

I QUADERNI DEL MUSEC

RACCOLTA DI
TESI DI PERFEZIONAMENTO



a.a. 2006/2007

Le reti e i sistemi museali: analisi, confronti, esempi. (<i>Alessandra Boldrini</i>)....	3
Il fund raising per i musei e le esposizioni a carattere scientifico (<i>Elena Borin</i>)	15
Il Fund Raising per la cultura: le associazioni non profit (<i>Benedetta Cappella</i>)	25
Le assicurazioni e il trasporto dei beni culturali nelle mostre temporanee nazionali e internazionali (<i>Amedeo Pio Gheller</i>).....	32
La comunicazione per lo sviluppo del fundraising (<i>Valentina Gulino</i>).....	42
Le fondazioni di origine bancaria nel settore dei beni culturali (<i>Antonella Lefevre</i>)	51
L'analisi dei costi comuni nel management culturale (<i>Ilaria Malaguti</i>)	60
Analisi progettuale per un polo museale scientifico (<i>Stefano Mazzotti</i>).....	68
Mostre d'arte: aspetti legislativi, gestionali ed organizzativi (<i>Stefania Palazzo</i>)	75
I sistemi museali: una risorsa (in)tangibile per il capitale relazionale dei musei (<i>Francesca Porreca</i>)	84
Strategie per lo sviluppo dei musei: il marketing (<i>Luisa Spatola</i>).....	100
Il prestito nazionale ed internazionale dei beni culturali (<i>Luca Stoppioni</i>) .-	108
-	
<i>Stage in balance</i> : programmazione della qualità nei Teatri comunali di produzione (<i>Carmelo Zaccari</i>)	118

Le reti e i sistemi museali: analisi, confronti, esempi. **(Alessandra Boldrini)**

PREMESSA

In Italia¹ una parte consistente dei musei rientra nella categoria dei musei “minori”, cioè musei di piccole dimensioni con collezioni di modesta entità sul piano quantitativo. Nonostante le difficoltà operative, il loro numero è andato crescendo in maniera esponenziale nel dopoguerra, evidenziando una diffusa tendenza all’individualismo (o campanilismo) culturale che si radica in un bisogno di esprimere, anche attraverso il museo, un pluralismo delle memorie e delle identità. In generale le caratteristiche che accomunano queste realtà espositive sono debolezza organizzativa, scarsa capacità finanziaria e scarsità di risorse in genere.

Musei, biblioteche e archivi sono beni di merito, la loro gestione è strutturalmente deficitaria.

Specie quando appartengono ai Comuni (viste le piccole dimensioni di questi) sono condizionati da massimi tetti di costi di impianto e di impresa che ne inibiscono gli obiettivi. A fronte di poche grandi realtà di successo vi è una moltitudine di musei che, a causa delle loro medie e piccole dimensioni, sono incapaci di conseguire un accettabile equilibrio interno (fra entrate e uscite): sicché patiscono un costante peggioramento.

In particolare: gli istituti museali difettano fortemente di struttura operativa.

L’interesse² per individuare forme di organizzazione che potessero in qualche misura migliorare e semplificare le problematiche di gestione dei musei italiani – i sistemi museali appunto – assumono nuova centralità all’inizio degli anni Novanta, allorché la numerosità delle istituzioni museali italiane, la loro ridotta dimensione e diffusione sull’intero territorio nazionale richiedeva modalità di organizzazione e gestione che potessero tener conto di queste caratteristiche.

I musei³ italiani hanno seguito per molti anni una politica anomala rispetto agli altri Paesi, dando priorità alla conservazione piuttosto che alla esposizione e promozione delle proprie raccolte, in quanto non pressati dall’esigenza di reperire fondi, perché finanziati dallo Stato. Tuttavia, come accennato, gli anni ’90 hanno portato vari cambiamenti a questa situazione, incrinando o rendendo insufficienti i vecchi equilibri nella gestione di tali strutture, portando gli operatori del settore alla ricerca e sperimentazione di nuovi modelli strategici ed operativi e alla creazione di sinergie fra strutture e risorse. La recente normativa sui beni culturali ha infine creato spazio a nuove figure e nuovi modelli gestionali applicabili ai nostri musei. Ecco allora che nell’ultimo decennio si è assistito ad un nuovo interesse nei confronti del nostro patrimonio culturale e museale. Ad oltre dieci anni dall’avvio di questo processo, la maggioranza dei musei è ancora di proprietà e gestione statale, ma l’ambiente in cui essi operano vede diversi altri attori: le imprese, gli enti locali, le Regioni, le fondazioni, le associazioni volontarie e gli stessi visitatori che diventano nuovi e importanti partner nella catena del valore del servizio museale. Il museo allora da «mausoleo della cultura» diventa realtà dinamica e fortemente ancorata con il proprio territorio per creare valore e impostare la propria offerta.

È proprio in Italia che la costituzione di reti museali sembra poter dare i frutti migliori, data la vicinanza territoriale delle istituzioni e le ridotte dimensioni della grande maggioranza.

Si noti, inoltre, che la stragrande maggioranza dei musei italiani sono musei locali che, a differenza dei musei nazionali, non sono inseriti in una struttura di carattere gerarchico nella quale ogni unità, pur nelle sue autonomie, dipende da un unico centro⁴. I musei locali (Santoro e Bianchi, 1996) si contraddistinguono dal punto di vista soggettivo, per essere istituzionalmente e/o finanziariamente dipendenti dagli enti locali e, dal punto di vista oggettivo, per fare riferimento, indipendentemente

¹ Jallà D. L. , *Il Museo Contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, Utet, 2004.

² Bagdadli S. *Le Reti di Musei. L’organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all’estero*, Milano, Egea, 2001

³ Gavinelli L. , “ L’integrazione museale: dall’integrazione al consolidamento” in Sibilio Parri B. (a cura di), *Atti del convegno “L’azienda Museo: dalla conservazione del valore alla creazione di valori”*, vol. 4: *Creare e valorizzare i distretti museali*, Milano, Franco Angeli, 2004, pag. 86-87.

⁴ Bianchi M., “L’organizzazione a rete: un possibile modello per i musei locali”, in Roncaccioli A. (a cura di), *L’azienda Museo: problemi economici, gestionali e organizzativi*, Padova, CEDAM, 1996, p. 47-49.

dall'entità e dal valore delle collezioni, ad ambiti culturali locali. Si tratta di una categoria di musei alquanto eterogenea.

Si è avviato dunque nel nostro paese lo sviluppo di forme di coordinamento organizzativo dell'offerta museale, orientate a condividere tra più istituti risorse e servizi, anche in maniera integrata. Fare sistema tra i musei è una realtà che si sta diffondendo secondo modelli differenti, con applicazioni e contenuti non uniformi, e in diversi ambiti territoriali. La logica sottesa al sistema è quella della gestione in comune dei servizi e delle attività di più musei che consenta di ottimizzare le risorse di ciascun elemento dell'insieme e realizzi sinergie derivanti dal potenziamento delle parti⁵.

La costituzione di reti sembra dunque a molti studiosi la risposta organizzativa alle sfide che i musei si trovano a fronteggiare: migliorare il servizio, riducendo i costi.

In letteratura, sono presenti casi di reti museali (Bagdadli, 1997; 2003; Baroncelli e Boari, 1999; Zan, 1999), network per la valorizzazione, distretti museali (Santagata, 2000; Lazzeretti, 2001; Valentino, 2003), sistemi di offerta turistico-culturale (Crisci e Moretti, 2002; Venturini, 2003) e forme di relazioni interorganizzative.

L'organizzazione in rete

Per rete o network si intende "un insieme di nodi e relazioni che li collegano" 6. Più in particolare si parla spesso di relazioni interorganizzative (IOR): relazioni che intercorrono quando "una o più organizzazioni scambiano tra di loro risorse di ogni genere (denaro, attrezzature e materiali, clienti e fornitori, servizi specialistici) per raggiungere obiettivi non conseguibili dalle organizzazioni separatamente".⁷

Una rete è dunque un sistema di interconnessione tra diversi soggetti, ognuno dei quali portatore di fattori specifici, in grado di far nascere possibili sinergie e occasioni di cooperazione, essa ha raggiunto nell'ultimo ventennio una notevole importanza empirica in tutti i settori dell'economia.

Per rete s'intende inoltre una trama di relazioni stabili e non competitive fra entità autonome.

Questo tipo di organizzazione ha il fine di conseguire economie di scala e di specializzazione, grazie alle quali contenere i costi di produzione dei servizi (a cominciare da quelli primari).

L'analisi empirica dimostra che non è possibile superare altrimenti i vincoli interni che paralizzano gli istituti culturali gestiti in forma singola sotto il profilo sia organizzativo che produttivo, finanziario ed economico-strutturale, impedendo ad essi di conseguire una soglia di efficienza atta a produrre valore bastante a soddisfare i bisogni del contesto, a realizzare l'equilibrio economico interno e, dunque, ad assicurare la durevole sopravvivenza propria e la soddisfazione dei partecipanti interni ed esterni.

Le reti museali sono costituite da insiemi di musei istituzionali e di soggetti pubblici e privati che – sulla base di un documento negoziale – condividono un progetto culturale/scientifico/turistico di validità almeno biennale per la valorizzazione di un territorio o di specificità del territorio (ambientali, paesaggistiche, naturalistiche, architettoniche, storiche, artistiche, archeologiche, religiose, economiche e produttive, linguistiche, demo-etno-antropologiche, eno-gastronomiche).

La rete individua il centro scientifico nel principale museo di riferimento nel territorio. Se non coincidente con il museo "centro scientifico", il centro organizzativo viene individuato nella sede ritenuta più efficace ai fini delle attività di gestione, valorizzazione, promozione.

A fronte della comune garanzia della fruizione pubblica regolamentata, una rete museale può mettere in connessione i seguenti istituti: musei, palazzi e dimore storici, ville, monumenti, centri storici, chiese, edifici ed istituzioni ecclesiastici, edifici ed istituzioni universitarie, parchi archeologici, parchi ambientali, aree attrezzate all'aperto di importante valore storico o

⁵ Venturini G. "La gestione del distretto culturale dal punto di vista turistico" in Sibilio Parri B. (a cura di), Atti del convegno "L'azienda Museo: dalla conservazione del valore alla creazione di valori", vol. 4: Creare e valorizzare i distretti museali, Milano, Franco Angeli, 2004, pag. 80.

⁶ Fombrum C. J. "Strategies for Network Research in Organizations" in Sinatra A. (a cura di), I musei fanno sistema, esperienze in Lombardia, Milano, Guerini e associati, 2005, p. 41.

⁷ Van de Ven A. H. "On the nature, Formation and Maintenance of relations among organizations" in Sinatra A. (a cura di), I musei fanno sistema, esperienze in Lombardia, Milano, Guerini e associati, 2005, p. 41.

naturalistico, giardini ed orti botanici, sedi pubbliche e private di collezioni e raccolte di beni culturali.

Le ragioni per fare rete⁸

1. necessità: un'organizzazione stabilisce legami o scambi con altre per ottemperare a obblighi di legge o regolamenti. In questo caso si ha evidentemente un'alleanza non volontaria; l'obbligatorietà deriva di solito da organi di livello superiore;
2. asimmetria: si instaurano relazioni per esercitare controllo su un'altra organizzazione o sulle risorse;
3. reciprocità: le relazioni si fondano sulla base della reciprocità ed enfatizzano la collaborazione e la cooperazione;

Le ragioni per fare rete tra musei

Le reti consentono di dar vita a progetti più qualificati, come mostre di respiro internazionale inaccessibili alle singole unità, di accedere a maggiori finanziamenti o ridurre l'incertezza sull'assegnazione degli stessi, di scambiarsi informazioni, di creare occasioni di confronto, di migliorare l'immagine e il prestigio di ogni partecipante

Efficienza economica

Il parametro chiave per la scelta di una forma reticolare è l'efficienza organizzativa, sia in termini di costi di produzione sia di transazione.

La carenza strutturale di risorse per il settore culturale, l'impossibilità che i musei hanno di generare reddito con la gestione caratteristica, l'onerosità dell'attività di manutenzione e la dimensione minima di molti musei italiani portano a pensare che tale spiegazione sia molto frequente nel settore

museale e che sia tanto più diffusa al diminuire delle dimensioni del museo e al crescere della possibilità di standardizzazione delle attività da mettere in rete per sfruttare economie di scala.

Isomorfismo

Le organizzazioni sono portate a cooperare e ad assomigliarsi (isomorfismo) per ottenere autorizzazioni, ottemperare a norme, acquisire legittimità e prestigio. Parimenti, nel settore culturale, il recente orientamento delle amministrazioni culturali locali a finanziare progetti di sistemi museali o nuovi obblighi legislativi spingono molti musei alla cooperazione.

I vantaggi generali della rete in campo museale

- un effetto diretto, per cui tanto maggiori sono i partecipanti alla rete, tanto più rilevanti sono le possibilità di interscambio e divisione dei costi fissi;
- un effetto indiretto, per cui la varietà degli scambi reticolari, in termini di servizi, informazioni o contenuti, dipendono direttamente dal numero di nodi connessi;
- un effetto innovazione per il quale tanto maggiore è la dimensione della rete, tanto maggiori sono le spinte sinergiche e le capacità innovative dei suoi membri.

I benefici specifici della rete in campo museale

- riduzione dei costi di ricerca di input, informazioni o conoscenze specifiche (esternalità di rete dirette e indirette);
- maggiori impulsi all'innovazione di prodotto e di processo imputabili a economie di esplorazione ed esternalità di innovazione;
- maggiore varietà di risorse, competenze e informazioni disponibili, nonché riduzione dei costi di comunicazione, grazie a nuovi strumenti di interscambio che consentono relazioni comunicative many to many;
- economie di condivisione di servizi attraverso la proprietà congiunta di asset co-specializzati;
- individuazione più agevole di sinergie produttive in riferimento a specifici progetti.

⁸ Solima L. "La gestione in rete degli istituti museali", materiale didattico del corso *Assistente alla redazione di progetti per il progressivo adeguamento dei Musei e delle Raccolte agli Standard*, Fermo 17-18 settembre 2007.

Tipologie di reti

- reti cittadine, realizzate soprattutto per promuovere un'immagine unica dei musei delle città, enfatizzando la coerenza tra iniziative e centralizzando funzioni non accessibili ai singoli musei;
- reti provinciali e regionali, che si distinguono in reti eterogenee o omogenee. L'equilibrio di tali reti è difficile in entrambi i casi per via dell'estensione territoriale e per la dimensione che spesso assumono tali reti;
- reti nazionali: le finalità prevalenti sono quelle di condividere esperienze, promuovere ricerche e campagne di immagine comune;
- reti internazionali, quali associazioni internazionali come ICOM (International Council of Museums) o CIMAM (Comitato Internazionale Musei d'Arte Contemporanea) o reti tematiche come quella di Musei di scultura del Reno Superiore (che raggruppa musei francesi, svizzeri e tedeschi);
- reti miste: reti fra istituzioni museali e altre istituzioni culturali (università, monumenti storici) o con imprese (banche, industrie della moda e del design, fornitori di tecnologie, etc.).

La letteratura sulle reti e i sistemi ci porta a individuare inoltre:

Reti informali – basate su accordi e collaborazioni spontanee personali e le Reti formali – fondate invece su accordi, intese ufficiali o sull'esistenza di un'associazione o comitato.

Reti volontarie o involontarie.

Reti guidate – quando un museo o un'ente svolge la funzione di centro rete per l'intero sistema, assolvendo a compiti di coordinamento o assumendo funzioni di sistema, gestite su delega o in nome e per conto dei musei aderenti.

Reti tematiche- caratterizzate dall'omogeneità tipologica dei musei coinvolti.

Dalla rete si distingue il sistema museale.

Sistema museale

Con il termine "sistema" si vogliono richiamare le relazioni ed i legami, di natura diversa, che un soggetto ha con altri soggetti. Con riguardo al fenomeno museale il concetto di "sistema" intende richiamare le relazioni che sul territorio la singola entità museale ha con gli altri soggetti privati o pubblici su di esso presenti. Il territorio (città, provincia o regione) rappresenta il "legame" in termini d'interazione/integrazione tra tutti i soggetti coinvolti. L'espressione⁹ "sistema museale" è presente nella letteratura dedicata alla gestione dei beni culturali da diversi anni, anche se le definizioni che lo riguardano rimandano a concetti non sempre univoci. Inizialmente la letteratura in materia impiega il termine sistema museale con riferimento ad un determinato ambito geografico (a livello civico, regionale o statale) o ad uno specifico settore tipologico (artistico, archeologico, tecnico/scientifico, ecc.), al fine di evidenziare l'esigenza di realizzare un coordinamento fra i musei, almeno per quanto concerne l'erogazione dei servizi al pubblico, per agevolare la fruizione attraverso la pianificazione delle modalità di accesso e degli strumenti informativi. L'appartenenza dei musei a un preciso contesto geografico risulta uno degli elementi determinanti un sistema museale così come la già citata relazione inter-organizzativa tra musei che consenta il raggiungimento di obiettivi non conseguibili da ciascuno separatamente.

Nello specifico possiamo definirlo come un insieme di soli musei che – sulla base di un documento negoziale e a prescindere dalla natura proprietaria – uniscono la propria offerta culturale facendo riferimento ad un comune progetto, di validità almeno biennale, per la valorizzazione del patrimonio all'interno del contesto urbano e/o del territorio o di un tema aggregante.

Fatta salva l'autonomia scientifica e gestionale dei singoli istituti e della singola programmazione in materia di conservazione e di ricerca, il profilo del sistema museale si coglie nella messa in comune di risorse umane/tecnologiche/finanziarie in alcune o tutte le seguenti materie: catalogazione; servizio educativo; iniziative didattiche su argomenti comuni; incremento e miglioramento della fruizione di archivi, biblioteche, fototeche di utilità per l'intero sistema; promozione di attività culturali nelle materie oggetto del sistema; comunicazione e sito web; attività

⁹ Pezzoni L. Zago M. "Musei italiani: il sistema vincente" in Sinatra A. (a cura di), I musei fanno sistema, esperienze in Lombardia, Milano, Guerini e associati, 2005, p. 42.

formativa per il personale interno ed esterno; esternalizzazione dei servizi di merchandising, di accoglienza e di custodia.

La nascita dei sistemi museali va fatta risalire al 1972, quando le regioni sono subentrate in toto agli organi centrali e periferici dello Stato in materia di musei locali essendo state trasferite loro, tra l'altro, funzioni concernenti la relativa istituzione, l'ordinamento, il funzionamento ed il sostegno finanziario, nonché la manutenzione, l'integrità, la sicurezza ed il godimento delle raccolte. Successivamente, con l'istituzione, a livello centrale, dell'allora ministero per i Beni culturali ed ambientali, il trasferimento di funzioni veniva completato ed ampliato dal d.p.r. 24 luglio 1977, n. 616 che, nell'includere i musei appartenenti alle regioni e ad ogni altro ente, anche non territoriale, assoggettato alla loro vigilanza, nell'ambito del settore organico dei servizi sociali alla popolazione regionale, ha delineato per le regioni un ruolo propulsivo e di indirizzo assai vicino a quello oggi prospettato, in termini più generali, dal nuovo Titolo V della Costituzione.

L'estensione della competenza regionale veniva, pertanto, ancorata non più al criterio dell'appartenenza, ma a quello dell'interesse. In particolare, dall'art. 47 del citato d.p.r. 616/1977 emergeva l'accoglimento di una definizione ampia delle funzioni regionali in materia di musei, le quali avrebbero dovuto comprendere tutti i servizi e le attività riguardanti l'esistenza, la conservazione, il funzionamento, il pubblico godimento dei musei e delle raccolte e, soprattutto, il loro coordinamento con le altre istituzioni culturali operanti nella regione. E' proprio, dunque, grazie al d.p.r. 616/1977 che si è aperta la strada al ruolo di coordinamento delle regioni con le altre istituzioni, ponendo così le fondamenta per la creazione dei vari sistemi museali che si andranno via via istituendo e, quindi, per una nuova concezione di museo.

I sistemi museali¹¹ nascono, infatti, da attività di collaborazione e coordinamento tra più soggetti, pubblici e privati, per il migliore uso e per il più adeguato godimento pubblico del patrimonio culturale. L'attività di collaborazione o, come qualcuno ha opportunamente rilevato, di "progressiva socializzazione delle responsabilità di valorizzazione del patrimonio culturale", impensabile in un contesto storico e legislativo prima degli anni '70, diviene, dunque, il presupposto fondamentale per dar vita a nuove forme di intervento e di organizzazione nel settore culturale. L'istituzione delle regioni ha, pertanto, cambiato profondamente i termini del problema: la gestione del patrimonio culturale ha cominciato ad essere intesa come servizio; tra regioni ed enti locali sono iniziati ad affermarsi rapporti di collaborazione, mentre le varie leggi regionali hanno finito per supportare la concezione di un museo "aperto", non più inteso in modo tradizionale, come luogo di mera conservazione dei beni, ma come protagonista culturale, centro di azione, promozione, ricerca e programmazione, volto al conseguimento della piena conoscenza, tutela, valorizzazione ed uso dell'intero patrimonio culturale e quale risorsa fondamentale per lo sviluppo civile, sociale ed economico della comunità. E' in tale contesto che si è assistito alla nascita delle prime forme "embrionali" di gestione associata tra enti pubblici ed all'emanazione delle prime leggi prefiguranti modelli organizzativi in chiave di sistema. Tra queste ultime, spicca proprio la legge umbra del '90, che ha previsto e sviluppato meglio tale modello.

Si¹² potrà constatare, allora, come, in alcuni casi, un sistema venga definito tale in considerazione della propria struttura istituzionale e della propria organizzazione. Esso prenderebbe vita dall'unione di più soggetti, anche di natura diversa, che si raccordano tra di loro, integrando le proprie risorse e creando delle strutture organizzative e gestionali comuni. E' questo il caso dei sistemi su base associativa, i quali prevedono l'intervento di più soggetti, pubblici e privati, le cui relazioni sono disciplinate da un apposito statuto, nell'ambito del quale si prevede l'affidamento della gestione ad appositi organi appartenenti all'associazione stessa. In altri casi, invece, un'organizzazione viene definita sistema in quanto unisce, anche con modalità diverse, dei soggetti che hanno in comune una certa dimensione territoriale: nascono, così, i sistemi museali comunali, provinciali o regionali.

¹⁰ Iunti. A. "Il nuovo sistema museale umbro nella legge regionale 22 dicembre 2003, n. 24", in Cammelli M. (a cura di), Aedon, Rivista di arti e diritto on-line, 2005, <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2005/1/iunti.htm>

¹¹ *Ibidem*

¹² Iunti. A. "Il nuovo sistema museale umbro nella legge regionale 22 dicembre 2003, n. 24", in Cammelli M. (a cura di), Aedon, Rivista di arti e diritto on-line, 2005, <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2005/1/iunti.ht>

Partendo dalla definizione di distretto culturale,¹³ «sistema, territorialmente delimitato, di relazioni che integra il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali, sia materiale che immateriali, con le infrastrutture e con gli altri settori produttivi che a quel processo sono connesse», viene proposto qui di seguito una tabella di confronto tra Rete, Sistema e Distretto Culturale (a base museale)¹⁴.

Tabella 1.1 – Distretti, reti e sistemi museali a confronto

Forma di organizzazione	Concentrazione spaziale dei musei	Legame con la storia sociale e culturale del territorio	Unitarietà di contenuto	Ambito di eccellenza	Gerarchie organizzative
Distretto culturale (a base museale)	Sì	Sì	Sì	Internazionale	Sì
Rete museale	No	Sì	No	Nazionale	No
Sistema museale	Sì	Sì	No	Nazionale	Sì

Sempre secondo Santagata, la rete si differenzia dal distretto in quanto organizzazione tipicamente dispersa sul territorio, composta da entità eterogenee e non gerarchizzata (Tab. 1.1). Il sistema si differenzia dal distretto in quanto è in esso assente l'unitarietà di contenuto delle collezioni. Il suo riferimento è, inoltre, di tipo istituzionale. La Tabella 1.2 riassume in modo schematico le principali differenze tra distretti da un lato e reti e sistemi museali dall'altro.

Tabella 1.2 – Distretti culturali vs. reti e sistemi museali: le principali differenze

Distretto culturale	Sistema/rete museale
Oggetto compatto e di qualità con creazione di una 'atmosfera culturale'	Mescolanza di entità eterogenee
Profondo rapporto tra beni culturali e radici storiche dell'esperienza locale	Meccanica giustapposizione di competenze per ridurre i costi di gestione
Costruzione di immagine di un territorio e investimento in reputazione (frutti nel medio periodo, duraturi e non reversibili)	Mero aumento dei visitatori e dei flussi di turismo culturale
Creazione di una densa rete di interazioni e stimolazioni tra cittadini e istituzioni culturali.	Tendenza alla unione di servizi quali la didattica, le esposizioni, la comunicazione, il marketing, il restauro, ecc.

Fonte: Santagata (2000)

¹³ Valentino P., "I distretti culturali. Nuove opportunità di sviluppo del territorio", in Sinatra A. (a cura di), I musei fanno sistema, esperienze in Lombardia, Milano, Guerini e associati, 2005, cit., p. 45.

¹⁴ Santagata W., "Distretti culturali, diritti di proprietà e crescita economica sostenibile", in Sinatra A. (a cura di), I musei fanno sistema, esperienze in Lombardia, Milano, Guerini e associati, 2005, cit., p. 45.

Forme di cooperazione territoriale nella gestione dei servizi: i sistemi museali e la loro organizzazione.

La normativa si divide in due macro-aree¹⁵: leggi che disciplinano i sistemi museali (cresciuti nella cultura amministrativa degli anni Novanta vocata alla cooperazione interistituzionale, ma già anticipati nella loro organizzazione associativa nella legge toscana del 1980); leggi e provvedimenti che sviluppano i sistemi integrati di beni e servizi culturali (Lombardia, Liguria, Lazio, Campania), anche mettendo in connessione i musei con le biblioteche e gli archivi

Nel complesso delle leggi regionali, l'insieme dei musei esistenti appare costituire di fatto un sistema (anche se generalmente su basi non organizzativistiche, tranne nel caso della Calabria la cui legge del 1995 prevede che del sistema museale regionale fanno parte quei musei che rispondono a precisi requisiti gestionali). Tale prospettiva consente di calibrare l'azione amministrativa in modo diffuso, rivolgendola a tutti gli istituti prescindendo da proprietà e dimensione (Accordo di Programma Quadro del Piemonte, riunioni plenarie annuali della Provincia A. di Trento, AdPQ dell'Emilia-Romagna, AdPQ della Toscana, Abruzzo, il 'museo diffuso' delle Marche, e, pionieristicamente, l'Umbria, AdPQ della Basilicata nel quale si stabilisce un mutuo rapporto tra valorizzazione del paesaggio e dell'ambiente con il sistema dei musei e delle aree archeologiche). In qualche caso il capoluogo regionale assume i connotati di polo museale (Molise).

L'Emilia Romagna, la Toscana e l'Umbria sono fra le regioni pioniere nelle progettazione e costituzione delle reti museali.

Le reti indagate in letteratura (Bagdadli, 2001 e Sinatra et al. 2002) presentano situazioni abbastanza simili tra loro: si tratta di reti burocratiche, con rapporti formalizzati da convenzioni; sono Reti di grandi dimensioni con elevata centralizzazione dove solitamente il perno è l'Ente Locale, principale promotore.

Diverso¹⁶ è il caso museale umbro, dove la spinta per fare Sistema è venuta da una legge regionale, l.r. 35/90. In questo caso è la Regione che ha costituito e che costituisce ancora oggi, il perno della rete che si sviluppa a livello regionale. Il suo ruolo è abbastanza complesso poiché: svolge ruolo di consulenza, valuta e finanzia i progetti di riallestimento e di riapertura, investe per porre basi solide affinché i musei, una volta riaperti, possano essere gestiti correttamente.

La legge¹⁷ regionale 35/1990 non sembra presentare un sistema museale "tradizionale", nei termini sopra descritti, esso appare, piuttosto, come una "volontà regionale di sistema", nell'ambito della quale manca un'unione di più soggetti che "volontariamente" si associano per raggiungere degli obiettivi comuni attraverso l'integrazione delle proprie risorse e una medesima organizzazione. Si deve segnalare, inoltre, la mancanza dell'elemento fondamentale della reciproca comunicazione tra gli aderenti, che, come rilevato, caratterizza lo "stare in rete". È inevitabile, allora, chiedersi in cosa consistesse il sistema museale umbro previsto e disciplinato dalla legge 35/1990. Si tratta, pertanto, di un modello organizzativo tendente a sollecitare forme di partecipazione fra soggetti titolari di strutture museali presenti sul territorio, che avrebbe dovuto, almeno secondo l'intenzione, consentire una razionalizzazione nella ripartizione dei compiti tra i vari istituti, chiamati ad operare in modo complementare. L'organizzazione, in particolare, si presentava composta di soggetti autonomi, che venivano coordinati e controllati da un unico operatore, rappresentato dalla regione, la quale garantiva l'unicità dell'organizzazione museale. Da quest'ultima dipendeva il perseguimento di alcuni obiettivi, la realizzazione di economie di scala e il coordinamento degli standard qualitativi e quantitativi minimi di alcuni servizi dei musei aderenti. La regione si presentava, pertanto, come il perno del sistema, a cui tutta l'organizzazione faceva capo e da cui dipendeva l'esistenza stessa del modello. Il suo ruolo di coordinamento e controllo si

¹⁵ Di Mauro A., in www.regionibeniculturali.it/leggi/altro/dwd/legislazione/musei/Scheda_musei.doc

¹⁶ Alberti F.G., "Reti e sistemi museali: una panoramica del fenomeno", in Sinatra A. (a cura di), *I musei fanno sistema, esperienze in Lombardia*, Milano, Guerini e associati, 2005, cit., p.58.

¹⁷ Iunti. A. "Il nuovo sistema museale umbro nella legge regionale 22 dicembre 2003, n. 24", in Cammelli M. (a cura di), *Aedon, Rivista di arti e diritto on-line*, 2005, <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2005/1/iunti.ht>

attuava attraverso specifici interventi legislativi e programmatici. Tale sistema, rimane in vigore fino a tutto il 2003, a seguito della riforma del Titolo V della Costituzione, si evincono una serie di incapacità nel rispondere alle esigenze del settore

Innovazioni del sistema

Funzioni spettanti alla regione nell'"indirizzo, coordinamento e controllo", escludendone così un'ingerenza diretta nell'attività di gestione, rientrante nella sfera di autonomia degli enti pubblici e dei soggetti privati titolari dei musei. Inoltre, in maniera assolutamente innovativa, si prevedeva una specifica attività di individuazione dei musei e relativo riconoscimento dell'interesse regionale in capo alla giunta: siamo di fronte ad una delle peculiarità che hanno maggiormente caratterizzato il modello organizzativo in questione. A ben guardare, infatti, appariva come un sistema al quale erano chiamati a partecipare i musei il cui interesse regionale fosse stato riconosciuto dalla giunta e la cui appartenenza comportava l'erogazione nei loro confronti dei contributi regionali. In realtà quello che venne costituito fu un un sistema "aperto", che consentiva l'adesione di qualunque museo, cioè anche di quelli non rientranti per riconoscimento regionale nel sistema. Quest'ultimi potevano, in qualsiasi momento, presentare un'istanza per ottenere i contributi e, qualora gli fossero stati riconosciuti, sarebbero automaticamente divenuti, per la regione, membri della rete. Questo è l'aspetto che creò i maggiori problemi contribuendo al fallimento dell'esperienza regionale, il ruolo della regione ha finito per ridursi in una semplice erogazione di contributi. Quanto sin qui rilevato mostra, dunque, le carenze del previgente assetto normativo e della relativa attuazione: per l'esistenza del sistema stesso e un corretta programmazione delle sua attività, sarebbe stato necessario realizzare una preliminare attività ricognitiva dei musei esistenti nel territorio e la creazione di un elenco aggiornato ed aggiornabile dei medesimi; ciò, tuttavia, non si è mai realizzato compiutamente. La vera grande novità va rinvenuta nella possibilità di ricorrere a società private per l'esercizio dell'attività di valorizzazione. Si affermano, così, in Umbria le prime forme di "esternalizzazione", anticipando una tendenza che si sarebbe diffusa, divenendo quasi la regola, da lì a qualche anno. Al dunque, sembra potersi affermare che il sistema museale delineato dalla legge 35/1990 non si configurasse come una vera e propria "impalcatura" istituzionale, né, tanto meno, come un assetto organizzativo ben definito, ma, più semplicemente, come un espediente pratico per rispondere alle quotidiane e concrete esigenze dei singoli musei. In ciò, sembrano rinvenirsi i suoi maggiori limiti.

IL NUOVO SISTEMA MUSEALE DELL'UMBRIA

La legge regionale 35/1990 è rimasta immodificata, fino al dicembre 2003, senza mai adeguarsi ai cambiamenti intervenuti nel settore e senza cogliere le potenzialità che spesso molte altre leggi contenevano. Tuttavia, a seguito della legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3, con cui è stato modificato il sistema dei rapporti tra istituzioni centrali, regionali e locali, introducendo nuovi criteri di definizione delle relative sfere di attribuzione, un intervento sulla legge regionale in questione si rendeva necessario. Con la legge regionale 24/2003, il consiglio regionale ha, dunque, proceduto all'abrogazione delle vecchie disposizioni in materia, dando vita ad una normativa innovativa. La nuova normativa, contrariamente alla precedente, istituzionalizza il sistema museale e lo trasforma in un vero e proprio modello strutturale e funzionale. L'art. 2 lo definisce, infatti, come "l'organizzazione di rete che concorre, in modo coordinato e di comune intesa fra i soggetti interessati, alla valorizzazione del patrimonio culturale umbro attraverso i musei, le raccolte e le altre strutture". Sembra di avere a che fare con un'evoluzione del vecchio modello: il progetto ideato e realizzato nel '90 si era rivelato, come si è visto, poco stabile ed efficace ed occorreva, pertanto, trovare una soluzione che consentisse alla regione l'effettivo raggiungimento degli obiettivi e degli standard prefissati. In effetti, i soggetti considerati aderenti al sistema avrebbero dovuto perseguire e garantire i livelli funzionali minimi individuati dalla regione, ma la mancanza di strumenti per essi vincolanti ha fatto sì che queste prescrizioni rimanessero spesso inattuale. Il nuovo modello elaborato dalla legge 24/2003 vede sempre in primo piano la regione, della quale, però, cambia il ruolo. Quest'ultima non sembra porsi più come ente sovraordinato agli enti locali e agli altri titolari di musei, ma, in nome del coordinamento e della leale collaborazione fra tutte le istituzioni, dovrebbe ricorrere al metodo della concertazione e della programmazione negoziata degli interventi, proponendosi quale fulcro di un complessivo sistema di governo delle autonomie

partecipato e applicato dagli enti locali, che vengono, quindi, coinvolti nell'effettuazione delle scelte e che provvedono direttamente alla loro attuazione.

Alla luce di ciò, si può comprendere che il sistema museale introdotto nel 2003 consiste, come in precedenza, in un'organizzazione voluta e coordinata dalla regione, che continua a fungere da fulcro e che si preoccupa di garantire ed erogare servizi di utilità comune, vigilando, al contempo, sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi dei servizi offerti dai vari musei aderenti. Tuttavia, la differenza fondamentale che pare distingua questo modello dal precedente, consiste nell'aver strutturato il sistema, cioè nell'essere riusciti a definire i soggetti partecipanti in modo preciso, attraverso una particolare procedura di adesione; nell'essere riusciti a vincolarli, obbligandoli al rispetto degli impegni assunti, attraverso il ricorso a strumenti pattizi e nell'essere riusciti a definire i ruoli e le funzioni di ciascun partecipante, così come avviene in una vera e propria organizzazione. Quello che però è rimasto immutato è il rapporto tra i vari musei, i quali continuano a non "dialogare" tra loro e a non integrare le proprie risorse. Anche il nuovo modello, perciò, non sembra essere riuscito a realizzare appieno un sistema territoriale integrato.

Il nuovo modello permette, invece, a qualsiasi titolare di museo che voglia entrare a far parte della rete di presentare un'istanza di adesione: il sistema, così, si caratterizza per la presenza di soggetti che scelgono di aderirvi liberamente. Tale previsione sembra adeguarsi al principio di derivazione comunitaria, fatto proprio anche dal Codice dei beni culturali, della "libertà di partecipazione"; principio che rappresenta uno di quelli cui devono adeguarsi le attività di valorizzazione.

L'adesione libera e volontaria al sistema e l'individuazione condivisa degli obiettivi di valorizzazione del patrimonio sembrerebbero evidenziare un'evoluzione dei rapporti fra regione e soggetti titolari delle strutture museali, privilegiando logiche di tipo collaborativi/cooperativo, in attuazione del "principio consensuale" per la valorizzazione dei beni culturali, codificato, ormai, anche, nell'art. 112 d.lg. 42/2004

Ciononostante, rimane sempre un ruolo forte della regione, tant'è che lo stesso funzionamento dell'organizzazione dipende dalla capacità della regione stessa di realizzare un efficace sistema di vigilanza sulla corretta ed effettiva osservanza degli accordi. Spetta, infatti, alla giunta la possibilità di operare un recesso sanzionatorio, con conseguente esclusione dal sistema museale. Ciò, peraltro, sta a dimostrare, come sostenuto da qualcuno, che gli accordi per la valorizzazione dei beni culturali sono disciplinati dalle norme generali sugli accordi, a partire dal principio secondo cui "dall'atto scaturiscano effetti di tipo contrattual-obbligatorio ma - in caso di sopravvenienze obiettive - le amministrazioni contraenti sono abilitate a liberarsi dal vincolo pattizio". Che quello della regione rimane un ruolo forte sembra emergere anche dal fatto che tra le funzioni, ad essa riservate espressamente, assume particolare importanza, accanto alla definizione dei livelli qualitativi e prestazionali dei servizi museali, quella di indirizzo, relativa al perfezionamento dell'autonomia organizzativa dei musei degli enti locali, attraverso la determinazione dei contenuti fondamentali da recepire negli statuti e regolamenti dei musei pubblici del sistema museale regionale.

Per quanto riguarda gli enti locali, occorre rilevare come ad essi siano affidati compiti di gestione in senso stretto, nonché funzioni di governo della materia nel proprio territorio, attraverso la stipula di accordi con i titolari dei musei privati, diretti all'ottimizzazione delle gestioni di pertinenza di quest'ultimi. Su questo punto, tuttavia, la legge suscita qualche perplessità, poiché non sembra esplicitare con precisione se gli accordi in questione attengano soltanto agli istituti non aderenti al sistema museale ovvero se possano, altrimenti, riguardare anche quelli aderenti. In tal caso, però, si verrebbe a porre un problema di compatibilità tra questi accordi e quelli già stipulati fra regione ed enti titolari.

In ordine alla struttura del sistema, così come delineata dalla legge regionale del 2003, è possibile constatare l'assenza di organi propri del modello organizzativo. La rete, infatti, in quanto "organizzazione" tende a coordinare e ripartire i compiti tra gli aderenti per il perseguimento di uno scopo, ma per far ciò si dovrebbe avvalere di organi propri. Contrariamente ad altri sistemi museali che dispongono, per l'appunto, di organi propri, quello umbro utilizza le strutture dei soggetti partecipanti e, in particolare, quelle della regione, cui sono, infatti, affidati compiti di coordinamento e controllo, oltre all'esercizio diretto di qualche attività di valorizzazione. L'unico organo previsto dalla legge regionale in commento è l'"Osservatorio tecnico scientifico": si tratta di un struttura di tipo tecnico, a composizione mista regione-Stato-enti locali-conferenza episcopale e

rappresentanti dei musei privati, con funzione consultiva e propositiva nei confronti della giunta in materia di individuazione dei musei di interesse regionale, di redazione del Piano e di azioni di vigilanza sulla qualità culturale e scientifica del sistema museale. L'assetto predisposto dal legislatore umbro parrebbe aver voluto così evitare un irrigidimento dell'organizzazione mediante norme di legge, rinviando la regolazione della stessa all'attività di indirizzo.

Si coglie, pertanto, come il successo del sistema sia strettamente connesso al grado di aderenza del Piano regionale agli obiettivi della legge, oltre che alla capacità di realizzare le forme di cooperazione strutturali e funzionali previste. Quest'ultime, infatti, costituiscono degli strumenti fondamentali per consentire alla regione di intervenire indirettamente e orientare le scelte dei soggetti titolari relative alla gestione, materia nella quale, altrimenti, l'ente territoriale in questione non avrebbe alcun potere di intervento.

