipendenza degli

⁵⁴ Principio per cui i ricavi devono essere pari ai costi.

stessi dai contributi pubblici mediante il rispetto dei principi di economicità, efficacia ed efficienza, dai quali l'attività museale non deve essere esonerata (Migale, 2015).

I musei con ingresso a pagamento possono comunque incrementare i ricavi attuando una politica tariffaria, indirizzata ad una differenziazione nelle tariffe e all'aumento dei prezzi nei musei maggiormente frequentati. Alla luce del fatto che nel 2017 il 68% dei visitatori si è recato nel 2% degli istituti museali italiani e l'1% dei musei statali ha contribuito ad incassare il 61% del totale dei ricavi degli istituti, potrebbe rivelarsi profittevole ripensare la politica tariffaria di questi pochi istituti per ottenere dei buoni risultati nell'incremento della redditività (Tarasco, 2019).

Nei musei dove invece si vuole mantenere la gratuità d'accesso, sarà inevitabile ampliare la conformazione dei ricavi mediante politiche di incremento e differenziazione delle fonti di finanziamento diverse dalla biglietteria, ossia agevolare le sponsorizzazioni, incentivare il rendimento delle concessioni d'uso delle immagini e la concessione di beni a terzi per mostre (Tarasco, 2019), registrare il marchio del museo per far in modo che possa essere conferito in uso attraverso una licenza, sviluppare eccellenti campagne di *fundraising* atte ad ottenere finanziamenti da soggetti esterni (Bilancia, 2006; Vanni, 2019). Misure che dovrebbero essere adottate anche dai musei che prevedono l'ingresso a pagamento.

Cosa può fare l'amministrazione centrale? Per lo sviluppo del settore culturale è inevitabile garantire un'adeguata assegnazione dei finanziamenti pubblici, perciò tutte le istituzioni culturali che li ricevono dovrebbero rendere conto dell'uso che ne fanno e dei risultati che riescono a raggiungere mediante il principio dell'*accountability*, in tal senso il Mibact, le Regioni e gli altri Enti Locali dovrebbero dotarsi di strumenti adatti al monitoraggio e al controllo (Fuortes, 2012). Appurata la tesi per cui i finanziamenti pubblici sono indispensabili al funzionamento delle strutture culturali ma in misura residuale e non prevalente (Casini, 2017), lo sviluppo di un tasso adeguato di autofinanziamento è necessario per consentire l'applicazione ai musei italiani di un modello gestionale che poggia sulla gratuità dei biglietti e sulla costante riduzione delle entrate pubbliche. Questa direzione può essere intrapresa senza che siano necessari interventi normativi, in quanto si tratta di temi già presenti nell'ordinamento giuridico, tuttavia sarebbe opportuno rinnovare certi aspetti dell'organizzazione amministrativa centrale mediante una scissione dell'organo che regola il settore dei beni culturali dall'organo incaricato della gestione delle medesime attività (Fuortes, 2012; Tarasco, 2019).

In altre parole, potrebbe essere profittevole separare il ruolo di vigilanza e tutela dalle funzioni di gestione degli istituti (Fuortes, 2012; Tarasco, 2019), il quale può essere attribuito ad un'agenzia specializzata nella gestione e nello sviluppo di un'autonomia tecnico operativa, che si occupi dei compiti gravanti attualmente sul MIBACT, in conformità all'art. 8 del d.lgs. n.300 del 30 luglio 1999 (Tarasco, 2019).

4.6 Le possibili prospettive per una migliorata gestione dei musei italiani

Tirando le somme i principali problemi riscontrati nella gestione degli istituti museali comprendono la subordinazione diretta dei musei nei confronti dello Stato o degli enti pubblici dovuta al mantenimento di una gestione prevalentemente centralizzata e la carenza di autonomia decisionale effettiva sulle questioni riguardanti le scelte di gestione delle strutture museali. Attributi che appesantiscono la gestione e tendono a respingere l'uso di strumenti economici, per l'attuazione dei quali servirebbe una maggiore libertà d'azione, in un settore che necessita al pari degli altri di porre l'attenzione sui flussi economici e finanziari, oltre che su quelli socioculturali, per garantire la sopravvivenza nel lungo periodo.

In forza di tali aspetti problematici è inevitabile giungere alla conclusione di una necessaria riformulazione della gestione fondata sulla cooperazione degli attori pubblici e privati, sulla partecipazione di varie figure professionali e conciliabile con le peculiarità del contesto italiano, nell'ottica di un distaccamento dalla direzione centrale, la quale dovrebbe acquisire una funzione di controllo.

Gli argomenti e i dati illustrati nel presente capitolo sono utili per comprendere in quali ambiti è possibile indirizzare la gestione affinché i musei riescano ad accrescere i finanziamenti, identificare le attività che riportano una buona redditività e quelle in cui si hanno dei margini di miglioramento e infine rilevare se nel complesso si tratta di un settore che mostra segnali di miglioramento o peggioramento. Appare doveroso considerare che in quest'ambito rileva il numero oltremodo elevato delle strutture museali esistenti e questo potrebbe far pensare ad un'analisi incompleta poiché basata su poche strutture e inserita in un quadro che si presenta in modo disomogeneo per via della sua numerosità, in quanto ogni museo ha le sue peculiarità.

D'altro canto, sarebbe impraticabile attuare un'analisi che ricomprenda tutti gli istituti museali presenti oggi in Italia. Detto questo, è comunque possibile farsi un'idea di quelle che sono le principali criticità e i punti di forza dei musei italiani.

Considerando che l'istituto museale genera valore nel momento in cui si concede agli utenti mediante la fruizione della collezione e di una serie di servizi ad essa connessi, si può affermare che i musei italiani siano indubbiamente vincenti nella prima, questo è direttamente osservabile dalla conformazione dei ricavi propri dei singoli istituti, dai quali emerge la prevalenza delle entrate provenienti dalla vendita di biglietti, ossia la preminenza dell'attività tipica e caratteristica di fruizione della collezione del museo, aspetto connesso alla vastità del patrimonio culturale disponibile in Italia.

Per quanto riguarda i servizi aggiuntivi, i quali nel nostro Paese costituiscono una categoria relativamente recente rispetto ad altre nazioni, confluiscono tra le attività che supportano l'attività caratteristica e per questo sono fondamentali e si inseriscono in un ambito che ha dei margini di espansione nelle strutture museali italiane. Chiaramente i principali e più importanti musei dispongono di servizi commerciali, educativi e di ristorazione ben sviluppati e redditivi, la cui gestione viene abitualmente affidata a società esterne che stipulano un contratto con il museo dietro pagamento. Le entrate derivanti da tali attività rientrano tra i ricavi propri ottenuti dal museo ma non sono destinati e rappresentano la principale fonte di introito, sebbene contribuiscano alla redditività dell'istituto.

La struttura finanziaria di un'organizzazione dipende in modo determinante dal grado di autonomia conferito all'organo direttivo, che andrà poi ad influire nella modalità attraverso cui il museo viene gestito. Alla luce di questa considerazione e dall'evidenza portata dai dati sui ricavi dei musei è intuibile che la varietà di risultati economici ottenuti è caratterizzata da un grado di autonomia distinto che pesa nelle scelte di gestione.

Le differenze nell'indirizzo di gestione risultano esplicite dalla comparazione dei ricavi propri dei musei-enti e dei musei-organi, ma anche tra i musei dotati di autonomia speciale e gli istituti parte dei poli museali. I musei-enti operano una gestione virtuosa delle risorse a loro disposizione grazie ad un'ampia libertà di scelta, sono infatti improntati all'acquisizione di maggiori ricavi tratti dall'attività propria e dai finanziamenti di terzi, inoltre sviluppano strategie di lungo periodo in cui sono incluse politiche di differenziazione delle tariffe d'ingresso orientate a favorire l'accesso di differenti categorie di visitatori, dando la possibilità di accedere al museo

in circostanze diverse dalla visita tradizionale, con visite private, aperture speciali, aperitivi, cene di gala, conferenze e presentazioni o altri eventi privati.

Esistono delle differenze anche tra le due categorie di musei-organismi, dove appunto quelli dotati di autonomia speciale registrano risultati economici maggiori. Beninteso che questa non può essere considerata come verità assoluta, infatti nei singoli casi si possono riscontrare delle eccezioni, per esempio i ricavi propri delle Gallerie estensi (museo che gode di autonomia speciale) sono inferiori rispetto ai ricavi propri registrati dal Polo museale dell'Umbria e di gran lunga più bassi dei ricavi propri registrati dalla Galleria Borghese e dalla Pinacoteca di Brera, altri due musei dotati di autonomia speciale.

I musei afferenti ai poli regionali risentono di un ulteriore elemento, ossia non sono tenuti alla rilevazione dei dati contabili poiché i dati dei singoli musei conferiscono unicamente nelle scritture contabili del Polo museale. Rappresenta una grave mancanza in termini di chiarezza dei dati contabili, dal momento che non è possibile stabilire con certezza l'entità delle spese attribuibili ai singoli musei e l'ammontare dei ricavi ottenuti dagli stessi, e anche in termini di carenza di responsabilità in capo alla direzione delle singole strutture, dal momento che la tenuta dei documenti contabili consente di acquisire maggiore consapevolezza rispetto all'andamento della gestione e tendenzialmente conduce ad operare in modo più efficiente, rispettando il principio di economicità. In aggiunta l'amministrazione centrale, qualora fosse a conoscenza delle spese e delle entrate attribuibili singolarmente ad ogni museo, riuscirebbe ad operare un controllo mirato ed efficace, che avrebbe delle ricadute positive anche sugli stakeholder, i quali in possesso di informazioni contabili dettagliate sarebbero incentivati ad investire.

A questo punto appare in modo più visibile la necessità di un modello di gestione che valorizzi maggiormente gli aspetti economici, correlato ad attività che consentono al museo di accrescere le fonti di ricavo diverse dai contributi pubblici, anche per consentire allo Stato di ridurre l'importo da destinare a queste strutture. Allo scopo di incrementare la capacità di autofinanziamento, gli istituti museali dovrebbero intervenire sul perfezionamento di determinati fattori che possono favorire l'incremento dei ricavi propri, nello specifico: attuare politiche volte ad incrementare gli introiti dei privati promuovendo iniziative ed eventi privati all'interno del museo, accrescere l'impiego dell'istituto dei canoni concessori, ridurre

le gratuità e congiuntamente attivare una politica di differenziazione delle tariffe d'ingresso.