MARCHE MUSEO DIFFUSO

Interpretando¹⁸ lo spirito della L.R. 6/98 possiamo definire il "Museo Diffuso" come l'organizzazione dei beni culturali sul territorio, all'interno della quale i Musei Locali collegati in un "Sistema" assumono ruoli da protagonisti. Oltre a svolgere le funzioni proprie di conservazione, esposizione e valorizzazione delle raccolte essi dovrebbero aprirsi verso l'esterno per stimolare la conoscenza del proprio patrimonio al più vasto pubblico. La legge citata inoltre equipara "alle raccolte e ai musei locali tutti i beni mobili e immobili, di proprietà pubblica e privata, nonché i siti d'interesse archeologico, naturalistico o comunque culturale che possano essere integrati funzionalmente nella generale organizzazione in sistema del Museo Diffuso". Da questo punto di vista i Musei Locali dovrebbero porsi come "centri di servizi" che da un lato forniscano un'attiva collaborazione agli enti preposti alla salvaguardia e alla manutenzione ordinaria dei beni, dall'altro si pongano come luoghi di attivazione di itinerari turistici e culturali che permettano una maggiore promozione e fruizione del patrimonio culturale sul territorio. Un'idea di questo calibro prevede un complesso disegno culturale che per rendersi fattivo e positivo deve essere supportata da una forte progettualità e metodo organizzativo. La legge regionale n. 6/98 è nata proprio con l'obiettivo di fornire gli strumenti per valorizzare questo immenso e prezioso patrimonio, dando un forte incentivo alla costituzione di strutture che avessero il medesimo obiettivo. Soprattutto la scelta di lavorare su musei di piccola caratura inseriti in contesti urbani altrettanto piccoli andava nella direzione indicata dalla legge sul Museo Diffuso, la cui filosofia è quella di dare dignità e rendere fruibili anche le piccole emergenze artistiche perché sono proprio quelle a rendere prezioso il complesso patrimonio di beni culturali di questa regione. Questo primo tentativo di applicare la legge regionale è stato nel contempo una scommessa e un'iniziativa pionieristica che da un lato è stata vinta alla grande e dall'altro ha fornito lo stimolo alla nascita di altre strutture che oggi si occupano a tempo pieno di gestione di eventi e beni culturali. Dopo l'emanazione della Legge del Museo Diffuso, la L.R. 6/98, che diede una spinta molto forte verso l'aggregazione di musei in reti e sistemi, oggi nelle Marche si assiste a un primo segnale di cedimento di questo modello proprio perché non supportato dallo slancio propulsivo iniziale della legge, da piani organici di gestione integrata e di marketing, da personale specializzato che non è sempre presente, da una proposta di valorizzazione coordinata delle strutture e del museo diffuso in generale, inteso come integrazione tra loro dei beni culturali.

La legge della Regione marche si ispira all'esperienza umbra e al suo "Sistema Museale Regionale".

Poniamo a confronto¹⁹ i processi strategici e gli strumenti normativi, programmatici e operativi messi a punto da regioni che hanno fatto ricorso ad una organizzazione in sistema della propria offerta culturale. La scelta delle Regioni Umbria, Toscana e Marche è avvenuta sulla base di caratteristiche paesaggistiche comuni e sulla paragonabile ricchezza e diffusione di beni culturali sul territorio.

D'altro canto si evincono anche alcune importanti differenze:

Numero di musei statali: 62 in Toscana, 8 nelle Marche, 3 in Umbria

¹⁸ Bairati E., "Pensare il Museo Diffuso: appunti e ipotesi per la provincia di Macerata", materiale didattico del corso *Assistente alla redazione di progetti per il progressivo adeguamento dei Musei e delle Raccolte agli Standard*, Fermo.

¹⁹ Il confronto citato con i relativi dati sono tratti da un articolo di Caterina Renzi del 2003 pubblicato sul sito, a cura della Regione Marche, www.cultura.marche.it

Concentrazione di istituti museali statali nella sola Firenze (29) con conseguenze sulla composizione della domanda turistica mirata al capoluogo.

Il livello di personale impiegato nel settore musei: 1676 addetti in Toscana, 247 Marche, 70 in Umbria.

Rispetto alla Toscana le Marche sono caratterizzate da un grande equilibrio tra le varie province per quanto riguarda sia la distribuzione delle sedi museali, sia il grado di conservazione e funzionalità delle raccolte.

Elementi di forza

Dall'analisi dell'offerta museale della Regione Marche (i dati, tratti dal Piano Regionale per i Beni e le Attività 1999-2001, Ancona, B.U.R.M. 13-12-1999, fanno riferimento ad una indagine condotta dal Servizio Beni Culturali nel '98 sui 208 musei locali riconosciuti) :

I musei di ente locale e di interesse locale risultano uniformemente distribuiti sul territorio, senza differenze estremamente rilevanti tra i diversi comparti provinciali; I musei di ente locale e di interesse locale costituiscono un quadro caratterizzato da grande "vitalità": la maggior parte di essi risulta aperto ad orario stabilito, dotato di un inventario completo e in genere con un buon livello di catalogazione, mentre buono è anche lo stato di conservazione e dunque la salvaguardia delle collezioni;

La minuta distribuzione territoriale dei musei configura una rete capillarmente articolata e perfettamente aderente alla geografia fisica e comunitaria delle Marche: il museo diffuso inteso come "correlato insieme dei musei" sembra dunque lo strumento idoneo ad esprimere compiutamente l'identità storica e artistica marchigiana, nonché a salvaguardare e valorizzare i beni diffusi nel paesaggio.

Elementi di debolezza

La corrispondenza tra l'elevato numero di sedi e la dimensione limitata delle raccolte che svolgono di conseguenza una funzione prevalentemente conservativa con ridotta attenzione alle esigenze espositive: un segnale ne è l'elevato (ancorché minoritario) numero di sedi aperte solo su richiesta, circa il 20%.

Il basso livello assoluto di addetti (247 unità in totale) e l'insufficiente presenza di personale direttivo con caratteristiche scientifiche.

Il passaggio della legge regionale istitutiva del museo diffuso che prescrive di finanziare "prioritariamente" e non "unicamente" i musei aderenti al sistema: ciò compromette il ruolo della Regione come ente di indirizzo e coordinamento piuttosto che di mero finanziamento. La scelta di puntare sull'immagine della regione come vero e proprio "museo diffuso", cioè vocata alla cura e valorizzazione del patrimonio, precede però un'adeguata definizione degli interventi sull'offerta culturale e sulla sua accessibilità. Manca inoltre il coordinamento con altri aspetti che definiscono l'identità visiva del museo diffuso (arredamento delle sedi, abbigliamento del personale, segnaletica extraurbana ed interna, oggettistica).

SISTEMA MUSEALE TOSCANO

Elementi di forza

Volendo provare a esporre in modo schematico gli elementi di forza e quelli di debolezza individuati attraverso l'analisi dell'offerta museale della Toscana (dati tratti da un'indagine condotta dal CLES nel '97, sui 307 musei aperti della regione), e del modo in cui viene portato avanti il progetto "Sistema museale toscano", possiamo annoverare tra i punti di forza a livello regionale:

- la "dimensione" dell'offerta museale toscana, caratterizzata quasi uniformemente da buone condizioni di fruibilità (67,8% dei musei sono aperti ad orario prestabilito), da un livello di inventariazione dei beni musealizzati superiore alla media nazionale, da un numero di addetti, la maggior parte dei quali direttamente dipendenti dai musei, che può essere considerato soddisfacente (1.676 unità in totale). Peculiari elementi di forza dell'offerta sono anche l'elevata concentrazione dei musei statali e dei beni naturalistici, musealizzati e non, sul territorio regionale;
- la varietà dell'offerta museale e culturale in generale, che consente all'Ente Regione di puntare sulla diversificazione dell'offerta stessa, con punte di eccellenza rappresentate dalle tradizionali città d'arte ma anche da Province più "marginali" che riescono a fare della propria originale identità un elemento di immediata riconoscibilità (Pistoia con l'Ecomuseo, Livorno con il Polo Scientifico,

Prato con l'arte contemporanea, Arezzo con le manifestazioni fieristiche e folcloristiche).
- l'entità eccezionale del flusso di visitatori dei musei, nonché la forte connotazione culturale del turismo toscano, riscontrabile dal rapporto tra visitatori e presenze turistiche (29 visite museali per 100 presenze turistiche, contro una media nazionale di 18/100).

Elementi di debolezza

La non uniforme distribuzione dell'offerta museale a livello territoriale e gli squilibri, gravi per alcune Province, registrati per gli indicatori relativi alla conservazione e all'esposizione dei beni musealizzati.

La necessità di fare i conti con il ruolo egemonizzante di Firenze, sia dal punto di vista della domanda che dell'offerta.

Il fatto che l'azione regionale, che si pone operativamente e quale supporto tecnico verso l'istituzione di sistemi museali, sia scarsamente coadiuvata da organismi ad hoc: un esempio per tutti, l'Osservatorio sui musei, per una più efficace gestione del sistema informativo regionale.

SISTEMA MUSEALE REGIONALE DELL'UMBRIA

Elementi di forza

A più di dieci anni dall'avvio della strategia di sistema per l'organizzazione dell'offerta museale umbra è senz'altro possibile fare il punto sulla situazione regionale, in un modo più strutturato rispetto a quanto avvenuto per le altre regioni. I dati sono tratti, in questo caso, anche dal dossier a cura del Centro Studi TCI intitolato Sistemi Museali in Italia, pubblicato nel 2000. Relativamente ai plus possiamo considerare:

L'assoluta omogeneità dell'offerta per quanto riguarda i musei locali integrati nel sistema (39 sui 65 aperti).

L'aver puntato, sin dall'inizio, sul legame stretto tra interventi sull'offerta museale, formazione, creazione di profili professionali ad hoc e occupazione, ottenendo buoni risultati e non creando false aspettative di lavoro (anche per l'attenta capacità di analisi preventiva delle reali opportunità, in stretta collaborazione con i proprietari dei musei).

L'aver saputo porsi, in ambito nazionale, come modello di funzionamento specifico per la tipologia museale prevalente del "piccolo museo locale" (i cui stessi caratteri hanno a lungo costituito elementi di pregiudizio, se confrontati al modello dei "grandi musei"), mostrando come esso rappresenti, in realtà, un valore per sé stesso meritevole di tutela ed una opportunità di grande efficacia operativa ed economica.

Elementi di debolezza

Uno dei maggiori limiti, allo stato attuale, è costituito da quella stessa "strutturazione leggera" del sistema museale che, per altri versi, ne rappresenta un pregio. La Regione non ha infatti potuto - né voluto - imporre, in questi anni, forme complesse di collaborazione tecnica, economica, amministrativa tra Enti locali e tra questi e gli altri proprietari di musei locali. Ciò rende il sistema poco coeso e a rischio di frammentazione.

Conclusioni

A seguito di questo lavoro sono emerse alcune riflessioni:

- il ruolo fondamentale dell'attore (sia la Regione, la Provincia o un'Ente), che si adopera affinché si costituisca il sistema; la sua funzione è complessa dapprima ha un ruolo da protagonista poiché deve coinvolgere i singoli membri e favorirne le relazioni, poi deve fare un passo indietro e lasciare spazio ai componenti del sistema per farli interagire.

- la comunicazione, il personale specializzato e un supporto tecnico adeguato sono strumenti indispensabili per l'organizzazione dei musei in rete.

- abbiamo constatato come le Reti consentano di realizzare progetti e servizi che le singole istituzioni avrebbero difficoltà ad affrontare, d'altro canto il progetto che viene proposto deve essere concreto e percepito come utile dai membri del gruppo.

Inoltre:

- le differenze principali tra Sistema e Rete sono che mentre il primo si caratterizza per una organizzazione a struttura gerarchica e per una concentrazione dei musei in uno spazio ben definito, la Rete comprende in sé entità eterogenee e non ha una struttura gerarchizzata.

Il fund raising per i musei e le esposizioni a carattere scientifico (*Elena Borin*)

1. Sponsorizzazione e musei

Quando il museo ha nella sua politica la ricerca e l'accoglimento di apporti esterni, finanziari o di altro tipo, da parte di organizzazioni commerciali o industriali o da altra fonte esterna, occorre la massima vigilanza nel definire chiaramente il tipo di relazioni che si concordano fra il museo e lo sponsor. Il sostegno commerciale o la sponsorizzazione possono creare problemi etici e il museo deve assicurarsi che le proprie norme e obiettivi non vengano compromessi da tali relazioni.

*Codice di deontologia professionale dell'ICOM*²⁰

“La sponsorizzazione [...] ha favorito uno sviluppo delle attività museali spesso non altrimenti raggiungibile.”

*Maria Grazia Tomea Gavazzoli*²¹

Negli ultimi anni, specie dopo la restrizione delle entrate garantite dai finanziamenti pubblici, una delle maggiori sfide per i musei e le mostre temporanee è rappresentata dal reperimento delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività. La necessità di affrontare in maniera efficace questa problematica, ha portato i musei ad approcciarsi al reperimento fondi in maniera sempre più professionale, cercando di ideare linee guida e di perseguire politiche che possano da un lato garantire le risorse necessarie all'attività e all'evoluzione del museo e dall'altra a rispettarne le collezioni e le vocazioni etiche.

Come fa notare M. G. Tomea Gavazzoli, la situazione attuale della sponsorizzazione affronta due criticità principali: il “dilettantismo e i problemi di natura etica”²².

I problemi di natura etica sono connessi all'apparente contrasto fra la vocazione di conservazione, educativa e di benessere della comunità che caratterizza i codici deontologici e l'idea stessa di museo e la logica del profitto che potrebbe essere insita a volte nella programmatica degli sponsor, specialmente nel caso in cui questi siano aziende o altri enti commerciali. Tale dilemma tuttavia è stato risolto con un attento monitoraggio “dell'accordo” fra le due parti: infatti “gli accordi di sponsorizzazione sono un fenomeno concreto che si è diffuso ovunque [...]. Essi, di norma, sono regolati da contratti che devono cautelare gli interessi legittimi delle parti, contemplando una serie di articoli di garanzia”.²³ Fra questi articoli, la Gavazzoli pone particolare accento sulle garanzie di natura etica sul profilo, sulle attività e sui prodotti dello sponsor che dovranno essere costantemente confrontati con il codice deontologico del museo.

²⁰ *Codice di Deontologia Professionale dell'ICOM*, in www.icom-italia.org

²¹ Tomea Gavazzoli M.L. *Manuale di Museologia*, Etas: Milano, 2005, p. 191.

²² Tomea Gavazzoli, p. 191

²³ *ibid.*, p. 191

La seconda scottante criticità della sponsorizzazione museale è il dilettantismo. “Il direttore del museo è spesso tentato di provvedere, con entusiasmo e da dilettante, a cercare fondi per i progetti che gli stanno a cuore, ma se non ha alle spalle esperienze già consolidate, deve essere avvertito che il percorso prevede un processo lento di cambiamento di atteggiamenti, di incoraggiamento alla fiducia nella struttura e di persuasione sulla bontà dell’investimento, cammino costantemente alimentato da una comunicazione, bidirezionale e verso il pubblico, che deve anticipare, accompagnare e seguire ogni contatto anche quando si è già risolto in modo positivo”.²⁴ Kotler²⁵ traccia una linea evolutiva nello sviluppo del fund raising dei musei che ha portato, da una fase iniziale del “begging” (richiesta) in cui le istituzioni pregavano privati e altri enti di offrire denaro o altri servizi, alla fase attuale in cui il reperimento fondi si ripositiona come un momento di sviluppo. Questo stadio, definito da Kotler come “fase di marketing”²⁶, comporta una segmentazione del mercato dei donatori, l’utilizzo di strumenti di ricerca e di comunicazione per lo sviluppo di ciascun mercato e l’elaborazione di progetti e di un bilancio specifico per ogni probabile sponsor e per il suo potenziale.

1.1 Primi passi: analisi del contesto e del pubblico

L’approccio moderno al fund raising per i musei parte innanzitutto da un’analisi del contesto, inteso non solo nel senso del territorio materiale e sociale in cui si situa il museo ma anche come ambito in cui si muovono e in cui è possibile individuare sponsor potenziali.

Il contesto economico, produttivo, politico e sociale può dare indizi importanti sull’orientamento dei vari soggetti pubblici e privati verso le attività culturali, e in caso di atteggiamento positivo, ci informa sulle tendenze in atto e sui programmi in cantiere. Per quanto concerne le aziende, l’analisi del contesto ci fa capire se ci sono difficoltà economiche di settore e che tipo di sponsorizzazioni sono state fatte in passato, garantendoci una panoramica sugli orientamenti aziendali nei confronti della cultura.

Il contesto va anche analizzato in riferimento al museo, per capire qual è l’immagine socialmente diffusa dell’istituzione, qual è la percezione e la ricettività del pubblico verso le sue attività e infine qual è la rotta da seguire per far conciliare la propria politica con quella dei potenziali sponsor.

Allo studio del contesto, si dovrebbe sempre affiancare un esame puntuale e dettagliato del pubblico. Capire i visitatori di riferimento ci può dirigere nella scelte da attuare per ampliare o fidelizzare il nostro bacino d’utenza. Ci serve inoltre per cercare ulteriori punti in comune con gli sponsorizzatori, e per individuare quali benefit e vantaggi noi possiamo offrire loro.

1.2 Individuazione degli interlocutori per la sponsorizzazione

Una volta realizzata l’analisi del contesto e del pubblico di riferimento, si può passare alla fase successiva del fund raising: la mappatura di tutti i possibili sponsor.

Lucio Argano divide le entrate da reperimento fondi in due categorie principali: forme e fonti pubbliche, e forme e fonti private.²⁷

²⁴ Tomea Gavazzoli., p. 190.

²⁵ Kotler N., Kotler P. *Marketing dei Musei – Obiettivi, Traguardi, Risorse*. Einaudi, Torino, 1999.

²⁶ Kotler N., Kotler, P., p. 396

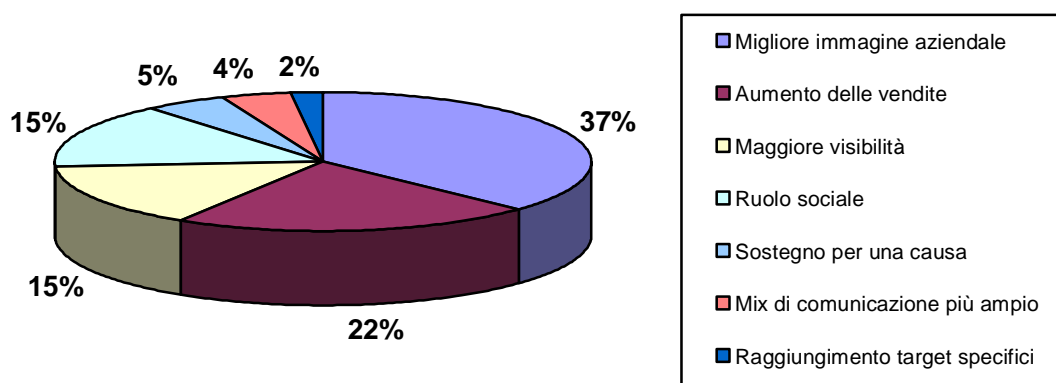
²⁷ Argano L. “Progettazione e programmazione degli eventi culturali” in *Gli Eventi Culturali*, AA. VV. Franco Angeli, Milano, 2005, p. 147

Nel gruppo delle fonti pubbliche Argano include i finanziamenti statali, regionali, degli enti locali e territoriali, ed infine i finanziamenti comunitari e sopranazionali. Nel caso si volessero ottenere sponsorizzazioni di questo tipo, sarà necessario informarsi puntualmente sulla “tipologia, sull’iter procedurale con scadenze e modalità di richiesta di assegnazioni, dei fondi ammissibili rispetto all’evento e dei soggetti eroganti”.²⁸

Nel gruppo delle forme e fonti private, vengono incluse le sponsorizzazioni in denaro o tecniche, e le “donazioni, erogazioni liberali, contributi di tipo istituzionale o fornite da persone fisiche in quanto sostenitori”.²⁹ Questa categoria è la più complessa, in quanto raggruppa tipologie di soggetti e sponsorizzazioni molto diverse fra loro. Da un lato si incasellano in questo ambito i contributi di singoli come liberi donatori o come membri, per i quali usualmente si prevedono una serie di benefit che possano qualificare la loro partecipazione alla vita e alle attività del museo. Vengono incluse anche le donazioni di fondazioni di varie tipologie e intenti; la caratteristica che le distingue dalle imprese è soprattutto il fatto che, mentre per le società le donazioni sono spesso considerate come un’attività minore o comunque collaterale, per le fondazioni esse rappresentano l’attività principale. Le fondazioni possono essere fondazioni cosiddette “generiche” (che sponsorizzano cause diverse) oppure dedicarsi a un ambito preciso d’intervento (sanità, educazione, arte, ecc...); starà nell’abilità del museo saper individuare la fondazione più propensa e adatta a supportare i suoi programmi.

Un capitolo a parte meritano le aziende private: per questo tipo di sponsor sarà indispensabile focalizzarsi sulla capacità di proporre progetti da attuare insieme e che possano tradursi in un vantaggio per entrambi i partner. Le imprese infatti saranno più sensibili a sponsorizzare quei musei che possano garantire loro un ritorno di immagine, un aumento delle vendite o un qualunque altro obiettivo percepito come prioritario dall’azienda stessa. La decisione di coinvolgere uno soggetto privato di questo tipo prevederà uno studio attento non solo dello sponsor stesso ma anche del museo, per capire “what is in for them”, cioè che cosa noi abbiamo da offrire all’impresa in termini di marketing e su quali aspetti possiamo far leva per suscitare il loro interesse.

Benefici ricercati dalle aziende³⁰



²⁸ Argano L. “Progettazione e programmazione degli eventi culturali” in *Gli Eventi Culturali*, AA. VV. Franco Angeli, Milano, 2005, p. 147

²⁹ Argano, p. 147

³⁰ Colbert F. et al. *Marketing delle Arti e della Cultura*, Milano, Etas, 2000, p. 238

2. I Musei della Scienza e i Centri per la Scienza e la Tecnica.

Nell'analisi di Neil e Philip Kotler³¹, i musei della scienza e della tecnica e le mostre scientifiche vengono indicati come alcune delle tipologie museali in più forte espansione, che hanno sperimentato "elevati tassi di incremento di visitatori". Le ragioni di questo sviluppo sono da individuarsi nelle peculiarità di questo tipo di musei, in particolare nel fatto di costituirsi come centri di "istruzione e formazione" e di stabilire un contatto molto stretto con i visitatori.

2.1 Museo come centro di formazione

I musei della scienza e le mostre ad essi collegati hanno la caratteristica imprescindibile di "[attirare] l'attenzione sui processi piuttosto che sugli oggetti"³², stabilendo in questo modo una relazione più coinvolgente con i propri visitatori che possa fungere da veicolo per la spiegazione dei principi e delle leggi scientifiche.

L'interattività si costituisce quindi come uno dei loro tratti salienti: vengono spesso allestite esposizioni con strumenti manuali che si possono toccare, utilizzare, scoprire e che cercano di essere il più possibile accattivanti e attraenti. In sintesi, questi musei si propongono come centri di istruzione, rivolti soprattutto ad un pubblico di giovani e per questo sono spesso fortemente sostenuti dai distretti scolastici che li interpretano anche come un mezzo per supplire alla limitatezza di risorse scientifiche della scuola.

Questa loro peculiarità ha varie conseguenze sull'organizzazione e sulla gestione delle strutture. Innanzitutto questi musei hanno l'esigenza di progettare ambienti più "invitanti"³³, in altre parole spazi più colorati, e dinamici in grado di suscitare un maggiore interesse nei visitatori; le esposizioni saranno progettate per stimolare la curiosità, l'immaginazione e la partecipazione attiva.

Dato che in queste strutture l'apprendimento viene attivato dalla stimolazione multisensoriale, in altre parole da dimostrazioni pratiche che prevedono anche l'uso delle attrezzature da parte degli stessi visitatori, i musei della scienza dovranno prevedere una continua manutenzione dell'attrezzatura stessa che potrebbe rischiare di essere danneggiata.

È inoltre necessaria una continua formazione del personale, che dovrà non solo essere preparato sulle dimostrazioni e sulle tecniche impiegate ma anche essere competente nel coinvolgere e motivare il pubblico.

2.2 Caratteristiche del pubblico dei musei della scienza

Capire le caratteristiche del pubblico di riferimento dei musei della scienza è fondamentale per determinare quali attrattive e collaborazioni di sponsorship possono essere instaurate. Il pubblico potenziale dell'evento e del museo influenza una parte rilevante delle strategie di fund raising perché ci indica quale può essere il bacino di utenza su cui lo sponsor deciderà di fare leva.

³¹ Kotler N., Kotler P., p. 28

³² ibid., p. 28

³³ ibid., p. 28

Per quanto riguarda i musei della scienza e le mostre scientifiche, si è visto che la maggioranza dei visitatori è costituita da studenti, o comunque dai soggetti che sono coinvolti a vario titolo nella didattica. Quindi sarà interessante verificare quale parte sostanziale degli interlocutori della ricerca fondi potrà essere motivata a raggiungere questo tipo di pubblico.

3. Le peculiarità della sponsorizzazione scientifica: mappatura e individuazione dei possibili interlocutori

Come accennato in precedenza, il piano di fund raising dovrebbe partire innanzitutto dalla mappatura dei possibili interlocutori, in modo da individuare le categorie potenzialmente interessate a interagire con noi.

Le modalità di individuazione delle collaborazioni da instaurare sono le stesse per i musei scientifici e per le altre tipologie di museo.

3.1 Soggetti pubblici

In questo ambito gli interlocutori dei musei scientifici saranno in maggioranza gli stessi che si potrebbero individuare per altri musei. Si potranno stabilire ottenere quindi³⁴:

finanziamenti statali

finanziamenti regionali

finanziamenti enti locali territoriali

finanziamenti comunitari: in particolare non solo fondi strutturali ma anche fondi europei ad accesso diretto dei programmi cultura ma anche quelli riservati alla formazione o a specifici bandi per la ricerca.

finanziamenti sopranazionali. Vista la diffusione di musei della scienza e le collaborazioni che si possono stabilire con vari enti di educazione scientifica o ricerca, si potrà vagliare la possibilità di partenariati e collaborazioni anche economiche con enti esteri.

I musei della scienza hanno il vantaggio di rimanere in equilibrio fra il museo come ente di conservazione e ricerca e la finalità prettamente educativa. L'immagine "scientifica" inoltre rende più probabile la buona riuscita delle richieste di sponsorizzazione da parte di Università e Centri di studio e ricerca che sono tematicamente affini.

3.2 Membership

Per quanto riguarda il reperimento fondi da sistemi di membership e donazioni da parte di privati, bisogna ancora una volta partire dal pubblico principale di riferimento del museo.

Considerato il fatto che bisogna cercare di attirare l'attenzione del pubblico delle scuole, degli insegnanti e delle famiglie, le proposte di "donazioni" o di membership dovranno sottolineare la ricchezza di benefit associati all'essere membri o donatori. Proprio in questo ambito le capacità di

³⁴ Questo schema approfondisce il modello di finanziamenti da fonti pubbliche proposto da L. Argano in *Gli Eventi Culturali*, AA. VV. Franco Angeli, Milano, 2005.

marketing relazionale con i visitatori del museo verranno messe alla prova. Si dovranno ideare infatti vari tipi di programmi rivolti ad attrarre principalmente i seguenti segmenti o target di riferimento:

Insegnanti e formatori in generale. Si dovranno studiare programmi appositi che possano far identificare il museo come un luogo di incontro di gruppo in cui venga valorizzata la professionalità degli insegnanti. Diventare membri del museo offrirà il vantaggio di entrare a far parte di questa "comunità" esclusiva e ristretta e fortemente legata al territorio. Un esempio, potrebbe essere il programma del Museo Tridentino di Scienze Naturali che organizza periodicamente e con successo un "Caffè degli Insegnanti", cioè un momento in cui gli insegnanti si riuniscono all'interno di una sala specificamente designata per loro e possono incontrarsi per "bere un caffè", ma anche per discutere, passare del tempo in compagnia, confrontarsi sui loro programmi didattici, instaurare contatti e nuove relazioni anche ai fini lavorativi.

Bambini, ragazzi e famiglie. Premesso che sarà difficile che un bambino possa decidere autonomamente di diventare membro o donatore di un museo, la strategia per attirare nuovi fondi dovrebbe incentrarsi soprattutto sulle famiglie, con benefit che riguarderanno soprattutto corsi di istruzione e formazioni per adulti ma specialmente per i bambini, laboratori, campi estivi e altre attività legate al museo che possano essere anche "eventi sociali" e che coinvolgano tutta la famiglia.

Comunità scientifica. Pur essendo un'istituzione dedicata alla scienza, le attività delle mostre e musei della scienza e della tecnica difficilmente potrà essere considerata "attraente" per un pubblico di esperti (scienziati, ricercatori, studenti universitari di facoltà scientifiche, ecc....) in quanto si costituisce principalmente come una "semplificazione" dei principi base delle materie scientifiche per renderle fruibili verso il grande pubblico. Perciò, se la scelta strategica del museo sarà quella di attirare anche questo segmento di pubblico, sarà necessario prevedere delle attività aggiuntive (seminari specialistici, incontri, convegni, ecc...) più "qualificanti" che possano coinvolgere la comunità scientifica di un livello di preparazione più specialistico. Altro indirizzo verso cui si potrebbe dirigere l'attrazione di nuovi membri è quello degli studenti universitari: citando ad esempio il caso del Maryland Science Center che prevedeva "una categoria speciale di studenti meritori [...] attivi durante i mesi estivi"³⁵, si potrebbe pensare di rendere membri del museo gli studenti che lavoreranno come volontari per il museo stesso, cercando quindi di coinvolgerli nelle attività di studio e didattica. Questi membri, pur non contribuendo con la loro quota alle entrate del museo, costituiranno un aiuto tecnico prezioso per il suo funzionamento rafforzando anche il legame con la comunità locale. Un discorso a parte meritano invece i musei scientifici di tipologie più settoriali (per esempio: musei di storia naturale, di antropologia, di etnografia, ecc...) che per la loro specificità portano avanti programmi di studio e ricerca e che quindi sono più attrattivi per comunità scientifiche specialistiche.

3.3 Le donazioni delle fondazioni

Le fondazioni sono normalmente propense a finanziare un evento per contribuire ad una causa importante o rilevante ai fini dell'istituzione. Nel caso delle tipologie museali prese in considerazione in questa tesi di perfezionamento, le fondazioni che potrebbero essere interessate a sponsorizzare sono quelle i cui principi di immagine e idee programmatiche sono in linea con l'immagine o le caratteristiche del museo o della mostra scientifica.

Scendendo nello specifico, oltre alle fondazioni cosiddette "generiche" (cioè "istituite per sostenere un'ampia gamma di cause e generalmente guidate da uno staff di professionisti [...]). Le fondazioni generiche possono essere organizzazioni di ingenti dimensioni finalizzate al sostegno di diverse

³⁵ Kotler N., Kotler P. , p. 387

cause.³⁶), che a mio parere saranno principalmente interessate a finanziare specifici programmi e iniziative, le fondazioni che sponsorizzeranno più probabilmente un museo scientifico saranno:

fondazioni per la scienza o con finalità legate a tematiche scientifiche. Si devono privilegiare soprattutto quelle fondazioni che non si occupano tanto di finanziare la ricerca ma piuttosto la divulgazione della scienza presso un pubblico più ampio. Alcune fondazioni scientifiche potrebbero essere contattate per finanziare eventi specifici legati ad un pubblico più “tecnico” che gravità attorno alle attività collaterali del museo (congressi, conferenze, seminari, ecc...) che sono state prese in considerazione nel precedente capitolo.

fondazioni per la formazione e l’educazione. Visto il segmento di riferimento, il tema della didattica è centrale per il museo e le sue attività. Quindi una fondazione di questo tipo sarà motivata a legarsi, anche in modo duraturo, a collaborazioni legate alla formazione attraverso il supporto del museo.

fondazioni rivolte alle problematiche legate ai bambini. Si riprende in questo punto il riferimento ai visitatori preferenziali del museo, cioè i bambini, verso cui vengono rivolti la maggioranza dei programmi e che sono valorizzati in tutto il museo o nella mostra temporanea.

fondazioni legate alla comunità del territorio. Un museo della scienza, per la rete di relazioni e per l’immagine positiva di “centro di formazione”, sicuramente contribuisce alla vita e alla crescita della comunità locale; si costituisce perciò come uno dei punti di forza da valorizzare nel territorio.

3.4 Focus sugli interlocutori aziendali

I tratti distintivi del fund raising scientifico emergono in maniera più evidente quando andiamo ad analizzare le possibilità di sponsorizzazioni da parte di aziende private. In questo caso infatti si rendono ancora più forti i legami del fund raising con il pubblico e il tipo di “esperienza museale” che tali eventi scientifici offrono.

Ai fini di analizzare le tecniche di mappatura delle aziende sponsor, mi è parso di particolare utilità focalizzarmi sugli obiettivi degli sponsor-aziende come vengono evidenziati dall’analisi di Dennis Rich³⁷. L’autore si incentra su quattro macro-aree di obiettivi, a cui attribuisce una importanza sulla base dei dati statistici raccolti da Godbout, Turgeon e Colbert:³⁸

Obiettivi	Media*
Obiettivi legati alle vendite	2.93
Aumento delle vendite	3.26
Rendere più facile la previsione per le forze vendite	2.58
Obiettivi legati al prodotto	2.90
Aumentare la conoscenza del prodotto	3.30
Identificare un prodotto con un segmento di mercato	3.07
Modificare l’immagine del prodotto	2.67
Incoraggiare il consumatore a provare il prodotto	2.50
Obiettivi aziendale	2.65
Valorizzare l’immagine aziendale	3.56
Accrescere la notorietà dell’azienda	3.36
Aumentare i risultati economici nel lungo periodo	3.34
Essere coinvolti nella comunità	3.13

³⁶ Kotler N., Kotler P., p. 401

³⁷ J. Dennis Rich in Colbert F. *Marketing delle Arti e della Cultura*, p. 220

³⁸ A. Godbout, N. Turgeon, F. Colbert, *Pratique de la Commandite Commerciale au Quebec: une étude empirique* (Montreal, Chaire de Gestion des arts, école des Hautes études Commerciales, cahier de recherche GA 91-02, September, 1991), 31 pp.

Identificare l'azienda con un segmento di mercato	2.92
Impressionare favorevolmente gli opinion leader	2.88
Acquisire nuovi contratti commerciali	2.81
Cambiare la percezione pubblica dell'azienda	2.58
Migliorare le relazioni interne con gli addetti	2.48
Tenere alto il morale dello staff	2.37
Sottolineare un avvenimento speciale	2.31
Reagire a uscite stampa negative (controllo del danno)	1.98
Rassicurare gli azionisti	1.79
Facilitare l'assunzione di nuovi addetti	1.77
Obiettivi personale	2.09

*4 = molto importante; 3 = importante; 2 = poco importante; 1 = trascurabile

Come emerge dallo schema, gli sponsor aziendali sentono come primarie le esigenze di aumentare le vendite e la conoscenza dei prodotti (specialmente in relazione ad un segmento di mercato), e nel contempo quelle di valorizzare l'immagine e la notorietà dell'azienda rafforzandone il legame con le comunità nell'ottica di aumentare i risultati economici nel lungo periodo.

Ripartendo dunque dalle considerazioni fatte nei capitoli precedenti, nei seguenti paragrafi cercherò di riprendere gli obiettivi stabiliti da Dennis Rich applicandoli al campo del fund raising per musei e mostre della scienza. Prenderò in considerazione i punti da lui analizzati nell'ordine inverso, in quanto ritengo che sia gli obiettivi legati al prodotto sia quelli aziendali siano sempre in qualche misura collegati, se non quasi "subordinati", all'obiettivo primario delle aziende private che è quello di avere il maggior utile possibile, in altre parole aumentare le vendite. La sponsorship si configurerà come un investimento finalizzato ad aumentare la conoscenza "in positivo" dell'azienda e dei suoi prodotti, legandola alla comunità con lo scopo di aumentare nel medio-lungo periodo la vendita di determinati prodotti.

Obiettivi aziendali

Sintetizzerò queste obiettivi in due punti salienti:

- valorizzare l'immagine aziendale accrescendo la notorietà della marca verso un segmento di pubblico. Come accennato in precedenza, i musei scientifici si fanno portatori di due messaggi chiave: 1. contribuire alla formazione, educare sperimentando; 2. rivolgersi principalmente ai giovani (anche se non solo a questo pubblico). Sulla base di queste considerazioni saranno interessate a sponsorizzare un museo scientifico quelle aziende la cui immagine è collegata in qualche modo al mondo dei prodotti per bambini (aziende di giocattoli, aziende alimentari, aziende della scuola, case editrici, collane scientifiche e non per bambini, aziende che producono sussidi didattici o per la scuola, ecc...) e che si pongono in linea con l'immagine e gli ideali di tutela e di educazione dell'infanzia.
- essere coinvolti nella comunità. I musei scientifici sono spesso usati per supplire alle carenze didattiche, quindi vengono utilizzati in particolar modo dalle scuole. Per questo, un museo della scienza avrà particolare notorietà presso le "comunità" scolastiche, si creerà una nomea di luogo dove si coltiva la cultura educativa e dove si ha rispetto per i giovani con particolare attenzione verso i bambini. Dipendendo dalle dimensioni del museo stesso, la comunità di riferimento potrebbe essere quella delle scuole della città, provincia o regione della sede museale, oppure della nazione fino ad arrivare a coprire un territorio internazionale (nel caso in cui il museo della scienza abbia rilevanza maggiore, per esempio europea). Le aziende interessate ad inserirsi in questi tipi di gruppi potrebbero essere più propense a sponsorizzarlo (ancora una volta mi riferisco alle aziende di prodotti

legati alla scuola o all'infanzia). Altra variabile legata alla comunità è a mio parere quella legata al circuito turistico eno-gastronomico: se la mostra o museo è piccolo, si può ipotizzare che i ristoranti e bar vicini al luogo di svolgimento siano interessati a legarsi all'evento in quanto i visitatori potrebbero fermarsi a mangiare presso di essi. Se il museo o la mostra sono di respiro più ampio, si potrebbe pensare di coinvolgere anche hotel o ostelli della gioventù (ancora una volta collegati anche alla tipologia della comunità dei visitatori).

Obiettivi legati al prodotto

I prodotti di un'azienda potrebbero ricollegarsi sia all'immagine di evento scientifico della mostra e museo sia a quella dei prodotti per il pubblico di riferimento. Nel secondo caso, nuovamente le aziende a cui mi riferisco saranno le aziende sopraccitate che producono o commercializzano prodotti per bambini.

Nel primo caso invece saranno interessati a sponsorizzare il museo non tanto le aziende che mirano a vendere i propri prodotti ai ragazzi ma piuttosto quelle imprese che sono interessate a stabilire contatti e relazioni con gli enti e istituti che spesso sono coinvolti a livello di promotori o collaboratori dell'evento e del museo. Mi riferisco ad esempio alle aziende che vendono prodotti chimici o scientifici in senso lato riservati all'università o a centri di ricerca, o le aziende informatiche che potrebbero avere software applicabili alla ricerca. O ancora le aziende che vendono servizi di comunicazione e pubblicità, che potrebbero vedere nei soggetti promotori dei possibili futuri clienti e che percepirebbero il museo come un modo per inserirsi e farsi conoscere in un determinato ambiente.

Obiettivi legati alle vendite

Concludendo la nostra analisi, possiamo notare come l'aumento delle vendite è la sintesi degli obiettivi e delle strategie sopra elencati e che non casualmente si posiziona in testa allo schema degli obiettivi degli sponsor (con una media totale del 2.93).

Quando vengono soddisfatti i parametri di immagine, raggiungimento del segmento di pubblico di riferimento, incremento della conoscenza e della curiosità verso i prodotti aziendali, è probabile che ci sia una ricaduta diretta sulle vendite dell'azienda e del prodotto particolare che si allinea ai principi aziendali.

Da questo deduciamo che tutte le imprese che sono state elencate sopra potrebbero essere prese in globate in questa categoria ai fini di una eventuale collaborazione di sponsorship.

4. Le sfide per il futuro: riflessione conclusive sul fund raising per musei e mostre scientifici

Come si è detto all'inizio di questo lavoro, i musei scientifici sono una realtà in espansione dal punto di vista delle sedi espositive e dei visitatori.

È importante perciò cercare di dare strumenti di crescita validi a tali realtà e l'attività di fund raising può costituirsi come un valido strumento a tale fine. Non mi riferisco solo all'aspetto puramente monetario: la membership, le donazioni, la sponsorizzazione creano soprattutto una rete relazionale importante per l'evoluzione del museo e per il suo legame con il territorio e la comunità.

I musei scientifici infatti saranno propensi a ricercare "l'attenzione" delle istituzioni e i centri di ricerca a loro affini, instaurando collaborazioni proficue a livello di didattica e soprattutto di avvicinamento della popolazione, specialmente delle comunità locali, a materie che molto spesso possono sembrare distanti e ostili. Dal punto di vista della membership privilegeranno le famiglie, gli insegnanti e le scuole locali (dato che queste avranno un accesso più facile e immediato alle attività continue), stabilendo un ulteriore legame con il territorio.

Quello che emerge dall'analisi svolta, è infine il legame di affinità che lega il museo scientifico ai suoi sponsor, donatori e membri: la sua natura "interattiva", di vocazione chiaramente sperimentale e "collaborativa", sembra riflettersi nel coinvolgimento attivo dei propri sponsorizzatori in progetti in cui tutti i soggetti, ovviamente con gradi e modalità diverse, possano partecipare.

La sfida per il futuro dei musei scientifici si pone proprio nella progettualità: in altre parole nel cercare di far evolvere la sponsorizzazione da uno stadio di semplice "erogazione" di denaro ad una condivisione di prospettive, intenti e progetti, in modo da instaurare rapporti di collaborazione duraturi e vantaggiosi per entrambe le parti.

Il rapporto di sponsorship non serve solo a reperire fondi per specifiche attività, ma serve anche ad incrementare le pubbliche relazioni e la promozione, a condividere un percorso di crescita del museo e dello sponsor in egual misura.

Il Fund Raising per la cultura: le associazioni non profit (Benedetta Cappella)

INTRODUZIONE

Allo stato attuale su tutto il territorio nazionale il settore dei beni culturali è sottoposto ad una progressiva riduzione delle risorse economiche pubbliche, situazione che comporta una evidente difficoltà da parte degli enti e delle organizzazioni che si occupano di cultura ad autofinanziare le attività legate al proprio operato.

Il proliferare, sin dai primi anni Settanta di numerose associazioni di volontari nell'ambito culturale ha dato un valido contributo per la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio culturale italiano. Nell'ultimo decennio queste realtà si sono affermate sia per la costante presenza nel territorio, sia per gli interventi legislativi che hanno permesso il loro sviluppo.