Un possibile modello vincente comprende l'introduzione di una serie di attività che producono un duplice vantaggio, da un lato incentivano la partecipazione dei cittadini, e più in generale gli utenti, alle attività proposte dal museo creando un senso di comunità e socialità, dall'altro consentono al museo stesso di incrementare le entrate monetarie. Tra queste attività sono compresi eventi organizzati dal museo all'interno dei suoi spazi, come aperitivi, presentazioni, ma anche eventi organizzati da terzi soggetti che sviluppano dei rapporti con il museo, possono essere per esempio singoli donatori e imprese. Queste situazioni contribuiscono alla creazione dell'identità del museo, strategia importante sia per i musei autonomi che per i poli museali. Questi ultimi dovrebbero crearsi un'identità univoca, nonostante la dislocazione nel territorio delle sedi dei musei afferenti al polo rappresenti un problema consistente, che è possibile ridurre con la creazione di una rete nel territorio, mediante l'emissione di biglietti d'ingresso cumulativi, eventi serali dislocati nelle diverse sedi museali del polo e favorendo il sentimento di appartenenza al territorio. I cittadini devono arrivare a percepire la collaborazione tra le sedi museali afferenti ad uno stesso territorio, che oltre ad essere uniti legalmente nel Polo devono esserlo anche dal punto di vista gestionale, poiché fanno parte di un agglomerato di piccoli musei dove la maggior parte non potrebbero sopravvivere singolarmente. Portare avanti una politica di questo genere potrebbe rivelarsi positivo anche dal punto di vista dei finanziamenti erogati dai privati, poiché dei cittadini coinvolti socialmente, che si sentono parte di un contesto culturale stimolante si mostrerebbero maggiormente propensi ad effettuare donazioni a favore delle strutture che hanno contribuito alla creazione di questo senso di appartenenza, considerando inoltre che si tratta di musei situati nella propria città o regione.

La riorganizzazione del personale costituisce un altro aspetto degno di essere menzionato per raggiungere un miglioramento della gestione. La scelta del personale è una funzione non ancora attribuita ai musei organi, neppure agli istituti con autonomia speciale. Una mancanza che ricorre abitualmente nei musei italiani è la totale assenza di personale addetto alle attività di *fundraising* e di marketing, in musei già carenti in termini organizzativi, strategici ed economici questa ulteriore mancanza pesa in modo rilevante in termini di capacità di automantenimento. Alla luce di tale evidenza non è difficile pensare che la bassissima incidenza dei finanziamenti privati

derivi proprio dall'inesistenza di questa categoria. Difficilmente un museo riesce a sviluppare una strategia di gestione vincente senza che gli venga data la possibilità di scegliere le giuste professionalità che siano in grado di lavorare in modo efficiente per raggiungere i risultati prefissati. Sotto questo aspetto, si nota la grande disparità esistente con i musei enti, i quali mettono in atto delle strategie di gestione virtuose poiché hanno il potere di organizzare il personale sulla base degli obiettivi prestabiliti e delle strategie da attuare.

I canoni concessori sono annoverati tra gli strumenti propri dell'autofinanziamento, ossia una fonte di entrata che il museo è in grado di procurarsi in modo indipendente, ed è funzionale all'incremento dei ricavi propri da reinvestire nel funzionamento della struttura. L'istituto delle concessioni d'uso rappresenta un possibile punto di incontro tra i limiti della proprietà pubblica e l'incentivo al coinvolgimento del privato, sono già presenti delle norme che disciplinano l'argomento ma non esistono dei canoni oggettivi minimi rispetto a cui i musei possono confrontare la loro convenienza rispetto alla concessione di uno specifico bene, per cui possono operare solo in modo soggettivo. Attualmente è sottoutilizzato dai musei e uno dei motivi della scarsa utilizzazione deriva dalla carenza di informazioni in materia, per questo si tratta di un'attività ancora poco redditizia in Italia ma che presenta grandi potenzialità di crescita. Comunque, la tendenza degli istituti museali dotati di autonomia è diretta verso la concessione in uso di spazi o sale del museo per eventi o altri utilizzi, principalmente nell'operato dei musei enti.

Verosimilmente attuare una politica di differenziazione delle tariffe d'ingresso potrebbe andare a compensare una possibile riduzione (non soppressione) delle gratuità, favorendo l'introduzione di ingressi last minute (ovvero l'ultimo ingresso della giornata viene concesso ad un prezzo ridotto), pacchetti per famiglie, giornate settimanali o orari prestabiliti in cui gli studenti pagano meno, tariffe ridotte nei mesi in cui vi è un'affluenza ridotta e iniziative simili. In questo modo sarebbe rispettato il principio di meritorietà, favorendo l'ingresso di tutte le categorie minoritarie e incentivando nel complesso gli utenti a recarsi al museo incrementando la fonte principale di introiti, ossia la biglietteria.

Sulla base di queste linee generali ogni istituto o polo museale dovrebbe poi creare una propria strategia, affine agli obiettivi prestabiliti e alla *mission*, sviluppando degli appositi piani di programmazione e di controllo dei risultati raggiunti.

Tendenzialmente il sistema museale italiano si mostra orientato al cambiamento sia dal punto di vista normativo che gestionale, sebbene emerga una graduale concessione di autonomia in capo a determinate categorie e una lenta apertura ai privati, plausibilmente riconducibile alla tradizionale centralità dello Stato, il quale ha sempre esercitato un potere predominante nel settore.

Il museo del futuro dovrebbe essere orientato verso l'offerta di un insieme di attività che contribuiscano a diffondere conoscenza e nel contempo siano indirizzate al coinvolgimento dei cittadini, mentre dovrebbe mostrarsi sempre più lontano dalla vecchia immagine di museo frequentato esclusivamente dagli appassionati. Potrebbe essere ragionevole pensare che in futuro il museo verrà inteso come struttura che concede il giusto spazio a molteplici modalità di fruizione, lasciando scegliere agli utenti quella che preferiscono, consci del fatto che il museo è utile nel momento in cui serve a qualcosa, che sia educare, coinvolgere e intrattenere o l'unione di queste tre realtà, è importante che produca valore per gli individui e la comunità nel suo insieme. Il principio per cui la cultura deve essere fruibile a tutti implica che ognuno possa avere il suo modo di percepirla, per cui non sarebbe corretto imporre un modo univoco di fruizione ma sarebbe invece legittimo lasciare ad ognuno il proprio modo di recepirla.

Conclusione

Il presente elaborato intende porre l'attenzione sul tema dei finanziamenti nei musei, argomento che assume un'importanza cruciale per il funzionamento degli istituti museali. Nei capitoli precedenti sono stati messi in evidenza i progressi compiuti dal sistema museale italiano e le criticità che lo stesso si porta dietro in merito alla capacità di attrarre finanziamenti. Nello specifico si è cercato di determinare il grado di autonomia di cui godono oggi i musei italiani, poiché proprio l'autonomia si configura come elemento che consente di effettuare delle scelte in materia di finanziamenti.

Ai fini dell'esame ha assunto importanza il confronto con gli altri Paesi, il quale ha permesso di mostrare una sostanziale differenza nelle caratteristiche della gestione rispetto a quella italiana. A livello internazionale, i musei hanno ottenuto l'autonomia finanziaria già da tempo e questo emerge in modo evidente dalle attività svolte negli istituti stranieri, dalle quali è possibile cogliere l'importanza che rivestite l'aspetto economico, ovvero l'attenzione posta sulla redditività degli istituti museali, resa possibile dalla predisposizione verso la ricerca di strumenti e strategie utili al reperimento delle risorse economiche. Inoltre, la capacità di autofinanziamento degli istituti viene monitorata sistematicamente e perfezionata in modo da rendere più agevole la raccolta di fondi, i quali derivano in modo prevalente dall'attività caratteristica, dalle attività accessorie, dai mezzi di terzi e in piccola parte dai contributi pubblici. In Francia e Gran Bretagna la capacità economica e finanziaria dei musei riveste un ruolo di interesse in funzione della sua centralità nell'intero processo di gestione e potrebbe essere così anche in Italia, se non fosse per il carattere culturale riconosciuto ai beni conservati all'interno degli istituti, il quale nel nostro Paese sembra essere difficilmente conciliabile con la generazione di ricavi, poiché i ricavi sono in genere intesi come propri della gestione aziendale e legati al profitto, che a sua volta è legato all'interesse imprenditoriale di chi guida l'attività, viceversa l'interesse lucrativo deve essere totalmente inesistente nella gestione dei beni culturali. Questo modo di intendere la generazione dei ricavi si configura come ostacolo al coinvolgimento di soggetti privati nella gestione delle attività culturali, le quali al contrario hanno anch'esse bisogno di risorse economiche che sostengano lo svolgimento dell'attività di fruizione e conservazione in modo da raggiungere il fine istituzionale. In questo senso è divenuto oramai irrinunciabile l'avvicinamento dei

musei alla prospettiva economica, che è stata respinta e demonizzata dal settore culturale per anni. Nella consapevolezza formatasi negli ultimi tempi in merito al riconoscimento del fatto che i musei necessitano di accrescere le risorse economiche a loro disposizione, al fine di sostenere gli ingenti costi di funzionamento che li caratterizzano, alcuni istituti hanno ottenuto maggior indipendenza dal governo centrale grazie alle recenti riforme emanate in ambito giuridico. Benché emerga l'impossibilità di identificarli effettivamente come centri a cui è attribuita responsabilità formale in merito alle scelte da compiere in aree ben specifiche, principalmente nell'ambito economico e del personale, anche a causa della mancata attribuzione di personalità giuridica in capo agli stessi.

Per illustrare il modello italiano, sono state analizzate le principali fonti di finanziamento dei musei, effettuando una distinzione tra i musei organi e i musei enti, poiché caratterizzati da metodologie di gestione differenti, i primi legati alle decisioni e alle regolamentazioni prestabilite dall'amministrazione centrale dei beni culturali e i secondi soggetti esclusivamente al controllo statale. Differenti livelli di autonomia che hanno condotto allo sviluppo di metodi diversi di gestione delle risorse e di reperimento dei fondi. I musei-organi sono tuttora dipendenti in larga misura dai contributi erogati dallo Stato, presentano in media una bassa dipendenza dai contributi di soggetti privati, quindi donazioni e sponsorizzazioni, tuttavia è doveroso sottolineare nel complesso un avvenuto miglioramento in termini di entrate proprie rispetto al passato, benché inferiore rispetto alla media europea e ancora insufficiente al sostenimento dei costi di funzionamento della struttura.