Questo sta ancora oggi a dimostrare la sensibilità di alcuni cittadini che identificando un bisogno della comunità si impegnano a soddisfarlo.

Finanziate in parte dagli enti pubblici, in passato, le associazioni hanno potuto offrire una molteplicità di iniziative contando su brillanti idee e progetti che in molti casi hanno sviluppato una vera e propria azione di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale locale. Attualmente la situazione è scoraggiante: il drastico taglio da parte degli enti pubblici ai fondi per il settore culturale ha spinto le associazioni ad affrontare il tema di ricerca fondi con maggiore sistematicità e organizzazione (*Fund raising*).

Un fund raising di successo si basa su un management efficace del processo, altamente complesso, di promozione dell'organizzazione non profit. La complessità deriva dall'intenso intersecarsi delle relazioni necessarie (consiglieri di amministrazioni e volontari, personale organizzativo ed amministrativo, donatori potenziali e donatori effettivi), nonché dal raggio di azione della stessa funzione di promozione istituzionale (marketing, pubbliche relazioni, gestione degli archivi).

Molte e di diversa natura sono le problematiche di cui un'organizzazione culturale onlus, deve prendere atto per condurre una buona politica di raccolta fondi:

- ♣ rapidi mutamenti dell'ambiente in cui opera;
- ♣ richiesta di affidabilità da parte dei donatori;
- ♣ necessità di fare un calcolo bilanciato delle priorità tra richieste interne ed esterne;
- ♣ raggiungere un bilanciamento nella leadership e una chiarificazione dei ruoli, delle relazioni, dei volontari e del personale retribuito;
- ♣ utilizzare le nuove tecnologie per ottenere la massima efficacia ed efficienza;
- ♣ pianificare le esigenze a breve termine e gli obiettivi strategici a lungo termine;
- ♣ mantenere un ambiente favorevole per i volontari;
- ♣ lavorare in modo efficace con un "team" affiatato.

L'approccio lagnoso e pietistico di chi deve affrontare una richiesta di denaro deve cessare per dare spazio ad un nuovo modo di fare fund raising che sia intrapreso con un'ottica strategica focalizzata sulle fasi che precedono e posticipano l'attività di raccolta.

Seguendo la filosofia di Henry Rosso, solo un'organizzazione che elabora una buona causa può richiedere fondi, poiché proponendo un progetto in cui per primo ripone notevole ottimismo riuscirà a trasmettere con convinzione e determinazione il giusto segnale che a sua volta potrebbe essere accettato o meno.

ASPETTI LEGISLATIVI

In Italia la raccolta fondi non si è sviluppata omogeneamente su tutto il territorio. Una spinta in questo senso è arrivata con il D.L. 460/97 "Legge istitutiva degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale" che oltre a istituire le associazioni non profit come ONLUS prevedeva una limitata detraibilità fiscale, che, anche se in maniera molto lieve, ha

incentivato lo sviluppo delle potenzialità di questo settore, dando ai cittadini una occasione in più per donare.

Il trattamento fiscale agevolato ha permesso di usufruire in maniera oculata dei fondi derivanti dagli enti pubblici, ma oggi a distanza di pochi anni la scarsità dei finanziamenti ha gettato un'ombra sulle molteplici e qualificate iniziative culturali di molte associazioni non profit.

STRATEGIE DI FUND RAISING

Il fund raising si presenta come "il complesso di attività che l'organizzazione non profit mette in atto per la creazione di rapporti d'interesse fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle"³⁹.

È quindi rivolto ad un pubblico eterogeneo (singoli, famiglie imprese ecc.), si prefigge l'obiettivo di assemblare i mezzi più diversi (materie prime, servizi ecc.) e tenta di coinvolgere attraverso opportune politiche relazionali contatti che possano rivelarsi nel tempo a favore dell'associazione non profit. Da questo si percepisce la necessità di dotarsi di competenze specifiche all'interno delle organizzazioni, dalle economiche alle giuridiche, dalle comunicazionali - mediatiche alle creative - artistiche al fine di applicare una soddisfacente strategia di "reperimento fondi"⁴⁰.

Alla luce di quanto detto, il bisogno per le associazioni culturali non profit di dotarsi di un "team" specializzato che possa progettare un piano di fund raising rispondente alle esigenze stesse dell'organizzazione risulta quindi prioritaria.

Seguendo un ciclo operativo che tenga conto delle condizioni e dei fattori caratterizzanti l'associazione permetterà ai soci di muoversi adeguatamente in un settore che può dare dei buoni risultati per la sopravvivenza della stessa.

La fase iniziale prevede che l'associazione non profit identifichi la sua mission ossia una dichiarazione morale significativa delle esigenze e delle necessità che l'organizzazione stessa si prefigge di soddisfare in un territorio. Nessuna associazione può esistere se non ha ben chiari gli scopi della propria esistenza.

Una volta definita la mission è bene identificare gli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere.

È bene specificare i progetti che si intendono sviluppare e raccogliere tutte le informazioni relative (conoscenza del territorio dove si opera, delle realtà affini, ecc.). L'associazione deve individuare i mercati di riferimento, ovvero deve scegliere a chi rivolgere la sua richiesta di fondi.

I mercati si suddividono in:

- ⊗ mercato delle persone,
- ⊗ mercato delle imprese,
- ⊗ mercato delle fondazioni bancarie e filantropiche,
- ⊗ mercato degli enti pubblici.

Per ottenere una buona raccolta fondi molto influisce la scelta dei materiali promozionali per invitare gli eventuali donatori a dare un contributo all'associazione che può personalizzare il suo invito ed ottenere alte percentuali di risposta. Attraverso il mailing, il telemarketing, il contatto diretto, le sponsorizzazioni e la posta elettronica anche le più piccole associazioni non profit possono farsi conoscere e apprezzare per le proprie particolarità legate al territorio in cui operano.

Dopo aver scelto una strategia è importante creare un gruppo di persone valide (team) che fortemente motivate e determinate nella realizzazione della mission lavori in pieno accordo e sia flessibile e disponibile al cambiamento culturale. Nella fase finale del ciclo operativo si dovranno considerare i risultati ottenuti, gli obiettivi preposti in modo da arrivare ad avere una valutazione dell'operatività, degli errori, delle mancanze e dei punti forza, che servirà successivamente come parametro valutativo in una nuova strategia di fund raising.

³⁹ "di MELANDRI V., tratto dal sito www.valeriomelandri.it, (c) 2007"

⁴⁰ BESANA A., "L'arte in chiave economica letture ed approfondimenti di economia della cultura e dell'arte", LED, Milano, 2003

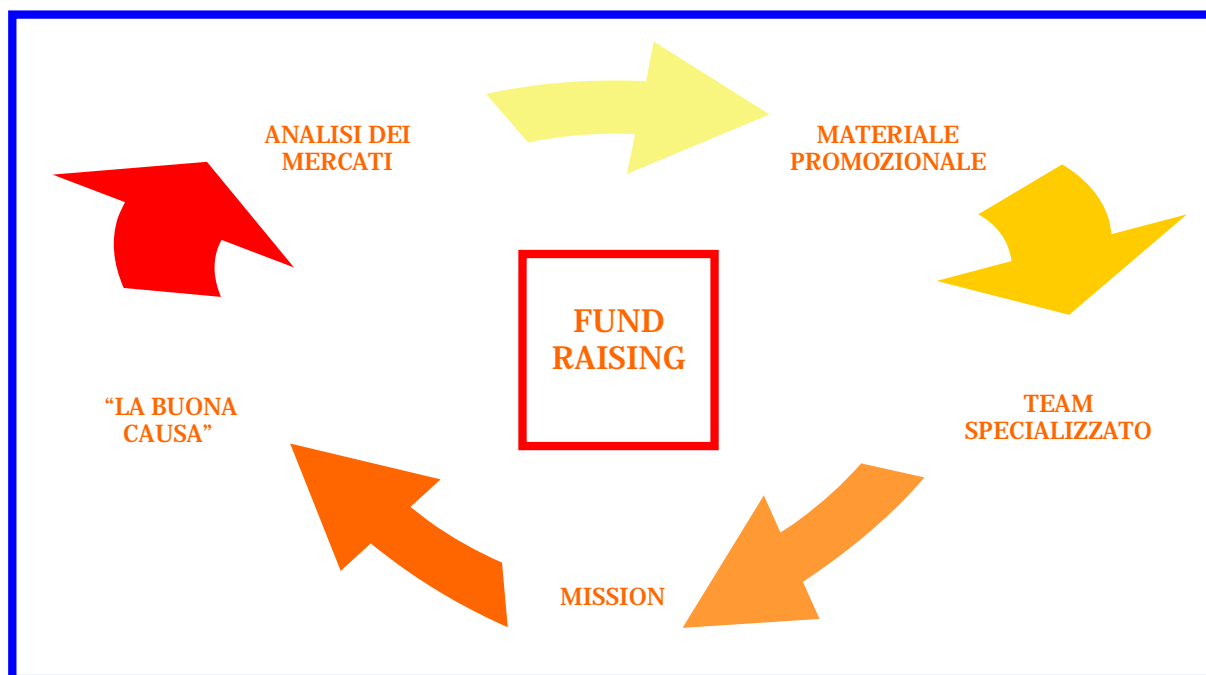


Fig. 1 Schema del ciclo del Fund Raising

Un programma di fund raising non può essere improvvisato ma deve essere visto in un'ottica strategica che prevede la redazione del Documento Buona Causa ovvero di un documento che riassume una serie di informazioni utili a rappresentare l'associazione di fronte a un pubblico interessato. Questo documento costituisce il fondamento del piano di fund raising in quanto rappresenta l'espressione della causa, ossia tutte le ragioni per le quali si dovrebbe contribuire alla sua promozione. Al suo interno possiamo trovare una serie di informazioni quali:

- mission: dichiarazione morale,
- obiettivi strategici: ciò che l'associazione si propone di ottenere nel far fronte alle esigenze e ai problemi identificati nella mission,
- obiettivi operativi: cosa farà l'associazione per il raggiungimento degli obiettivi,
- programmi e servizi: come l'associazione vuole mettere in atto gli obiettivi strategici,
- organi di governo: come viene eletto e nominato l'organo direttivo,
- personale: determinare la composizione del personale, sia retribuito sia volontario, per un'efficace erogazione dei programmi e dei servizi,
- strutture o meccanismi di erogazione dei servizi: descrizione dell'ambiente fisico e delle procedure usate per realizzare il programma,
- finanze: materiali espositivi, numerici e grafici che illustrano chiaramente il modo in cui l'organizzazione acquisisce e spende le proprie risorse finanziarie,
- pianificazione, sviluppo e valutazione dell'organizzazione: descrizione dei processi a lungo e breve termine con chiara indicazione degli obiettivi futuri,
- storia della nascita e della crescita dell'associazione: breve descrizione di come e perché l'associazione è nata, indicando chi l'ha formata e quali sono stati i risultati ottenuti.

La struttura del documento fornisce l'identità dell'associazione ed ad esso potranno attingere coloro che lavoreranno per preparare il materiale promozionale al fine di individuare i potenziali donatori.

Oltre al Documento di Buona Causa l'associazione non profit deve presentare e chiarire i seguenti punti:

- il fabbisogno del programma quantificato economicamente, che chiarisca le ragioni per cui è necessario il fund raising
- gli obiettivi, ossia una stima realistica del fabbisogno economico,
- i donatori da individuare in base alla quantità e qualità delle donazioni necessarie per garantire il successo dell'operazione di fund raising,
- i volontari carismatici: persone impegnate nelle attività disponibili a dare tempo ed energia,

- le pubbliche relazioni che servono a far conoscere ed accettare l'associazione che raccoglie fondi,
- la tempistica: si deve calcolare un tempo sufficiente per mettere in atto un programma di qualità,
- il budget: piani d'investimento devono essere congruenti con il fabbisogno del programma.

È importante ribadire che in un'associazione non profit la base della raccolta fondi è costituita dalle quote associative dei sostenitori che hanno fatto la loro prima donazione pagando un abbonamento alla quota dell'associazione o partecipando ad un evento speciale. In questi casi spesso le donazioni sono casuali ma vanno comunque curate informando i partecipanti delle attività che l'associazione svolge. Le relazioni vanno sempre seguite in modo da poter arrivare a delle donazioni pianificate e stabili nel corso degli anni. Altra tipologia di donazione proviene dai cosiddetti donatori "attivisti", che danno un continuo supporto all'associazione e per questo andrebbero chiamati a prendere parte all'attività manageriale dell'organizzazione. Ultimo livello di donazioni è rappresentato dalle grandi donazioni e dai lasciti testamentari generalmente da parte di chi già conosce l'associazione.

Un buon piano di fund raising deve seguire una logica di continua crescita e sviluppo generata dal buon lavoro, costante, corretto e ben organizzato che non può prescindere dalla relazione personale che rimane sempre alla base di ogni buona raccolta fondi. L'azienda o il privato che investirà in un determinato progetto legato all'associazione avrà nel tempo un ritorno a cui non si potrà dare un valore economico ma sarà piuttosto un ritorno d'immagine che radicherà ancora di più il donatore al territorio in cui vive evidenziando la sua sensibilità verso un bisogno della collettività.

La valutazione dei fabbisogni economici dell'associazione e dei fondi che devono essere raccolti per sostenere programmi finalizzati alla soddisfazione dei bisogni costituisce un altro aspetto fondamentale nella raccolta.

Questi si dividono in quattro categorie:

- relativi all'anno d'esercizio
- legati a finalità specifiche
- in termini di capitali immobili e di attrezzature
- in termini di capitali che producono interessi.

A questi fabbisogni corrispondono quattro programmi di raccolta fondi:

1. Raccolta annuale (donazioni ordinarie): oltre ad ottenere la donazione vuole costruire una continuità nel corso degli anni,
2. raccolte di capitali legate a specifici progetti: si chiede al donatore una somma ingente necessaria all'organizzazione in termini capitali,
3. grandi donazioni e donazioni straordinarie: vengono fatte ogni 5-7 anni,
4. donazioni pianificate: lasciti e testamenti che tendono a legare gli interessi del donatore a quelli dell'organizzazione non profit.



Fig. 2 Piramide della donazione

La piramide della donazione è utile per capire la logica con cui la raccolta fondi deve essere tenuta.

Si deve sempre considerare ogni tipo di donatore con lo scopo di promuovere negli anni ad un gradino superiore fino a raggiungere l'apice della piramide dove si trovano il 20% dei donatori che apportano l'80% dei fondi (legge di Pareto).

Tutte le associazioni onlus non devono perdere l'entusiasmo confrontando le proprie azioni e i propri risultati con l'attività svolta dai giganti del non profit, perché ogni organizzazione anche la più piccola è in grado di ottenere dei risultati adatti al suo operato. Tutti gli elementi caratterizzanti un'associazione devono spingere il donatore a donare per quella specifica organizzazione piuttosto che per un'altra.

IL CASO: ARCHEOCLUB D'ITALIA SEDE DI CUPRA MARITTIMA

Archeoclub d'Italia è una associazione culturale che rappresenta un grande movimento di opinione pubblica al servizio dei beni culturali e ambientali. Sorta nel 1971 come centro di documentazione archeologica ha gradualmente esteso il suo interesse a tutti i beni culturali, di cui promuove la conoscenza, la tutela e la valorizzazione.

Con decreto del presidente della repubblica del 24 luglio 1986 n. 565 Archeoclub d'Italia è divenuto ente morale. L'associazione opera attraverso sedi locali distribuite sull'intero territorio nazionale, proponendo nuove forme di tutela che hanno il loro cardine nel decentramento.

Attualmente le sedi di Archeoclub d'Italia sono 250 e circa 15.000 gli iscritti composti prevalentemente da docenti universitari, insegnanti, archeologi, architetti, studenti e pensionati.

Le molteplici attività di volontariato che si articolano in assoluta conformità alle esigenze sempre diverse dei Comuni italiani, ricchi ciascuno di una sua storia e di testimonianze uniche, pongono Archeoclub d'Italia in primo piano assoluto tra le associazioni di settore e lo rendono il luogo naturale di aggregazione per tutti coloro che hanno a cuore il futuro del nostro grande patrimonio culturale. Dall'esperienza acquisita sono nate le idee più avanzate per la gestione del patrimonio

nazionale, come le proposte per l'autonomia delle grandi aree archeologiche, per l'istituzione di parchi archeologici e per la partecipazione dei privati alla gestione dei beni culturali.

Archeoclub d'Italia sede di Cupra Marittima è una delle sedi locali (distaccamento della sede centrale) più attive nel territorio marchigiano. Attualmente si compone di 22 iscritti con un Presidente nominato al suo interno da tutti i soci. Da sempre l'associazione svolge sul territorio attività di conoscenza, tutela e valorizzazione, rispondendo alle esigenze tipiche di un centro di notevole importanza, ricco di testimonianze storiche che vanno dalla Preistoria fino al Medioevo.

Notevole è il suo raggio d'azione territoriale: Grottammare, Ripatransone, Montefiore dell'Aso, Massignano, Campofilone, Pedaso, l'antico ager cuprensis.

Negli ultimi anni numerose sono state le iniziative culturali intraprese dall'Associazione nonostante le enormi e continue difficoltà; sono state realizzate mostre, numerose pubblicazioni nonché produzioni audiovisive per l'attenzione che sin dall'inizio si è data al settore della didattica nei beni culturali. La priorità nella tutela dei beni ha riguardato alcune volte le zone archeologiche non ancora vincolate o parzialmente, altre volte ha riguardato un bene monumentale da restaurare con urgenza.

Costituita nel marzo del 1972 la sede locale di Archeoclub d'Italia può a distanza di 36 anni vantare numerose collaborazioni e iniziative svolte mirando sempre ad un'alta qualità dei servizi:

-] 1975 costituzione del Deposito Comunale dei Beni Archeologici del territorio,
-] 1977 prima raccolta fondi fra i privati per l'avvio della sistemazione dell'edificio da adibire a Museo Archeologico,
-] 1985-1996 realizzazione di campi estivi di ricerca archeologica per ragazzi e studenti,
-] 1989 costituzione del Laboratorio Didattico di Ecologia del Quaternario d'intesa con le Amministrazioni comunali, provinciali e l'Università di Firenze (Istituto di Archeologia)
-] 1991-1997 realizzazione di n. 7 seminari di studi (dalla Preistoria alla Civiltà marinara e contadina) per docenti di scuola primaria e secondaria di I e II grado.
-] 1999 apertura del Museo del Territorio di Cupra Marittima e relativa gestione e valorizzazione all'associazione,
-] 2000 costituzione del Centro di Educazione Ambientale (C.E.A.),
-] 2004 Riconoscimento di Ente Formatore dal Ministero della Pubblica Istruzione,
-] 2005 nascita del Parco Archeologico di Cupra Marittima la cui gestione e valorizzazione viene affidata da ARCUS41 alla sede locale di Archeoclub,
-] 2005 sede call-center su incarico dell'Assessorato ai Beni Culturali della Provincia di Ascoli Piceno per il coordinamento dei Laboratori Didattici presenti sul Territorio.

Tranne la raccolta da privati cittadini cuprensi si dal 1977, i fondi sono giunti sempre in forma assai modeste (appena sufficienti per la sopravvivenza dell'associazione) dall'Amministrazione Comunale locale, dalla Pro Loco che inizialmente ha ospitato l'associazione fino al 1989 e dall'Amministrazione Provinciale di Ascoli Piceno.

Da alcuni anni la sopravvivenza e soprattutto le attività risultano molto ridimensionate, nonostante gli impegni e la qualità dei risultati.

Attualmente un nuovo spiraglio che si spera non resti isolato viene dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Fermo, grazie ai buoni rapporti interpersonali esistenti e alla condivisione delle iniziative soprattutto editoriali dell'associazione.

Pur essendo portavoce di una piccola realtà culturale l'Archeoclub locale è riuscita a instaurare dei forti legami interpersonali con le persone che da 36 anni seguono i suoi passi.

Si potrebbe allora pensare per l'associazione un piano di fund raising che da una parte miri a rafforzare i legami già esistenti e dall'altra a crearne dei nuovi.

Per fare questo l'associazione avrebbe bisogno di una riorganizzazione interna che abbia lo scopo di creare i presupposti per una ricerca fondi condotta da un "team" fortemente specializzato costituito dagli stessi soci ognuno con le proprie competenze specifiche.

⁴¹ AR.CU.S. S.p.A. si avvale delle risorse di cui all'articolo 60, comma 4, della legge 27 dicembre 2002, n. 289 (legge finanziaria 2003). La norma dispone che il tre per cento degli stanziamenti previsti per le infrastrutture sia destinato alla spesa per la tutela e gli interventi a favore dei beni e delle attività culturali. La società può essere, inoltre, destinataria di finanziamenti dell'Unione Europea, dello Stato e di altri enti e soggetti pubblici o privati, il cui utilizzo, anche in relazione agli aspetti connessi alle esigenze di funzionamento, sarà disciplinato sulle basi di apposite convenzioni.

CONCLUSIONI

La mia breve analisi sul fund raising nell'ambito delle associazioni non profit mi porta a pensare che il futuro di queste organizzazioni è molto interessante e denso di potenzialità per uno sviluppo positivo. I repentini cambiamenti della società obbligano le associazioni onlus a rimettersi in gioco come "fornitori di servizi di alta qualità" per un pubblico sempre più desideroso di partecipare alla vita della collettività. Il fund raising dovrebbe mettere in piedi una serie di relazioni durature nel tempo in modo che vengano assicurate quelle risorse necessarie per continuare a soddisfare i bisogni della comunità, siano essi sociali e/o culturali.

Una efficace azione di ricerca fondi richiede di associare i bisogni dell'organizzazione ai bisogni dei donatori potenziali tenendo conto dell'evoluzione dei comportamenti e dei mercati di riferimento, sfruttando nuove tecnologie e forme di comunicazione.

Le assicurazioni e il trasporto dei beni culturali nelle mostre temporanee nazionali e internazionali (*Amedeo Pio Gheller*)

1. MOSTRE D'ARTE E CIRCOLAZIONE DEI BENI CULTURALI IN AMBITO NAZIONALE E INTERNAZIONALE NEL DIRITTO DEI BENI CULTURALI

L'autorizzazione per le mostre ed esposizioni è disciplinata dall'**art 48 Decreto legislativo 22 gennaio 2004 n. 42** (d'ora in poi semplicemente Codice dei beni culturali); articolo significativamente posto dal legislatore all'interno del capo III: Protezione e Conservazione.

Proprio per questa sua collocazione i beni culturali mobili vengono assoggettati al controllo ministeriale che può, attraverso le verifiche sullo stato di conservazione e destinazione, autorizzare il prestito per mostre ed esposizioni.

L'autorizzazione può essere rilasciata per i seguenti beni (comma 1):

a) opere di autore non più vivente e la cui assegnazione risalga a più di 50 anni.

b) beni mobili appartenenti allo Stato, a regioni, altri enti pubblici territoriali e ad ogni altro ente e istituto pubblico e a persone giuridiche private senza fine di lucro

c) cose mobili che rappresentano interessi culturale particolarmente importante e che appartengono a soggetti diversi da quelli indicati al comma 1 dell'art. 10 (Stato, a regioni, etc); collezioni o serie di oggetti, a chiunque appartenenti, che per tradizione o fama o particolari caratteristiche ambientali rivestano, come complesso, un eccezionale interesse.

d) raccolte e singoli beni ad essi pertinenti conservati nei musei, pinacoteche gallerie e altri luoghi espositivi pubblici (art 10 comma 2, lettera a)) raccolte librerie (art 10 comma 2 lett. c) archivi e documenti (art. 10 c. 2, lett b e comma 3 lett b).

Il secondo comma dell'art. 48 prevede che per tutte le mostre organizzate sul territorio nazionale le richieste di autorizzazione debbano pervenire al Ministero quattro mesi prima dall'inizio della mostra o manifestazione e il responsabile.

Di notevole importanza per il nostro studio il comma 4 dell'articolo in esame per cui

“il rilascio dell'autorizzazione è inoltre subordinato all'assicurazione delle cose e dei beni da parte del richiedente, per il valore indicato nella domanda, previa verifica della sua congruità da parte del Ministero”.

Il comma 4 stabilisce che la stima fatta dal privato per le polizze assicurative viene accettata previa congruità del Ministero

Il comma 5 prevede invece che:

“Per le mostre e le manifestazioni sul territorio nazionale promosse dal Ministero o, con la partecipazione statale, da enti o istituti pubblici, l'assicurazione prevista al comma 4 può essere sostituita dall'assunzione dei relativi rischi da parte dello Stato. La garanzia statale è rilasciata secondo le procedure, le modalità e alle condizioni stabilite con decreto ministeriale, sentito il Ministero dell'economia e delle finanze. Ai corrispondenti oneri si provvede mediante utilizzazione delle risorse disponibili nell'ambito del fondo di riserva per le spese obbligatorie e d'ordine istituito nello stato di previsione della spesa del Ministero dell'economia e delle finanze”

Non poche incertezze sulla possibilità dell'assunzione del rischio assicurativo da parte dello Stato nelle mostre nazionali previste dal comma 5. Infatti la legge 8 ottobre 1997, n. 352 aveva aggiunto al comma 12 dell'art. 2 della legge 328 del 2 aprile del 1950 (poi abrogata dal testo unico) la norma per cui "Per le mostre e le manifestazioni promosse nel territorio nazionale o all'estero dal Ministero dei beni culturali e ambientali, o, con la partecipazione statale, da enti pubblici, dagli istituti italiani di cultura all'estero, o da organismi sopranazionali, l'assicurazione può essere sostituita dall'assunzione dei rischi da parte dello Stato. Ai relativi oneri si provvede mediante utilizzazione delle risorse disponibili nell'ambito degli ordinari capitoli dello stato di previsione del Ministero per i beni culturali e ambientali". Il testo unico come detto abrogò questa norma e nell'articolo 69 ai commi 5 e 6 prevede l'assunzione del rischio da parte dello Stato solo all'estero ma non indicava nulla (poiché aveva la 352/1997 era stata abrogata) per quanto riguarda l'assicurazione nel territorio nazionale. Il codice invece nel comma 5 esplicita chiaramente la possibilità di utilizzare la State indemnity o l'assicurazione obbligatoria.

Questa garanzia è rilasciata secondo procedure, modalità e condizioni stabilite con decreto ministeriale (Decreto 9 febbraio 2005, pubblicato in Gazzetta Ufficiale del 5 aprile 2005).

Per poter beneficiare di tale garanzia nel territorio nazionale (art. 48 del Codice) e all'estero (art. 71 comma 6) l'art. 1 di detto decreto ribadisce quanto indicato nell'articolo 48 c. 5 e all'art. 71 c. 6 del Codice prevedendo però che la partecipazione statale a mostre e/o manifestazioni deve realizzarsi con la collaborazione degli organi ministeriali nel:

- comitato scientifico
- comitato organizzativo della mostra o manifestazione

La richiesta per l'esenzione è presentata alla direzione generale competente, che dovrà avvalersi del parere del comitato tecnico scientifico competente, a seconda della tipologia dei beni, dell'Istituto Centrale del Restauro, dell'Opificio delle Pietre dure o dell'Istituto centrale per la patologia del libro o il centro di fotoreproduzione, legatoria e restauro degli archivi di Stato.

Le richieste secondo quanto previsto dal decreto 9.02.2005 devono essere corredate da:

- a) - progetto tecnico scientifico da cui risultino anche i componenti del comitato tecnico scientifico e del comitato organizzatore della mostra o della manifestazione.
 - elenco delle opere
 - valori assicurati
 - schede conservative delle opere
- b) - condizioni ambientali e di sicurezza dell'ambiente espositivo e qualificazione dei relativi spazi
- c) - piano dei trasporti
 - sistemi di imballaggio
- d) - parere dell'ufficio ministeriale che ha promosso la mostra o la manifestazione o ha collaborato alla elaborazione del progetto tecnico – scientifico

Il parere favorevole del Ministero dipende da:

- stato di conservazione delle opere
- condizioni di sicurezza della sede ospitante
- piano di trasporti e imballaggio secondo i più elevati standard tecnico – scientifici e organizzativi più elevati.

La State Indemnity copre il rischio trasporto solo sul suolo nazionale. Per il trasporto sul suolo straniero si dovrà provvedere ad apposita assicurazione per il trasporto.

L'uscita dei beni dal territorio nazionale

Come abbiamo accennato l'assicurazione o lo State indemnity previsti al comma 6 dell'art. 71 riguardano mostre o esposizioni che si svolgono all'estero. Queste norme sono state inserite nel capo V del Codice che è interamente dedicato all'uscita e all'ingresso nel territorio nazionale.

Per il nostro studio è importante l'articolo 65 sull'uscita definitiva dei beni e gli articoli 66, 67 sull'uscita temporanea e, infine l'articolo 71 sull'attestato di circolazione temporanea.

L'art. 65 – uscita definitiva dei beni- vieta al c.1: vieta l'esportazione per i beni elencati nell'art 10 c. 1, 2, 3, che presentino un interesse artistico, storico, archeologico.

Questo articolo si adatta prima alla giurisprudenza europea e poi ai diversi atti normativi comunitari; in tal senso la disciplina continua ad avere un rigido controllo dello stato sulle esportazioni (politica protezionistica motivata dai diversi paesi col fatto di preservare l'identità nazionale). Tuttavia i limiti delle esportazioni non si accompagnano con una adeguata politica di tutela, valorizzazione e fruizione anzi spesso siamo di fronte ad una ritenzione distruttiva: lo Stato proibisce che i beni vengano esportati ma ammette che vengano immagazzinati e che possano deteriorarsi o che restino inaccessibili al pubblico⁴². Nell'ordinamento del 1939 infatti la licenza di esportazione e conseguente obbligo di pagare una tassa (art 37) è stata considerata in contrasto con l'art 16 del trattato di Roma (obbligo di abolire i dazi) e per questo la corte di giustizia ha ripetutamente condannato lo Stato italiano (ora la tassa è decaduta ma la licenza rimane)⁴³.

L'art 65, 2°c. lett. a) prevede il divieto per beni fragili o con trasporto pericoloso o in zone non sicure) 2°c. lett. b) introduce il divieto di circolazione internazionale x beni di autore non vivente e per beni con più di 50 anni finché non viene provato un interesse artistico, archeologico, etc. facendolo rientrare ai sensi dell'art 12 e non del 10 c. 1 (divieto assoluto di esportazione).

Il bene non ha divieto definitivo di esportazione finché non interviene la verifica prevista dall'art 12 del codice.

3°c. prevede il divieto di uscita definitiva per dichiarazione dell'amministrazione pubblica ovvero possono essere esportati se non interessano al ministero dopo che è stata presentata richiesta di autorizzazione all'uscita definitiva.

4° c. non vi è divieto per autori viventi.

L'art 68 riguarda l'attestato di libera circolazione che consente l'uscita in via definitiva dei bb che rientrano nell'art 5, c 3 (opere di autori morti e con più 50 anni, archivi e documenti appartenenti ai privati, bb appartenenti all'art 11, c. 1 lett. f) g) h).

Per farlo ottenere l'attestato di libera circolazione bisogna:

- 1) farne denuncia
- 2) presentarlo materialmente all'ufficio di esportazione (indicandone il valore venale).

L'ufficio di esportazione lo comunica entro 3 giorni al ministero. Il Ministero comunica all'ufficio di esportazione il parere entro 10 giorni. Ricevuto di esportazione dopo aver ricevuto il parere rilascia o nega l'attestato di libera circolazione comunicandolo all'interessato entro 40 giorni dalla presentazione del bene è valido x tre anni.

Nel caso sia sotto vigilanza della Regione allora bisogna sentire anche il parere della Regione. Se vi è diniego dell'attestato allora (c.2) il proprietario può fare ricorso al Ministero che dovrà rispondere entro 90 giorni (altrimenti siamo nel caso di silenzio rigetto).

I beni che invece possono uscire ma temporaneamente dall'Italia sono disciplinati dall'articolo 66. (uscita temporanea).

Al c.1 l'art 66 riprende i beni indicati nell'art 65 comma 1, 2 lettera a) e 3 che possono uscire temporaneamente per esposizioni di alto interesse culturale.

⁴² Commentario al codice dei beni culturali e del paesaggio, a cura di Annamaria Angiuli e Vincenzo Caputi Jambrenghi, ed. Giappichelli Torino 2006.

⁴³ (diritto dei bb. cc e del paesaggio p 181).

Il c.2 indica tuttavia i beni che non possono uscire neanche in modo provvisorio come nel caso di quei beni che fanno parte di una organica sezione (sia di una pinacoteca che di un archivio e non se in caso di pericolo nel trasporto).

L'art 71 riguarda invece l'attestato di circolazione temporanea: riferito ai beni dell'art 65 commi 1 e 2, lett. a) e 3=uscita definitiva) quest'ultimo già ripreso nell'art 66 (uscita per manifestazioni) e 67 (altri casi di uscita temporanea). La domanda per ottenere l'attestato di circolazione temporanea deve essere corredata di stima del valore venale e dal responsabile della custodia e va presentata all'ufficio esportazione che valuta il rilascio o il rifiuto dell'attestato di circolazione temporanea secondo le indicazioni del Ministero e il parere dell'organo consultivo. L'ufficio valuta e risponde entro 40 gg. dalla presentazione del b. Se il b. rientra nell'art 10 allora. Nell'attestato deve essere indicato anche il rientro del bene che può restare all'estero al massimo 18 mesi.

Per ottenere l'attestato di circolazione temporanea necessita l'autorizzazione per mostre ed esposizioni disciplinato dall'art 48 per le mostre (art 66) e per l'arredamento delle sedi diplomatiche straniere e per i beni. sottoposti ad analisi (art 67 c. 1 lettera b) e c).

L'ART 71 c. 7 prevede anche per i beni di cui all'art 65 c.1(beni appartenenti allo Stato, enti pubblici, persone giuridiche private senza fini di lucro qndo presentino un interesse artistico, storico , arc, e raccolte di pinacoteche, biblio, archivi, di sogg pubbl. art 10 c.2 e quelli in cui sia avvenuta la dichiarazione di interesse= c.3) una cauzione costiuita da una polizza fidejussoria per un importo sup al 10% del valore del bene. La cauzione viene incamerata dall'amministrazione nel caso che gli oggetti non rientrino nei termini indicati. la cauzione non si applica nel caso di beni appartenenti allo Stato o amministrazioni pubbliche. non rientrano in questa: i beni. esportati secondo l'art 67 c. 1. Il Ministero può esonerare dall'obbligo per beni dello Stato e per istituzioni di particolare importanza culturale.

2. LE ASSICURAZIONI E LE MOSTRE D'ARTE

aspetti generali

Le compagnie assicuratrici sono molto interessate alle polizze d'arte sia perché sono statisticamente positive⁴⁴ sia per il ritorno di immagine che mostre o esposizioni riscuotono sempre più spesso nel nostro paese.

I dati pubblicati sul "Giornale dell'Arte" dimostrano l'aumento costante di visitatori alle mostre.

Ma ritorno di immagine e positivo andamento statistico non possono far dimenticare i dati allarmanti sui furti d'arte. Tra il 1970 e il 2000 sono stati registrati dal Comando dei Carabinieri oltre 37000 furti d'arte che all'anno assommano a un valore di circa 150.000.000 di euro. Tra soggetti i più colpiti figurano gli edifici religiosi, gli enti pubblici e privati. I privati restano sempre i più colpiti mentre i furti negli edifici religiosi sono in costante calo. Secondo le statistiche fornite da Interpol sono oltre 27,000 le opere d'arte rubate in un anno soltanto in Italia, mentre sono più di 6,000 i furti annuali in Francia, con Germania e Russia che si discostano di poco da queste cifre.

I furti avvengono quasi sempre su commissione; si è stimato inoltre che più del 60% dei ladri d'arte ha precedenti di traffico di droga, probabilmente traffico di droga e d'arte seguono gli stessi percorsi.

In parallelo con il boom del mercato dell'arte, cresce purtroppo il traffico illegale delle opere d'arte che alimentano a loro volta operazioni illecite di riciclaggio. Mentre solo il 47% delle opere d'arte viene ritrovato, la percentuale cresce fino all'80% nel caso in cui le opere siano state adeguatamente fotografate e catalogate. Per recuperare la refurtiva è molto importante disporre di schede descrittive molto dettagliate dei beni. Il ritrovamento di beni rubati catalogati si è dimostrato molto più semplice anche per la divulgazione da parte dell'interpol o dei cataloghi in linea quali l'Art Loss Register, l'IFAR International Foundation for Art Research dei beni rubati. L'Art Loss Register (ALR) è il più ampio database privato al mondo con oltre 180,000 opere d'arte e antiquariato perdute o rubate, si occupa di fornire un servizio di ricerca rivolto ai collezionisti, al mercato

dell'arte in genere, alle compagnie di assicurazione e alle istituzioni attraverso la tecnologia e la professionalità di uno staff di storici dell'arte di comprovata esperienza. Il database di oggetti d'arte e antiquariato rubati del dipartimento Art and Antiques della London Metropolitan Police raccoglie invece descrizioni dettagliate e immagini di 51,000 oggetti. E' importante notare che le opere che fanno parte di questi database e di quello dell'Interpol, devono la loro inclusione non tanto al loro valore intrinseco, quanto all'esistenza di accurate descrizioni fornite dai proprietari in grado di rendere ogni oggetto unico e identificabile. Questo fatto sottolinea l'importanza dell'esistenza di descrizioni dettagliate e fotografie delle opere d'arte da parte dei legittimi proprietari.

Nelle mostre d'arte tuttavia il furto resta abbastanza limitato anche per le condizioni che pongono gli enti prestatori. E' proprio nell'ottica del ritrovamento che la compagnia più specializzata in campo di assicurazioni sull'arte cioè Axa-art prevede una scheda molto dettagliata sui beni chiamata Object I.D. L'Object I.D. è una scheda che permette l'identificazione completa dell'oggetto d'arte. È richiesta la compilazione di un Object I.D. per ogni singolo oggetto. Occorre rispondere alle domande riportate sulla scheda, allegando una fotografia dell'oggetto da identificare. È importante che la fotografia allegata ritragga, insieme all'oggetto da identificare, la stessa scheda Object I.D. Le dimensioni e i colori standard della scheda permettono di risalire alle dimensioni dell'oggetto e di valutare la fedeltà fotografica dei colori.

Scheda di identificazione

Collezione

N° Progressivo (da riportare sul retro della foto)

Autore, Area geografica, Secolo di realizzazione (nome dell'Autore, oppure indicazione dell'area geografica di produzione e del secolo di realizzazione)

Tipologia dell'oggetto (dipinto, disegno, scultura, mobile, ceramica).

Titolo (se all'oggetto è stato attribuito un titolo specifico)

Descrizione (il soggetto oppure le caratteristiche peculiari dell'oggetto)

Tecnica e materia (es. olio su tela - per i dipinti - oppure legno di noce - per i mobili - ecc.)

Misure in cm: (altezza x larghezza x profondità [se oggetti tridimensionali]; diametro x tondi)

Peso (per argenteria)

Firma, Sigla, Data, Iscrizioni, Punzoni, Bolli (se presenti e dove collocati)

Stato di conservazione e altri elementi distintivi dell'oggetto

Provenienza

Valore

Autentiche/Expertises

Bibliografia e partecipazione ad esposizioni

Tuttavia il furto non è che uno dei possibili sinistri poiché nella fase di movimentazione e installazione, di trasporto e di giacenza possono esserci molti altri sinistri. La percezione del rischio da parte degli assicuratori è molto più precisa perché su base statistica. Per esempio Axa-art calcola che oltre il 40% del risarcimento danni non dipende né da furto né incendio. Per quanto possa far sorridere "Il maggior numero dei danni è imputabile ad altre cause: per esempio, il chiodo che cede con conseguente caduta del dipinto, il piano di cristallo della teca contro il quale si frantuma la preziosa porcellana nell'atto di riporla, l'operaio che cade sugli oggetti che è in procinto di imballare, il visitatore distratto, il vandalo"⁴⁵ da qui la necessità di proporre delle polizze con copertura All Risks.

Questa modalità di copertura comporta che tutti i rischi che non siano espressamente esclusi dalle clausole della polizza si debbano considerare in garanzia⁴⁶. Nel caso si verifichi un sinistro l'assicurato dovrà provare solo il danno e il suo verificarsi nel periodo di vigenza temporale della garanzia, mentre spetterà all'assicuratore provare che tale evento rientri nelle esclusioni di polizza.

⁴⁵ Sito www.axa-art.it

Si genera pertanto una inversione dell'onere di prova rispetto agli altri contratti assicurativi. che comprende, oltre all'incendio e al furto, tutti i possibili eventi dannosi. In queste polizze si coprono tutti gli eventi tranne quelli esplicitamente esclusi.

Prima di entrare nello specifico di una polizza d'arte e delle sue componenti torniamo per un momento sul rapporto sinistri /premi. Abbiamo visto che i casi di sinistro per furto sono sostanzialmente ridotti. Tuttavia è bene ricordare che i valori assicurati raggiungono spesso cifre considerevoli anche in ambito assicurativo, per esempio i "capolavori dell'Ermitage alle scuderie del Quirinale a Roma nel 2000" aveva un valore complessivo di mille miliardi di vecchie lire. Proprio per tal motivo in definitiva le compagnie che operano direttamente in questo campo sono molto poche, generalmente i rischi assunti dalle piccole Compagnie vengono o co-assicurati per cui il rischio viene frazionato in percentuale e ogni compagnia è responsabile per la percentuale assicurata. Questo tipo di assicurazione talvolta viene utilizzata se la suddivisione del rischio avviene all'interno dello stesso paese e quindi con lo "stesso" diritto oppure vengono riassicurati cioè le compagnie cedono i rischi sottoscritti ad un riassicuratore divenuto interlocutore unico con l'assicurato senza che altre imprese abbiano rapporti diretti con il cliente. I riassicuratori mettono le proprie disponibilità finanziarie a sostegno della solvibilità delle imprese, provvedono a frazionare e trasferire i rischi.