I musei-enti presentano una similare conformazione dei ricavi ma con alcune difformità. I ricavi da biglietteria rimangono anche in questo caso la principale fonte di entrata bensì in misura maggiore rispetto ai musei posti sotto la direzione dello Stato. Inoltre, hanno mostrato maggior interesse per i servizi accessori, offrendo una vasta gamma di possibili attività rivolte ai privati e legate alla struttura, mentre emerge un'attenzione insufficiente verso i ricavi derivanti dai contributi di terzi, salvo alcune eccezioni per musei situati nell'Italia del Nord, ma tuttavia limitate rispetto alle potenzialità. I contributi pubblici sono concessi in misura molto inferiore rispetto ai musei-organi, inoltre alcuni di questi istituti prendono parte ai progetti indetti dall'Unione Europea, da cui ricevono i relativi fondi messi a disposizione per portare a termine determinate proposte finalizzate al miglioramento dell'attività museale o ad altre attività proposte dalla struttura.

Nel complesso, si riscontra negli anni una crescita dei ricavi propri derivanti principalmente dell'attività di biglietteria, ma emerge una limitata capacità nell'ottenimento di contributi da soggetti privati, soprattutto per i musei-organismi gestiti dallo Stato. In alcune fondazioni e consorzi che gestiscono gli istituti museali i ricavi da donazioni rappresentano l'11% dei ricavi totali, mentre i musei statali registrano in media il 3% di ricavi provenienti da donazioni. Le entrate da biglietteria sono le più sostanziose poiché nel nostro paese il museo è visto in via principale come luogo adibito alla fruizione di opere di rilevanza culturale, ragion per cui gli individui si recano nei musei per visitare le mostre, mentre saltuariamente vengono utilizzati per eventi, presentazioni o altre attività. Questa è una delle motivazioni per cui gli istituti trovano difficoltà nel trarre risorse da ambiti che si discostano da quella che è l'attività tipica del museo.

Queste criticità possono essere ricondotte ad un modello di gestione che non sia definito solo da un punto di vista normativo e organizzativo ma che possa godere anche di un'autonomia concreta. Un possibile perfezionamento nel modello italiano può ricomprendere le modifiche proposte da Pangallozzi (2019), la quale suggerisce l'identificazione di un' idonea veste pubblica per i musei, di cui un esempio potrebbe essere la trasformazione che ha interessato i musei pubblici francesi a cui è stata attribuita personalità giuridica di diritto pubblico con la mutazione in *établissement public administratif*, oppure in alternativa la trasformazione in soggetti di diritto privato indirizzati verso finalità di natura pubblica e senza fini lucrativi, come il prototipo inglese di *public trust*, a cui tende il modello di fondazione usato in Italia.

La letteratura individua come ulteriore aspetto di complessità la dipendenza della gestione dei musei dalla politica, in altri termini viene evidenziata la dipendenza delle politiche culturali dalle riforme attuate nel tempo dalla maggioranza politica al governo.

Un po' per la regolamentazione frammentata un po' per le barriere poste all'introduzione di una gestione economica che sia in grado di garantire una maggiore redditività alle strutture, risulta evidente la carenza di professionalità adeguate ad indirizzare la gestione e la scarsa attenzione nell'organizzazione dei temi economici legati alle entrate dei musei. La letteratura più recente ha evidenziato come una buona programmazione unitamente all'impiego delle giuste personalità professionali siano in grado di creare la strategia di ricerca fondi ottimale e su misura per ogni museo. Si deve guardare perciò ad una indipendenza effettiva che consenta ad ogni istituto di

prendere le decisioni più adatte in ragione della propria conformazione strutturale, promuovendo l'introduzione di professionisti con competenze interdisciplinari.

Dall'approfondimento effettuato emergono alcune considerazioni. L'Italia non ha ancora raggiunto il suo modello di gestione museale definitivo che consenta di sfruttare a pieno gli strumenti economici per accrescere le fonti di finanziamento, ma le riforme recenti e i risulta raggiunti da alcune fondazioni museo e consorzi mostrano l'impegno e la volontà posta nell'attività di perfezionamento del modello attuale, mediante l'introduzione di nuovi strumenti utili al reperimento di risorse che fanno ben sperare in una gestione più efficiente. Con queste considerazioni si auspica che la dualità economico-culturale possa generare un modello di gestione dei musei equilibrato che impieghi le conoscenze economiche per favorire la crescita culturale della collettività.

Bibliografia

- Alexander V.D. (2007), "State Support of Artists: The Case of the United Kingdom in a New Labour Environment and Beyond", *Journal of Arts Management*, 188.
- Baia Curioni S. (2008), *I processi di produzione del valore nei musei*, Aedon. Rivista di arti e diritto online, Il Mulino, fascicolo 2:2008.
- Bariletti A., Causi M. (1999), "Risorse e occupazione nei beni culturali", *Per una gestione manageriale dei musei italiani*, Dossier a cura dell'Ufficio del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Roma.
- Bellezza E., Florian F. (1998), *Le fondazioni del terzo millennio. Pubblico e privato per il non-profit*, Passigli Editore, Firenze.
- Bernardi, B. (1996), "Economicità e gestione del museo", in Roncaccioli, A. (a cura di), *L'azienda museo*, Cedam, Padova, pp. 25-34.
- Bianchi M. (2002), "Le problematiche applicative della riforma della P.A. italiana come espressione delle dinamiche di resistenza al cambiamento", in Bianchi M., *Problematiche organizzative ed esperienze applicative di managerializzazione della pubblica amministrazione*, Cedam, Padova.
- Bilancia P. (2006), *La valorizzazione di beni culturali. Modelli giuridici di gestione integrata*, Franco Angeli, Milano.
- Bonini Baraldi S. (2005), *La trasformazione del settore dei beni culturali: l'esperienza francese*, Il Mulino, fascicolo 4:2005.
- Bosi P. (2000), *Corso di scienza delle finanze*, Il Mulino, Bologna.
- Brunetti M. (2017), *Uno sguardo internazionale: il sistema museale britannico e i musei italiani*, Pandora Rivista, 30 ottobre.
- Cammelli M. (2001), *Amministrazione (e interpreti) davanti al nuovo Titolo V della Costituzione*, Le Regioni, Il Mulino, 6/2001.
- Capogrossi Guarna F., Dainelli F., Sanesi I. (2002), *L'economia del museo*, Egea, Milano.
- Capozucca R. (2019), *Museo Egizio eccellenza italiana servizio del sistema museale internazionale*, Il Sole 24ore, 16/02/2019.
- Casini L. (2019), *La riorganizzazione del Mibact: dal "lego" istituzionale alla manutenzione amministrativa*, Aedon. Rivista di arti e diritto online, Il Mulino, fascicolo 3: 2019.
- Casini L. (2017), "Learning by experience"? *La riforma del ministro dei Beni e delle attività culturali e del turismo*, Aedon. Rivista di arti e diritto online, Il Mulino, fascicolo 3:2017.

- Casini L. (2014), *Il “nuovo” statuto giuridico dei musei italiani*, Aedon. Rivista di arte e diritto online, Il Mulino, fascicolo 3:2014.
- Cavaliere S. (2019), *Project financing e beni culturali*, Euro-Balkan Law and Economics
- Cerquetti M. (2010), “Dall’economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca”, *Il Capitale culturale, Studies of the Value of Cultural Heritage*, Eum edizioni, Macerata.
- Cianci S. (2017), *I REI dei 30 Musei a confronto*, disponibile a <https://www.civicum.info/rei-il-rendiconto-economico-integrato/>.
- Cimbrico G. (2017), *Mostre e musei, la lezione inglese*, Il Secolo XX, 6 marzo 2017.
- Cinti T. (2007), *Musei e territori. Le dinamiche relazionali nel cluster museale di Firenze*, Carocci, Roma.
- Civita (2017), *Dalla CSR alla “Corporate Cultural Responsibility”: come valorizzare gli interventi delle imprese in Cultura*, Civita, Roma.
- Clohesy W. W. (2003), *Fundraising and the articulation of common goods*, Non-profit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 32, n. 1, pp.128-140.
- Cofrancesco G. (1999), “Aspetti diacronici e sincronici nella disciplina britannica di tutela del cultural heritage”, Cofrancesco G. (a cura di), *I beni culturali - Profili di diritto comparato ed internazionale*, Roma, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 1999.
- Corte dei conti (2016), sez. Controllo Gestione Amministrazioni dello Stato, *Iniziativa di partenariato pubblico-privato nei processi di valorizzazione*, delib. 4 agosto 2016, n. 8, G. Corte dei conti, disponibile all’indirizzo http://www.rivistacorteconti.it/export/sites/rivistaweb/RepositoryPdf/2016/fascicolo_12_2016/05_CDC_partenariato.pdf.
- Cozzio M., Schiavuzzi A. (2003), *L’ente funzionale per la gestione dei musei nella provincia di Trento: una formula da sviluppare per alleare l’ente pubblico e il privato*, Aedon. Rivista di arte e diritto online, Il Mulino, Fascicolo 3:2003.
- Crismani A. (2015), “Cultura e sistema museale: le regole del gioco”, D’Orsogna D., Sacco P.L., Scuderi M. (a cura di), *Nuove alleanze. Diritto ed economia per la cultura e l’arte*, Arte & Critica, supplemento al n° 80/81, pp. 60-65.
- D’amato F. (2017), “Il crowdfunding per i progetti culturali”, *Mediascapes journal*, Università Sapienza di Roma.
- Demarie M. (2005), *Il problema delle fondazioni*, Roma, Atti del Convegno organizzato dall’Accademia dei Lincei 1-2 Aprile 2004.
- Di Maio A. (2019), *Economia del patrimonio e delle attività culturali*, Hoepli, Milano.

- Di Maio A., De Simone E. (2006), “Alcune riflessioni economiche sulla fruizione dei beni culturali”, *Web journal*, pp. 163-173.
- Domenichini G. (2013), *Il finanziamento dei beni e delle attività culturali in Italia: ruolo e tendenze dei suoi principali attori*, disponibile a <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/43661/>.
- Donato F. (2010), *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*, Electa, Milano.
- Dragoni Patrizia (2005), “Antimarketing dei musei italiani”, *Sinergie*, n. 68, pp. 55-73.
- Rapporto Federculture (2016), *Impresa Cultura. Creatività – Partecipazione – Competitività*, Gangemi Editore, Roma.
- Fantin A. (2010), *La concessione in uso dei beni culturali nel Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Aedon. Rivista di arti e diritto online, Il Mulino, fascicolo 2:2010.
- Ferraioni M. (2017), “Inaugura il Louvre Abu Dhabi. Luci e ombre sul museo più discusso gli ultimi anni”, *Artribune*, 8 novembre 2017, disponibile a <https://www.artribune.com/dal-mondo/2017/11/louvre-abu-dhabi-museo-jean-nouvel/>.
- Ferretti, M., Nova, C., Zangrandi, A. (2007), *Finanziare i musei. Promuovere qualità e orientamento al futuro*, FrancoAngeli, Milano.
- Fissi S., Gori E., Conti M. (2018), *IL peso del “privato” nei musei statali italiani: verso strumenti e figure innovative?*, Pavia University Press.
- Forte P. (2015), *I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione*, Aedon. Rivista di arti e diritto online, fascicolo 1:2015.
- Forte P. (2010), *Codice etico di ICOM e disciplina dei musei in Italia*, Aedon. Rivista di arti e diritto online, Il Mulino, Fascicolo 2:2010.
- Frey B.S., Meier S. (2006), “The economics of museums”, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Volume 1, pp. 1017-1047, North Holland, Amsterdam.
- Fuortes C. (2012), “Testimoni della cultura”, *Economia della cultura*, 4, pp. 453-455.
- Giusti M. (2018), *I musei autonomi: il caso delle Gallerie Nazionali di Arte Antica*, Aedon. Rivista di arti e diritto online, Il Mulino, fascicolo 1: 2018.
- Gstraunthaler T., Piber M. (2014), “The Performance of Museums and Other Cultural Institutions”, *International Studies of Management & Organization*, 42:2, pp. 29-42.
- ICOM (2009), *Codice etico dell'ICOM per i musei*, disponibile a <http://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/02/ICOMItalia.CodiceEticoICOMItalia.pdf>.