Un ruolo protagonista in questo campo lo detengono i brokers ovvero quei mediatori autonomi tra le imprese di assicurazione e i loro clienti che non sono vincolati da alcun accordo con le imprese. Per questo motivo sono in grado di ricercare soluzioni per quei soggetti che necessitano di coperture assicurative di elevato importo e con caratteristiche non standardizzate.

In ultima istanza le maggiori mostre ed esposizioni a livello mondiale avvengono in co-assicurazione o riassicurazioni, da Axa-art e dai Lloyd's.

Altra modalità prevista solo per mostre/esposizioni (ma con partecipazione statale) è quella dello state indemnity che può essere considerato come l'intervento dello stato nella gestione del rischio. In questo particolare caso lo stato si pone come alternativa alle compagnie di assicurazione che debbono, nel servizio erogato, sottostare all'efficienza. Lo stato, non deve necessariamente sottostare all'equilibrio economico-patrimoniale e può inserire dosi di solidarietà nella gestione collettiva di determinati rischi

Caratteristiche delle polizze d'arte:

polizza fidejussoria

Prima di trattare la polizza d'arte vera e propria chiamata in gergo "da chiodo a chiodo"accenniamo a quel tipo di copertura prevista al comma 7 dell' art 71 che riguarda i beni di cui all'art .65 c.147 ; oltre che l'assicurazione è richiesta infatti una cauzione costituita da una polizza fidejussoria per un importo superiore al 10% del valore del bene. La cauzione viene incamerata dall'amministrazione nel caso che gli oggetti non rientrino nei termini indicati. Come ricordato nella prima parte di questo lavoro la cauzione non si applica, logicamente, ai beni appartenenti allo Stato o amministrazioni pubbliche.

La polizza fidejussoria costituisce una garanzia diretta, è una cauzione, una garanzia per il ritorno del bene. In caso di non ritorno e in prima richiesta il bene deve essere pagato entro trenta giorni altrimenti la banca o la società assicuratrice pagano, in questo caso lo Stato, per poi rivalersi sull'assicurato. Tra la galassia delle fidejussioni potrebbe probabilmente essere una inserita tra le temporanee d'esportazione.

Viene stipulata perchè se il sinistro avviene secondo una qualsiasi esclusione di polizza ad esempio il furto con destrezza o difetto di imballaggio o il dolo dell'assicurato o di un dipendente e il danno non viene risarcito secondo le condizioni del contratto assicurativo lo stato subisce un danno; per tal motivo si tutela con una polizza di questo tipo.

⁴⁷ Sono i beni che presentino un interesse artistico, storico , archeologico, e raccolte di pinacoteche, biblioteche, archivi, di sogg pubbl. art 10 c.2 e qlli in cui sia avvenuta la dichiarazione di interesse= c.3)

Il 10% previsto dall'articolo dipende dal fatto che quando si assicura un bene lo si assicura per costo di fattura e quindi mancano spese di nolo, assicurazione, spese di intermediazione, imballi e (in caso) diritti doganali.

La polizza mostre d'arte è un'assicurazione sulle cose mentre nella fidejussoria l'assicurazione garantisce, nel caso di rischio di insolvenza, una prestazione pecuniaria a favore di terzi qualora l'assicurato risulti inadempiente.

Polizza "Mostre e Fiere"

Con la polizza mostre d'arte si assicurano i danni materiali e diretti che i beni assicurati possono subire dal momento in cui lasciano il luogo di deposito originario (es: l'abitazione del proprietario di un dipinto che verrà esposto), durante il trasporto in "mostra", nel periodo in cui sono in esposizione e nel trasporto di ritorno: per questo motivo si chiama anche polizza da chiodo a chiodo.

L'assicurazione copre anche i beni durante le fasi di imballaggio, le operazioni di collocamento delle opere nei locali e le operazioni di rimozione.

Copre inoltre eventuali giacenze successive durante il viaggio di ritorno.

Questo tipo di polizza rientra nelle garanzie gestite dal ramo trasporti in quanto la fase della movimentazione è normalmente quella più pericolosa.

Dal punto di vista amministrativo e fiscale del bilancio di una compagnia di assicurazione, esso viene gestito separatamente dal ramo trasporti (per il ramo incendio e furto) sebbene abbia anche una componente basata sulla giacenza.⁴⁸

Di fatto nella componente trasporti si assommano le polizze autocarro ed. 1972, ferrovia ed. 1980, marittima ed. 1933 e 1978, e aerea ed. 1973.

Le esclusioni che generalmente inserite nelle polizze standard oltre a il dolo del contraente e la colpa grave dell'assicurato, radiazioni etc:

- influenza della temperatura, umidità e clima
- furto con destrezza
- difetto di imballaggio
- ammanco rilevato in sede di inventario
- sciopero, vandalismo, rischi di guerra e terrorismo
- lavori di restauro non autorizzate

Queste esclusioni possono essere ovviamente omesse per le esigenze particolari dell'assicurato. Axa - art prevede per esempio polizze all-risk studiate ad hoc per galleristi, antiquari, mercanti d'arte, case d'asta, restauratori, oppure per Musei pubblici e privati, fondazioni o Proprietari e conduttori di edifici con elementi artistici ed architettonici.

Vedremo in seguito nella parte relativa ai trasporti della necessità della rinuncia alla rivalsa per i danni derivati dagli imballaggi.

In fase di assunzione del rischio grande attenzione viene attribuita alle tre fasi di una mostra: il trasporto, la movimentazione - installazione - ricollocazione del bene e la giacenza.

1) Trasporto:

Nel trasporto devono essere indicati dettagliatamente:

- interruzioni del viaggio e custodia
- suddivisione del carico
- piani di emergenza

⁴⁸ CESERANI, Francesco, *Le assicurazioni trasporti in Capire le assicurazioni* ed. Il Sole 24 Ore 2006: 389

Con molte soste e magari in mancanza di sorveglianza il rischio aumenta notevolmente. Anche la spedizione internazionale aumenta statisticamente la probabilità di furto e/o danneggiamento.

Nel caso di merci che viaggiano per via aerea è "necessario mettere a punto degli accordi preventivi con il responsabile della sicurezza delle compagnie aeree coinvolte nel trasporto che riguardino la possibilità di ritardi, cancellazioni e dirottamenti dei voli su aeroporti non attrezzati per custodia e sicurezza."

Inoltre per collezioni si sconsiglia fortemente un viaggio su un unico mezzo in modo da diversificare il rischio.

Generalmente le condizioni di assicurabilità espresse in polizza prevedono durante il trasporto:

Che nei trasporti a mezzo autocarro siano utilizzati furgoni adeguatamente attrezzati e ininterrottamente sorvegliati

Che nei trasporti a mezzo ferrovia vengano adoperati vagoni chiusi

Che nei trasporti marittimi:

- vengano utilizzate navi in acciaio a propulsione meccanica propria

- che le opere siano collocate sottocoperta

- durante le traversate con navi traghetto RO-RO le opere rimangano a bordo degli

autocarri

Che durante i trasporti lagunari o lacuali vengano utilizzati mezzi esclusivamente dedicati e ininterrottamente sorvegliati anche durante le soste.

Che nei trasporti mezzi aereo, all'atto della compilazione del documento di trasporto, siano riportate le indicazioni necessarie all'identificazione del tipo di opera trasportata e delle particolarità della stessa.

Che durante le giacenze del transito, nelle quali le opere rimangono in consegna al vettore, le stesse siano custodite in locali chiusi con le stesse caratteristiche della giacenza.

2) movimentazione e installazione

Come ricordato il momento della installazione e movimentazione è estremamente delicato e fonte di numerosissimi sinistri.

In fase di allestimento bisognerà con ogni cura sorvegliare il bene e proteggerlo, se in un deposito temporaneo, con le stesse attenzioni che nella sede della mostra.

3) La giacenza

La sicurezza durante la giacenza deve prevedere i rischi e predisporre le difese, ritardare l'opera del malvivente nell'attesa dell'arrivo delle forze dell'ordine

Tra le condizioni di assicurabilità durante la giacenze vengono richieste, generalmente, queste condizioni:

Che ogni apertura dei locali contenenti le opere assicurate sia difesa, salvo patto contrario, dai seguenti mezzi di chiusura.

a) accessi dall'esterno: serramenti in legno pieno dello spessore minimo di 15 millimetri o di acciaio dello spessore minimo di 8/10 di millimetro, senza luci di sorta, per tutta la loro estensione, o di vetro su intelaiature fisse di acciaio a piena sezione dello spessore minimo di 15 mm con luci rettangolari aventi lati di misura non superiore a m. 50 e 18 cm o, se non rettangolari, di superficie non maggiore di 400 cmq. O da saracinesche, serrande o altri validi mezzi; il tutto chiuso con serrature di sicurezza azionanti catenacci manovrabili esclusivamente dall'interno.

b) finestre, vetrari, vetrine e altre aperture a meno di 4 metri dal suolo, da superficie acquee o da ripiani praticabili e accessibili per via ordinaria dall'esterno, senza l'impiego cioè di mezzi artificiali o di particolare agilità personale. Di inferiate di ferro in piena sezione con spessore minimo di 15 millimetri, ancorate nel muro con luci rettangolari aventi lati non superiori a cm 50 per 18 cm

Che i locali siano dotati di impianto antincendio a norma di legge

Che nelle ore di apertura al pubblico:

a) sia organizzato nei locali un servizio di sorveglianza ininterrotto

- b) siano predisposte misure di prevenzione per evitare il contatto delle opere coi visitatori
- c) l'afflusso del pubblico venga adeguatamente regolamentato rispetto alla superficie dello spazio espositivo

Che nelle ore di chiusura al pubblico

- a) sia organizzato un servizio di vigilanza armato composto da almeno due persone
- b) sia attivo un impianto antintrusione conforme alle norme CEI 79/3 collegato con un istituto di vigilanza e/o forze dell'ordine.

Tariffe

La molteplicità delle situazioni di rischio e degli oggetti da assicurare non consente di stabilire tariffe standard. Ogni caso viene esaminato e quotato singolarmente, in funzione della effettiva probabilità che si verifichi un evento dannoso.

L'ente organizzatore delle mostre potrà avere uno sconto nella tariffa utilizzando, se è nell'interesse della Compagnia assicuratrice, il logo come sponsor tecnico o stipulando diversi contratti con la stessa compagnia.

3. TRASPORTI E ARTE

Le ditte che offrono trasporti d'arte relativamente poche e offrono servizi specializzati; sono riunite in un organismo internazionale, l'ICEFAT49 che detta tra l'altro degli standard da seguire.

Le migliori ditte offrono inoltre unitamente al trasporto anche il servizio di falegnameria per la costruzione di imballi e il personale per il "montaggio e smontaggio" dei pezzi. Il motivo di questo servizio è facilmente comprensibile vista l'importanza degli imballi e il fatto che generalmente tendono ad essere esclusi come risarcimento in caso di difetto dalla compagnia assicuratrice nella polizza da chiodo a chiodo.

L'iter che seguono queste aziende prevede:

Un sopralluogo per capire come movimentare l'opera o le opere. I dati ricavati dal sopralluogo vengono inviati alla falegnameria.

La falegnameria viste le esigenze delle opere costruisce i diversi imballi secondo gli standard. Mentre il materiale esterno è generalmente costituito da multistrato di pino, il materiale interno varia per tipologia e materiale del bene da trasportare, può dunque essere polipropilene, in tessuto non tessuto in carta non acida.

Gli imballi vengono costruiti secondo le esigenze dei musei prestatori che inviano al museo ospitante le schede di prestito richiedendo che per es. possono richiedere una cassa ignifuga o climatizzata.

Prima di spostare l'opera bisogna ovviamente attendere l'autorizzazione della Soprintendenza competente e dell'iter che questa deve seguire

L'opera deve essere accompagnata ed è compito del servizio di logistica coordinare tutte le fasi, considerare o meno la presenza di funzionari, se questi vogliono viaggiare con l'opera o, ancora, comprendere le esigenze degli architetti negli allestimenti. Se la fase di montaggio e smontaggio viene fatto da personale fornito dai trasporti o dagli allestitori. I mezzi nel caso, nel caso delle migliori ditte, hanno sospensioni particolari.

E' importante far notare che i trasportatori dal punto di vista assicurativo si tutelano per la responsabilità del vettore stradale che varia in caso di trasporto nazionale o internazionale (la lettera CMR emessa dal vettore secondo quanto stabilito dal protocollo firmato a Ginevra nel 1956 resa esecutiva in Italia con la legge n. 1621 del 1960) prevede che per qualsiasi merce che viaggi

⁴⁹ www.icefat.org

nei paesi di merce danneggiata o rubata e se viaggia in CMR circa 10 euro per kg per merce danneggiata

membri il rimborso è limitata in Italia a 1 euro per kg.

la responsabilità del vettore navale varia invece da 25 a 35 dollari

Le responsabilità variano dunque da paese a paese a meno che non siamo in CMR per trasporto aereo e navale tariffe sono standard.

Il proprietario o l'ente richiedente richiedono una protezione nel caso in cui il danno sia totalmente risarcibile e questa è detta assicurazione per conto o di chi ha avuto in affidamento queste merci.

Rinuncia alla rivalsa è richiesta dal sottoscrittore; quindi per conto di chi spetta. può essere anche lo spedizioniere o chiunque ha incarico queste merci ma lo fa, soprattutto se è piccola, per conto del proprietario o ricevente.

. Nel caso di colpa grave o dolo la semplice responsabilità del vettore decade e viene elevata al valore reale delle merci.

La comunicazione per lo sviluppo del fundraising (*Valentina Gulino*)

Premesse e riferimenti bibliografici

La comunicazione riveste nella società odierna un ruolo di fondamentale importanza, in tutti i suoi aspetti e sfaccettature: siamo quotidianamente bombardati da immagini, marchi, slogan, pubblicità attraverso sempre più mezzi, dalla televisione alla radio, dal web al telefono, dalla cartellonistica ai giornali.

La scoperta della comunicazione come strumento necessario per la vita di un'azienda è un concetto assai antico, ancora prima della rivoluzione industriale in America, per esempio, comparivano le prime pubblicità sui giornali.

Ma non si vuole certo fare in questo luogo una dietrologia sulla storia della comunicazione, bensì studiarne alcuni suoi aspetti in un contesto relativamente recente: quello delle aziende culturali.

Già nel 1967 Philip Kotler, nel suo testo introduttivo sul marketing¹, affrontava il problema di come qualsiasi organizzazione culturale, dai musei alle biblioteche, dalle università ai teatri, producesse beni culturali e di conseguenza dovesse ragionare in termini economici, adottando vere strategie di marketing. Questa visione manageriale ed economica dell'istituzione culturale, che presuppone una gestione attenta a differenti aspetti legati al marketing, è, in Italia, abbastanza recente. Questo nuovo approccio è probabilmente dovuto ad una serie di cambiamenti che si sono e si stanno verificando in Italia e che coinvolgono vari aspetti: il maggiore consumo di arte e cultura, l'aumento dei servizi per il tempo libero, le nuove normative sulla privatizzazione dei servizi aggiuntivi, la scarsità di risorse pubbliche e quindi il coinvolgimento dei privati per progetti culturali.

Dagli inizi di questo secolo si sente sempre più spesso parlare della mission di un museo, della sua strategia per raggiungere un certo mercato, dell'analisi che il museo fa dell'ambiente e delle sue risorse interne, dell'identificazione dei target, eredità queste proprie della disciplina del marketing. A questo proposito interessante è stata la consultazione di una bibliografia generale di riferimento, di cui si citano in bibliografia alcuni esempi, e di testi specifici sul marketing culturale come quello di Philip e Neil Kotler *Marketing dei musei*, e *Marketing delle arti e della cultura* di Francois Colbert.

Vista la complessità e l'ampiezza del tema ho voluto approfondire un argomento, quello della comunicazione e promozione, che, se fino a qualche tempo fa era considerata un'azione immediata e automatica, oggi, all'interno di una strategia di mercato, è vista come uno strumento molto importante, che necessita di un'attenta pianificazione e analisi di costi e ricavi.

Il punto di partenza per una efficace comunicazione è sapere a chi ci rivolgiamo, chi è il nostro destinatario. In questo mio lavoro approfondirò le strategie che stanno alla base dei rapporti con l'esterno, con il destinatario. Avendo già affrontato nel project work un esempio di piano di comunicazione per rilanciare l'immagine di un museo, approfondirò ora un altro segmento di mercato, quello dei donatori, che può comprendere fondazioni bancarie, enti privati, membri, sponsor e finanziatori privati. Si vedrà come sia decisiva in questo caso una comunicazione programmata ed efficace con questi interlocutori sociali, finalizzata sia al reperimento di finanziamenti, sia alla costruzione di una rete di relazioni di reciproca fiducia e a valere nel tempo. Il testo della Besana *L'arte in chiave economica* è stato molto utile per la specificità con cui tratta la comunicazione nei confronti degli sponsor. Fornisce invece un interessante esempio di attività di membership il caso della Royal Opera House di Londra, nel testo di Fabio Donato *Il management dei teatri lirici*, ricerca degli equilibri e sistemi di misurazione.

¹ P. Kotler, *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1967

² F. Colbert, *Marketing delle arti e della cultura*, ETAS, 2000

Obiettivo di questo lavoro non è quindi quello di fare una storia del fundraising, ma di indagare le fasi, le tecniche, le strategie per un fundraising di successo (in riferimento a questo argomento si è fatto riferimento agli studi del Philanthropy Centro Studi della Facoltà di Economia di Forlì, al testo di Pier Luigi Sacco Funraising per la cultura).

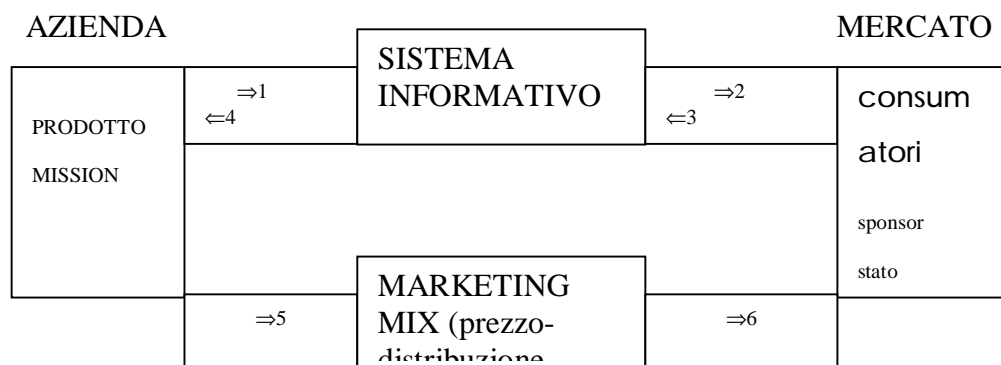
Un modello di marketing per la cultura e le arti³

Cosa è il marketing? Kotler⁴ lo definisce come un processo di scambio tra coloro che desiderano un prodotto o un servizio e coloro che sono in grado di offrirlo, un processo sociale e manageriale nel quale gli individui e i gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno e che desiderano attraverso la creazione, l'offerta e lo scambio di prodotti che hanno un valore. Queste definizioni vanno un po' modificate e ampliate se ci riferisce al marketing culturale: il punto di partenza non è il mercato, come accade per le aziende commerciali e industriali, ma il prodotto dell'azienda e il destinatario è il mercato.

Questa differenza appare chiara se si confronta il modello di marketing tradizionale, che i teorici del marketing usano per descrivere come un'azienda immette un prodotto sul mercato, con quello per la cultura e per le arti.



Nel primo caso la sequenza è mercato – sistema informativo – azienda – marketing mix – mercato.



³ si fa riferimento a F. Colbert, op. cit.

⁴ N. e P. Kotler, *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Einaudi editore, Torino, 2004.

Nel secondo caso invece la sequenza è azienda (prodotto) – sistema informativo – mercato – sistema informativo – azienda – marketing mix – mercato: è un approccio diverso, che va “dal prodotto al cliente”.

Un museo quindi oggi, dopo essersi dato una mission, elabora una vera e propria strategia di marketing molto articolata e complessa, che inizia dal prodotto che l'azienda vuole offrire, analizza i “dati interni” (informazioni che riguardano l'azienda al suo interno) e i “dati secondari” (dati pubblicati da agenzie del settore pubblico), per poi valutare quale può essere il mercato a cui si rivolge; una volta stabilito il consumatore l'azienda riconsidera il sistema informativo e quindi decide gli altri tre elementi del marketing mix (prezzo, distribuzione, promozione).

Risulta essere interessante, per il mio lavoro, il fatto che una delle variabili del marketing mix, una delle quattro P, come sono state classificate da McCarthy alla fine degli anni sessanta, sia proprio la promozione. Solo recentemente il museo considera la comunicazione e la promozione, che ne è suo strumento, un'attività importante e vitale nella strategia di marketing, su cui investe, impiegando molte risorse, sia economiche che umane; la variabile promozione rientra tra le voci di spesa dell'azienda e buona parte del budget viene investito per i quattro strumenti della comunicazione:

la pubblicità;
le pubbliche relazioni;
il marketing diretto;
la promozione delle vendite.

Se consideriamo l'esempio di una manifestazione culturale o di un evento, si può constatare come l'azienda stabilisca già nella fase progettuale della sua strategia quanto, in termini di economici ma anche di capitale umano, deve essere impiegato per la comunicazione.

Un caso a me vicino è rappresentato dalla potente campagna pubblicitaria che la Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Verona, Palazzo Forti, ha fatto per la mostra “Il settimo splendore. La modernità della malinconia” : il museo ha utilizzato un terzo del totale delle spese per la pubblicità.

È interessante a questo proposito anche il caso della mostra sul Mantenga nella sede di Verona: l'organizzazione ha ricevuto dal Ministero dei Beni Culturali un contributo di 650.000 euro, somma che ha deciso di destinare interamente alla comunicazione e alla promozione dell'evento, affidata in associazione d'Impresa tra Civita e Villaggio Globale.

Ogni azienda sceglie quale strategia di comunicazione utilizzare in base all'obiettivo che si è prefissata, al budget che possiede, all'interlocutore a cui si rivolge: rispetto alla pubblicità, definita da Kotler⁵ come una qualsiasi forma di presentazione e promozione impersonale di prodotti, servizi, idee, persone ed organizzazioni, le pubbliche relazioni possono essere alle volte più efficaci e sicuramente efficienti, in quanto con costi minori, conquistano e conservano l'attenzione di un interlocutore, diffidente ai messaggi puramente commerciali, ma più attento a informazioni provenienti da comunicati e conferenze stampa, discorsi, presentazioni radiofoniche o televisive. Questi due strumenti hanno molta visibilità, ma spesso non raggiungono dei segmenti del mercato spesso molto importanti e utili al museo, come i donatori, i finanziatori, gli sponsor, i membri, ma anche gli stessi visitatori. Per questo motivo viene usato il marketing diretto, fatto da pubblicità diretta per corrispondenza, telemarketing, contatti personali, proprio per selezionare maggiormente il destinatario, personalizzare il messaggio offerto, creare rapporti diretti con l'interlocutore.

La Besana⁵⁵, nel suo testo, sintetizza gli strumenti della comunicazione aziendale in:

- offline: la comunicazione tradizionale che può essere → inside rivolta al pubblico dei dipendenti, degli interlocutori-produttori

→ outside rivolta ai consumatori e ai

competitori attuali e potenziali

e che usa strumenti come i report, i bilanci, le brochure, i quaderni interni, gli uffici di comunicazione e le relazioni pubbliche;

- online: attraverso internet ed extranet.

⁵ N. e P. Kotler, 2004, op. cit., p. 294.

⁵⁵ A. Besana, *L'Arte in chiave economica*, LED Edizioni Universitarie, 2003, p. 13

Se da una parte, quindi, la comunicazione permette di trasmettere l'immagine, il messaggio, e le attività dell'azienda, dall'altra pone le basi per la costruzione di una serie di relazioni con l'esterno, con i soggetti a cui ci rivolgiamo, creando i presupposti per utili collaborazioni e finanziamenti.

Le relazioni con l'esterno per il fundraising

Nel modello di marketing culturale si è visto come la sequenza si può riassumere in “ dal prodotto al cliente”, ma il mercato a cui un museo si rivolge è molto differenziato e può includere soggetti pubblici o privati. Per questo motivo nelle strategie di un museo è necessario innanzitutto identificare i diversi gruppi che rivelano un interesse anche solo potenziale nei confronti delle offerte, e successivamente creare dei piani di marketing per raggiungere e soddisfare l'interlocutore. Kotler⁵⁶ parla infatti di segmentazione del mercato, di identificazione dei target e posizionamento del museo, avendo però come punto di riferimento soprattutto il consumatore, cioè il pubblico del museo. Riassumendo, si possono delineare quattro possibili mercati al cui interno si inseriscono i diversi soggetti:

il mercato del consumatore: il visitatore, il cliente, il fruitore;

il mercato della distribuzione: servizi erogati da terzi (agenti o intermediari);

lo stato come mercato: il committente che può essere la regione, il comune, la provincia.

il mercato dei donatori: include gli sponsor, i finanziatori pubblici o privati, i membri.

Ai fini del mio lavoro risulta però essere più interessante l'analisi e l'approfondimento del quarto segmento di mercato: quello dei donatori.

Ma perché è così importante intessere rapporti e relazionarsi con i finanziatori esterni? La risposta più immediata e spontanea potrebbe essere per “ricevere denaro”, ma non solo.

Il fundraising, in italiano raccolta fondi, è un'attività molto più complessa del semplice chiedere e trovare soldi, è uno scambio di valori, che alle volte potrebbe essere non necessariamente denaro, ma collaborazioni, per esempio, o competenze professionali.

Il fundraising è uno strumento nuovo per l'Italia e fino a qualche anno fa nessuno lo utilizzava riferendosi all'ambito della cultura. In realtà, se lo si associa al più noto concetto di filantropia, il fundraising risulta essere un argomento non così sconosciuto: sono molti gli esempi che ci fornisce la storia di attività di volontariato o di raccolta fondi per sostenere attività di vario genere.

Colbert⁵⁷ nel suo testo riporta alcuni esempi di attività filantropiche in America già nel '600 o anche nel '800 citando alcune note di Alexis de Toqueville colpito dalla “natura peculiare della filantropia americana caratterizzata da sforzi individuali privati e dal volontariato”, riferendosi alla loro capacità di “associarsi” per prendere decisioni e fare scelte in base alle necessità del momento (fare chiese, ospedali, scuole, organizzare spettacoli...). L'America, forte di questo retaggio, sviluppa nel corso del '900 l'attività filantropica, inizialmente verso la ricerca in ambito medico – scientifico, poi, soprattutto dopo la seconda guerra mondiale, anche nei confronti delle attività umanistiche, fino alla creazione di agenzie e fondazioni per lo sviluppo delle discipline umanistiche. Un esempio è il Getty Trust, nato nel 1978: una fondazione che sostiene le sue attività interne tra le quali la programmazione del proprio museo, l'attività di ricerca e di conservazione e restauro⁵⁸.

In Italia, se pur con ritardo rispetto alle realtà americane e inglesi, si è assistito negli ultimi due decenni ad un aumento dell'interesse per l'attività di fundraising da parte di realtà culturali anche molto diverse tra loro. La motivazione è facilmente attribuibile all'attuale stato dei finanziamenti per la cultura: la cultura è un settore su cui lo stato investe poco e i finanziamenti pubblici sono sempre più scarsi e insufficienti per far fronte ad un aumento della domanda di servizi, di programmi, di proposte dovute ad un' ampia e sempre più competitiva offerta culturale.

L'Associazione per l'economia della cultura (AEC) ha svolto recentemente una ricerca sulle risorse pubbliche e private affluite alla cultura nel 2000: la spesa totale era di 24 miliardi di euro, di cui tre

⁵⁶ N. e P. Kotler, 2004, op. cit., p. 168 e seg.

⁵⁷ F. Colbert, 2004, op. cit. pp. 62-63

⁵⁸ esempio tratto dal testo di P. L. Sacco, *Il fundraising per la cultura*, Maltemi editore, Roma, 2006, p. 30.

quarti provenienti da finanziamenti privati e registrando un aumento del 32% nel corso degli anni Novanta⁵⁹.

Le associazioni e le organizzazioni che operano nel settore culturale si trovano costrette ad individuare nuove forme di finanziamenti per sopravvivere, ricercando differenti tipologie di finanziatori.

Per un'impresa culturale diventa una sfida: a chi rivolgersi?

il mercato dei donatori: possono essere singoli individui, fondazioni, grandi società e amministrazioni pubbliche che offrono contributi al museo;

i membri: sono i visitatori, i cittadini fidelizzati, che hanno un legame abbastanza forte con il museo e che lo sostengono.

gli sponsor: sono prevalentemente aziende che intervengono finanziariamente o fornendo beni/servizi in cambio della possibilità di sfruttare il potenziale commerciale associato con l'evento, con l'istituzione o il bene⁶⁰.

Ma il problema non è tanto a chi rivolgersi, bensì come e con quali tecniche affrontare una raccolta fondi efficace.

L'attività di fundraising è stata considerata, e probabilmente è in molti casi ancora così, come una "questua: una richiesta di risorse estemporanea e non pianificata, che di solito non implica altro corrispettivo che una generica quanto frettolosa riconoscenza o nei casi migliori un'apposizione del marchio e, peraltro non sempre, l'inclusione di generici materiali comunicativi del finanziatore in una cartella stampa. Un corrispettivo più formale che reale, nella misura in cui queste azioni, che in sé hanno un valore e un significato, non sono inserite all'interno di una precisa strategia di valorizzazione comunicativa e non prevedono alcuna responsabilizzazione del beneficiario nei confronti degli obiettivi e della sensibilità del donatore"⁶¹.

Il "fare fundraising con il cappello"⁶² non può portare nessun vantaggio al museo, né dal punto di vista di immagine e professionalità, né tanto meno economicamente, perché spenderemmo comunque tanto senza un ritorno soddisfacente.

Dopo aver identificato e analizzato i propri stakeholders, i pubblici di riferimento, il museo dovrà elaborare una strategia articolata e creativa, fondata sull'identità del soggetto beneficiario e sul valore di cui, in termini immateriali e materiali, questo è portatore⁶³. È uno scambio di valori tra l'organizzazione non profit e il donatore e in quanto tale è necessario che l'azienda si chieda cosa vuole, ma anche cosa vogliono i donatori. Queste alcune possibilità⁶⁴:

Che cosa cerchiamo NOI

- soldi
- tempo
- networking
- informazioni
- esperienza
- credibilità
- beni materiali

Che cosa cercano LORO

- buon feeling
- benefici fiscali
- riconoscimento
- risultati
- migliore comunità
- conoscenze
- esperienze e formazione

⁵⁹ Cfr. P.L.Sacco, 2006, op. cit., p. 160

⁶⁰ F. Colbert, 2004, op. cit., p. 211.

⁶¹ M. Martinoni-P.L.Sacco, *Il fundraising per la cultura, ovvero l'arte di coinvolgere: nuove sfide e prospettive di sviluppo per le organizzazioni culturali*, tratto dai documenti disponibili sul sito www.fundraisingschool.it

⁶² Citazione presa dal Prof. Donato durante la lezione del MuSec del 13/10/2007

⁶³ Cfr. M. Martinoni-P.L.Sacco.

⁶⁴ da Dispensa estratta da *Materiali per un corso di fundraising*, Philanthropy Centro Studi, Facoltà di Economia di Forlì, Università di Bologna, p. 10.

-attenzione
-testimonianze
...

-relazioni sociali e professionali
-pubblicità
-fama e notorietà
...

Come si è detto, per un fundraising efficace è necessario proporsi all'interlocutore in modo serio e professionale, fornendo tutta la documentazione relativa all'azienda, necessaria affinché il potenziale finanziatore possa valutare la situazione in tutti i suoi aspetti e decidere per un' eventuale

investimento nell'organizzazione. Rifacendomi nuovamente alla dispensa del Philanthropy Centro Studi di Forlì⁶⁵, riporto un modello per la preparazione del "Documento Buona Causa", materiale che non solo fornisce una base di informazioni utili alla stessa organizzazione, ma chiarisce anche al donatore i motivi per cui dovrebbe contribuire alla sua promozione.

- Mission – Perché?
 - filosofia
 - esigenza umana e sociale
 - valore e valori

- Obbiettivi strategici – Che cosa?
- Obbiettivi operativi – Come?
- Programmi e servizi
- Check list Documentazione Buona Causa
 - organi di governo
 - personale
 - strutture e meccanismi di erogazione
 - fabbisogno economico
 - bilanci consuntivi e preventivi
 - totale richiesta di donazioni
 - pianificazione strategica e valutazione dell'organizzazione
 - storia

Le componenti del Documento

Buona Causa...

- mission
- obbiettivi strategici
- obbiettivi operativi
- programmi e servizi
- organo di governo

...devono esprimere

- consapevolezza, analisi del problema
- auspici
- obbiettivi specifici ed effettivi
- servizi alle persone
- carattere tipologia, qualità dell'organizzazione
- qualifiche, punti di forza
- vantaggi, punti di forza, efficacia
- dimostrare la necessità delle donazioni

⁶⁵ Ibidem, p. 15-16.

- personale
 - strutture e meccanismi di erogazione
 - fabbisogno economico
 - pianificazione strategica e valutazione dell'organizzazione
 - storia
- documenti, impegni, punti di forza, impatto
 - maggiori successi, credibilità

Strumenti per il fundraising e interlocutori sociali

I materiali promozionali che si usano per il fundraising sono diversi e vanno dalla brochure alla lettera con proposte di finanziamento, dal mailing al telemarketing, dai giornalini dell'organizzazione ai discorsi e interventi in occasione di convegni o seminari.

Quest'ampio ventaglio di scelte fa sì che l'organizzazione concretizzi la strategia in azioni specifiche, tenendo sempre in considerazione a chi si rivolge e differenziando la "tattica" anche in base ai contributi che potrebbe ricevere, facendo una sorta di analisi preventiva dei costi e dei ricavi. Ad esempio, se ci si rivolge ad un mercato di massa di donatori di piccole somme è preferibile usare metodi a basso costo, come la pubblicità diretta per corrispondenza; per un mercato di membri del museo si possono organizzare eventi (cene, aste, feste) o offerte particolari; al mercato dei cittadini facoltosi ci rivolge con qualcosa in più rispetto alla posta diretta: si possono organizzare cene ed eventi speciali, fare telefonate o lettere di persone influenti; infine per il mercato dei donatori benestanti occorre pazienza, buone tecniche di convincimento e coinvolgimento⁶⁶.

Il più delle volte il rapporto personale e diretto "faccia a faccia" tra l'organizzazione e il donatore è il più efficace, ma richiede competenze specialistiche, capacità e professionalità unite alla conoscenza di "standard deontologici severissimi, paragonabili a quelli delle professioni mediche"⁶⁷. Non ci si può improvvisare fundraiser!

Anche gli altri strumenti richiedono conoscenze e competenze specifiche e non sono adatti a tutti i tipi di organizzazione, per esempio il mailing è un'attività abbastanza costosa e quindi non va bene per le piccole aziende, inoltre presuppone la capacità di scrivere una lettera efficace, avere a disposizione una buona lista di potenziali donatori, scegliere il periodo più adatto.

Il telemarketing permette un contatto diretto e personale, riuscendo a coinvolgere l'interlocutore immediatamente, ma necessita, proprio per queste caratteristiche, di professionisti che hanno come unico mezzo a disposizione la voce. Può essere usato sia per acquisire nuovi donatori, sia per rinnovare e sollecitare contributi, per migliorare le comunicazioni e per promuovere eventi speciali.

L'evento speciale viene di norma organizzato per farsi pubblicità, ottenere maggiore visibilità e raccogliere fondi in virtù dell'evento stesso. A fronte di un forte impegno organizzativo ed economico, si ha il vantaggio di poter creare diversi tipi di eventi (cene di beneficenza, feste, sfilate, aste, eventi sportivi, concerti) con più obiettivi e scopi, e di instaurare nuovi contatti personali.

La comunicazione, quindi, riveste un ruolo molto importante, perché in base a come viene fatta può avviare un'attività di fundraising efficace ed efficiente. Si è già in parte visto che è necessario differenziare l'approccio e i mezzi con cui comunico e faccio promozione in base all'interlocutore a cui mi rivolgo e quindi alle necessità e richieste che ha.

⁶⁶ esempi tratti da N. e P. Kotler, 2004, op. cit., pp. 418-419.

⁶⁷ Cfr. P.L.Sacco, 2006, op. cit., p. 18.

All'interno di questa strategia di comunicazione particolare attenzione rivestono le attività di membership e sponsorship. Ma non sono le sole: esiste un altro tipo di attività, ancora poco utilizzata, che il rapporto di partnership. Rispetto alle altre due attività, questo tipo di interazione vede un coinvolgimento più diretto dell'impresa nei programmi dell'organizzazione culturale e soprattutto per lungo tempo. Il partner non fornisce solo un contributo economico, ma crea un legame funzionale e strategico per entrambi con una condivisione di programmi, di scopi. Si tratta di una vera e propria collaborazione.

L'attività di membership è abbastanza usata dai musei che cercano, attraverso programmi studiati apposta, di costruire e instaurare un rapporto duraturo con i visitatori, i cittadini, il pubblico, facendoli appunto diventare membri del museo. L'organizzazione può reclutarne di nuovi facendo pubblicità ai vantaggi dell'appartenenza al museo, tramite invio di volantini (marketing di massa) oppure si rivolge a gruppi specifici. Bisogna precisare che l'attività di membership non è così immediata come può sembrare: anche in questo caso è necessario creare un buon programma per i membri, per evitare inconvenienti quali rinunce, o membri poco produttivi o non attivi.

Alla base del rapporto tra il museo e i suoi membri c'è uno scambio di interessi: il museo propone dei benefit corrispondenti al livello di appartenenza dei membri e il pagamento di una determinata quota di membership da diritto a una serie di benefici che prevedono ingressi gratuiti, sconti e convenzioni per altre attività, agevolazioni per prenotazioni o per altri servizi del museo, regali. Per motivare maggiormente i propri membri, il museo fa in modo che siano sempre più coinvolti nella vita del museo proponendo eventi speciali, incontri culturali, fornendo informazioni anticipate su mostre e programmi.

Un caso che ho trovato molto significativo è quello relativo all'attività di membership della Royal Opera House di Londra⁶⁸ dove è stato creato un sistema strutturato su tre livelli, "Friends of Covent Garden", "Priority trust membership" e "Premium trust membership", ognuno dei quali ha dei sotto livelli. Per accedere ad un livello superiore i membri devono pagare una quota più alta a cui corrisponderanno dei benefit maggiori. Per esempio, al primo livello di membership vengono date informazioni in anticipo sugli eventi, ricevono la rivista quadrimestrale, possono assistere a prove o usufruire di sconti, l'ultimo livello, il più alto, gode di tutti i benefici del Priority trust membership (prenotazioni con priorità assoluta, accesso a posti di prestigio e a eventi speciali...) più la garanzia di avere dei biglietti di una qualsiasi produzione per una sera durante tutta la stagione.

La seconda attività legata al fundraising è quella di sponsorship.

Sponsorizzazione è il termine che descrive una relazione tra uno sponsor e un evento, un'istituzione o un bene⁶⁹: lo sponsor eroga un contributo di tipo finanziario, a fronte del quale l'organizzazione culturale gli fornisce una serie di benefit finalizzati a garantire un ritorno di immagine. Nella sponsorizzazione tecnica l'azienda offre all'organizzazione culturale un sostegno di tipo tecnico, attraverso l'offerta gratuita di servizi aziendali o la donazione di beni/prodotti⁷⁰.

Anche in questo caso la comunicazione nei confronti degli sponsor finalizzata ad ottenere risorse deve avere dei contenuti efficaci e completi: non si tratta solo di comunicare le finalità e la missione dell'organizzazione, ma soprattutto di costruire e trasmettere credibilità sia nei confronti dei contenuti culturali, sia della sostenibilità delle iniziative. Il bravo fundraiser sa che per conquistare uno sponsor deve presentargli la documentazione della causa culturale del museo e dei risultati contabili, non solo Stato Patrimoniale e Conto economico, ma anche il quadro aziendale e competitivo nel suo complesso. Quindi è necessario che il museo fornisca:

una contabilità chiara e indicatrice di una buona gestione;

la consistenza quali - quantitativa e innovativa della produzione (programmazione annuale e pluriennale);

lo stato degli investimenti e degli strumenti della comunicazione pubblicitaria (quali media vengono usati);

l'articolazione della politica dei prezzi e di fidelizzazione dei consumatori (customer satisfaction);

rispondenza ad alcuni indici quantitativi (efficienza e efficacia della gestione);

⁶⁸ si fa riferimento a "Sistema di relazioni con i finanziatori" in F. Donato, *Il management dei teatri lirici, ricerca degli equilibri e sistemi di misurazione*, Franco Angeli, Milano, 2004, pp.76-83

⁶⁹ F. Colbert, 2004, op. cit., p. 211.

⁷⁰ P.L.Sacco, 2006, op. cit., p. 180.

connessione o ispirazione ai programmi di sviluppo (comunione dichiarata dell'organizzazione culturale con la vocazione dello sponsor).

Risulta interessante, a questo punto del lavoro, un riscontro pratico e diretto su quale sia realmente la situazione in Italia del fundraising. Hanno fornito validi spunti di riflessione le testimonianze di due Fondazioni italiane a cui è stato chiesto quale tipo di strategia adottino per la raccolta fondi⁷¹.