- Impery O., MacGregor A. (a cura di) (2001), *The Originis of Museum. The Cabinet of Curiosities in Sixteenth and Seventeenth Century*, House of Stratus.
- Introini L., Andreotti R. (2008), “Il fenomeno dei consumi culturali: quale offerta per quale domanda?”, De Biase F. (a cura di), *L'arte dello spettatore*, Franco Angeli, Milano, pp. 117.
- Istat (2019), *L'Italia dei musei*, disponibile a <https://www.istat.it/it/archivio/237159>.
- Istat (2017), *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*, disponibile a <https://www.istat.it/it/archivio/194402>.
- Koivunen H., Marsio L. (2007), *Fair Culture? Ethical dimension of cultural policy and cultural rights*, Ministry of education, Finland, 2007:21.
- Lanfranconi F. (2012), *Pubblico e privato nella gestione museale: Italia e Francia a confronto*, Tafter Journal, numero 45.
- Magnani, G. (2006), “Sponsorship, fundraising e ruolo della partnership pubblico-privato”, in Fiocca, R., Battaglia, L., Santagostino, M. R. (a cura di), *Il museo fra cultura e management. La gestione del museo nell'ottica dell'utente*, McGraw-Hill, Milano, pp. 235-258.
- Marchesoni M. A., Pirrelli M. (2015), *Musei inglesi statali: nel 2013/14 crescono i visitatori e la capacità di attrarre risorse proprie*, Il Sole 24ore, 14/02/2015.
- Matt G, Zorloni A. (2011), *Economia e gestione dei musei*, Aracne editrice, Roma.
- Messineo D., Occhilupo R. (2014), *La gestione dei musei e parchi archeologici e il coinvolgimento dei privati nel settore culturale: l'Italia nel confronto con la Francia, la Germania e la Spagna*, Aedon. Rivista di arti e diritto online, Il Mulino, Fascicolo 3:2014.
- Migale L. (2015), *Valore e strategie per le aziende culturali*, edizione digitale E-book, disponibile su Amazon.it.
- Minuti M., Hinna A., Ferrari R. (2012), *Il benchmark dei musei di eccellenza: un modello per lo studio del settore*, Economia della cultura, N. speciale, pp. 97-120.
- Montella, M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Mondadori Electa, Milano.
- Mottola Molfino A. (2017), *Saper vedere i musei*. Istituto Enciclopedia Italiana Treccani e Italia Nostra, e-book disponibile online all'indirizzo: <http://www.italianostraeducazione.org/wp-content/uploads/2019/01/Saper-vedere-i-musei.compressed.pdf>.
- Mottola Molfino A. (2004), *L'etica dei musei*, Allemandi, Torino.

- Palma G., Forte P. (2008), *Fondazioni. Tra problematiche pubblicistiche e tematiche privatistiche*, Giappichelli, Torino.
- Pangallozzi M. C. (2019), *L'istituzione museale: effetti e prospettive di una conquistata autonomia*, Aedon. Rivista di arte e diritto online, Il Mulino, Fascicolo 1:2019.
- Panozzo F. (2000), "Management by Decree. Paradoxes in the reform of the Italian public sector", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 16, pp. 357/373.
- Pellizzari S. (2010), *Il ruolo dei privati e la tutela del patrimonio culturale nell'ordinamento giuridico inglese: un modello esportabile?*, Aedon. Rivista di arti e diritto online, Il Mulino, Fascicolo 1:2010.
- Pencarelli, T., Cerquetti, M., Splendiani, S. (2013), *La gestione sostenibile dei musei: profili concettuali ed evidenze empiriche dalla regione Marche*, Economia dei Servizi, No. 1, pp. 3-28.
- Prele C. (2008), *La fondazione. Evoluzione giuridica di un istituto alla ribalta*, Fondazione Giovanni Agnelli.
Review, n. 1, pp. 98–113, disponibile a <https://ojs.cimedoc.uniba.it/index.php/law/article/view/1079/891>.
- Sacco P. L. (2006), *Il fundraising per la cultura*, Maltemi editore, Milano.
- Saez G. (1997), "Lo Stato, la città, la cultura", Villani A. (a cura di), *La produzione artistica e culturale e i suoi attori*, Franco Angeli, Milano.
- Samuelson P. (1954), "The Pure Theory of Public Expenditure", *The Review of Economics and Statistics*, 36:4, pp. 387-389.
- Santagata W., Segre G., Trimarchi M. (2007), "Economia della cultura: la prospettiva italiana", *Economia della cultura*, Il Mulino, 4/2007, pp. 409-420.
- Sax J.L. (1990), "Is Anyone Minding Stonehenge? The Origins of Cultural Property Protection in England", *California Law Review*, vol. 78, n. 6.
- Sechi G. (2013), "Città e musei di arte contemporanea: il caso Mart di Rovereto", Calzati V., de Salvo P. (a cura di), *Le strategie per una valorizzazione sostenibile del territorio. Il valore della lentezza, della qualità e dell'identità per il turismo del futuro*, Franco Angeli, Milano.
- Serra A. (2002), *L'incidenza del regime dominicale dei beni culturali sulle modalità di gestione*, Aedon. Rivista di arti e diritto online, Il Mulino, fascicolo 3:2002.
- Severini G. (2003), *Musei pubblici e musei privati: un genere due specie*, Aedon. Rivista di arti e diritto online, Il Mulino, fascicolo 2:2003.
- Severino F. (2011), *Economia e marketing per la cultura*, Franco Angeli, Milano.