Il primo caso è quello della Fondazione Re Rebaudengo di Torino (intervista al coordinatore generale Alessandro Bianchi) che, oltre alla modalità di membership da poco introdotta, basa le sue strategie di fundraising su rapporti di sponsorship, riuscendo a mantenere nel tempo questa relazione che è diventata così un punto di forza. Ma la Fondazione ha anche sviluppato rapporti di partnership mettendosi in relazione con soggetti privati appartenenti ad ambiti diversi.

La Fondazione Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano ha sviluppato al suo interno un settore che si occupa in modo esclusivo e diretto della raccolta fondi: è l'Ufficio Fundraising, che, come spiega il responsabile marketing e fundraising Giovanni Crupi, agisce in stretta relazione con il settore Comunicazione e Relazioni Esterne. La loro strategia di fundraising è rivolta sia a forme di partnership che assicurano un rapporto più duraturo nel tempo, sia nuove tipologie di sponsorship: le *one night* che prevedono la sponsorizzazione di eventi culturali occasionali di breve durata, le *to exhibit* con cui si intende il sostegno economico offerto a iniziative culturali articolate nel tempo e le *long – life* che prevedono il radicamento di un'impresa nel territorio, costruendo una risorsa strategica di sviluppo che si impegna socialmente.

Questi casi sono la prova che in Italia si sta assistendo ad un cambiamento nella gestione delle organizzazioni culturali: si registra un sempre maggiore orientamento al privato, sia come forma di gestione sia per il reperimento di fondi. In particolare, questa attività di fundraising, abbastanza recente nell'ambito culturale in Italia, sta assumendo un ruolo importante e significativo che porta alla formazione di professionisti in grado di elaborare vere e proprie strategie di comunicazione.

Si è visto infatti come sia determinate il ruolo della comunicazione in un'attività di fundraising: non si può certo improvvisare, ma al contrario è necessario possedere conoscenze e capacità.

⁷¹ ibidem, da p. 193.

Le fondazioni di origine bancaria nel settore dei beni culturali (Antonella Lefevre)

Introduzione

Lo Stato Italiano concede a diversi soggetti privati di partecipare e intervenire nella conservazione, tutela e valorizzazione dei beni culturali. Il comma 3 dell'articolo 6 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, D.Lgs. 22 gennaio 2004, n.42, dichiara infatti che: "La Repubblica favorisce e sostiene la partecipazione dei soggetti privati, singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale". Ciò è ribadito in fondo al comma 1 dell'articolo 111 dello stesso decreto, che specifica quali sono le attività di valorizzazione: « Le attività di valorizzazione dei beni culturali consistono nella costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie e strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità indicate all'articolo 6. A tali attività possono concorrere, cooperare o partecipare soggetti privati ».

Da quasi vent'anni, tra i soggetti privati che partecipano attivamente alla valorizzazione del nostro patrimonio artistico, con la messa a disposizione di ingenti risorse finanziarie, vi sono le Fondazioni di Origine Bancaria (di seguito chiamate FOB), che rappresentano una parte considerevole degli enti no profit che prestano aiuto e sostengono il settore dell'arte e della cultura. La formazione e lo sviluppo delle FOB possono farsi risalire all'inizio dell'Ottocento quando sorsero le prime Casse di Risparmio; quest'ultime, dal cui interno sono nate le fondazioni, oltre ad esercitare il credito, attuavano azioni ed interventi utili in campo sociale e culturale nel proprio contesto territoriale. Negli anni '90 le Casse di Risparmio e le Banche dei monti del credito del pegno sono state trasformate e sono state separate l'attività creditizia da quella filantropica. Le finalità di utilità sociale e culturale sono diventate proprie delle Fondazioni.

In Italia le Fondazioni di Origine Bancaria sono 88 e, all'interno delle stesse norme giuridiche che le regolano, si differenziano per scopi e statuto e strutturano i propri organi sociali in modo differente; inoltre, mentre alcune hanno origine associativa perché nascono da Casse di Risparmio sorte con conferimenti patrimoniali di privati cittadini, altre hanno origine istituzionale perché nate con il contributo di enti e organizzazioni della società civile.

Le 88 FOB italiane, come enti non profit, privati ed autonomi, investono i loro patrimoni in attività diverse e controllate, in settori di utilità collettiva come la ricerca, l'arte, la formazione, il sostegno a categorie sociali deboli, lo sviluppo di comunità locali. Queste attività possono nascere da progetti realizzati da soggetti terzi non profit, sia privati che pubblici, e da progetti realizzati dalle Fondazioni stesse attraverso i propri enti strumentali.

Le norme giuridiche in tema di Fondazioni di Origine Bancaria

La legge 30 luglio 1990, n.218 "Disposizioni in materia di ristrutturazione e integrazione patrimoniale degli istituti di credito di diritto pubblico", e il D. lgl 20 novembre 1990, n.356, "Disposizioni per la ristrutturazione e per la disciplina del gruppo creditizio", hanno definito il processo di rinnovamento e riorganizzazione di Casse di Risparmio e istituti di credito di diritto pubblico, attraverso fusioni con altri enti creditizi, e separando da questi soggetti le aziende bancarie, conferite invece in società per azioni. Da queste società di capitali conferitarie si sono riconosciuti negli enti conferenti i soggetti che hanno lo scopo di intervenire in attività di utilità sociale. Il titolo III del D. lgl, n.356 (art.11-15), "enti pubblici conferenti", riconosciuti con piene capacità di diritto pubblico e diritto privato, afferma che gli enti perseguono fini di interesse pubblico soprattutto nei settori della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte, della sanità e (al comma c) che "la continuità operativa tra l'ente conferente e la società conferitaria controllata è assicurata da disposizioni che prevedono la nomina di membri del comitato di gestione od organo equivalente dell'ente nel consiglio di amministrazione e di componenti l'organo di controllo nel collegio sindacale di suddetta società". Questa legge, la cosiddetta legge Amato, è stata per molti aspetti ritenuta inadeguata e incompleta e ha mancato nel conservare una serie di

condizionamenti esterni nella gestione degli enti conferenti. Il decreto n.356/90 viene così ritenuto illegittimo dal consiglio di Stato perché emesso in violazione dell'autonomia statutaria degli enti conferenti. Con il DM 26 novembre 1993 (decreto Barucci) si dichiara l'incompatibilità tra le cariche amministrative negli enti conferenti e le cariche amministrative nella società conferitaria e nelle società che con essa compongono il gruppo creditizio.

La legge n.474/94 ha eliminato l'obbligo di mantenere il controllo della maggioranza del capitale sociale delle banche conferitarie.

La direttiva del 18 novembre 1994 (Direttiva Dini) ha emanato una serie di disposizioni per favorire l'autonomia degli enti conferenti con la riduzione delle partecipazioni detenute nelle società conferitarie. I redditi da utilizzare per gli scopi statuari devono derivare in misura superiore al 50% non da partecipazioni nella società conferitaria ma da ricavi derivanti dalle attività nelle quali è investito il patrimonio. Attualmente le fondazioni che non hanno più partecipazioni nelle conferitarie sono 15; 57 ne detengono una quota minoritaria; 16 hanno più del 50 % ma in pieno rispetto delle leggi, in quanto l'obbligo di perdere il controllo delle società conferitarie è stato eliminato (DI n.143/2003) per le fondazioni con un patrimonio netto non superiore a 200 milioni di euro. L'articolo 5 della direttiva dà, inoltre, indicazioni riguardanti il regolamento degli enti conferenti che deve contenere: i criteri per l'assegnazione dei fondi da erogare, i criteri per la scelta dei singoli progetti da finanziare, la previsione dell'incarico a esperti esterni della valutazione di merito sui progetti di maggiore dimensione, l'obbligo di pubblicare un resoconto annuale dei progetti finanziati e dei risultati ottenuti. Questa direttiva, secondo E.F.M. Emanuele, docente di scienza delle finanze presso la Luiss di Roma e presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Roma, « ometteva di regolare in maniera chiara e precisa i compiti, le funzioni e i criteri giuridici da porre a base dell'attività delle fondazioni ».⁶⁷ A dare finalmente disposizioni accurate in materia di enti conferenti è stata la cosiddetta legge Ciampi, che racchiude la legge delega del 23 dicembre 1998, n.461 e il D. lgl. 17 maggio 1999, n.153. Queste norme riordinano la disciplina degli enti conferenti. La legge n. 461/98 prevedeva alcuni importanti chiarimenti riguardanti la gestione del patrimonio, la contabilità, gli organi di indirizzo e la disciplina fiscale. Nel D. lgl. N.153/1999 compare, invece, per prima volta la definizione di Fondazione in ambito giuridico: per Fondazione, nell'articolo 1, lettera c, si intende "l'ente che ha effettuato il conferimento dell'azienda bancaria ai sensi del D. lgl., n.356/90". D'ora in poi il termine Fondazione sostituisce quello di Ente conferente. Così l'articolo 2, comma 1, dello stesso decreto definisce le Fondazioni "persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale".

Gli scopi, di utilità sociale e di sviluppo economico, perseguiti da tali fondazioni sono previsti nei rispettivi statuti. Come riportato nel comma 2 dello stesso articolo: "Lo statuto individua i settori ai quali ciascuna fondazione indirizza la propria attività, comprendendo fra questi almeno uno dei settori rilevanti." Gli articoli seguenti danno disposizioni riguardanti le modalità di perseguimento degli scopi statuari, l'assetto organizzativo delle fondazioni, il patrimonio della fondazione, la destinazione del reddito, il bilancio, disposizioni in materia civilistica, tributaria e fiscale.

In seguito al d. lgl. n.153/99 il Ministro del Tesoro ha emanato un Atto di indirizzo in materia di adeguamento degli statuti delle fondazioni. Tale Atto presentava una serie di violazioni tanto che molte Casse di Risparmio ne hanno richiesto ed ottenuto l'annullamento presso il TAR del Lazio.

La questione principale riguardava la violazione dell'autonomia gestionale e statutaria delle Fondazioni Bancarie quali persone giuridiche private. Come afferma Emanuele « i molti vincoli contenuti nell'Atto, soprattutto quelli riferiti all'organizzazione interna, facevano presupporre che per le fondazioni bancarie dovesse valere il principio dell' "eteronomia statutaria" tipica degli enti pubblici, in aperto contrasto con il principio della piena autonomia statutaria sancita [...] per le Fondazioni bancarie dall'art.2, co.1, del D.lgs, n.153/1999. Ulteriore conferma della violazione dell'autonomia statutaria e gestionale delle Fondazioni bancarie si riscontrava nei poteri che potevano essere esercitati dall'Autorità di vigilanza, che davano luogo ad un illegittimo controllo di merito come è invece legittimamente previsto per i soli enti pubblici.»⁶⁸ Il Prof. Emanuele, nel testo citato, spiega meglio le violazioni con alcune puntualizzazioni su specifici argomenti, per esempio, « in tema di Assemblea dei Soci, l'Atto non consentiva di considerare la stessa come un

⁶⁷ E.F.M. Emanuele, *Evoluzione e vicende delle Fondazioni di Origine Bancaria*, Napoli, 2004, Edizioni Scientifiche Italiane, p.42.

⁶⁸ *Ibidem*, p.59

unico soggetto ma imponeva, anche se ai soli fini della designazione dei componenti dell'organo di indirizzo, il frazionamento dell'Assemblea dei Soci in due distinti organi, distinguendo tra i soci di designazione esterna e quelli cooptati dall'Assemblea stessa. Questa previsione, che aveva lo scopo di assicurare una riserva nell'organo di indirizzo a favore dei Soci designati dagli enti locali, era illegittima [...]. Inoltre l'atteggiamento di favore verso i componenti designati dagli enti locali [...], basti ad esempio ricordare l'incompatibilità tra la qualifica di socio e quella di componente degli altri organi della Fondazione, era diretto ad estromettere dagli organi direttivi della Fondazione la base associativa a favore di quella di estrazione pubblica» 69. Un altro Atto di indirizzo che è stato impugnato davanti al TAR del Lazio è stato quello del 22 maggio 2001 in materia di incompatibilità e onorabilità in cui si dispone quanto segue « Coloro i quali abbiano fatto parte degli organi decisionali che hanno concorso alla designazione di membri in carica degli organi delle fondazioni non possono ricoprire funzioni di indirizzo, amministrazione, direzione e controllo presso le stesse fondazioni, se non sia decorso almeno un anno dalla cessazione della carica nel detto organo decisionale ».

La Corte Costituzionale ha chiarito, con le Sentenze 300 e 301 del 29 settembre 2003, l'identità delle FOB, collocate tra i soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali; ha confermato la natura privata delle FOB, dopo che l'evoluzione legislativa ha spezzato il vincolo che in origine legava l'ente conferente e la società bancaria trasformando il primo in persona giuridica privata senza scopo di lucro; ha ridimensionato gli spazi delle incompatibilità delle cariche per i membri degli organi delle fondazioni, stabilendo che vale solo per la presenza in società che siano in rapporto di partecipazione o di controllo con la banca conferitaria.

Il D. n.150 del 18 maggio 2004 emette il nuovo regolamento di attuazione dell'art.11 della Legge 448/01, che sostituisce il precedente. Il regolamento è rispettoso dei principi sanciti dalla corte costituzionale.

Tornando al Codice dei beni culturali e del paesaggio, citato nell'introduzione, l'articolo 121 riferisce, per quanto riguarda gli accordi con le fondazioni bancarie, le seguenti indicazioni: "Il Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali, ciascuno nel proprio ambito, possono stipulare, anche congiuntamente, protocolli di intesa con le fondazioni conferenti di cui alle disposizioni in materia di ristrutturazione e disciplina del gruppo creditizio, che statutariamente perseguono scopi di utilità sociale nel settore dell'arte e delle attività e beni culturali, al fine di coordinare gli interventi di valorizzazione sul patrimonio culturale e, in tale contesto, garantire l'equilibrato impiego delle risorse finanziarie messe a disposizione. La parte pubblica può concorrere, con proprie risorse finanziarie, per garantire il perseguimento degli obiettivi dei protocolli d'intesa."

Già l'articolo 10 del D.lgs 368/1998 stabiliva le seguenti disposizioni : " 1. Il Ministero ai fini del più efficace esercizio delle sue funzioni e, in particolare, per la valorizzazione dei beni culturali e ambientali può: - stipulare accordi con amministrazioni pubbliche e con soggetti privati, - costituire o partecipare ad associazioni, fondazioni o società. 2. Al patrimonio delle associazioni, delle fondazioni e delle società il Ministero può partecipare anche con il conferimento in uso dei beni culturali che ha in consegna. L'atto costitutivo e lo statuto delle associazioni, delle fondazioni e delle società debbono prevedere che, in caso di estinzione o di scioglimento, i beni culturali ad esse conferiti in uso dal Ministero ritornano nella disponibilità di quest'ultimo.

La Fondazione Museo delle antichità egizie di Torino (2004) è il primo caso di Fondazione con conferimento di beni culturali di proprietà dello Stato. I soci fondatori sono stati Ministero per i beni e le attività culturali, Regione Piemonte, Provincia di Torino, Città di Torino, Compagnia di San Paolo, Fondazione CRT. La Fondazione bancaria Compagnia di San Paolo è parte di questa iniziativa, insieme ad altri soggetti pubblici e privati.

⁶⁹ *Ibidem*, p.62

Presenza geografica delle FOB

In Italia le Fondazioni bancarie sono numericamente situate come segue:

regione	numero di fondazioni bancarie
Emilia Romagna	19
Piemonte	12
Toscana	11
Marche	8
Umbria	6
Veneto	6
Lazio	5
Abruzzo	4
Liguria	3
Friuli Venezia Giulia	3
Puglia	2
Campania	2
Trentino Alto Adige	2
Lombardia	2
Calabria	1
Sicilia	1
Sardegna	1
Molise	-
Basilicata	-
Val d'Aosta	-

Nel 2006 è nata la Fondazione per il Sud attraverso un protocollo d'intesa per la realizzazione attività a scopo sociale, firmato dall'ACRI e dal Forum del terzo settore, in un contesto di sussidiarietà e responsabilità sociale. La fondazione è nata per eliminare il divario esistente tra il mezzogiorno e le altre regioni italiane. La fondazione per il Sud prevede il Presidente, un Comitato tecnico con funzioni di indirizzo e un Consiglio di Amministrazione composto da tredici membri: sei delle organizzazioni di volontariato, sei delle Fondazioni di origine bancaria; anche il comitato tecnico è composto da membri del volontariato e delle fondazioni bancarie. E' inoltre presente un collegio sindacale e un collegio dei Fondatori. Per i primi tre anni nel consiglio di Amministrazione partecipano Fondazione Cassa di Risparmio di Roma, Compagnia San Paolo, Istituto Banco di Napoli Fondazione, Cariplo, Fondazione Monte dei paschi di Siena, Ente Cassa di Risparmio di Firenze. Tra le Fondazioni del comitato tecnico vi sono, tra le altre, Fondazione Cassa di Risparmio di Macerata e Fondazione Pescaraabruzzo.

La gestione del patrimonio

Secondo l'art.5 del decreto n153/99 il patrimonio delle fondazioni " è totalmente vincolato al perseguimento degli scopi statutari. Le fondazioni, nell'amministrare il patrimonio, osservano criteri prudenziali di rischio, in modo da conservarne il valore ed ottenerne una redditività adeguata". Il comma 2 specifica che "la gestione del patrimonio è svolta con modalità organizzative interne idonee ad assicurarne la separazione dalle altre attività delle fondazioni".

Dai dati del rapporto 2006 redatto dall'Acri⁷⁰, il valore del patrimonio delle fondazioni a fine 2005 è stimabile essere di circa 67 miliardi di euro. Il sistema delle Fondazioni si distingue per una forte

⁷⁰ L'Acri è l'organizzazione che rappresenta le Fondazioni di origine bancaria, costituita nel 1912.

concentrazione territoriale. Le 47 fondazioni del Nord dell'Italia hanno un patrimonio pari a 31 miliardi di euro, pari al 67,4 % del patrimonio complessivo, mentre le 11 fondazioni del Sud hanno un patrimonio pari a 176 milioni.

Ogni tre anni, tra i venti settori ammessi dal D.lgl. n.153/99, le FOB ne scelgono cinque come settori rilevanti, ai quali, cioè, dovranno devolvere il 50 % delle risorse finanziarie erogate.

In base ad ultimi dati dell'ACRI, nel 2005 le FOB hanno erogato 1.374 milioni di euro, di cui la percentuale maggiore, il 30,6 % , è stato destinato al settore dell'arte e dei beni culturali, settore per il quale, a differenza di altri, intervengono tutte le 88 Fondazioni.⁷¹

A beneficiare delle risorse finanziarie delle Fondazioni sono soprattutto soggetti privati. Mentre tra i soggetti pubblici i destinatari favoriti sono gli enti locali. . Le FOB preferiscono donare le proprie erogazioni non in modo dispersivo ma all'interno di progetti: rappresentano infatti il 73,8 % le donazioni sopra i 100.000 euro;le FOB inoltre stanno diventando oltre a soggetti erogatori, anche soggetti promotori di iniziative culturali, privilegiando iniziative nella propria regione di appartenenza.

Tra Nord, Centro e Sud vi e' ancora una evidente disparità. Al Nord va il 67 % delle erogazioni, al centro il 25 % mentre nel Sud solo l'8%.

Le Fondazioni hanno l'obbligo di conservare il valore del loro patrimonio. Secondo i dati dell'ACRI dal 1993 al 2005 esse hanno accresciuto il loro patrimonio passando da 23 a 45,8 miliardi di euro.

Il bilancio

Per quanto riguarda il bilancio (art.9) , esso e' costituito dai documenti previsti dall'articolo 2423 del codice civile.

Le Fondazioni devono tenere libri e scritture contabili, redigere il bilancio di esercizio e la relazione sulla gestione, in riferimento alle singole erogazioni effettuate nell'esercizio. Su un progetto pluriennale devono indicare l'importo deliberato per l'intero arco di tempo e indicare la spesa annuale per quel progetto in ogni bilancio di esercizio: La Fondazione Cariverona ha per esempio deliberato un finanziamento pluriennale di 18.076.000,00 euro per un piano di recupero dei Palazzi Scaligeri e della torre dei Lamberti. Nel bilancio di esercizio del 2006 per tale iniziativa sono stati erogati 6.000.000,00. Le FOB devono illustrare gli interventi realizzati per perseguire gli scopi statutari e individuare i progetti da finanziare assicurando trasparenza nell'attività e la migliore utilizzazione delle risorse: l'elenco dei contributi con i soggetti beneficiari, la finalizzazione dell'intervento e l'ammontare dell'erogazione devono essere pubblici, come anche i bilanci. Per quanto riguarda le modalità di erogazione ogni fondazione ha un proprio modulo di richiesta che deve essere compilato e in ci si specifica l'intervento da finanziare e la somma richiesta.

Il Provvedimento del 5 agosto 1999 puntualizza l'importanza di una programmazione pluriennale da redigersi sulla base di un documento in cui siano individuate le strategie, le priorità e le linee di intervento nell'utilizzazione del patrimonio. Questa programmazione e' funzionale a tre obiettivi: 1.migliore utilizzazione delle risorse ed efficacia degli interventi;2.rispetto del principio di economicità nella gestione;3.osservare criteri di rischio, per conservare il valore del patrimonio ed ottenerne una redditività adeguata.

In base ai bilanci relativi all'esercizio 2005 il patrimonio delle Fondazioni bancarie ammonta a quasi 46 miliardi di euro. La metà di questo patrimonio si concentra su cinque Fondazioni: Fondazione Carialo, Fondazione Monte dei Paschi di Siena, Compagnia di San Paolo, Fondazione Cariverona e Fondazione Cassa di Risparmio di Torino.

Per rendere conto alla collettività del proprio operato e segnalare la trasparenza nelle scelte, e anche per verificare internamente gli obiettivi raggiunti ogni fondazione scrive un bilancio di missione. Il bilancio di missione valuta non solo gli effetti quantitativi ma anche gli effetti qualitativi.In esso sono contenuti i gli indicatori di impatto delle erogazioni sullo sviluppo del territorio.

⁷¹ Insieme al settore "volontariato, filantropia, beneficenza".

I finanziamenti per il settore dell'arte, attività e beni culturali

I settori di intervento che possono essere finanziati dalle FOB rappresentano gli ambiti in cui le Fondazioni possono operare. La normativa(D.lgl. n.153/1999, art.2, comma 2) prevede 20 settori ammessi tra cui il settore che qui ci interessa.

Dalle modifiche apportate dalla legge finanziaria n.448/2002 il comma 2 dell'art 2 del decreto n. 153/99 dichiara che "le fondazioni, in rapporto prevalente con il territorio, indirizzano la propria attività esclusivamente nei settori ammessi e operano in via prevalente nei settori rilevanti⁷², assicurando, singolarmente e nel loro insieme, l'equilibrata destinazione delle risorse e dando preferenza ai settori a maggiore rilevanza sociale".

Nel 2005 la quota più alta di erogazioni delle Fondazioni bancarie è andata al settore dei beni culturali con un ammontare complessivo di 420,4 milioni di euro, pari al 30,6 % del totale erogato, per un numero di iniziative pari a 9.139. Seguono i settori del volontariato e dell'assistenza sociale. Le FOB rappresentano una realtà di importanza decisiva per la valorizzazione dei beni culturali. I dati del 2005 mostrano un incremento di attività rispetto all'esercizio precedente. La maggior parte delle risorse vengono spese prima di tutto per la conservazione di beni architettonici e archeologici nei centri storici delle città italiane e poi per il recupero di testimonianze artistiche "minori" e al di fuori dei centri urbani. Gli interventi in questo comparto presentano una lieve preferenza a favore di beneficiari privati (52%) e vedono, a causa della complessità dei progetti di restauro, recupero e manutenzione, l'istituzione di partnership delle fondazioni con altri soggetti. In questo settore, il secondo tipo di intervento è costituito dal sostegno a produzioni artistiche e letterarie, soprattutto in ambito teatrale e musicale, con il sostegno a istituzioni stabili come teatri ed enti lirici. Qui è assoluta la prevalenza di beneficiari privati. Il terzo ambito di rilievo del settore è legato alle attività museali e arti visive, mentre l'ultimo ambito è costituito da Biblioteche, archivi ed editoria. Secondo la ripartizione geografica la rilevanza in questo settore è molto elevata al Sud dove impegna il 47,4% delle risorse. Per quanto riguarda la gestione dei progetti ci sono tre modalità: realizzazione diretta della fondazione, sovvenzionamento di opere e servizi, sovvenzionamento di imprese strumentali.

La struttura organizzativa delle Fondazioni di Origine Bancaria. Casi reali.

La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena è nata nel 1991 in seguito al processo di separazione dall'azienda bancaria conferitaria Carimonte Banca SpA; è regolata dai seguenti organi statutari: Presidente, Consiglio di indirizzo, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei revisori, Segretario generale. Lo statuto prevede per il Consiglio di indirizzo e per il Consiglio di Amministrazione una durata di cinque anni; il Consiglio di indirizzo è impegnato nella stesura dello strumento principale di programmazione che è il Piano triennale

Nel 2006 il patrimonio netto ha superato i 700 milioni di euro; l'avanzo di esercizio ha consentito un incremento patrimoniale e allo stanziamento iniziale di 32 milioni previsto dal documento revisionale e programmatico ha integrato 4 milioni di euro. Per l'esercizio 2006 le risorse finanziarie disponibili per il settore dell'arte ammontavano a 16.347,713 milioni di euro, ma le erogazioni deliberate sono state per 16.193.000 milioni di euro

Per il settore dell'arte e dei beni culturali la Fondazione interviene nel restauro di beni architettonici e di interesse storico-artistico, nelle attività musicali e teatrali promosse da enti locali e nella promozione di eventi espositivi, attraverso l'elaborazione di un piano triennale di intervento (nell'ultimo bilancio 2006 si riferiva al triennio 2003-2006). Questo piano prevede una serie di programmi all'interno dei quali collocare le iniziative. Per ciascun programma vengono indicati obiettivi e linee guida. Poi il consiglio di amministrazione, conformandosi alle indicazioni del piano, delibera i contributi per i vari progetti. Le iniziative artistiche e culturali gestite secondo il piano 2003-2006 sono state 88. Tra queste il recupero del comparto dell'edificio di San Paolo di Modena cui è stato assegnato un contributo di 7 milioni di euro, la mostra "Romanica" a cura del Museo civico d'Arte e la sesta edizione del Festival della Filosofia.

Per quanto riguarda gli importi deliberati per tipologia di gestione nel settore beni culturali: le risorse assegnate a progetti di terzi sono state per quasi 9 milioni di euro, mentre quelle assegnate

⁷² I settori rilevanti sono quelli scelti dalla fondazione ogni tre anni, in numero di tre.

a progetti propri 7.326,000 milioni di euro. Le richieste di finanziamento non accolte sono state 18 per un importo di 1.531.000 milioni di euro.

La Fondazione Monte dei Paschi di Siena nasce nel 2001, con la trasformazione della propria natura giuridica da pubblica a privata, dopo che il Monte dei Paschi di Siena (istituto creditizio pubblico dal 1936, nato all'interno del Monte di Pietà senese del 1472) si era scisso in Banca Mps S.p.A. (la società bancaria) e nel Monte dei Paschi di Siena (ente conferente); ha dimesso il controllo della Banca Mps nel 2003; opera sotto due aspetti: da un lato attua una progettualità propria creando anche enti strumentali come Vernice Progetti Culturali, dall'altro eroga contributi per finanziare progetti di enti pubblici e privati senza scopo di lucro.

Gli organi statutari della Fondazione sono: Presidente, Deputazione generale, Deputazione amministratrice, Collegio dei sindaci, Direttore generale. Il presidente ha la rappresentanza della Fondazione di fronte a terzi; convoca e presiede le adunanze delle due Deputazioni (senza diritto di voto in quella generale). La Deputazione generale è l'organo di indirizzo che redige il Documento di programmazione strategica pluriennale con il quale vengono fissate le linee generali dell'attività e della gestione patrimoniale; approva il documento previsionale annuale e del bilancio consuntivo. Queste attività fanno parte della gestione "ordinaria" della Fondazione; ad esse devono essere aggiunte le azioni per operazioni "straordinarie" tra le quali vi sono le modifiche allo Statuto ed al Regolamento.

La Deputazione amministratrice predispose il bilancio di esercizio, delibera la ripartizione dell'avanzo residuo di esercizio; valuta i progetti da finanziare e l'ammontare dei contributi in relazione alle risorse disponibili.

Il Collegio dei Sindaci è costituito da tre membri effettivi e due supplenti nominati dalla Deputazione generale, di cui uno su proposta del Ministero dell'Economia e delle Finanze, che hanno competenze per il controllo legale dei conti.

Il direttore generale sovrintende alla struttura organizzativa della Fondazione e provvede all'istruttoria delle pratiche da sottoporre alla Deputazione amministratrice.

La struttura operativa è articolata in tre direzioni: la Direzione affari istituzionali, che cura l'attività di erogazione articolata nei comparti progetti propri e progetti terzi e si avvale del Nucleo controlli che si occupa di monitorare e controllare i progetti finanziati; la Direzione Amministrativa è responsabile del bilancio e si occupa della gestione del personale, della contabilità e delle amministrazioni degli enti strumentali; la Direzione finanziaria amministra ed investe il patrimonio non immobilizzato. Inoltre vi sono gli organi dello staff: uffici stampa, Segreteria di presidenza, segreteria di direzione. A questo organigramma è stato aggiunto un ufficio integrato dei controlli con lo scopo di sovrintendere il risk management e il controllo di gestione, e un organismo di vigilanza sull'organizzazione e la gestione. La Fondazione ha ormai concluso il processo di creazione di una struttura che dipende direttamente dalla fondazione: i dipendenti dalla fondazione sono 36 mentre il personale distaccato dalla società bancaria conferitaria è costituito da due funzionari.

Tra i principali interlocutori sociali della Fondazione, verso i quali essa ha una forte responsabilità sociale, vi sono il Comune di Siena, la Regione Toscana, l'Università degli studi di Siena, Colle Val d'Elsa e Montalcino, e le cooperative sociali. La fondazione propone momenti di interazione con i propri stakeholder con l'organizzazione di convegni e presentazione dei progetti, un modo per rispondere del proprio lavoro.

Nella gestione del patrimonio la Fondazione porta avanti, secondo il principio della qualità, fasi di istruttoria, valutazione, comparazione e gestione dei progetti; inoltre, a partire dall'esercizio 2003 è stato introdotto un livello minimo di cofinanziamento per l'ammissione delle richieste di progetto: ciò avviene in quanto la Fondazione vuole affiancare gli enti, secondo un principio di sussidiarietà, e non sostituirsi ad essi nelle loro funzioni.

Nel bilancio di missione 2006 è indicata la quota erogata nell'anno che equivale a 197 milioni di euro, anche per il recupero di circa 15 milioni di euro non spesi per progetti finanziati negli anni passati, un recupero che è stato attuato con la totale collaborazione degli enti interessati. In tema di prudenza gestionale, la Fondazione ha adottato il criterio di stanziare le risorse per l'attività istituzionale sulla base del reddito accertato in bilancio, in sede di destinazione dell'avanzo risultante. Gli interventi nel settore dei beni culturali, deliberati per il 2006, sono stati 329.

All'arte e ai beni culturali sono andati quasi 29 milioni di euro, di cui 16,4 milioni finalizzati a progetti di restauro. Le risorse nei beni culturali sono state così distribuite: beni storici 41%; musei 22%; spettacolo 18 %; biblioteche/archivi 8%; altro 7%; mostre 2%; editoria 2%. Tra i progetti di restauro 200.000 euro sono stati stanziati per il recupero delle facciate della chiesa di Santa Maria della Pace a Chiusi, mentre 40.000 euro sono andati alla ricostruzione della scala interna alla torre medievale della casa di Boccaccia a Certaldo. Per quanto riguarda le attività espositive, 200.000 euro sono andati all'organizzazione della mostra di Mantenga a Mantova e 250.000 euro al potenziamento del centro mussale Luigi Pecci di Prato. Altri progetti finanziati sono quelli che fanno sistema come il progetto relativo alla Fondazione Musei senesi che coordina 33 musei e per il quale la Fondazione Mps ha donato 1.500.000 per attività di sviluppo delle strutture mussali negli ambiti della gestione, mostre, didattica, editoria. Per quanto concerne i progetti propri la Fondazione attua direttamente tutto il processo dall'ideazione alla realizzazione. Nel settore dell'arte i progetti propri vengono portati avanti da Vernice Progetti culturali, società strumentale che nel 2006 ha organizzato 8 eventi tra cui la mostra "Siena-Roma. Raffaello e Caravaggio e i protagonisti di un legame antico" e l'acquisto di undici opere d'arte per la collezione della fondazione.

La Fondazione Carichieti è erede degli scopi della Cassa di Risparmio Marrucina, fondata nel 1862; nasce dalla scissione della Cassa di risparmio di Chieti in ente conferente e società per azioni.

La Fondazione è rimasta proprietaria del pacchetto azionario della società bancaria.

Nel 2004 la Fondazione CariChieti ha erogato circa 1 milione di euro e ha acquistato Palazzo de Mayo, che ospiterà la sede della Fondazione e sarà sede di mostre e centri di studi. L'acquisto dell'immobile, per retrocessione della società bancaria conferitaria Carichieti S.p.A. ha richiesto un investimento di tre milioni e mezzo di euro e nel bilancio 2004 si prevede che l'intervento di riqualificazione comporti un impegno finanziario di sette milioni di euro fino al 2007. Questo investimento rappresenta per la fondazione una garanzia di incremento del patrimonio per la sua capacità di rivalutarsi nel tempo.

Le iniziative da finanziare vengono individuate attraverso le indicazioni data dal Comitato di indirizzo, in conformità agli obiettivi contenuti nei programmi elaborati dal Consiglio di Amministrazione. Una commissione tecnica consultiva, esamina i requisiti dei beneficiari, la regolarità formale delle istanze e la valenza sociale e culturale delle richieste (nel 2004 sono state oltre 300). Per quanto riguarda il settore dei beni culturali, i finanziamenti nel 2004 hanno riguardato, per più del 50 % dell'attività istituzionale, i restauri di chiese, il recupero del patrimonio organario (già avviato con la schedatura degli organi antichi presenti nella provincia di Chieti, che ha dato vita all'edizione di un volume), il sostegno al Teatro Marrucino di Chieti, e l'istituzione del Centro abruzzese di Studi manzoniani.

Un altro progetto importante vede la Fondazione partecipare al progetto di sviluppo del sud, con un programma di recupero del patrimonio artistico del Molise.

Gli enti strumentali. Due esempi nel settore culturale

Secondo il provvedimento del 5 agosto 1999, per perseguire i propri scopi statutari, "nei settori rilevanti individuati dallo statuto le Fondazioni " possono esercitare anche attività d'impresa (impresa strumentale), purché la stessa operi in via esclusiva per la diretta realizzazione degli scopi perseguiti dalla fondazione nei settori medesimi

Vernice progetti culturali Srl è la società strumentale della Fondazione Monte dei Paschi di Siena che si occupa di mostre ed eventi culturali. Quest'ente è nato per ottimizzare la gestione delle risorse della Fondazione. Vernice segue mostre ed eventi culturali dal punto di vista organizzativo e promozionale. Non si occupa invece della parte scientifica dei progetti. L'ultima mostra organizzata nel 2007 è "Etruschi. La collezione Bonci Casuccini".

La Fondazione per l'arte della Compagnia di San Paolo è ente strumentale della Fondazione Compagnia di San Paolo. Si occupa di valorizzazione di attività culturali e di gestione museale. Oltre a promuovere la valorizzazione artistica è impegnata nella diffusione dell'interesse per l'arte. La Fondazione ha dato vita al Centro di conservazione e restauro "La Venaria reale", che dispone di laboratori, strumenti ad alta tecnologia. La Fondazione promuove borse di studio per giovani ricercatori e intraprende acquisizioni di opere d'arte in favore di raccolte museali destinatarie di programmi d'intervento della Compagnia di San Paolo, come è avvenuto nel 2005, quando fu acquistato il Papiro di Artemidoro, reperto d'età tolemaica esposto a Torino.

Conclusioni

Come messo in luce nell' XI rapporto dell'ACRI sulle FOB, l'istituzione delle fondazioni bancarie è ancora lontana dal trovarsi in una situazione di stabilità normativa, in quanto continuano le discussioni su temi quali, per esempio, il regime fiscale: le fondazioni in Italia non sono trattate nei fatti come enti non commerciali, mentre nei paesi europei esse, in quanto aventi finalità di interesse collettivo, godono di vantaggi fiscali. « Le iniziative miranti all'esproprio dei patrimoni delle Fondazioni [...] evidenziano l'incapacità di accettare che nella nostra società si affermino corpi intermedi, propri delle democrazie più sviluppate, che non rispondono né agli elettori, né, in particolare nell'ambito della loro attività istituzionale, al mercato. [...] Pur non rispondendo né agli elettori né al mercato, le fondazioni di origine bancaria non operano in un *vacuum* ma incontrano nella specifica legislazione una serie di disposizioni quali la composizione degli organi di indirizzo, le prerogative dell'Autorità di vigilanza, il principio dell'economicità di gestione e della trasparenza delle determinazioni». ⁷³ In questi anni l'impegno di fronte alla società da parte delle Fondazioni, benché soggetti non profit, privati ed autonomi, è stato quello di migliorare e accrescere la possibilità di valutazione del proprio operato, anche attraverso il monitoraggio dei propri interventi e la chiarezza dei risultati della gestione del patrimonio. Per chiarire la questione si è annunciata la definizione di uno statuto europeo delle fondazioni, entro il 2007.

Intanto l'ACRI ha svolto un sondaggio nella primavera del 2007 per capire le aspettative dei cittadini italiani sul ruolo delle organizzazioni non profit; riguardo alle Fondazioni di origine bancaria, esse hanno incrementato la loro notorietà dall'8 % al 20 % (soprattutto tra i laureati). La conoscenza risulta più scarsa al Sud, tra le donne, tra gli anziani, tra coloro che possiedono un titolo di studio basso. Il 70 % del campione intervistato apprezza il modello delle fondazioni che utilizza il proprio patrimonio e i propri rendimenti per finanziare attività di utilità sociale.

Tra i settori finanziati, il settore dei beni culturali è quello che dà più soddisfazione al campione analizzato, in quanto le attività realizzate in questo campo vengono considerate consistenti, anche se da migliorare. ⁷⁴

⁷³ XI Rapporto sulle fondazioni di origine bancaria (2006), ACRI, p.16

⁷⁴ I settori in cui per più della metà degli intervistati gli interventi sono insufficienti sono: formazione ed educazione dei giovani; salvaguardia dell'ambiente.

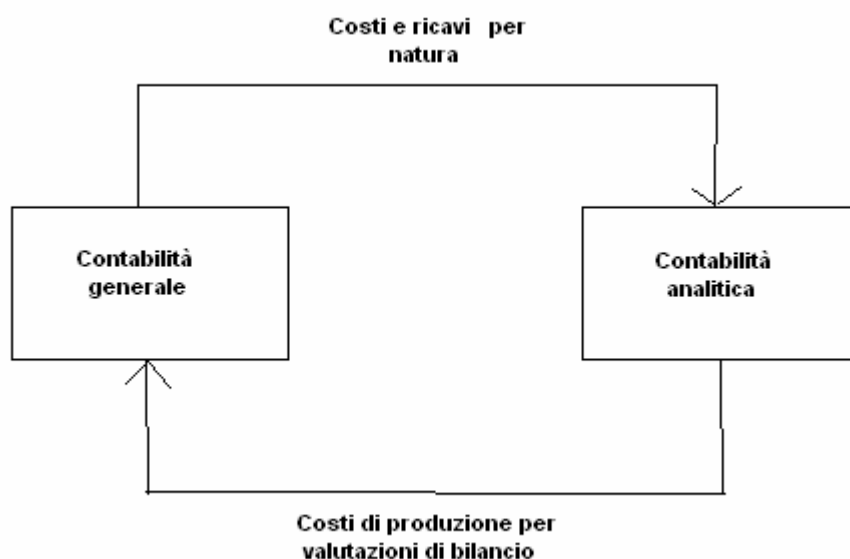
L'analisi dei costi comuni nel management culturale (*Ilaria Malaguti*)

Quadro teorico di riferimento

Il management dei musei, allo scopo di avere una gestione efficiente, utilizza come unica variabile manovrabile, il controllo dei costi.

Il concetto di efficienza è legato al minor utilizzo possibile di risorse del museo al fine di raggiungere gli obiettivi culturali del museo stesso.

L'analisi dei costi e la rilevazione dei costi si inseriscono nel modello contabile secondo lo schema che segue:



L'analisi dei costi non può prescindere dalla contabilità analitica ed ha lo scopo di ottenere economicità della gestione. L'analisi dei costi è fondamentale nel processo di analisi competitiva.

Esistono diverse tipologie di analisi dei costi:

direct costing: i costi si suddividono in fissi e variabili

full costing o costi pieni: i costi si suddividono in costi diretti ed indiretti

direct costing evoluto: i costi si suddividono in costi fissi e costi variabili, i costi fissi a loro volta si suddividono in costi fissi diretti e costi fissi indiretti.

I costi comuni nel modello di contabilità analitica per centri di costo

Il modello utilizzato è quello dei costi pieni dove i costi comuni, fissi o variabili vengono tutti imputati al prodotto.

Nella contabilità dei costi consideriamo il piano dei conti, il piano dei centri di costo ed i servizi erogati.

La classificazione per natura dei costi comuni dei musei

Il passaggio da indagare è quello che dal piano dei conti permette di passare al piano dei costi per centro di costo.

All'interno di un museo possiamo identificare come centri di costo: la catalogazione e tutela, la conservazione, la valorizzazione e promozione, la gestione del museo, la gestione delle attività didattiche ed il centro dei costi comuni.