- Sibilio B., Donato F. (a cura di) (2015), *Governare e gestire le aziende culturali*, FrancoAngeli, Milano.
- Sibilio B. (2014), *I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali*, Franco Angeli, Milano.
- Sibilio Parri B. (2004), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Franco Angeli, Milano.
- Smolensky E. (1986), "Municipal financing of the US fine arts museum: A historical rationale", *The Journal of Economic History*, 46, pp. 757-768.
- Solima L. (2008), "Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca", in Bollo A. (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, pp. 65-76, Franco Angeli, Milano.
- Spranzi A. (2003), *Economia dell'Arte*, Unicopoli, Milano.
- Tarasco A. L. (2019), *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Laterza, Roma.
- Throsby D. (2005), *Economia e cultura*, Il Mulino, Bologna.
- Throsby D. (1994), "The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics", *Journal of Economic Literature*, 32:1, pp. 1-29.
- Trimarchi M. (2002), *Economia e cultura: organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Franco Angeli, Milano.
- Trupiano G. (2015), *Introduzione alla finanza della cultura*, disponibile alla pagina <http://romatrepress.uniroma3.it/wp-content/uploads/2020/02/Introduzione-alla-finanza-della-cultura.pdf>.
- Università Cattolica del Sacro Cuore (2017), *Rapporto dell'Osservatorio italiano degli eventi e dei congressi*, disponibile alla pagina http://www.federcongressi.it/uploads/PagineWE/Sintesi_OICE%202018.pdf.
- Vanni M. (2018), *Il museo diventa impresa*, Celid, Torino.
- Veronelli M. (2014), *Il fundraising per la cultura: il caso delle sponsorizzazioni*, Economia dei Servizi, N. 3, pp. 291-303.
- Volpe G. (2019), "Il bene nostro, Gli stati generali della gestione dal basso del patrimonio culturale", 15° rapporto annuale Federculture, *Impresa Cultura. Politiche, reti, competenze*, Gangemi Editore, Roma.
- Zan L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Milano, Electa.
- Zan L. (2003), *La trasformazione delle organizzazioni culturali in fondazione: la prospettiva manageriale*, Aedon. Rivista di arti e diritto online, Il Mulino, fascicolo 2:2003.
- Zan L. (1999), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, Etas, Milano.

Zanardi Landi A. (2018), *Mostre, investimenti e nuove tecnologie*, Il Sole 24ore, 28 ottobre 2018

Zimmler A., Toepler S. (1999), “The Subsidized Muse: Government and the Arts in Western Europe and the United States”, *Journal of Cultural Economics*, 23, pp. 33-49.

Zorloni A. (2019), *Musei privati. La passione per l'arte contemporanea nelle collezioni di famiglia e d'impresa*, Egea, Milano.

Sitografia

Associazione Beni Italiani Patrimonio Mondiale, www.patrimoniomondiale.it – 1/04/2020.

Consob, <http://www.consob.it/web/investor-education/crisi-debito-sovrano-2010-2011> - 25/05/2020.

European sponsorship association, <https://sponsorship.org/awards/2019-shortlist/levis-partnership-with-the-va-exhibition-you-say-you-want-a-revolution-records-and-rebels-1966-70/> - 12/08/2020.

Gazzetta Ufficiale, *Legge n. 112 del 7 ottobre 2013*, disponibile a <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/10/08/13A08109/sg> - 28/05/2020.

Gazzetta Ufficiale, *Legge n. 106 del 29 luglio 2014*, disponibile a <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/07/30/14A06063/sg> - 28/05/2020.

Gazzetta Ufficiale, *Legge n. 190 del 23 dicembre 2014*, disponibile a <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/12/29/14G00203/sg> - 28/05/2020.

International council of museums, www.icom-italia.org - 30/03/2020.

Parlamento italiano, <https://leg16.camera.it/561?appro=292&La+struttura+della+legge+di+stabilit%C3%A0> - 4/06/2020.

Treccani, <http://www.treccani.it/enciclopedia/principio-di-sussidiarieta-diritto-amministrativo/> - 26/05/2020.

Treccani, <https://www.treccani.it/vocabolario/affidamento-in-house-%28Neologismi%29/> - 4/09/2020.