Il centro di costi comuni, detto anche centro funzionale, è un centro di costo "anomalo" che unifica i costi che non è possibile localizzare nei centri produttivi.

La classificazione dei costi per natura mantiene al massimo grado l'integrità dei dati elementari di costo. Questo tipo di classificazione è quella che caratterizza la contabilità generale dalla quale la contabilità analitica riceve i dati elementari di costo.

La natura dei costi associati al centro di costi comuni deriva dai conti di provenienza dei costi, li elenco di seguito suddivisi per conti:

Personale:

1. Comparto/qualifica
2. Missioni italiane
3. Missioni estere
4. Altri costi del personale

Beni di Consumo:

1. Carta, cancelleria e stampati
2. Giornali e pubblicazioni
3. Materiali e accessori

Prestazioni di servizi da terzi:

1. Consulenza
2. Assistenza
3. Promozione
4. Formazione e addestramento
5. Manutenzione ordinaria
6. Noleggi, locazioni e leasing
7. Utenze e canoni
8. Servizi ristorazione
9. Servizi ausiliari

Altri costi:

1. Per doveri assolti dai cittadini
2. Amministrativi
3. Straordinari
4. Esborso da contenzioso
5. Imposte
6. Tasse

Ammortamenti:

1. Immobilizzazioni immateriali
2. Immobilizzazioni materiali – Beni immobili
3. Immobilizzazioni materiali – Beni mobili
4. Manutenzione straordinaria

Facendo alcuni esempi:

- I costi comuni relativi al personale e per comparto/qualifica raggruppano le retribuzioni in termini di ore lavorate ed ore di lavoro straordinario che non è possibile attribuire direttamente ad una singola attività ma sono relative a più attività contemporaneamente;
- I costi comuni relativi al personale ed in particolare per missione raggruppano le indennità di missione e le spese di missione relative a più attività contemporaneamente e così via...

Per quanto riguarda il conto Altri costi, tutti i costi che appartengono a questo conto devono essere attribuiti al centro di costi comuni.

La ripartizione dei costi comuni tra i centri di costo

Dopo aver localizzato i costi nei centri di costo, le fasi successive dell'analisi dei costi riguardano il ribaltamento e l'imputazione dei costi.

Il ribaltamento dei costi indaga le relazioni tra il centro di costi comuni ed i centri produttivi. I centri produttivi di un museo si possono intendere come legati alle attività di:

- ♣ Catalogazione e tutela
- ♣ Conservazione
- ♣ Valorizzazione/promozione
- ♣ Gestione del museo
- ♣ Gestione dei servizi didattici

Per determinare i costi di produzione e quindi i costi legati alle attività prima elencate, occorre attribuire i costi comuni ai centri produttivi.

Il problema nasce dal fatto che non esistono chiari nessi tra i centri di costi comuni ed i centri produttivi.

Il ribaltamento consiste proprio nella ripartizione dei costi comuni nei centri produttivi secondo determinati criteri di riparto.

Quello del ribaltamento è un nodo fondamentale da sciogliere al fine di non lasciare incompleta l'analisi dei costi produttivi.

Il ribaltamento chiarisce anche la direzione dei flussi tra i diversi centri, in particolare chiarisce il legame tra i centri produttivi ed il centro di costi comuni: facendo affluire i costi dei centri comuni sui centri produttivi responsabilizza questi ultimi nell'utilizzo delle risorse dei centri comuni. In questa maniera si instaurano forme di controllo da parte dei responsabili dei centri di costo allo scopo di non abusare delle prestazioni dei centri comuni; trattandosi infatti di attività interne, non direttamente misurate attraverso prezzi di mercato, forte sarebbe il rischio di abusi per mancata comprensione del valore dell'attività.

Riguardo all'imputazione nell'analisi dei costi relativa alle aziende di produzione esistono:

Procedimenti analitici con modalità di accumulazione:

- Procedimenti diretti o terminali: per commessa o ordine di produzione, per classi di ordini, composti o per operazioni, congiunti
- Procedimenti indiretti o periodici: semplici, per processi
- Procedimenti combinati

Procedimenti analitici con modalità d'imputazione dei costi indiretti:

- Su base unica aziendale
- Su basi multiple aziendali
- Su basi uniche o multiple di centro operativo
- Tramite cost drivers (determinanti di costo)

Procedimenti sintetici:

- ♣ A congettura o stima d'esperto

- ♣ Con formule algebriche o con rappresentazioni grafiche

Focalizziamo l'attenzione sui procedimenti diretti e su quelli indiretti.

Nel procedimento diretto di imputazione, viene fatto il calcolo di costo di una particolare produzione.

Secondo il procedimento di job costing i costi speciali ed i costi comuni vengono attribuiti ad un unico oggetto, legato ad una richiesta fatta da un committente esterno secondo una particolare esigenza. Si parla in questo caso di commessa.

Una variante di questo metodo è l'imputazione per lotti, lot costing, in cui l'oggetto di riferimento è un insieme di prodotti omogenei.

Altro procedimento diretto di imputazione è quello della determinazione dei costi diretti di progetto, project costing. Si tratta in questo caso di lavori di durata pluriennale, in cui il committente ha richiesto un'elevata personalizzazione. In questo caso si identificano il costo di produzione di un'opera tangibile (nel caso di un museo per esempio la costruzione e l'allestimento di una grande mostra legata ad un tema proposto da un committente esterno) ovvero il costo di produzione di un'attività intangibile come quella di consulenza.

Il procedimento diretto di imputazione si utilizza anche quando si eseguono contratti di lunga durata per la fornitura di sistemi 'chiavi in mano'. In questo caso si fornisce al committente un pacchetto completo di attività.

Questi progetti pluriennali, verso un unico committente, possono essere fatti rientrare nella cosiddetta imputazione per contratto, contract costing.

I procedimenti diretti di imputazione sono utili come supporto per il controllo di gestione.

I procedimenti indiretti di imputazione invece, nel caso di aziende di produzione, si riferiscono ai calcoli dei costi di produzione relativi a processi che realizzano determinati volumi di prodotti in uno specifico periodo.

In questo caso si procede calcolando il costo medio unitario del prodotto:

$C. \text{ medio unitario di prodotto} = C. \text{ di produzione di periodo} / \text{quantità di prodotti nel periodo}$

L'attendibilità di questo calcolo dipende dal grado di omogeneità dei prodotti nel periodo considerato.

L'imputazione indiretta ha grossa utilità nella fissazione dei prezzi unitari di vendita e nei giudizi sul valore dei prodotti per esigenze di comparazione economica, make or buy decisions.

Entriamo ora nell'ambito dell'analisi differenziale. Con l'analisi make or buy decisions si tratta di decidere di decidere qual'è la scelta più conveniente tra diverse opzioni, in particolare produzione interna oppure acquisizione dall'esterno dei beni o servizi necessari.

Un esempio di scelta per un museo potrebbe essere la stampa di cartelloni informativi da parte di una tipografia esterna oppure la stampa interna degli stessi.

Il confronto nell'ambito di queste decisioni si basa sul costo totale della produzione interna o dell'acquisizione. Per calcolare il valore totale della produzione interna si parte dai costi variabili unitari e costi fissi unitari del prodotto e li si moltiplica per il numero di prodotti.

Per calcolare invece il valore totale dell'acquisizione si parte dai costi di acquisto unitari e li si moltiplica per il n totale di prodotti acquistati.

Il numero di prodotti, per omogeneità nel confronto, deve essere il medesimo in entrambi i calcoli.

Si opterà per l'alternativa che implica un costo totale inferiore.

La funzione di produzione a costi comuni e la massimizzazione del profitto

Come conseguire il massimo profitto quando si affronta un problema di costi comuni?

Occorre analizzare la funzionalità di un prodotto/servizio rispetto all'altro.

Nell'esempio di un museo il centro di costo comuni è legato a diverse attività più volte elencate:

Catalogazione e tutela

Conservazione

Valorizzazione/promozione

Gestione del museo

Gestione dei servizi didattici.

Come si influenzano nei costi e nei ricavi queste attività tra di loro e soprattutto come si influenzano nei costi e nei ricavi i servizi generati da queste attività?

Un'impresa od un museo che produce più servizi si trova ad avere i servizi che incidono uno sull'altro ed un servizio può annullare parte dei costi di un altro.

Se un servizio, per esempio i laboratori didattici, non hanno particolare successo, la parte dei costi comuni legata a quel servizio può essere sostenuta dagli altri servizi.

Percorrendo la teoria dei costi comuni, Marshall ci propone una funzione di minimizzazione dei costi:

$$C_{\min} = f(x_1, x_2)$$

dove x_1 ed x_2 sono le quantità prodotte a costi comuni di due servizi.

Marshall costruisce un sistema in cui analizza l'andamento dei costi mantenendo fissa la quantità prodotta di un servizio e facendo variare l'altra.

E' un'ipotesi forte in cui non vengono esaminate le correlazioni tra le quantità prodotte.

Allen nel 1934 ed Hicks nel 1946 introducono funzioni implicite di produzione a costi comuni.

Queste funzioni, in regime di concorrenza e quindi con i prezzi dati dal mercato, si propongono di rendere massimo il profitto assumendo che i servizi siano legati dalla seguente funzione di trasformazione:

$$f(x_1, x_2) = 0.$$

In questo caso la produzione del servizio X_1 aumenta al diminuire della produzione di X_2 .

Clark nel 1923 si sofferma sull'analisi dei costi comuni in termini di combinazione verticale nel caso in cui un'impresa sola si occupi della produzione di servizi normalmente prodotti da più imprese, ci fa riflettere sulla combinazione orizzontale delle imprese e sulla concorrenza sugli stessi servizi, infine ci fa riflettere sulle dimensioni che deve avere un'impresa che ha costi comuni.

Felice Vinci nel 1953 introduce il concetto di fattore produttivo indiretto.

Nel caso di un'impresa che produce più servizi occorre dividere ogni fattore comune in quote da attribuire ai singoli prodotti.

Supponendo di produrre due servizi, Vinci mette a sistema le due funzioni di produzione:

$$\left\{ \begin{array}{l} v_1 = f_1(u_{1,1}, u_{1,2}, \dots, u_{1,m}; v_2) \\ v_2 = f_2(u_{2,1}, u_{2,2}, \dots, u_{2,m}; v_1) \end{array} \right.$$

La quantità prodotta del primo servizio (v_1) dipende dalle quote incognite dei fattori produttivi impiegati e necessari alla produzione di v_1 ma dipende anche dalla quantità prodotta del secondo servizio (v_2).

Nasce così la dipendenza, la funzionalità tra i servizi e si parla di ogni servizio come fattore produttivo indiretto dell'altro: v_2 è fattore produttivo indiretto di v_1 e v_1 è fattore produttivo indiretto di v_2 .

Ciò significa che ogni servizio contribuisce ed influenza la produzione dell'altro. In questo senso, per un criterio di convenienza economica, è fondamentale scegliere la giusta combinazione dei servizi da produrre.

L'impresa, nel nostro caso il museo, accetta i prezzi di mercato dei fattori produttivi ed i prezzi di mercato anche per i servizi prodotti e venduti. Il museo, guidato da un criterio di convenienza economica, può determinare le quantità dei servizi prodotti più convenienti e si pone l'obiettivo di rendere massima la differenza tra i ricavi ed il valore dei fattori produttivi impiegati:

{

$$D1 = p1f1 - g1u1,1 - \dots - gmu1,m - p2v2)$$

$$D2 = p2f2 - g1u2,1 - \dots - gmu2,m - p1v1)$$

Dove $p1f1$ e $p2f2$ rappresentano i ricavi relativi rispettivamente al primo ed al secondo servizio e tutte le quantità sottratte rappresentano i valori dei diversi fattori produttivi, ivi compresi il valore della quantità prodotta dell'altro servizio $p2v2$ e $p1v1$.

Differenziando si ottengono le equazioni:

$$\begin{cases} p1 * df1/dv2 - p2 = 0 \\ p2 * df2/dv1 - p1 = 0 \end{cases}$$

L'imprenditore o il responsabile del museo ripartirà i fattori produttivi secondo un modello di costi comuni rendendo massimi i profitti e cioè uguagliando all'unità i rendimenti marginali monetari dei fattori di ogni prodotto.

In poche parole l'imprenditore tende ad uguagliare la quota di valore sul prezzo di un servizio apportata dall'altro servizio (per esempio $p1 * df1/dv2$) al prezzo del secondo servizio appunto (per es. $p2$).

Facendo un esempio supponiamo che un museo abbia una risorsa, una persona che si occupa sia di promozione del museo in termini di contatti telefonici ai possibili visitatori sia dei laboratori didattici dei ragazzi.

La risorsa rappresenta un costo comune condiviso tra i centri di attività relativi alla valorizzazione/promozione del museo e gestione dei servizi didattici.

Il manager del museo si preoccuperà di massimizzare i ricavi provenienti dai contatti telefonici con gli utenti ma di massimizzare anche i ricavi provenienti dai servizi didattici.

Per ottenere questo risultato in un determinato arco temporale quante telefonate dovrà fare la risorsa coinvolta? Quanti laboratori didattici?

Il fatto che venga aumentato il numero di telefonate va a discapito del numero dei laboratori didattici svolti e viceversa.

Il numero di telefonate è un fattore produttivo indiretto, contribuisce a generare il numero di laboratori svolti. Allo stesso modo il numero di laboratori è funzionale al numero di telefonate prodotte.

La prima fase è quella di individuazione dei prezzi unitari del laboratorio didattico e della telefonata.

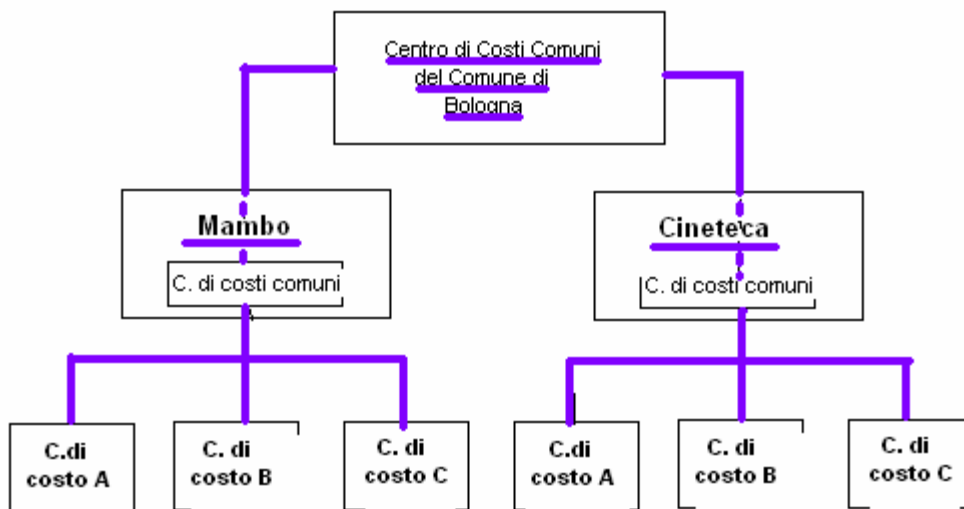
Il prezzo della telefonata può essere determinato per esempio attraverso il seguente indice:

$((n \text{ utenti arrivati al museo perché informati telefonicamente})/n \text{ totale telefonate}) * \text{prezzo del biglietto individuale di entrata.}$

Stabiliti i prezzi unitari il manager determinerà la quota di valore della telefonata apportata dal numero di laboratori e tenterà di uguagliarla al prezzo del laboratorio. Allo stesso modo determinerà la quota di valore del laboratorio apportata dal numero di telefonate e tenterà di uguagliarla al prezzo della telefonata.

Evidenze empiriche e sviluppi futuri

Nella realtà culturale di Bologna ho considerato il polo culturale della Manifattura delle Arti all'interno del Quartiere Porto ed ho tentato di indagare i nessi tra i centri di costi comuni di alcune strutture costruendo il modello teorico di seguito esposto:



Il Mambo (Museo di Arte Moderna di Bologna) e la Cineteca di Bologna sono due istituzioni comunali. Nel modello considerato, il centro dei costi comuni del Comune di Bologna, attraverso un processo di ribaltamento ed imputazione, 'scorpora' questi costi attribuendoli ai due centri di attività Mambo e Cineteca.

I due centri a loro volta gestiscono internamente un centro di costi comuni, da ognuno di essi col ribaltamento e l'imputazione i costi vengono destinati ai diversi centri di costo.

Sarebbe interessante comprendere qual'è il legame tra il centro di costi comuni del Comune di Bologna ed i centri di costo comuni del Mambo e della Cineteca.

Ad oggi nella contabilità analitica del comune non viene gestita la voce del centro di costo comune e neppure nella Cineteca. Il Mambo attualmente non gestisce una contabilità analitica.

Il modello dei centri di costo comuni potrebbe essere implementato solo dopo la modifica della struttura contabile delle istituzioni e del comune.

Riflessioni teoriche conclusive

Gli obiettivi dell'analisi dei costi si possono formalizzare in:

- creazione di giudizi di efficienza interna
- creazione di giudizi di produttività tecnica
- creazione di giudizi di redditività o di produttività economica
- creazione di congetture sui prezzi remuneratori di vendita
- determinazioni di convenienza economica
- valutazioni di contabilità generale e bilancio
- controllo delle spese generali
- creazione di giudizi di efficienza e di produttività in condizioni di flessibilità produttiva
- controllo dei costi di qualità
- creazione di giudizi di valutazione strategica
- analisi di competitività
- formazione dei prezzi di trasferimento.

Tutti questi obiettivi sono raggiungibili in un adeguato ambiente.

Un museo o un'istituzione culturale allo scopo di fare una buona analisi dei costi deve procedere con:

- l'implementazione del sistema della contabilità analitica
- l'individuazione di un supervisore dedicato alla gestione del modello
- la modifica del processo organizzativo
- lo sviluppo di una maggiore attenzione al controllo del sistema.

Detto questo il mio lavoro si pone come una riflessione di nicchia sull'analisi dei costi comuni. Lo scopo è stato quello di indagare i nessi tra i settori di attività che hanno costi comuni. La letteratura nell'ambito della teoria dei costi comuni è poco ricca e non recente. Tuttavia ho trovato interessante adattare un modello economico basato sulle funzioni di produzione alle realtà museali.

Analisi progettuale per un polo museale scientifico (Stefano Mazzotti)

Scopi e finalità

Si propone una analisi progettuale che definisca modelli di strategie per la costituzione di un Polo Museale Scientifico come progetto pilota per realtà diffuse nel territorio nazionale. Lo scopo è quello di integrare i patrimoni scientifici di una città e renderli sinergici per aumentare la loro portanza a livello culturale. La struttura proposta offre anche la possibilità di ristabilire, in termini di educazione permanente della cittadinanza, i legami con il territorio, con approfondimenti di realtà solo apparentemente lontane (Sud America, Africa, Asia ecc.) individuando nella multiculturalità uno dei cardini centrali dello sviluppo culturale della città. Il nuovo polo museale scientifico deve inserirsi nelle problematiche del mercato globale, della sostenibilità e della gestione territoriale; nei progetti di sviluppo economico e salvaguardia della qualità della vita. Un polo museale scientifico deve acquisire un "marchio" riconoscibile sia a livello cittadino sia a livello nazionale collocandosi fra le realtà museali e culturali del panorama scientifico e culturale attuale.

Strategie per la realizzazione di un progetto di Polo museale delle scienze naturali

Appare ormai evidente che per ottimizzare le performance di istituzioni culturali complesse come i musei è necessario promuovere piani strategici di sviluppo e gestione che permettano di aumentare gli stakeholders, accrescere le possibilità di fundraising e lo sviluppo delle attività.

In questi ultimi decenni si è assistito ad un marcato sviluppo e diversificazione delle competenze, delle funzioni, dei ruoli sociali e culturali dei musei. Si possono identificare fattori esterni e fattori interni ai musei stessi che ne hanno determinato un cambio di strategie. Fra i fattori esterni si è assistito ad un incremento consistente del numero delle strutture museali, vi è stata una crescente domanda educativa con una richiesta sempre più frequente di ruoli attivi nella didattica e divulgazione. Si è verificato un costante aumento del flusso di turismo culturale che a fatto lievitare la domanda di prestazioni culturali. L'accessibilità alle nuove tecnologie informatiche e digitali, in oltre, hanno costruito una rete globale delle informazioni. In generale si è assistito ad un aumento della ricchezza e del tempo libero. Fattori interni che hanno condizionato le scelte strategiche delle attività possono essere evidenziate nell'aumento delle professionalità con miglioramento degli standard delle performance, l'incremento progressivo della consistenza delle collezioni e dei campi di interesse dei musei e ampliamento delle strutture museali e dei contenitori, nuove tipologie espositive, incremento dei costi di gestione e operativi.

L'aumento delle strutture museali ha aumentato la competizione e ridotto le risorse disponibili. In un quadro generale così costituito è necessario per il futuro dei musei ingaggiare un chiaro piano strategico di sviluppo che permetta di chiarire la mission del museo stesso, di aggregare in modo trasparente tutti gli stakeholders e di ricevere il massimo consenso sociale e culturale. Per progettare un piano strategico museale è necessario evidenziare in modo chiaro e lineare che i musei sono istituzioni culturali complesse i cui compiti principali sono quelli di conservare e incrementare i materiali che costituiscono le eredità culturali di una comunità e del suo territorio e comunicare il loro significato nell'ambito delle arti e del lavoro dell'uomo, della storia e dell'archeologia, della storia naturale e delle conoscenze scientifiche. E' proprio in questa visione che stanno sorgendo nuove realtà museali con particolari specializzazioni e tipologie comunicative come ad esempio i musei dei bambini, i science center, i "musei delle idee" come ad esempio il museo per la pace di Parigi, il museo canadese dei diritti umani ecc.. Questi due aspetti del museo, conservazione delle collezioni e comunicazione, sono assolutamente inestricabili fra loro e connotano l'unicità dell'istituzione museale. Nella costituzione di un piano strategico per un nuovo museo è quindi essenziale considerare un equilibrio fra questi due aspetti (Lord & Markert, 2007).

Fra le strategie sperimentate si rileva il modello di esperienze di sistemi museali territoriali connessi in rete per l'ottimizzazione dei servizi e per un complessivo sviluppo culturale del territorio. Il sistema di reti museali ha lo scopo di ottimizzare le risorse per accrescere l'offerta dei servizi culturali ai cittadini. I network per i beni culturali presentano però diverse difficoltà organizzative, territoriali, amministrative che spesso rendono queste strategie di difficile

applicabilità. La loro fattibilità è per lo più legata al fatto che i singoli musei da mettere in rete debbano essere di una singola tipologia amministrativa, ad esempio i musei civici oppure dislocati in sistemi territoriali omogenei come ad esempio parchi naturali, fluviali o archeologici (Bagdadli, 2001; AA.VV., 2005; Longo, 2005).

Se ci si riferisce ad un patrimonio scientifico (ad esempio da collezioni di strumenti e arredi storico-scientifici, documenti significativi per la storia della scienza, preparati e modelli, reperti di storia naturale e di preistoria) di particolare portanza storico-culturale dislocato in un tessuto urbano in modo disomogeneo e di difficile fruibilità, l'aggregazione in un unico polo museale deve necessariamente passare attraverso i seguenti principi: 1) fare sistema, ovvero costituire una rete di rapporti e sinergie fra Comune, Università, Istituti e Fondazioni Bancarie, Enti e Istituzioni pubbliche locali (Provincia, Regione) e nazionali (CNR, Ministeri Cultura, Ricerca, Scuola), Comunità Europea e imprese private (industria, artigianato) per costituire una massa critica per il raggiungimento degli obiettivi; 2) collegare le tre tematiche fondamentali delle società moderne, Scienza, Natura e Società per identificare le domande e le aspettative di cultura operando una indagine di marketing sul territorio/bacino di utenza del museo scientifico e più in generale nella società contemporanea che lo circonda; 3) identificare nella Cultura, nella Scienza e nella Comunicazione i cardini del piano per sviluppare una strategia e un protocollo che veda collaborare le diverse intelligenze e competenze presenti e operanti nelle diverse istituzioni interessate, per una completa integrazione delle idee e degli input forniti dalle varie discipline: scienze naturali e museografia, ma anche storia delle scienze, nuove tecnologie, pedagogia, psicologia e sociologia della comunicazione, economia e management della cultura, urbanistica e ambiente. Un progetto di polo museale deve essere un'occasione per far interagire scienza, cultura ed economia in una prospettiva di sviluppo per la città; 4) produrre nuove idee per la Cultura individuando un gruppo di progetto e di coordinamento che segua le varie fasi di avvicinamento alla produzione di un progetto esecutivo. Il nuovo museo che può nascere da questa integrazione può essere un grande museo per la città e nel contempo può essere un grande laboratorio che può interfacciare la realtà scientifica con il mondo delle scuole e dell'università. E compito di chi gestisce il patrimonio e la produzione della cultura della città di consentire l'accesso ai materiali e alle opere ma deve anche permettere a tutti gli specialisti e studiosi di tutto il mondo di poterlo visitare ed adoperare e nel contempo deve essere fruibile da parte di tutti i cittadini.

La mission dei musei scientifici e di storia naturale. Rassegna della letteratura

I musei scientifici ed in particolare le istituzioni che prendono la denominazione di musei di storia e di scienze naturali sono enti che si caratterizzano per il loro legame con il territorio. Essi, più di ogni altra realtà museale, assumono importanza fondamentale nel recupero e nell'analisi del patrimonio culturale del territorio di cui fanno parte (Binni & Pinna, 1980; AA. VV., 1996b; Angela, 1988; Pinna, 1997; Lugli, 1992; Davis, 2001; Merzagora & Rodari, 2007). L'obiettivo che questi musei devono porsi non è solo il semplice recupero e conservazione di reperti ma l'elaborazione critica dei concetti scientifici che ogni oggetto della natura rappresenta (Reale, 2006). Queste istituzioni sono uno strumento di produzione e trasmissione della cultura del territorio; per svolgere questo ruolo di educazione e comunicazione esse devono testimoniare della storia e seguire l'evoluzione culturale, sociale ed economica del territorio in cui si inseriscono, adattando le tecniche espositive e didattiche ai nuovi linguaggi (AA.VV., 1992; AA.VV., 1993; AA. VV., 1996; Basso Peressut, 1997; Durant, 1998; Gabrielli, 2001). Proprio per questi assunti i musei scientifici sono caratterizzati dalle più svariate categorie sociali di pubblico, quelli che, più di altri musei, presentano la più ampia trasversalità di fruizione sociale.

Le funzioni base di un museo di scienze e storia naturale sono sintetizzabili nei seguenti punti: 1) recupero, conservazione e tutela dei reperti scientifici e naturalistici; 2) ricerca legata alle varie discipline attinenti alle scienze della natura e al territorio; 3) comunicazione, divulgazione, didattica ed educazione rivolta al mondo della scuola e al pubblico di diverse categorie culturali e fasce sociali. Solo sviluppando in modo integrato queste tre funzioni il Museo svolge appieno il suo ruolo culturale e sociale.

Lo scopo principale di questa tipologia museale è quello di fornire l'occasione agli utenti di comprendere il significato dell'ambiente che li circonda nella loro vita quotidiana sia nella dimensione storica sia in quella attuale, con l'esplicazione dei processi di funzionamento degli

ecosistemi. Ciò è possibile mediante un apparato espositivo e didattico interdisciplinare che non deve ricorrere alla sola esposizione di oggetti ma soprattutto alla esplicazione dei concetti (Bonilauri & Maugeri, 1990). La scelta degli ambienti da illustrare e dei loro componenti è guidata dalla specificità territoriale della sede del museo. Ciò consente di sviluppare due tipi di approcci culturali: da un lato la conoscenza del territorio con un percorso spazio-temporale, dall'altro, partendo da realtà specifiche locali, l'esplicazione di concetti scientifici generali (la mineralogia, la geologia, la paleontologia, la botanica, la zoologia, l'ecologia ecc.) che soddisfino anche le esigenze didattiche della scuola (Pesarini, 1986; Niccoli & Pesarini, 1997; Pesarini, 1997). Un ruolo non indifferente è occupato dalle problematiche della gestione del territorio e dell'ambiente, degli effetti dell'agricoltura industrializzata e dell'impatto delle attività antropiche sugli ambienti (Davis, 2001).

Questo tipo di museo è in forte sinergia con le altre realtà dei beni culturali e naturali territoriali come parchi e riserve, centri visita, orti botanici, musei archeologici, etnologici e storici, musei e pinacoteche d'arte. In un percorso che colleghi fra loro tutti i centri rappresentativi del sistema museale, un polo museale scientifico costituisce il primo passo per l'apprendimento della realtà territoriale assumendo un ruolo insostituibile di propedeuticità al proseguimento dell'itinerario culturale.

Cenni sui musei scientifici italiani

I musei scientifici italiani presentano una serie di istituzioni, distribuite prevalentemente nel centro nord, che hanno tradizionalmente specializzazioni legate principalmente alla moltiplicazione, di origine ottocentesca, delle discipline scientifiche (Bozzo, 2005). Il ricco panorama nazionale di strutture museali della scienza sono caratterizzate sostanzialmente da due diverse tipologie: a) i musei universitari che oggi costituiscono prevalentemente musei di importanza storico scientifica (AA.VV., 2000; Giacobini, 2003; Favaretto, 2006); b) i musei afferenti a enti pubblici locali, prevalentemente civici ma anche provinciali e regionali, che posseggono anch'essi notevoli patrimoni storici ma anche collezioni frutto di recenti campagne di raccolta e donazioni (Bianchini C., 2004; Ruffo & Curi, 2005). Le numerose tipologie dei musei scientifici possono essere classificate nelle seguenti categorie principali: 1) musei di storia della fisica e della chimica caratterizzati da raccolte di strumentazioni scientifiche, da raccolte di oggetti legati alla tecnologia fino a quelle più recenti; 2) musei della scienza e della tecnica costituiti da raccolte di strumentazioni della tecnologia che, in alcuni casi, si sono evoluti in science center (Greco, 2006); 3) musei specializzati nelle scienze della terra quali i musei di mineralogia, di geologia e paleontologia; 4) musei di scienze e storia naturale che raggruppano una serie di sezioni specialistiche costituite da raccolte ed esposizioni mineralogiche e geologiche, botaniche prevalentemente rappresentate da erbari, zoologiche e anatomiche; 5) musei della medicina e di anatomia umana; 6) musei di antropologia e etnologia. Attorno a queste categorie vi possono essere variazioni riguardanti tipologie peculiari e specifiche legate alle modalità espositive e museografiche.

Caso sperimentale

La città di Ferrara costituisce un ottimo territorio di sperimentazione in quanto evidenzia la possibilità di sviluppare e approfondire le tematiche di collegamento fra Arte-Scienza-Ambiente (Cultura umanistica e Cultura scientifica); i musei costituiscono uno strumento di base per tale progetto offrendo ampia integrazione delle attività museologico-culturali fra le varie realtà museali. Il Museo Civico di Storia Naturale e i centri museali dell'Università di Ferrara assumono un ruolo cruciale per il progetto di polo museale, essi costituiscono i due soggetti centrali su cui gravitano le realtà progettuali. Il Museo civico di Storia Naturale prende origini alla fine del settecento con la organizzazione di alcune collezioni naturalistiche, la sua vera e propria fondazione risale comunque al 1862 quando le autorità della Civica Università di Ferrara deliberarono l'istituzione un corso universitario di mineralogia e zoologia e di utilizzare per la didattica il materiale naturalistico compreso nel Museo Civico (Filippini & Masini, 1991). Nel 1864 il Consiglio Comunale affidò la direzione del museo e la Cattedra di Storia Naturale a Galdino Gardini, il 26 maggio 1872 il Museo di Storia Naturale di Ferrara veniva inaugurato nei locali nell'ex Convento delle Martiri di via

Roversella. Gardini incrementò notevolmente le collezioni tessendo una fertile rete di contatti con donatori che inviavano reperti da diversi continenti (Filippini & Masini, 1991). Dopo il pensionamento di Gardini nel 1892 il Museo fu chiuso al pubblico. Nel 1923, con la riforma Gentile, la Civica Università divenne statale, mentre il museo rimaneva sotto l'egida del Comune. Dalla Sede di via Roversella nel 1937 il Museo fu finalmente trasferito nella sede attuale progettata dall'architetto Carlo Savonuzzi. Il vero sviluppo del Museo Civico di Storia Naturale di Ferrara avvenne nell'immediato dopoguerra quando la sua direzione fu affidata al Prof. Mario Canella che ne diresse le sorti fino al 1978. Sotto la sua direzione le collezioni ottocentesche furono restaurate e integrate da nuove acquisizioni presentate in un nuovo allestimento articolato in nuove sale, che fu aperto al pubblico nel 1952 (Pesarini & Trevisani, 2001). Attualmente il Museo possiede un ampio spettro di collezioni naturalistiche dalla mineralogia, mineralogia, paleontologia e zoologia che comprendono i reperti ottocenteschi e quelli numerosi di recente acquisizione sia per donazioni e acquisti sia per raccolte inerenti a progetti di ricerca sviluppati dal personale scientifico del museo stesso. Le esposizioni sono in parte ancora quelle risalenti al 1950, in parte rinnovate nel 1999 con rifacimento del percorso espositivo ideato dal personale scientifico del museo e denominato "Ambiente Terra" (Pesarini & Trevisani, 2000).

L'origine dell'Università di Ferrara viene fatta risalire alla bolla papale di Bonifacio IX del 4 marzo 1391. Essa godette di particolare fama nei secoli XV e XVI secolo periodo durante il quale vi fu un notevole sviluppo delle scienze mediche e naturali. Il patrimonio delle collezioni scientifiche e delle istituzioni museali dell'Ateneo sono diverse per consistenza e categorie scientifiche. L'istituzione dell'orto botanico risale al 1711 sebbene sia certo che anche a Ferrara, così come nelle altre città universitarie di antica fondazione, che già dal '500 furono presenti uno o più giardini dei semplici legati all'istituzione accademica. Attualmente all'Orto Botanico universitario è associata la sezione botanica del Dipartimento di Biologia e Evoluzione che possiede un ricco erbario. Le collezioni anatomiche universitarie raccolte presso il Museo Anatomico "G. Tumati" sono legate alla Scuola di Medicina di origine settecentesca. Nel corso dei secoli le collezioni anatomiche hanno subito diverse collocazioni, si segala come quella che ha dato il maggior risalto sia stata quella della sede di Palazzo Schifanoia di via Scandiana nel 1892. Attualmente la collezione, che si è ridotta a causa di diverse traversie storiche, è collocata nella Facoltà di Medicina nella sede di Anatomia Umana Normale. Il Museo Geo-Paleontologico si trova all'interno del palazzo rinascimentale Turchi di Bagno (accanto all'Orto Botanico). La sua nascita risale al 1964 anno in cui avvenne il trasferimento da Via Previati. Esso si compone di quattro sezioni principali, dove i reperti e gli apparati didascalici sono organizzati per permettere una lettura in chiave evolutiva; le sezioni riguardano rispettivamente gli invertebrati, i vertebrati, la paleontologia umana e preistoria, e la geologia storica. Fra le altre collezioni scientifiche si segnalano quelle dei dipartimenti di Chimica e di Fisica costituite da strumentazioni scientifiche. L'Ateneo estense possiede in oltre diverse biblioteche con "fondi antichi" (Loriga, 2001).

Le criticità emerse dall'analisi sullo stato di queste istituzioni museali sono differenziate e molteplici e dipendono dalle realtà gestionali dei relativi musei.

Il Museo civico di Storia Naturale, sebbene attualmente sia dotato di personale scientifico specializzato presenta serie lacune in quanto sono assenti le figure tecniche (preparatori, allestitori). L'esigenza primaria di tale istituzione è però da individuare nella assoluta carenza di spazi, infatti gran parte delle collezioni storiche sono attualmente collocate in magazzini situati nella periferia della città inidonei alla corretta conservazione museologica in quanto non sono rispettati i parametri dell'umidità relativa (40-60%), della temperatura (19-24°C) e dell'illuminazione consigliati dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali (GU 19 ottobre N. 238, decr. 10/05/2001, art. 150, comma 6, D.L. n. 112/1998). La collocazione del magazzino determina l'assoluta impossibilità di programmare un adeguato progetto di monitoraggio e climatizzazione dei locali dell'attuale deposito. E', in oltre, necessaria una serie di operazioni di restauro delle collezioni ottocentesche che stanno progressivamente deteriorandosi. Per il settore espositivo del museo si segnala la necessità ormai urgente di riqualificare le esposizioni di alcune sale il cui arredo risale a quello del dopoguerra e risulta ormai obsoleto e inidoneo.

I centri museali dell'Università di Ferrara presentano alcune criticità derivate dalla pressoché totale assenza di personale scientifico specifico afferente ai musei, da ciò deriva la difficile fruibilità delle collezioni e delle esposizioni da parte della cittadinanza. In questi ultimi anni grazie a una convenzione con una associazione che produce servizi didattici e che ha sede operativa presso il

Museo Civico sono stati effettuati moduli didattici per le scuole che hanno compreso attività anche presso alcune strutture museali universitarie.

Progetto per un nuovo museo scientifico estense

Il nuovo museo che può nascere dall'integrazione di queste realtà museali frammentate e gravate da criticità strutturali può essere una grande istituzione per la città e nel contempo può essere un grande laboratorio per l'Università che può interfacciare la realtà scientifica con il mondo delle scuole (di ogni tipo ordine e grado). E' compito di chi ha in gestione i beni culturali scientifici della città di consentire l'accesso al proprio specifico patrimonio di materiali sviluppando metodologie comunicative ed educative che permettano lo sviluppo delle conoscenze e della cultura scientifica. E' in oltre prioritario per il museo permettere a tutti gli specialisti e studiosi di poter accedere ed adoperare sui materiali delle collezioni di studio che devono essere fruibili per la ricerca.

Altro elemento cogente che emerge dall'analisi è che sempre più, oggi, per svolgere un ruolo nazionale in qualsiasi iniziativa da intraprendere, occorre avere una massa critica che permetta la visibilità e la possibilità di attrarre interessi. Emerge anche il peso della scelta della sede di un nuovo polo museale che deve divenire strategica anche da un punto di vista urbanistico e territoriale. L'importanza che può essere svolta, nello specifico, dalla sede del Palazzo Turchi di Bagno, già in parte deputata a sede museale del Museo Geo-paleontologico dell'Università, deriva dal fatto che è collocato di fronte al Palazzo dei Diamanti e posizionato nel quadrivio Rossettiano.

Il Progetto di nuovo Polo museale scientifico a Ferrara potrebbe svilupparsi in due sedi: 1) Il Museo Civico di Storia Naturale manterrebbe in Via De Pisis la sede scientifica e amministrativa, la biblioteca specialistica, i laboratori, i depositi delle collezioni storiche e di studio, un aula e i relativi servizi sul modello di accessibilità del Darwin Center del Natural History Museum di Londra (<http://www.nhm.ac.uk/visit-us/galleries/orange-zone/darwin-centre/index.html>); 2) Per il nuovo Polo Museale Estense delle Scienze della Natura viene individuata la sede del Palazzo Turchi di Bagno che concentra l'apparato espositivo permanente, le mostre temporanee, la sala conferenze, le aule e i laboratori didattici-educativi, gli uffici per la didattica, l'ufficio di direzione, la caffetteria, il bookshop, e i servizi di accoglienza al pubblico.

IPOSTESI DI PERCORSO DI VISITA PALAZZO TURCHI DI BAGNO

A) PIANO TERRA

1) ACCOGLIENZA

Dall'atrio di ingresso di Corso Ercole d'Este il pubblico entra nel grande porticato vetrato (220 mq.) che ha come sfondo il giardino comunicante con l'Orto Botanico.

In tale grande ambiente è collocata la biglietteria.

Nello stesso ambiente, su uno schermo gigante, vengono proiettate in tempo reale immagini, filmati, animazioni e notizie relative alle ultime scoperte scientifiche dall'Italia e dal mondo.

Nei locali ai lati dell'atrio di ingresso, nel corpo di fabbrica di Corso Ercole d'Este, sono ubicati il guardaroba (locale con armadietti di 24,0 mq.) e il punto di ristoro (locale con distributori di bevande calde e fredde e snacks di 22,0 mq.).

2) MOSTRE TEMPORANEE

Nello stesso grande porticato vetrato di 220 mq. in cui è collocata la biglietteria si propone al pubblico di iniziare il proprio percorso di visita con gli aspetti di maggiore impatto e visibilità della mostra tematica temporanea che in quel momento è allestita o ospitata presso il Museo.

Da tale grande ambiente, il pubblico si porta nell'atrio vero e proprio del Museo (sulla destra) e da qui in una seconda sala mostre di 201 mq. (ubicata nell'"ala nuova" del fabbricato), dove prosegue nella visita degli aspetti di approfondimento della mostra tematica temporanea proposta dal Museo.

3) CONFERENZE E CONVEGNI

Dall'atrio interno del Museo si accede direttamente alla Sala Conferenze del corpo di fabbrica principale, di 110 mq.

Dall'ingresso di Corso Porta Mare (dunque non dal percorso di visita) si accede invece all'Aula Magna, destinata a convegni e a conferenze di più ampio richiamo.

B) PIANO AMMEZZATO

1) SERVIZI DIDATTICI

Dall'atrio interno del Museo (in cui è ubicato l'ascensore), per il vano scale si sale al piano ammezzato. Da qui le scuole accedono direttamente, sulla sinistra, all'aula-laboratorio didattica, di 85 mq., attrezzata per esperienze e osservazioni condotte da operatori specializzati.

Nei locali attigui, di totali 69 mq., sono ubicati gli uffici e lo studio della Sezione Didattica.

2) SEZIONI ESPOSITIVE PERMANENTI - I

Sempre dal piano ammezzato, sulla destra del vano scale, si accede alla prima sezione del percorso espositivo permanente (ubicata nell'"ala nuova" del fabbricato).

Come opportuna introduzione ai contenuti sviluppati nelle successive sezioni, si propone al visitatore di iniziare da una breve "Storia delle scienze naturali a Ferrara" (sezione di pertinenza universitaria). Su una superficie di 238 mq. si ripercorrono le vicende dello Studio ferrarese (libri del "fondo antico") e in particolare della sua lunga tradizione di studi botanici (erbari, modelli) e di anatomia umana (modelli e reperti del Museo «G. Tumiatì»), per concludere (possibilmente!) con la riambientazione dei pregevolissimi arredi della «Farmacia Navarra» (fine '700-inizio '800).

Si ritorna nell'atrio di comunicazione tra i diversi piani del Museo e si sale al piano nobile.

C) PIANO NOBILE

1) SEZIONI ESPOSITIVE PERMANENTI

Dal secondo livello o piano nobile del vano scale, sulla sinistra si accede direttamente a un ampio locale (108 mq.) di notevole pregio (soffitto con travi a vista e fregi), attualmente adibito ad aula lezioni. Qualora l'Università decidesse di destinarla ad un uso espositivo, in questa sala potrebbe essere opportunamente ospitata una sezione mineralogica, con rimandi sulla struttura e costituzione interna della Terra, che potrebbe intitolarsi "Pianeta Terra – Rocce e minerali". Un allestimento e un'illuminazione adeguati (es. luci a fibre ottiche nelle vetrinette, faretti rivolti verso il soffitto, ambiente in penombra) permetterebbero di valorizzare adeguatamente il pregio del locale.

Sempre dal secondo livello o piano nobile del vano scale, sulla destra si accede ad un vasto ambiente (di 242 mq.), ubicato nell'"ala nuova" del fabbricato, in cui sono allestite in successione le sezioni "Ambiente Terra" e "Ambiente, risorse e sviluppo".

"Ambiente Terra" ripropone, con opportune modifiche, lo stesso itinerario di lettura sulla diversità ambientale nello spazio e nel tempo concepito con criteri museografici non convenzionali (spot interattivi, diorami, modelli, simulazioni) dal Museo Civico di Storia Naturale e inaugurato al pubblico nel 1999 nella propria sede di Via de Pisis.

"Ambiente, risorse e sviluppo" è il logico completamento della precedente sezione. Anch'esso di pertinenza del Museo Civico di Storia Naturale e realizzato (da realizzare!) con l'impiego di tecniche e soluzioni formali non convenzionali, offre una panoramica documentata e critica sui problemi dell'ambiente legati ai modelli di sviluppo predominanti nel mondo contemporaneo (declino della biodiversità, estinzioni, deforestazione, desertificazione, inquinamento, effetto serra, mutamenti climatici) e sui possibili modelli di sviluppo alternativi, concludendosi con un grande planisfero con display luminosi che forniscono in tempo reale le cifre della crisi ambientale del pianeta.

Dalla precedente sezione si accede direttamente ad una sala di 60,5 mq. in cui è riallestita la sezione sulla "Geologia storica" (di pertinenza universitaria).

Da questa si passa quindi in un'altra sala, di 104,5 mq., dedicata alla "Paleontologia degli Invertebrati" (sempre di pertinenza universitaria).

Da quest'ultima il pubblico riguadagna in breve (senza ripercorre le sale già visitate) l'atrio di comunicazione tra le diverse sezioni.

Da qui, sempre rimanendo al piano nobile, si accede direttamente al grande salone di 278 mq. in cui sono allestite in successione le sezioni relative alla "Paleontologia dei Vertebrati" e alla "Preistoria" (anch'esse di pertinenza universitaria). L'ambiente è monumentale (27 m x 10,3 m x c.ca 8 m di altezza) e di particolare pregio (camino rinascimentale di marmo) e consente al visitatore di abbracciare con un unico sguardo la quantità e qualità dei materiali esposti. Di notevole impatto è soprattutto la prima delle due sezioni, in cui spiccano gli esemplari di elefante e di ippopotamo del Pleistocene, l'orso delle caverne, oltre a ricostruzioni in grandezza naturale, reperti originali e calchi di vari Vertebrati fossili.

Seguendo un percorso espositivo a U, dal salone monumentale il visitatore si porta in un altro grande ambiente (267 mq.) che si sviluppa in parallelo lungo il fronte di Corso Ercole d'Este e che ospita (da realizzare!) la sezione "Il cammino della vita" (di pertinenza del Museo Civico di Storia Naturale). L'allestimento di questa sezione, che avrebbe richiesto la disponibilità di una seconda

sede causa l'insufficienza di spazi del contenitore di Via de Pisis, dovrebbe essere di forte suggestione e capacità comunicativa: pur seguendo un filo conduttore sistematico, il percorso espositivo prevede "finestre" su temi importanti della biologia come i meccanismi dell'evoluzione, la riproduzione e le cure parentali, la locomozione, l'alimentazione, la predazione ecc. Il tutto con ampio ricorso ad esemplari di fauna pregevoli per rarità o impatto estetico, ma anche ad ambientazioni viventi (es. acquario della scogliera corallina, acqua-terrario del ruscello e dello stagno), diorami, modelli e spot interattivi.

Concluso il percorso de "Il cammino della vita", il pubblico accede direttamente allo scalone monumentale (posto in cardine alle ali di Corso Ercole d'Este e Corso di Porta Mare) e da questo scende nuovamente al piano terra.

D) PIANO TERRA

1) BOOK-SHOP

Ridisceso al piano terra per lo scalone monumentale, il visitatore si trova direttamente, in un ambiente di notevole prestigio architettonico, nel book-shop del Museo, dove trova un'ampia offerta di testi, cataloghi, poster, cartoline e gadgets sui contenuti delle esposizioni permanenti e temporanee e sui temi delle scienze naturali in generale.

2) CORTE CINQUECENTESCA E ORTO BOTANICO

Dal book-shop il visitatore accede quindi alla corte cinquecentesca del Palazzo e da questa all'Orto Botanico (sezione di pertinenza universitaria). Pochissimi musei italiani sono in grado offrire l'abbinamento di una sezione espositiva en plein air con quelle più propriamente museali, in altre parole, e nella fattispecie, tra orto botanico e museo. In questo modo il percorso di visita si completa e si vivifica offrendo, su una superficie di ulteriori 4500 mq., un'ampia panoramica del mondo vegetale articolata nelle quattro sezioni: 1) sistematica, 2) piante utili, 3) piante esotiche, 4) giardini a tema. Queste possono essere integrate, in determinate occasioni e con guida, dalla visita delle serre (fredda-calda-temperata).

CONCLUSIONE DELLA VISITA

Dall'Orto Botanico il pubblico ritorna alla corte cinquecentesca e di qui, passando per il book-shop, riguadagna l'uscita (su Corso Ercole d'Este).

Mostre d'arte: aspetti legislativi, gestionali ed organizzativi (Stefania Palazzo)

Premessa

Sfogliando anche solo distrattamente una qualsiasi rivista d'arte, emerge, fin dalle prime pagine e in modo immediato, un dato importante della realtà culturale contemporanea: la vastissima offerta di mostre d'arte proposte sia a livello nazionale che internazionale durante tutto l'arco dell'anno.

Si tratta di esposizioni temporanee delle fogge più disparate, che vanno dalle antologiche alle tematiche, che presentano opere dalla pittura alla video arte, dedicate ad artisti emergenti o ai grandi maestri del passato, tenute in gallerie private o in storici musei, tutte più o meno in grado di attirare ampie fasce di pubblico grazie a strategie di marketing e a eventi mondani quali kermesse e vernissage che ne sanciscono pubblicamente e spesso con gran pompa l'inizio. Ma lo sfarzoso giorno inaugurale non è che l'ultima tappa di un processo di creazione che ha avuto inizio molto tempo prima e che ha impegnato in un lavoro progressivo, fatto di indagini e incontri, studi e approfondimenti, un team di professionisti ben coordinati tra loro per il raggiungimento dell'obiettivo.

L'oggetto di questo breve studio parte proprio dalla riflessione sull'evidente successo ottenuto generalmente dalle mostre d'arte; un fenomeno, che in termini di *evento effimero* inizia ad essere discusso e sostenuto nei musei e negli Assessorati alla Cultura italiani a partire dagli anni '80, per trovare consensi in politica culturale negli anni '90 e che ha raggiunto, oggi, una tale favore di pubblico che ne è nato un intero settore della cultura contemporanea. Si parla di moderni luoghi espositivi appositamente nati per ospitare di volta in volta le mostre, di nuove competenze, di specifiche strategie di comunicazione, di più consone forme di gestione, che, insieme, muovono la macchina evento.

Da questo dato oggettivo di partenza, si cerca - in questa tesi - di ripercorrere a ritroso l'evoluzione di una simile tendenza, rintracciandone innanzi tutto il **perché** in chiave sociale, dunque spiegando, attraverso lo studio del contesto di riferimento, in che modo le mostre d'arte si siano trasformate da happening per una élite ad evento di massa.

Nella seconda parte, invece, si è ritenuto opportuno capire e analizzare **come** tali mostre vengono realizzate, prestando attenzione ai protagonisti del dietro le quinte, alle azioni, gli approfondimenti e i confronti indispensabili per capire, concretamente, come nasce una mostra d'arte.

D'altronde, la parola **evento**, cioè *e-ventum* sta a significare proprio qualcosa in divenire, "un movimento, una dinamica per cui qualcosa viene fuori, viene alla luce"⁷⁵ e lascia presagire quel processo di creazione-azione che è all'origine di ogni esposizione d'arte temporanea.

I. PERCHE' NASCONO LE MOSTRE D'ARTE

I.1 Il contesto di riferimento

Il primo passo per spiegare l'importante processo di cambiamento che ha portato al prepotente successo delle mostre d'arte, deve per forza di cose partire dallo studio del contesto sociale, cioè dal loro vastissimo bacino d'utenza, proprio per il fatto che la prima cosa che tali esposizioni hanno di assolutamente diverso rispetto alle iniziative culturali precedenti, è l'attenzione al fruitore, alla domanda culturale.

Infatti, come tutta la letteratura di riferimento ci fa notare, la società in cui queste esposizioni agiscono è il prodotto di un epocale capovolgimento delle tradizionali categorie di consumo. A partire dal secondo dopoguerra, "il rapido sviluppo contestuale di un sistema industriale avanzato e, per effetto di ciò, il sensibile innalzamento delle condizioni economiche, una più equilibrata distribuzione delle ricchezze, la scolarizzazione obbligatoria, una cospicua elevazione dei livelli

⁷⁵ P.Dalla Sega, *Ideazione degli eventi culturali*, in "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione." Milano, 2005.

medi di istruzione, l'enorme sviluppo delle tecnologie della comunicazione e la larga disponibilità conseguente di informazioni"⁷⁶ hanno portato ad una migliore qualità della vita: l'uomo ha smesso di preoccuparsi dei bisogni primari, ha vinto definitivamente la battaglia per la sopravvivenza e ha conquistato, di conseguenza, maggior tempo libero da dedicare a nuove attività con la nascita di nuove esigenze di creatività, di intellettualizzazione, di emotività. Ecco che, di fronte a tali nuove prospettive, la cultura gioca un ruolo forte, avendo anche acquisito, soprattutto negli ultimi vent'anni, una più larga fetta di mercato, attraverso la "messa in vendita" non di prodotti, come avviene per qualunque altra impresa, ma di beni immateriali, i cosiddetti valori simbolici.

Nell'era post-industriale, infatti, sembra che il mercato sia ormai saturo di merci e che il consumatore sia ora alla ricerca non più di oggetti che rispondano a un razionale bisogno, ma di "quei prodotti che abbiano la capacità di trasferire all'individuo il plusvalore identitario necessario a una strategia individuale di costruzione e affermazione dell'identità"⁷⁷. Questo fattore porta, come naturale conseguenza, l'uso nel settore culturale della comunicazione e del marketing come fattori essenziali per raggiungere il pubblico, a maggior ragione se si pensa che la comunicazione si basa sempre più sull'affermazione di simboli, valori, dunque prodotti che in realtà non sono altro che "accessi e possibili partecipazioni a esperienze, appartenenze, identità"⁷⁸.

In questo quadro generale, in cui ritroviamo da un lato un conclamato allargamento della domanda culturale, dall'altro la cosiddetta mercificazione della cultura, si deve aggiungere un altro dato strettamente legato ai primi, cioè la difficoltà da parte delle istituzioni museali esistenti di fronteggiare una tale cambiamento.

Nonostante il percorso di almeno quarant'anni di lavoro dal 1948 ad oggi, che ha rinnovato la fisionomia del museo in termini di nuovo rapporto col pubblico, questa istituzione continua ad essere letta come "luogo astratto dalla realtà, completamente alieno dai meccanismi di uso e di produzione degli oggetti che caratterizzano l'esperienza quotidiana"⁷⁹. Certo siamo lontani dal tempo in cui l'accesso alle collezioni era possibile solo in base alle professioni, all'essere studiosi o artisti, oggi, anzi la museologia incentra la sua attenzione sulla democratizzazione dell'arte, dunque sulla sua accessibilità.

Essendo, però, fondamentalmente e giustamente incaricato della tutela e conservazione del bene culturale, quindi della sua sacralizzazione in sorvegliate vetrine, il museo continua ad essere vissuto dalla comunità come tempio, legato a quella immagine stereotipata che lo vede "luogo ultimo, mausoleo, deposito polveroso in cui si raccolgono oggetti usati, logori, devitalizzati"⁸⁰.

Dunque all'evoluzione storica della situazione culturale, riscontrata negli ultimi cinquant'anni del secolo, non è seguita un'altrettanto repentina trasformazione dell'istituzione museale, che, superato quel carattere elitario che lo contraddistingueva, dopo dibattiti e confronti anche e soprattutto in sede di ICOM (International Council of Museum)⁸¹ arriva alla consapevolezza dell'esistenza di una mancanza. Citando le parole del museologo canadese Duncan F.Cameron, "i nostri musei tradizionali si stanno sforzando di acquisire un significato più pregnante pur conservando il ruolo di templi, ma è indispensabile creare nel contempo forum destinati al confronto, alla sperimentazione e al pubblico dibattito". E' proprio dal concetto di crisi del museo che nasce quell'ideale di rinnovamento che da "museo tempio" lo vede trasformarsi in "museo forum", museo laboratorio, museo cantiere. Si tratta, continua Cameron, di realizzare un luogo che non sia più "ricettacolo passivo di oggetti sacralizzati, ma centro di emittenza, centro vitale di confronti e di scambi sociali intensi, spazio di realizzazione della sperimentazione plastica più attuale"⁸² in contatto con la realtà contemporanea, con l'obiettivo di suscitare una partecipazione attiva delle nuove categorie di pubblico all'avventura artistica nel presente.

Ebbene il traguardo che il museo auspica di raggiungere è già stato pienamente conquistato dalle mostre d'arte temporanee. Anzi, con molta probabilità è proprio dalla mancata risposta delle istituzioni museali all'allargata domanda del pubblico che gli eventi hanno tratto vantaggio.

⁷⁶ P. Dalla Sega, *Ideazione degli eventi culturali*, in *Gli Eventi...* op.cit.

⁷⁷ B. Comunicazione, *Collezione arte. Un'idea vincente per comunicare l'impresa*, Milano, 2002.

⁷⁸ P. Dalla Sega, *Ideazione degli eventi culturali*, in *Gli Eventi...* op.cit.

⁷⁹ A. Lugli, *Museologia*, Milano, 1992.

⁸⁰ C. Ribaldi, *Il nuovo museo. Origini e percorsi*. Milano, 2005

⁸¹ Si fa riferimento qui alla Conferenza generale indetta nel 1971 a Grenoble.

⁸² P. Gaudibert, "Il museo d'arte moderna, animazione e contestazione", in C. Ribaldi, *Il nuovo...* op.cit

Essi, infatti, si propongono come offerta culturale direttamente scaturente dalle attese dell'utenza, proprio perché, come sarà analizzato più avanti in questa sede, esiste nel backstage di ogni mostra una fase preliminare di ascolto e osservazione della realtà e della comunità, per capire quali sono le esigenze e i fabbisogni del territorio a cui la mostra deve rispondere. Questo momento è la fase più importante della creazione del progetto mostra, poiché la risposta a tali domande sociali costituirà il senso stesso della proposta culturale, il suo concept, che finirà per ritornare, comunicandosi attraverso l'evento, alla stessa comunità e realtà. E', come messo in evidenza in tabella, un "circolo virtuoso"⁸³ che dà l'immagine dell'importanza, nelle mostre, della comunicazione con la società a cui le stesse si rivolgono.



Tabella 1

II. COME NASCONO LE MOSTRE D'ARTE

II.1 Il quadro normativo

Appare chiaro, a questo punto, che il problema delle mostre d'arte come soluzione alla mancata risposta del museo alla esponenziale crescita della domanda culturale, sia in netta connessione con l'ampio e attualissimo dibattito sulla ricerca del giusto equilibrio tra esigenze di valorizzazione e fruizione del bene che potrebbero indurre ad una sovraesposizione per fini di spettacolarizzazione ed esigenze di tutela e conservazione dello stesso, che invece motivano logiche di fruizione controllata.

Viene da sé, infatti, che la prima mossa affinché il bene sia fruito è, appunto, la sua conservazione per un periodo che sia il più lungo possibile, sebbene le logiche di controllo che si celano dietro questo concetto vanno ovviamente a cozzare con la nozione di godimento del bene culturale, considerato bene pubblico per destinazione.

Per capire con esattezza i termini della questione è indispensabile ripercorrere le normative che hanno accompagnato, nel corso degli ultimi decenni, le trasformazioni delle istituzioni culturali, per meglio comprendere come queste ultime si sono evolute in conseguenza dei suddetti stravolgimenti del contesto sociale.

La legge n. 1089 del 1939, nota anche come legge Bottai dal nome del suo relatore, rifluita nel Testo Unico dei beni culturali (D.Lgs. 490/99), ma ancora oggi valida nei suoi principi essenziali in quanto legge quadro del settore, fornisce una prima definizione di bene culturale come cosa che vale, quindi da conservare e tutelare, ma afferma anche il principio del godimento pubblico dei beni culturali, imponendo inoltre una serie di regole circa le alienazioni, i prestiti, i trasferimenti, le importazioni e le esportazioni degli stessi beni.

Dunque, già dalla prima legge in materia di beni culturali, la diatriba sulla fruizione intesa come "godimento pubblico del bene" e sulla tutela dello stesso intesa come serie di regole e limitazioni per conservarlo, appare di fondamentale importanza.

Tuttavia, il vero spartiacque della questione - non solo in termini di tutela/fruizione, ma anche di gestione pubblico/privato dei beni culturali - è costituito dalla legge n.4 del 1993, meglio conosciuta come Legge Ronchey⁸⁴, entrata in vigore solo dopo l'approvazione del regolamento attuativo con D.M. n.139 del 1997. Questa legge, vissuta come svolta epocale del sistema

⁸³ P.Dalla Sega, Ideazione degli eventi culturali, in *Gli Eventi...* op.cit.

⁸⁴ V.Baldacci, *Il sistema dei beni culturali in Italia*, Firenze- Milano, 2004.

museale, sancisce la volontà di svecchiamento delle istituzioni culturali, avviando, attraverso la diffusione dei “servizi aggiuntivi”, la transizione verso il “museo azienda”.

E' chiaro che ci si muove, da quel momento in poi, in un'ottica prevalentemente economica, in quanto con l'entrata in vigore della legge Ronchey si diffondono anche nei musei italiani librerie, caffè e book-shop, dando la possibilità ai privati di gestire alcune attività legate ai musei, tra cui i servizi di sorveglianza, la realizzazione delle esposizioni, la comunicazione e la didattica. Per servizi aggiuntivi si era dunque inteso tutte quelle attività di fruizione e di accoglienza che avrebbero potuto migliorare il rapporto e la comunicazione col pubblico aumentando, di conseguenza, il numero di visitatori e il profitto.

Nell'ottica del dibattito sulla crisi dei musei, questa normativa tenta di riformare quel concetto di “museo tempio”, statico e silenzioso, partendo proprio dal rapporto con la comunità locale, dalla comunicazione in termini di ascolto e di messa in relazione di oggetti tra i soggetti e poi di soggetti tra loro, che è, come sopra accennato, la base del successo delle mostre temporanee e la spiegazione della crisi dei musei.

Certo la Legge Ronchey, da sola, non è bastata a risolvere una situazione che necessitava di un ammodernamento anche in materia amministrativo e gestionale, nonché di uno snellimento dei processi manageriali che, come vedremo più avanti, nel caso degli eventi culturali segue una programmazione a step ben definita.

In questo senso è utile accennare alla riforma introdotta dalla legge Bassanini, che conferiva alle regioni e agli enti locali, nell'osservanza del principio di sussidiarietà, la gestione dei beni culturali e del patrimonio storico artistico, non mettendo in discussione la proprietà degli stessi, né tantomeno la tutela e la conservazione che sarebbero rimaste di competenza esclusivamente statale. La legge n.59 del 1997, introduceva, però quei principi di governance indispensabili per lanciare le istituzioni museali verso quell'approccio imprenditoriale utile nell'ottica contemporanea di mercato della cultura.

L'ultima tappa di questo percorso legislativo riguarda, ovviamente, la normativa vigente. Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D.lgs n. 42 del 2004) rappresenta la summa di tutte le leggi a cui si è accennato, ma, ai fini di questo studio, sono di particolare importanza le parti riguardanti la tutela (articoli dal 101 al 110) e la valorizzazione (articoli dal 111 al 127): la prima funzione rimane di pertinenza unica dello Stato, mentre la seconda, la fruizione e la valorizzazione, appunto, può essere concessa in gestione a enti privati quali società, associazioni o cooperative.

Ma, ciò che è più importante, il Codice, nell'ambito della nozione di valorizzazione se e in quanto contrapposta a quella di tutela, determina un punto di equilibrio tra i due concetti: viene innanzitutto precisata in maniera univoca la subordinazione della valorizzazione alla tutela e ribadisce una distinzione fondamentale tra “la funzione pubblica di valorizzazione, che si esercita attraverso atti di regolazione e di disciplina, e lo svolgimento di attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale, attraverso le quali effettivamente si concretizza la valorizzazione del bene culturale”⁸⁵.

Dunque, mentre la fruizione sembra concordemente essere la ragion d'essere della tutela, legata alla gestione nell'unitaria nozione di servizio di offerta al pubblico godimento del bene; la funzione di tutela si esplica attraverso provvedimenti volti a conformare e regolare diritti e comportamenti inerenti al patrimonio⁸⁶(si pensi in questo senso a tutte le regole che controllano il prestito e i trasporti delle opere d'arte, nonché l'onerosità delle assicurazioni), mentre la valorizzazione è definita contenutisticamente come “attività” dirette alla conoscenza e diffusione del bene culturale.

II.2 Aspetti gestionali ed organizzativi: il Project Management e il caso di Palazzo Zabarella.

Dal piano normativo appena delineato, consegue una riflessione di non poco conto: dal punto di vista conservativo esistono, in Italia, regole molto rigide di competenza e di attuazione, mentre per quanto concerne l'aspetto della valorizzazione si riscontra una grande libertà di azione⁸⁷.

⁸⁵ P.Carpentieri, “Per la valorizzazione competenti le Regioni”, in *Guida al diritto*, dossier mensile n. 4 del Sole 24 ore, Aprile 2004.

⁸⁶ Codice dei Beni Culturali e dei Paesaggi, art.3 comma 2.

⁸⁷ Cfr. lezione di Maurizio Cicconi, amministratore delegato di Villaggio Globale International, tenuta per il MuSeC

Questo fatto nell'ottica dell'organizzazione delle mostre non può che giovare, in quanto tutti i soggetti coinvolti in un progetto, che possono essere abbiamo visto sia pubblici che privati, sono visti come risorse, dunque come committenti/clienti, sponsor e partner, tutti attori collocati nell'intreccio di cultura, società, economia e politica in cui si muovono i nuovi eventi contemporanei. Questi attori, detti stakeholder, sono persone, organizzazioni, autorità, realtà o istituzione che possiedono interessi rispetto al progetto culturale e che possono influenzarne l'attuazione. Nel caso di una mostra d'arte essi possono essere:

committente o soggetto promotore;
titolare/i del marchio dell'organizzazione;
investitori;
sponsor e finanziatori privati;
finanziatori pubblici;
fondazioni bancarie;
collaboratori interni ed esterni;
enti locali;
associazioni artistico-culturali;
imprese territoriali;
fornitori;
altri soggetti.

Gli "interessati", dunque, possono essere molto numerosi e molto vari nelle tipologie, ma, certo questo dipende dal livello di attrazione che si riesce ad ottenere per poter raggiungere il numero più alto di attori sociali utili alla realizzazione del progetto.

In origine, quindi prima dell'individuazione degli stakeholder, ci sono una serie di passaggi fondamentali nel processo produttivo e progettuale alla base della creazione di una evento culturale che sarà qui di seguito esposto partendo dalle linee direttive apprese dallo studio del saggio di Lucio Argano⁸⁸, nato dall'osservazione e dalle esperienze operative dell'autore nel campo dell'organizzazione delle attività culturali. Tale indagine sarà affiancato da un caso applicativo conosciuto dalla scrivente grazie alla lezione tenuta dalla dott.ssa Romina Bigi, responsabile delle attività culturali di Palazzo Zabarella⁸⁹ a Padova, per spiegare i processi creativi della mostra tenutasi tra maggio 2006 e gennaio 2007 dedicata al grande artista contemporaneo Giorgio De Chirico, con esiti significativi.

Ebbene, le caratteristiche più importanti dell'evento culturale sono:

la sua eccezionalità rispetto alle collezioni permanenti, dunque la sua temporalità (durata prestabilita e gruppo di lavoro in genere creato apposta);,
la realizzazione di un risultato unico (rispondere ad una domanda sociale preventivamente analizzata)

lo svolgimento del lavoro in modo progressivo (step by step).

Queste caratteristiche fanno sì che la migliore dimensione organizzativa per la gestione delle attività eccezionali, quali appunto gli eventi culturali, sia quella cosiddetta "a progetto".

Tale dimensione in termini manageriali è denominata project management e nella definizione più completa di Archibald, presa in esame nel saggio di Argano, è definita come "gestione sistematica di un'attività complessa ed unica, con un inizio e una fine predeterminate, che viene svolta con risorse organizzate, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo, per raggiungere degli obiettivi predefiniti, rispettando vincoli interdipendenti di costo, tempo e qualità"⁹⁰.

¹ 11 maggio 2007.

⁸⁸ Si tratta del saggio dal titolo "Progettazione e programmazione degli eventi culturali", in *Gli eventi...* op.cit.

⁸⁹ Palazzo Zabarella è una Organizzazione non lucrativa di utilità sociale, fondata nel 1997 dall'imprenditore Federico Bano con sede nel centro storico di Padova. Si tratta di uno storico palazzo di rappresentanza di epoca medievale. Il palazzo è stato acquistato nel 1987 e completamente restaurato dallo stesso Presidente della Fondazione in collaborazione con la Sovrintendenza ai Beni Archeologici della Regione Veneto, restituendolo alla città nel 1997. Da allora la gestione è affidata a un team di professionisti che insieme al fondatore e al consulente scientifico Mazzocca, impegnati in una ininterrotta attività di esposizione. Si sono susseguite, in questi 10 anni di attività 13 grandi mostre dedicate ai grandi artisti dell'arte moderna e contemporanea; in ordine a: Utrillo, Balla, Hayez, Caravaggio, Bernini, Guercino, Mangs, il Liberty in Italia, Picasso, i Macchiaioli, Boldini e De Chirico. Altre informazioni di tipo gestionale ed organizzativo saranno trattate di volta in volta in concomitanza alle diverse fasi del project management.

⁹⁰ L.Argano, Progettazione e programmazione degli eventi culturali, in *Gli eventi...* op.cit.

E' evidente, esaminando questa definizione, che, nell'ottica del mercato delle offerte culturali cui si è accennato precedentemente, vincoli inderogabili siano i costi e i tempi di un progetto di evento, ma altrettanto basilare è il tema della qualità. Per qualità non si intende solo la considerazione data alla proposta o all'idea progettuale o alle opere esposte, ma anche tutti quegli aspetti legati ai contenuti, all'organizzazione e, non da ultima, alla comunicazione ed informazione dell'evento proposto.

▪ A questo proposito, la dottoressa Bigi inserisce nella sua presentazione il concetto di qualità come elemento principale di ogni evento d'arte proposto a Palazzo Zabarella, studiandolo attraverso l'osservazione accurata della fruizione, cioè dalla cosiddetta customer satisfaction. Ciò vuol dire che ogni decisione gestionale, quali la lunghezza del percorso espositivo, la chiarezza dello stesso, l'affezione dei visitatori, sia residenti che turisti, creata dal rapporto con le guide che si intrattengono con il pubblico anche dopo la fine della visita, o la fidelizzazione con il luogo stesso, dato dal piacere di poter restare entro il palazzo, nella corte, grazie a quei servizi aggiuntivi quale il bar o il ristorante, la gestione del flusso che prevede un numero di visitatori presenti contemporaneamente in mostra mai superiore a un tot, poi la cura del book-shop, nonché la sua posizione proprio prima dell'uscita, l'uso del quale è strettamente legato all'emozione creata in mostra nell'animo del fruitore. Tutti questi "indicatori di qualità" presi in considerazione nella fase finale, serviranno come monito per la fase progettuale e ideativa della mostra successiva, in modo da poter capire e interpretare il gusto del pubblico.

Ne consegue che la qualità complessiva, che nel caso di Palazzo Zabarella è programmata già in fase di pianificazione, deriva da una somma di addendi da tenere in considerazione in tutti i processi di creazione del progetto. Ogni evento culturale, infatti, ha un "ciclo di vita" che Argano così ripartisce:

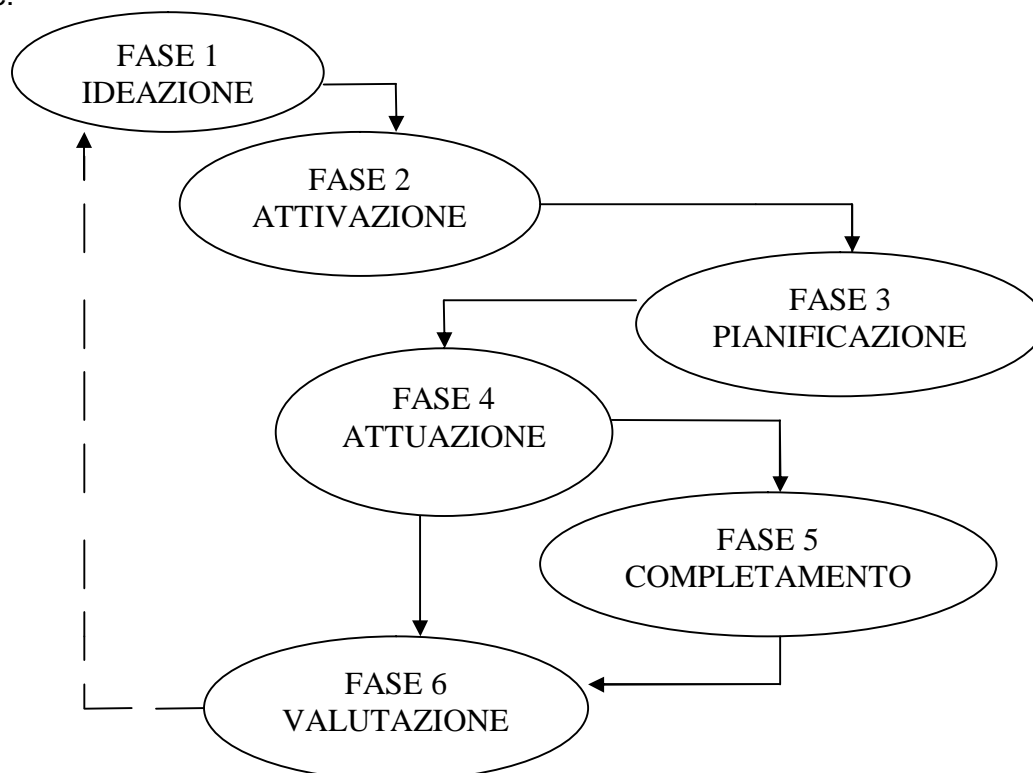


Tabella 2

Tenendo ben chiaro questo schema, si continuerà con lo sviluppo di ogni fase.

FASE 1: IDEAZIONE. Nella fase di ideazione vengono sviluppati i contenuti e l'idea-progetto della mostra. Essa deve derivare, come precedentemente detto e illustrato⁹¹, dall'analisi approfondita del contesto cui ci si riferisce, quindi dalla domanda sociale, fondamentale per creare un evento necessario alla comunità. Nella fase ideativa è indispensabile che la cosiddetta fase di ascolto,

⁹¹ Vedi tabella 1

cioè la ricerca sul campo, abbia risposto ad una serie di domande sulle radici storiche del luogo, sulle sue tradizioni e sull'identità culturale del bacino d'utenza. A ciò bisogna aggiungere una riflessione circa i cambiamenti che tale società ha subito e poi personalizzato nell'ottica del continuo dinamismo che caratterizza la modernità.

Grazie a questo studio preliminare si potrà creare un evento che colga "lo spirito del tempo", condensandovi significati d'identità collettiva.

Dalla fase di ascolto, quindi, dipende in maniera diretta l'ideazione del progetto, cioè la risposta, la soluzione, che viene formulata raccogliendo le diverse esigenze e sollecitazioni manifestate da soggetti diversi. Tali esigenze possono essere:

- di natura artistica e culturale,
- di natura produttiva, economica,
- di politica culturale,
- di immagine e comunicazione

La risposta a tali istanze rappresenta il senso stesso della mostra, la sua mission. La mission, dunque, altro non è che lo scopo centrale dell'iniziativa, il ruolo che dovrà assumere per soddisfare il bisogno dei soggetti a cui si rivolge.

- Riferendoci a Palazzo Zabarella come caso applicativo, riguardo questa fase la dott.ssa Bigi parla di progetto culturale in termini di ideazione del progetto scientifico. Una perfetta gestione e una mirata comunicazione, infatti, garantiscono un successo a breve termine, ma è la scelta del tema della mostra che sarà, secondo la prospettiva manageriale da loro ritenuta valida, importantissima per restare nella memoria del visitatore. L'organizzazione cui qui si fa riferimento, ritiene indispensabile proporsi nella pluralità dell'offerta formativa come terza via: da un lato esiste una quantità di mostre con tematiche già più volte affrontate (esempio lampante sono quelle sugli impressionisti), dall'altro quelle mostre specialistiche, accessibili alla comprensione dei soli competenti nel settore. Ecco che la mission, si direbbe fino ad ora vincente, di Palazzo Zabarella, prevede lo studio dei più grandi artisti moderni e contemporanei, proponendo però al fruitore una nuova lettura ed evidenziando i nuovi approcci che quel determinato artista ha offerto. Si tratta, dunque, di offrire un aggiornamento importante anche alla storia dell'arte, tant'è vero che lo studio di ogni mostra ha addirittura inizio circa due anni prima dell'esposizione, avvalendosi anche di collaborazioni esterne, generalmente provenienti dai più grandi studiosi dell'artista e producendo, inoltre, valide pubblicazioni (i cataloghi) che resteranno come traccia materiale dell'evento.

FASE 2: ATTIVAZIONE. Immediatamente successiva alla prima, la fase di attivazione valuta la reale fattibilità dell'idea-progetto dal punto di vista produttivo, nonché organizzativo, tecnico-logistica, di marketing, di comunicazione ed economico-finanziario. Bisogna a questo punto iniziare ad operarsi per capire effettivamente quali siano le risorse a disposizione (sia umane che economiche) affinché il progetto venga attuato, intervenendo con aggiustamenti minimi su ciò che è stato definito nel momento progettuale. Innanzi tutto bisogna riflettere sui punti di forza e di debolezza, cioè sulle opportunità e i vantaggi apportabili e sulle minacce che invece andrebbero a discapito del territorio. L'analisi di tali dati saranno molto utili per attirare i famosi stakeholder di cui poco fa si parlava, momento in cui, ovviamente punti di forza e opportunità vanno enfatizzate al massimo.

Sempre in questa fase va stabilita la location e il periodo legati alla mostra, ribadendo la necessaria compatibilità dell'evento con il territorio di riferimento. Di solito per l'organizzazione delle mostre d'arte il luogo deputato è appositamente creato per mostre temporanee (vedi Palazzo Zabarella).

La scelta del periodo è altrettanto fondamentale in questa fase, perché vanno valutate:

- la cadenza,
- la durata,
- la tempistica legata all'uso del personale (giorni di riposo)
- i tempi di preparazione ed esecuzione,
- la concomitanza con festività o altre manifestazioni,
- la disponibilità effettiva delle opere in mostra.

Quest'ultima voce è particolarmente importante nel caso di mostre d'arte, proprio perché quasi sempre le grandi esposizioni cercano di riunire in un breve periodo (generalmente dai 2 ai 4 mesi) le opere più importanti dell'artista a cui è dedicata la mostra. E' questo un requisito fondamentale

per il successo dell'evento, in quanto la tematica e la presenza di opere famose ma non sempre fruibili, rappresentano gli incentivi più forti per lo spostamento in massa dei visitatori.

La richiesta di prestito deve dunque essere fatta in questa fase e anche in questo caso con largo anticipo rispetto all'inaugurazione perché spesso, a volte anche all'ultimo momento, possono sopraggiungere inconvenienti e vincoli che ne pregiudicano l'arrivo in mostra.

Dalla verifica della fattibilità emergeranno le considerazioni che condurranno alla determinazione delle linee guida strategiche ed operative per la produzione vera e propria dell'evento. Prima linea guida riguarderà le decisioni strategiche relative alle forme di alleanza e partenariato con altri soggetti spesso ritenuti indispensabili alla realizzazione del progetto.

▪ In questo senso è utile far riferimento alla gestione strategica di Palazzo Zabarella, che imposta tutte le sue mostre in collaborazione con grosse istituzioni museali che possiedono nelle collezioni permanenti il numero più ampio di opere di quell'artista. A ciò va aggiunto che il comitato scientifico, composto da circa 3/7 membri, viene definito di volta in volta in base al tema della mostra, quindi anche questa è una decisione da valutare in fase di attivazione, per assicurarsi la disponibilità dei consulenti esperti coinvolti. Questa linea di partenariati esterni garantisce, continua la dott.ssa Bigi, la qualità scientifica di ogni mostra proposta.

Dopo aver verificato la disponibilità della location, del periodo, delle risorse artistiche, dei possibili partners, bisogna procedere con la verifica della consistenza dei costi richiedendo i preventivi ai fornitori ed eventualmente prenotando apparecchiature particolari.

A questo punto bisogna redigere un documento che contenga tutti i dati raccolti in questa fase, cioè una documentazione di progetto.

FASE 3: PIANIFICAZIONE. Questa fase risulta essere la più delicata e strategica a detta di Argano: si dovrà, sulla base delle informazioni raccolte e verificate nelle due fasi successive, identificare dettagliatamente "le azioni da intraprendere, i tempi di preparazione in cui esse devono essere assolte, le risorse da reperire, con particolare attenzione agli aspetti economico-finanziari e l'individuazione dei momenti e delle modalità con cui controllare l'andamento della produzione"⁹².

Si tratta, dunque di redigere un piano dettagliato su:

cosa va fatto,

quando vanno fatte e in quanto tempo,

come, chi e cosa è necessario per fare le cose programmate,

chi fa che cosa,

quanto costa e chi paga,

come e quando controlliamo se stiamo rispettando i programmi,

cosa facciamo se le cose vanno storte.

Nonostante questo semplice specchio, emerge l'importanza e la reale complessità del momento di pianificazione in quanto ad ognuna delle sopra indicate voci va affiancato un piano dettagliato, quindi:

un piano di produzione generale (divisa in macro attività produttive, ognuna scomponibile tra organizzazione, amministrazione, logistica, tecnico allestitive, di comunicazione);

un calendario di produzione (considerando i tempi tecnici delle forniture, permessi, concessioni e possibili impedimenti);

un piano delle risorse a disposizione (facendo una differenza tra quelle interne già disponibili e quali vanno reperiti all'esterno);

ottimizzazione del team di lavoro (specificando le capacità, le competenze e le esperienze di ogni membro e facendole convergere in un unico risultato);

un piano economico (il budget), il piano finanziario (o di tesoreria) e il piano di fundraising;

il piano di marketing.

Come evidenziato, dunque la fase di pianificazione è la più tecnica e per questo si rimanda direttamente al saggio di Argano.

FASE 4: ATTUAZIONE. In questa fase il progetto viene materialmente eseguito, le azioni pianificate vengono svolte nei tempi previsti e con l'impiego delle risorse individuate. Certo l'attività più affascinante da eseguire durante questa fase è l'allestimento. Tale mansione "riguarda più

⁹² L.Argano, Progettazione e programmazione degli eventi culturali, in *Gli eventi...* op.cit.

specificatamente la visione e tutto quanto serve a stimolarla e a orientarla”⁹³ rappresenta, infatti, un primo contatto con il pubblico: la scelta del posizionamento delle opere, il percorso didascalico, l’illuminazione sono scelte che dipendono di volta in volta da diversi fattori e cioè dalla fascia di pubblico che si vuole raggiungere, dall’aspetto emozionale che si vuole mettere in evidenza nonché dalla chiave di lettura che si è scelto di interpretare. Ogni mostra d’arte, infatti, tematica o monografica che sia, non deve mai essere presentata come fatto certo, ma come una possibile interpretazione della ricerca dell’artista entro il momento storico in cui ha operato.

FASE 5: COMPLETAMENTO. Questa fase prevede la chiusura materiale dell’evento, con la restituzione delle opere (allegando i rispettivi reporting di stato delle opere e riconsegnando le stesse negli stessi imballaggi con cui sono arrivate in sede); segue il ripristino degli spazi e la stesura dei rendiconti connessi alla liquidazione dei finanziamenti pubblici e privati.

FASE 6: VALUTAZIONE. Anche quest’ultima fase è di particolare rilevanza perché consente, attraverso diversi strumenti, di verificare i risultati al fine di accertare il raggiungimento degli obiettivi previsti (analisi degli scostamenti), determinando anche il valore apportato ai partner. Tra i criteri più utilizzati, sicuramente i questionari da proporre al visitatore alla fine del percorso di mostra sembrano essere i più attenti alle impressioni del pubblico, quindi adeguati per verificare se il messaggio che si è voluto mandare alla comunità sia stato o no giustamente recepito.

▪ Anche Palazzo Zabarella sottopone generalmente un questionario ai suoi visitatori in cui si chiede di compilare una prima zona riguardante il profilo socio-anagrafico (che rivela dati sul bacino d’utenza dell’evento diviso per fasce d’età); poi un profilo culturale (che indaga invece sulla formazione – professionisti nel settore o no -); per poi passare all’area di godimento della mostra (dunque chiedendo di specificare in cosa è stata carente, se nell’apparato tecnico-scientifico, o nei servizi di accoglienza, o ancora nelle attività didattiche e formative fornite dal Palazzo) chiedendo, magari suggerimenti; infine, se il visitatore non è residente, vengono proposte domande in merito al soggiorno in città dopo la visita della mostra (utile per calcolare l’indotto sul territorio).

II.3 Conclusioni

Analizzando la letteratura di riferimento, studiando il caso della Fondazione Palazzo Zabarella, lavorando giorno per giorno nel settore culturale e visitando spesso - e generalmente per piacere - le mostre d’arte, credo che, sia dal punto di vista culturale che scientifico che gestionale, quello della forma-mostra sia un linguaggio molto più vicino al pubblico e a diretto contatto con la realtà, potendo essere vissuto sia come momento di svago (vista la molteplicità dei servizi offerti), che come momento di studio e approfondimento (vista la garantita validità scientifica che contraddistingue la maggior parte di tali eventi). Ritengo, dunque alla luce di questo approfondimento, che il fenomenale successo di pubblico finora accordato a queste esposizioni temporanee sia destinato ad aumentare e finirà per coinvolgere e influenzare, come sempre più spesso accade, anche i musei, i quali, forse, adottando le direttive proposte dal project management, e aprendo le porte della governance ai privati, con conseguente snellimento delle procedure gestionali, riuscirebbero a superare la triste visione del museo come tempio.

⁹³ S.Alpers, “Il museo come modo di vedere”, in I.Karp e S.D.Lavine, *Culture in mostra. Poetiche e politiche dell’allestimento museale*, Bologna, 1995.

I sistemi museali: una risorsa (in)tangibile per il capitale relazionale dei musei (*Francesca Porreca*)

Introduzione

La messa a fuoco delle differenti potenzialità dei musei - presi in esame non solo in funzione dello sviluppo culturale di un territorio ma anche come centro propulsivo per lo sviluppo di tutto il sistema socio-economico che su quel territorio insiste - è una componente fondamentale del processo che progressivamente sta portando i musei ad assumere un'ottica aziendale, orientata alla creazione di un insieme di valori culturali, etici, economici, sociali.

L'evoluzione della concezione e del ruolo del museo è inoltre determinante nel dibattito relativo alle forme di gestione e all'importanza di attuare sinergie con i differenti soggetti dello sviluppo attivi nel contesto territoriale di riferimento.⁹⁴

In questo senso, particolarmente significativa appare la scelta dei musei di "fare sistema", creando realtà istituzionalizzate, collegate e coordinate funzionalmente in maniera stabile, caratterizzate da rapporti di stretta interdipendenza tra le componenti (anche di diversa tipologia e situazione giuridica) con l'obiettivo di coordinare, integrare e potenziare i servizi offerti al pubblico sul territorio in cui il Sistema Museale è inserito. La particolarità della situazione italiana, caratterizzata da una molteplicità di istituzioni museali di dimensioni medio-piccole sparse su tutto il territorio nazionale, ha determinato infatti la necessità di individuare nuove forme di organizzazione e gestione che permettano di ottimizzare l'impiego delle risorse - economiche ma anche umane - migliorando allo stesso tempo la qualità dell'offerta culturale.

Di qui l'idea della gestione associata attraverso reti o sistemi di musei come buona pratica di *governance*, strumento per raggiungere standard di qualità e per valorizzare e condividere professionalità e saperi. Il tutto, subordinato alla formulazione di un progetto istituzionale in cui siano definiti con chiarezza la missione, l'utilità sociale e gli obiettivi strategici del museo, supportati da uno studio di fattibilità economica e finanziaria e dall'individuazione dell'assetto organizzativo migliore per la creazione di valore pubblico.

La creazione di sistemi museali permette così di attivare relazioni sinergiche ed economie di scala, dimostrandosi un innegabile punto di forza per ciò che viene definito - nell'ambito dell'*intellectual capital* - capitale relazionale, ovvero tutto ciò che riguarda l'immagine di un museo verso l'esterno, i rapporti con altri enti e istituzioni culturali, la sua capacità di attirare finanziamenti e coinvolgere un maggior numero di visitatori e utenti.

I "musei che fanno sistema" dimostrano infatti di saper creare e gestire un sistema di relazioni complesso, da intendere come risorsa strategica su cui vale la pena puntare per fare un bilancio del Capitale Intangibile, al fine di rispondere alle esigenze di *accountability* interne ed esterne e soddisfare le aspettative dei propri "portatori di interesse" (i cosiddetti *stakeholders*).

Il Bilancio degli Intangibili, sempre più spesso utilizzato dalle aziende come strumento complementare a quello finanziario, è infatti da considerarsi elemento fondamentale per analizzare il patrimonio intellettuale e relazionale di una azienda (a maggior ragione quando si parla di musei) e per monitorare nel tempo i fattori che generano valore. Tra le componenti dell'*intellectual capital* - il capitale umano (competenza, motivazione, formazione, attività di ricerca, promozione, divulgazione), il capitale organizzativo (grado di coinvolgimento e affiatamento del personale, livello di soddisfazione, frequenza dei report interni, capacità di progettare iniziative innovative e di realizzare progetti approvati) e il capitale relazionale (immagine del museo verso l'esterno, rapporti con altri enti e istituzioni culturali, capacità di attirare finanziamenti, numero di visitatori e loro coinvolgimento) - è innegabile che il capitale relazionale sia il punto critico attorno al quale ruota l'immagine di sé che il museo è in grado di trasmettere: ecco allora che i sistemi museali diventano una vera e propria risorsa, in particolar modo se valutati come tappa fondamentale di un percorso

⁹⁴ Ricordiamo qui la definizione di museo sancita nello Statuto dell'International Council of Museum: "Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto".

evolutivo che può condurre alla creazione di un distretto culturale, nucleo propulsivo per lo sviluppo di un intero territorio.

I sistemi museali. Contesto di riferimento.

Negli anni più recenti i musei sono andati assumendo una rilevanza sempre maggiore e hanno dimostrato la propria capacità di travalicare il settore culturale, andando a coinvolgere il settore turistico e influenzando più generale il contesto socio-economico. Ciò si è verificato anche e soprattutto attraverso lo sviluppo di forme reticolari e più precisamente di sistemi museali.

La necessità di individuare forme di organizzazione che potessero in qualche misura migliorare e semplificare le problematiche di gestione dei musei italiani assume particolare rilevanza all'inizio degli anni Novanta, quando l'elevato numero delle istituzioni museali italiane, la loro ridotta dimensione e diffusione sull'intero territorio nazionale richiedeva nuove modalità di organizzazione e gestione che potessero tener conto di queste caratteristiche.⁹⁵

In questo processo, determinante è stato anche il bisogno di reperire risorse finanziarie e la necessità di razionalizzare l'impiego delle risorse disponibili allo scopo di ridurre sprechi e attuare economie di scala. Tale atteggiamento riflette inoltre il processo di "aziendalizzazione" della realtà museale - al centro del dibattito attuale - riconducibile ai costanti cambiamenti di natura organizzativa, gestionale ed informativa che investono il museo nelle sue diverse forme di espressione.⁹⁶ In quest'ottica, un ruolo chiave va riconosciuto alle relazioni che il museo riesce ad attivare sul territorio con altri soggetti pubblici e privati. Per riaffermare la propria funzione di servizio pubblico ed assumere un ruolo importante nello sviluppo socio-economico del territorio, il museo deve dunque migliorare la propria offerta e al tempo stesso recuperare margini di efficienza. Ciò non significa trasformare il museo da istituzione culturale ad attività economica, quanto, piuttosto, ottimizzare le risorse disponibili al fine di organizzare servizi aggiuntivi.

La soluzione migliore per ovviare agli ostacoli che i musei di dimensioni minori incontrano nell'affrontare le sfide gestionali menzionate è quella di collaborare sinergicamente tra loro, per costituire relazioni reciproche che acquistino nel tempo le caratteristiche vere e proprie di un'organizzazione a rete. L'ipotesi di fondo è che, nel contesto italiano, le istituzioni museali possano migliorare il livello di servizio e la qualità del rapporto con il pubblico, senza un maggior stanziamento di risorse pubbliche, solo attraverso la costituzione di sistemi inter-organizzativi (reti o sistemi museali).

Per quanto concerne i soggetti promotori delle reti in campo museale, occorre distinguere fra reti volontarie, la cui spinta nasce all'interno delle istituzioni che si vogliono legare, e reti non volontarie, quando la spinta è esterna, come nel caso delle istituzioni che spesso incentivano la nascita di reti e sistemi per l'accesso a finanziamenti o la valorizzazione di un territorio.

Dalle ricerche condotte soprattutto da Silvia Bagdadli emerge che le reti di musei omogenei sono più facili da gestire e spesso hanno più successo di quelle eterogenee.⁹⁷ Parimenti, le reti di musei distribuite su un territorio ristretto paiono più efficaci di quelle disperse. Inoltre, le reti che consentono una migliore razionalizzazione delle risorse sembrano essere quelle maggiormente centralizzate ed integrate.

In letteratura sono identificabili tre macro-tipologie di forme inter-organizzative: la rete sociale, che si basa su meccanismi di relazioni interpersonali e sociali preesistenti ed è caratterizzata da reciprocità, condivisione di informazioni e relazioni di fiducia; la rete burocratica, che sviluppa rapporti con una base contrattuale formale e, in genere, evolve in funzione di crescenti elementi di complessità informativa da gestire; la rete proprietaria, che prevede un collegamento tra imprese garantito dal possesso di azioni.⁹⁸

In campo museale sono presenti forme di network sociali individuabili in configurazioni di distretto, come nel caso veneziano, fiorentino e napoletano, in cui sullo stesso territorio convivono numerose organizzazioni museali tali da creare massa critica. Gli esempi di network burocratici sono anch'essi diffusi in ambito museale, soprattutto come frutto dei processi implementativi delle

⁹⁵ S. Bagdadli, *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Egea, Milano, 2001

⁹⁶ S. Bagdadli, *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas, Milano, 1997

⁹⁷ S. Bagdadli, "Cooperazione o isolamento? Verso una nuova organizzazione dei musei italiani", in *Economia & Management*, n. 7, 1995

⁹⁸ Grandori A., Soda G., "Interfirm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms", in *Organizational Studies*, 1995

leggi che si sono susseguite negli anni in merito al finanziamento straordinario dei beni culturali. All'interno della tipologia dei network burocratici possono essere ricompresi quelli conseguenti le regolamentazioni nazionali e/o locali relative alla gestione della conservazione. Per quanto riguarda i network a base proprietaria, il settore museale sta assistendo a un fiorire di soluzioni istituzionali nuove che hanno tale natura, quali ad esempio le fondazioni e le fondazioni di partecipazione.

Reti, sistemi, distretti culturali: definizioni e prospettive.

La rete o network, definita in via preliminare come una trama di relazioni non competitive che connette entità autonome in assenza di controllo e direzione unitaria⁹⁹, ha raggiunto nell'ultimo ventennio una notevole importanza empirica in tutti i settori dell'economia.

Per rete o network si intende "un insieme di nodi e relazioni che li collegano"¹⁰⁰

In particolare, si parla spesso di relazioni inter-organizzative (IOR): relazioni che intercorrono quando "una o più organizzazioni scambiano tra di loro risorse di ogni genere (denaro, attrezzature e materiali, clienti e fornitori, servizi specialistici) per raggiungere obiettivi non conseguibili dalle organizzazioni separatamente".¹⁰¹

Una rete è dunque un sistema di interconnessione tra diversi soggetti, ognuno dei quali portatore di fattori specifici, in grado di far nascere possibili sinergie e occasioni di cooperazione. Dalla rete si distingue il sistema museale: con il termine "sistema" si vogliono richiamare le relazioni ed i legami, di natura diversa, che un soggetto ha con altri soggetti.

Il concetto di "sistema" applicato alla realtà museale intende richiamare le relazioni che la singola entità museale ha con gli altri soggetti privati o pubblici presenti sul territorio. Il territorio (città, provincia o regione) rappresenta dunque il "legame" in termini d'interazione/integrazione tra tutti i soggetti coinvolti.

L'espressione "sistema museale" è presente nella letteratura dedicata alla gestione dei beni culturali da diversi anni, anche se le accezioni che ad essa si riferiscono rimandano a concetti non sempre univoci. Inizialmente la letteratura in materia impiega il termine sistema museale con riferimento ad un determinato ambito geografico (a livello civico, regionale o statale) o ad uno specifico settore (artistico, archeologico, tecnico/scientifico, ecc.), al fine di evidenziare l'esigenza di realizzare un coordinamento fra i musei, almeno per quanto concerne l'erogazione dei servizi al pubblico, per agevolarne la fruizione attraverso la pianificazione delle modalità di accesso e degli strumenti informativi. L'appartenenza dei musei a un preciso contesto geografico risulta uno degli elementi determinanti un sistema museale, così come la già citata relazione inter-organizzativa tra musei, che consente il raggiungimento di obiettivi non conseguibili da ciascuno separatamente.

Per fare chiarezza giova ricordare la chiara definizione di reti e sistemi di musei adottata dalla Regione Lombardia: per "reti di musei" si intendono realtà del territorio regionale, tra loro autonome istituzionalmente e prive di una direzione e di un controllo unitari, che stabiliscono tra loro relazioni non competitive attraverso l'elaborazione di progetti di collaborazione. In genere le reti sono caratterizzate dalla tematicità, ovvero si sviluppano di preferenza tra musei di tipologie affini. Da un lato dunque viene sottolineata l'autonomia istituzionale dei soggetti tra loro, dall'altro le relazioni non competitive e non basate su rapporti gerarchici, garanzia del successo di un'azione coordinata e condivisa.

Per "sistema museale locale" si intende una realtà istituzionalizzata, che può anche essere organizzata attraverso un soggetto giuridico autonomo rispetto agli enti proprietari dei musei. Il sistema museale si basa su relazioni stabili tra musei di un medesimo ambito territoriale, ma di diversa titolarità, dimensione e tipologia; il sistema può comprendere anche altri servizi culturali, in un'ottica di integrazione.¹⁰²

⁹⁹ W. W. Powell, L. Smith-Doerr, "Networks and Economics Life", in N. J. Smelser, R. Swedberg (a cura di), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, University Press, 1994

¹⁰⁰ C. J. Fombrun, "Strategies for Network Research in Organizations", *Academy of Management Review*, 1982

¹⁰¹ A. H. Van de Ven, "On the Nature, Formation and Maintenance of Relations Among Organizations", in *Academy of Management Review*, 1976

¹⁰² M. G. Diani, *Sistemi e reti di musei per l'educazione al patrimonio culturale*, in *I sistemi culturali integrati in Provincia di Pavia*, Atti del Convegno, Certosa Cantù, 2005

Alcuni autori hanno poi definito il “sistema culturale integrato” come un sistema che presenta un’offerta culturale integrata per un territorio e/o pubblico di riferimento, che si propone di migliorare la qualità e la quantità della fruizione.¹⁰³ (Bagdadli et al., 2000)

Obiettivi di un sistema culturale integrato sono:

- migliorare la qualità e la quantità dell’offerta di servizi al pubblico;
- aumentare il pubblico e/o migliorare la relazione con il pubblico e/o con il territorio di riferimento;
- offrire servizi e prodotti nuovi.

Un sistema culturale integrato può utilizzare la rete come forma o veicolo organizzativo per raggiungere i suoi obiettivi ma non coincide con la rete stessa. Infatti, una rete diventa un sistema culturale integrato solo se fra i suoi obiettivi ha quello di integrare e coordinare la propria offerta culturale rispetto ad un pubblico o territorio di riferimento, migliorando la qualità della fruizione e aumentando la quantità di utilizzatori. Ciò che distingue, quindi, un sistema culturale integrato, dalle reti e da altre forme di associazione o integrazione è lo sforzo di integrazione dei propri servizi/prodotti culturali rispetto ai fruitori.

L’avvicinamento dei musei al territorio e alle altre istituzioni socio-economiche in esso presenti può dunque contribuire a facilitare la gestione di un patrimonio culturale ricco e rivolto a tutti, generando altresì economie esterne di portata superiore a quelle descritte per i singoli sistemi museali. Il ruolo del patrimonio culturale come fattore di produzione economica ha assunto un’importanza centrale, in quanto permette di passare dal concetto di conservazione a quello di valorizzazione, salvaguardando di pari passo il principio della coesione economica e sociale di un territorio. È in questi termini che alcuni studiosi hanno inteso considerare i sistemi museali come la prima fase di intensificazione delle relazioni inter-organizzative e delle sinergie nel contesto culturale di un territorio, indicando i distretti culturali come un punto di arrivo.

Il distretto culturale - precisa Venturini - identifica un sistema di offerta territoriale caratterizzato da un’alta densità di risorse o attività culturali di pregio e da un’integrazione di servizi culturali e turistici, ove insistono esperienze di valorizzazione che hanno tra i loro obiettivi anche lo sviluppo delle filiere produttive collegate dell’economia locale.¹⁰⁴

Per distretto culturale si intende, quindi, “un sistema, territorialmente delimitato, di relazioni che integra il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali, sia materiale che immateriali, con le infrastrutture e con gli altri settori produttivi che a quel processo sono connesse”.¹⁰⁵

Determinanti e vantaggi alla base della nascita di relazioni inter-organizzative

Le ragioni che spingono alla costituzione di sistemi in campo museale sono legate al raggiungimento dell’efficienza economica, alla necessità di ottenere legittimazione e prestigio, al desiderio di ottemperare a norme e a processi di isomorfismo.

In particolare, Oliver individua sei determinanti per la nascita di relazioni inter-organizzative¹⁰⁶:

- necessità: un’organizzazione stabilisce legami o scambi con altre per ottemperare ad obblighi di legge o regolamenti. In questo caso si ha evidentemente un’alleanza non volontaria; l’obbligatorietà deriva di solito da organi di livello superiore;
- asimmetria: si instaurano relazioni per esercitare controllo su un’altra organizzazione o sulle risorse;
- reciprocità: le relazioni si fondano sulla base della reciprocità ed enfatizzano la collaborazione e la cooperazione;
- efficienza: la relazione è stimolata dal tentativo di migliorare la propria efficienza (riduzione costi totali, unitari, sprechi);

¹⁰³ Bagdadli S., Dubini P., Sillano M. T., Landini R., Mazza C. e Tortoriello M., *Parco progetti: una rete per lo sviluppo locale. Nuove professionalità: progettisti per lo sviluppo di sistemi culturali integrati*, Rapporto di ricerca, CRORA - Università Bocconi, 2000

¹⁰⁴ G. Venturini, “La gestione del distretto culturale dal punto di vista turistico”, in *L’Azienda Museo: dalla Conservazione di Valori alla Creazione di Valori*, Firenze, 2003

¹⁰⁵ P. Valentino, *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer, Milano, 2003

¹⁰⁶ C. Oliver, “Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and Future Directions”, *Academy of Management Review*, n. 15, 1990

- stabilità: l'incertezza, generata dalla scarsità delle risorse, spinge le organizzazioni a intrecciare e mantenere relazioni per raggiungere stabilità e un maggior grado di prevedibilità dell'ambiente di riferimento;
- legittimazione: l'origine delle relazioni si può cercare nel tentativo da parte di un'organizzazione di dimostrare o migliorare la propria reputazione, immagine, prestigio, e congruenza con le norme prevalenti nell'ambiente istituzionale.

Accanto a queste necessità determinanti, Negri sottolinea quattro criteri fondamentali da tenere presente prima di promuovere la creazione di un sistema museale:¹⁰⁷

1. analisi dei bisogni dei potenziali aderenti al sistema;
2. disponibilità di risorse umane necessarie al funzionamento del sistema;
3. disponibilità delle dotazioni strumentali necessarie;
4. condivisione degli obiettivi generali del progetto.

A queste dovrà seguire la messa in rete di funzioni interne sia attraverso la condivisione reticolare delle risorse professionali, sia attraverso una maggiore integrazione delle diverse componenti dell'organizzazione museale - integrazione cui l'informatizzazione di diverse funzioni offre interessanti contributi. Un altro campo di collegamenti in rete è quello connesso alla gestione dei materiali ed alla possibilità di interscambio sia di personale qualificato (come accade per il restauro e l'allestimento) sia di materiale in dotazione. Un ultimo aspetto dell'applicazione dell'organizzazione a rete all'azienda-museo è dato dalla messa in rete dell'offerta e dalla conseguente possibilità di realizzare un'offerta più varia attraverso l'interconnessione con altre reti intermedie.

La cooperazione "a sistema" nel contesto museale si fonda principalmente sull'esigenza di migliorare la qualità e accrescere l'offerta dei servizi culturali per i cittadini. Le reti consentono di dar vita a progetti più qualificati, come mostre di respiro internazionale inaccessibili alle singole unità, di accedere a maggiori finanziamenti o ridurre l'incertezza sull'assegnazione degli stessi, di scambiarsi informazioni, di creare occasioni di confronto, di migliorare l'immagine e il prestigio di ogni partecipante. L'approntamento di un piano di comunicazione mirata a livello di sistema nonché di opportuni strumenti di accessibilità, possono generare notevoli benefici in termini di visibilità per i singoli musei riversando, per esempio, i benefici derivanti dal maggior potenziale attrattivo dei musei più noti su quelli con limitata popolarità e insufficienza di risorse finanziarie per promuoversi adeguatamente all'utenza potenziale.

I sistemi consentono altresì ai musei di agire con maggiore efficienza: da un lato è possibile ripartire meglio i costi fissi, dall'altro si possono sfruttare le economie di scala presenti nel settore museale, riducendo i costi totali al crescere dei visitatori¹⁰⁸. È possibile inoltre aumentare la gamma di servizi offerti, senza un aumento proporzionale dei costi e sviluppare attività che le istituzioni da sole non potrebbero intraprendere.

Alla luce di questo, Bagdadli fornisce un'analisi puntuale delle principali ragioni che determinano la nascita di relazioni inter-organizzative applicandole al contesto dei musei:

1. Efficienza economica. In questo primo caso il parametro chiave per la scelta di una forma reticolare è l'efficienza organizzativa: la carenza strutturale di risorse per il settore culturale, l'impossibilità che i musei hanno di generare reddito con la gestione caratteristica, l'onerosità dell'attività di manutenzione (conservazione e restauro) e la dimensione minima di molti musei italiani, portano a pensare che tale spiegazione sia molto frequente nel settore museale e che sia tanto più diffusa al diminuire delle dimensioni del museo e al crescere della possibilità di standardizzazione delle attività da mettere in rete per sfruttare economie di scala.
2. Isomorfismo. L'adozione di una forma reticolare è il risultato di processi di isomorfismo, fondati su condizioni organizzative quali la similarità, la reciprocità e la preesistenza di relazioni sociali. In base a tale prospettiva teorica, le organizzazioni sono portate a

¹⁰⁷ Negri M. (a cura di), *I sistemi museali in Europa: una sfida per il futuro*. Atti del convegno internazionale, Provincia di Milano, 2001

¹⁰⁸ In questo senso, rete e sistemi consentono di aumentare il pubblico attraverso il rinvio dei visitatori fra un'istituzione e l'altra, senza accrescere proporzionalmente i costi.

cooperare e ad assomigliarsi (isomorfismo) per ottenere autorizzazioni, ottemperare a norme, acquisire legittimità e prestigio. Parimenti, nel settore culturale, il recente orientamento delle amministrazioni culturali locali a finanziare progetti di sistemi museali spingono molti musei alla cooperazione.

3. Complementarietà delle risorse. Negli studi strategici, la complementarità nelle risorse è considerata una determinante primaria per la formazione di relazioni inter-organizzative. Quando risorse complementari sono indivisibili e non facilmente reperibili sul mercato, le forme di integrazione inter-organizzativa divengono la modalità primaria di acquisizione delle stesse. Per quanto riguarda il settore museale la spinta alla ricerca di risorse complementari non sembra molto diffusa, in quanto la dotazione di base di risorse di un museo è simile e quindi gli scambi meno incentivati.

Per questa serie di ragioni il network di musei si rivela attualmente, in Italia, la soluzione più vantaggiosa, considerate le caratteristiche della maggior parte delle istituzioni museali presenti sul territorio, ovvero ridotta dimensione, diffusione con elevata densità su un ambito territoriale molto ridotto. Questi vantaggi generalmente compensano i costi di funzionamento che una rete genera (di personale, di spazi, informativi), i maggiori costi di coordinamento e anche quelli eventualmente derivanti dalla gestione dei conflitti, che costituiscono i principali svantaggi.

In sintesi, l'integrazione intesa come organizzazione in un sistema di musei sta aprendo nuove prospettive nella politica di gestione e organizzazione del patrimonio culturale e delle sue strutture espositive. L'integrazione infatti facilita e ottimizza la presentazione del singolo museo agli occhi della domanda e favorisce la crescita del servizio culturale all'insegna dell'efficienza, contenendo le voci di spesa e aumentando l'efficacia. Infine innesca relazioni sia interne, fra operatori, visitatori e strutture, che esterne, con il territorio e i suoi stakeholders, che amplificano la portata culturale del sistema museale con possibili riflessi positivi anche economici per il territorio di riferimento.

A conferma di questo, le reti e i sistemi museali rientrano negli obiettivi indicati dal legislatore a diversi livelli istituzionali: enti locali e istituzioni sono divenuti infatti parte attiva di questo processo di riorganizzazione della realtà museale italiana, partecipando attivamente alla progettazione e realizzazione di sistemi museali.

I fattori critici di successo per i sistemi museali

Secondo quanto proposto da Scheff e Kotler, il successo di un progetto di collaborazione inter-organizzativa in ambito culturale si fonda sul rispetto di alcuni fattori critici, che massimizzano i benefici e minimizzano i rischi insiti nella definizione e implementazione di una rete inter-organizzativa.¹⁰⁹ Essi si sintetizzano come:

- Definizione degli obiettivi di fondo: occorre definire i principali obiettivi di lungo periodo (raggiungere un nuovo pubblico, ridurre i costi fissi, consolidare le competenze in un'area particolare, ottenere benefici di scala, ecc.) della rete inter-organizzativa. Ciò significa costruire una visione condivisa tra i partecipanti alla rete.
- Costruzione del consenso: una volta che le organizzazioni museali si sono costituite a rete occorre che investano nella costruzione di consenso attorno ad ogni iniziativa da intraprendere congiuntamente, definendo di volta in volta i meccanismi per la valutazione del consenso (unanimità, maggioranza assoluta, maggioranza relativa, ecc.);
- Costruzione della fiducia: la fiducia costituisce il fattore di successo più importante perché una rete inter-organizzativa funzioni. La fiducia si pone anche alla base della costruzione di consenso e di una efficace comunicazione inter-organizzativa. I partecipanti alla rete devono imparare a conoscere reciprocamente le proprie specificità in termini organizzativi, istituzionali e culturali;
- Comunicazione: si tratta di un ingrediente essenziale per la costruzione e il mantenimento della fiducia e può assumere molteplici forme (indizione di riunioni formali, informazione periodica ai partecipanti alla rete, contatti informali periodici, ecc.);
- Definizione della leadership e dei gradi di coinvolgimento dei partecipanti: i profili di leadership all'interno di una rete inter-organizzativa devono essere definiti molto chiaramente così come anche i livelli di coinvolgimento dei singoli partecipanti sulla base delle risorse e delle competenze disponibili;

¹⁰⁹ J. Scheff, P. Kotler, "How the arts can prosper through strategic collaborations", in *Harvard Business Review*, 1996

- Impegno a dotarsi di risorse adeguate: le reti inter-organizzative richiedono per il loro funzionamento un elevato impiego di tempo e risorse da parte dei partecipanti e solo la certezza di poter contare sul mutuo impegno di tutti i partecipanti alla rete consente di avere quella autonomia e flessibilità gestionale necessaria per permettere alla rete di funzionare in modo efficiente.

Ma perché un sistema possa funzionare bisogna che siano identificati soprattutto bisogni comuni agli aderenti e messe a disposizione risorse e professionalità perché le azioni conseguenti portino al soddisfacimento di questi bisogni.

Fasi di sviluppo dei sistemi museali

Alcuni autori si sono spinti oltre l'analisi delle forme organizzative di avvio dei sistemi museali e hanno teorizzato una possibile evoluzione organizzativo-strategica dei sistemi museali da forme proto-progettuali a sistemi culturali integrati.

In particolare, Gavinelli propone un modello evolutivo per i sistemi museali.¹¹⁰ In base al livello di integrazione fra le strutture aderenti e in base al rapporto dell'insieme con l'esterno - in termini di relazioni con il territorio e di percezione esterna del complesso - vengono proposte quattro fasi di sviluppo:

1. la progettazione, che rappresenta il momento dell'analisi ambientale e delle strategie che il sistema museale dovrà mettere in campo;
2. la sperimentazione, che segna l'inizio dell'attività operativa attraverso la definizione dei ruoli e delle autonomie, delle attività e delle priorità di intervento, l'attuazione delle prime integrazioni dell'offerta a livello di comunicazione, di relazioni con il territorio, di sponsorship per il fund raising.
3. il consolidamento, che si caratterizza per la maggiore integrazione dell'offerta attraverso la specializzazione dei partner in base ai punti di maggior forza e supporto che ognuno è in grado di fornire al sistema.
4. il sistema integrato, che rappresenta la fase della maturità in cui il sistema viene riconosciuto come tale sia all'interno che all'esterno e si caratterizza per l'integrazione fra tutte le risorse.

Un percorso evolutivo che potrà condurre ad ottenere risultati importanti in termini di:

- aumento dell'offerta, della sua visibilità, dei suoi target;
- valorizzazione dei singoli istituti all'interno di un contesto coerente e sinergico;
- diversificazione dell'offerta e ad una maggiore attrattiva;
- scambio di know-how e competenze grazie alla concentrazione fisica delle strutture;
- realizzazione di prodotti e servizi nuovi;
- maggiore soddisfazione della domanda per ricchezza e trasversalità della fruizione.

In altre parole, un aumento assolutamente rilevante del valore del sistema in termini di capitale relazionale, con risultati di feedback sia dall'interno, tra tutte le componenti del sistema, sia dall'esterno, da parte dei visitatori-fruitori e dei partner e sponsor pubblici e privati. Una risorsa intellettuale ma molto tangibile per lo sviluppo integrato di tutto il territorio in cui il sistema museale è inserito.

Il quadro normativo e il ruolo determinante della Regione Lombardia per la costituzione dei sistemi museali

La riforma costituzionale del 2001 ha portato innovazioni profonde nelle politiche regionali a favore dei musei. Il nuovo quadro costituzionale presenta due aspetti che sono di particolare rilevanza per il rapporto tra regioni e musei.

Il primo riguarda le potestà legislative regionali previste dalla Costituzione. L'articolo 117 ribadisce la competenza legislativa esclusiva dello Stato in materia di tutela e assegna alle regioni poteri legislativi concorrenti nella valorizzazione dei beni e nella promozione e organizzazione delle attività culturali. Ciò significa che in tali materie lo Stato può emanare solo disposizioni legislative di principio, la cui attuazione è affidata alle regioni. Per quanto riguarda musei e beni culturali, i

¹¹⁰ L. Gavinelli, "L'integrazione museale: dalla sperimentazione al consolidamento", op. cit.

principi cui devono fare riferimento le normative regionali sono individuati dal Codice dei beni culturali e del paesaggio.

Il secondo punto che va evidenziato riguarda il principio della sussidiarietà. L'articolo 118 della Costituzione sancisce la sussidiarietà verticale e attribuisce ai comuni la gestione dei servizi pubblici, con la sola eccezione dei casi in cui esigenze di esercizio unitario impongano una diversa allocazione a province, a regioni e, in ultima analisi, allo Stato. Lo stesso articolo introduce la sussidiarietà orizzontale e dà ai soggetti privati un ruolo importante nella gestione dei servizi pubblici. In altre parole, la gestione diretta di musei da parte dello Stato deve considerarsi eccezionale: la gestione dei musei di norma va affidata agli enti locali e a soggetti privati o misti. Per superare la gestione centralizzata, l'art. 150 del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112 aveva attivato una procedura per trasferire la gestione di musei e beni statali agli enti locali. I risultati tuttavia sono stati nulli e l'articolo 150 del d.lg. 112/1998 è stato abrogato dal Codice. La possibilità di trasferire alle regioni e agli enti pubblici territoriali la disponibilità di musei ed altri istituti e luoghi della cultura statali è ora prevista dall'articolo 102 Fruizione degli istituti e dei luoghi della cultura di appartenenza pubblica.

In materia di musei e di beni culturali, la riforma costituzionale determina una forte bipolarità di poteri e di ruoli tra Stato e regioni. In primo luogo, lo Stato ha le competenze di tutela dei beni culturali e le regioni quelle di valorizzazione e di promozione. In secondo luogo, le regioni hanno la responsabilità di governo dell'intero sistema dei musei e dei servizi culturali, con l'esclusione di quelli di proprietà dello Stato. Al fine di ricomporre la possibile divaricazione fra l'azione dello Stato e delle regioni, la Costituzione prevede intese inter-istituzionali.

Il Codice dei beni culturali e del paesaggio ha aggiornato la normativa di settore alla luce del nuovo Titolo V della Costituzione. L'articolo 6 Valorizzazione del patrimonio culturale fornisce una definizione ampia delle attività di valorizzazione: esse comprendono la conoscenza, l'utilizzazione, la fruizione pubblica e la conservazione dei beni. L'articolo 7 Funzioni e compiti in materia di valorizzazione del patrimonio culturale conferma le potestà legislative regionali in materia di valorizzazione e di promozione. Gli articoli 102, comma 2, e 112, comma 2, ribadiscono che la legislazione regionale disciplina la fruizione e la valorizzazione dei beni presenti nei musei e negli altri istituti e luoghi della cultura non appartenenti allo Stato o dei quali lo Stato abbia trasferito la disponibilità.

L'articolo 101 Istituti e luoghi della cultura, fornisce una corretta definizione di museo, oltre che di biblioteca, archivio, area archeologica, parco archeologico, complesso monumentale. Per museo vi si intende un istituto permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio. Se appartenente a soggetti pubblici e destinato alla fruizione pubblica, il museo è un servizio pubblico; se appartenente a soggetti privati e aperto al pubblico, è un servizio privato di utilità sociale. Questo riconoscimento è importante, se si considera che la legge 1° giugno 1939, n. 1089 non citava il museo e il Testo unico sui beni culturali del 1999 forniva una riduttiva definizione di museo statale come struttura per la conservazione, la valorizzazione e la fruizione pubblica di raccolte di beni culturali.

Nella definizione di museo del Codice rimangono escluse le funzioni di ricerca e le finalità di diletto previste dall'International Council of Museums. Spetta dunque alle normative regionali superare tale limite e riprendere integralmente la definizione di ICOM.

Una corretta distinzione tra le funzioni di tutela e quelle di gestione - e cioè tra il ruolo di controllore e quello di controllato - è espresso nella parte finale dell'articolo 116, ove si prevede che le strutture statali preposte alla tutela non possono partecipare agli organismi di gestione. Le norme del Codice sulle forme di gestione sono vincolanti in ogni dettaglio per i musei statali. Per le altre amministrazioni pubbliche esse assumono la funzione di principi fondamentali. Di conseguenza, le regioni hanno ampi spazi per promuovere forme innovative di gestione diretta e indiretta dei musei. Il fatto che la valorizzazione e la fruizione dei musei statali competa allo Stato e quella di tutti gli altri musei spetti alle regioni rappresenta una criticità. Le norme regionali rilevano per tutti i musei pubblici e privati, tranne che per quelli statali. Ciò non dovrà impedire che i musei statali tengano conto degli indirizzi regionali, si coordinino con le regioni e gli enti locali e si integrino con i sistemi locali. E' compito delle regioni promuovere la programmazione integrata degli interventi. Inefficaci si sono dimostrate le Commissioni per i beni e le attività culturali previste dagli articoli 154 e 155 del citato d.lg. 112/1998. Esse avrebbero dovuto armonizzare e coordinare in ogni regione le

iniziative di Stato, regione, enti locali ed altri soggetti pubblici e privati, anche attraverso piani integrati di valorizzazione. Purtroppo il ministero non le ha considerate strategiche, ne ha ritardato la costituzione e non ne ha sostenuto le attività. L'articolo 6 del decreto legislativo correttivo del Codice ne ha infine sancito l'abrogazione.

Il quadro di riferimento per la cooperazione inter-istituzionale è il nuovo articolo 112 del Codice, ove si prevedono accordi tra Stato, regioni e altri enti pubblici territoriali per definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare piani strategici di sviluppo culturale.

L'esperienza della Regione Lombardia conferma che la gestione associata di servizi, personale ed attività aiuta i musei a migliorare la qualità e a raggiungere i requisiti per il riconoscimento.¹¹¹

Nel giugno 2002 la Regione Lombardia ha definito le linee guida per lo sviluppo dei sistemi museali locali, dando attuazione al conferimento di funzioni alle province deciso nel 2000.

In questo modo vengono chiaramente individuati i vantaggi economici, tecnico/organizzativi, scientifici e promozionali della gestione associata e vengono definite le caratteristiche peculiari dei sistemi. Inoltre, sono esplicitamente elencate le attività e i servizi che meglio possono essere gestiti in forma associata:

- la conservazione programmata dei beni, anche attraverso la condivisione di competenze tecnico-specialistiche e la gestione di laboratori;
- lo studio, l'inventariazione, la catalogazione e la ricerca;
- la promozione di servizi culturali e turistici (mostre temporanee, convegni, concerti, spettacoli ecc...), di itinerari culturali e di viste guidate;
- la messa in rete e la costituzione di banche dati consultabili;
- l'assistenza culturale e l'ospitalità per il pubblico;
- l'educazione al patrimonio e la gestione di laboratori didattici;
- la comunicazione, il marketing, l'e-government;
- la produzione editoriale e la commercializzazione;
- l'analisi dei fabbisogni e delle caratteristiche della domanda di servizi culturali;
- il reclutamento, la formazione e l'aggiornamento del personale;
- la custodia e vigilanza, il controllo e manutenzione degli impianti di sicurezza.

Tuttavia, la regione non ha voluto fornire modelli e assetti organizzativi predeterminati, considerando che al contrario la gestione associata può nascere e crescere solo attraverso un faticoso lavoro di studio e di sperimentazione locale.

Secondo gli indirizzi regionali e grazie al coordinamento delle province, in quattro anni si sono costituiti diciotto sistemi museali locali, che coinvolgono circa 150 musei.¹¹² Tali sistemi si sovrappongono, senza sostituirli, ai soggetti che gestiscono i musei: sono forme di coordinamento e di condivisione di risorse, persone e servizi su base consensuale e cooperativa. All'interno di ogni sistema è individuato un centro di coordinamento o capofila.

I sistemi territoriali sono formati da istituti contigui dal punto di vista geografico e appartenenti ad una stessa area storico-culturale, mentre i sistemi tematici sono formati da istituti omogenei che cooperano per la realizzazione di iniziative di valorizzazione, promozione, studio e ricerca.

Per ora il livello di istituzionalizzazione è basso: i sistemi sono stati istituiti attraverso convenzioni o grazie all'allargamento delle finalità di sistemi bibliotecari. L'esperienza consentirà di verificare se sussistono le condizioni per promuovere forme gestionali più stabili (con la costituzione di fondazioni, associazioni, consorzi).

Il ruolo delle province è stato determinante per lo sviluppo dei sistemi. Nel 2003, sulla base degli indirizzi regionali, ciascuna provincia ha individuato, grazie ad appositi studi di fattibilità, gli obiettivi e gli interventi realistici in merito alla creazione di sistemi. In conseguenza di ciò, ciascuna provincia ha messo a disposizione dei musei e dei sistemi proprie risorse - umane, finanziarie e strumentali - e individuato modalità e tempistica. Alcune province hanno organizzato sistemi provinciali, altre promuovono e coordinano la nascita di più sistemi subprovinciali, altre attuano un mix di azioni, altre ancora svolgono solo un ruolo di coordinamento, lasciando spazio alle iniziative autonome dei musei.

¹¹¹ A. Garlandini, *Sistemi museali locali e gestione associata dei servizi: l'esperienza della Regione Lombardia*, in A. Sinatra (a cura di), *I musei fanno sistema. Esperienze in Lombardia*, Guerini Associati, Milano, 2005

¹¹² Per l'elenco dettagliato dei sistemi museali attivi in Lombardia si rinvia all'allegato A.

Con il sostegno della regione, le province hanno promosso progetti di promozione e di comunicazione e hanno acquisito professionalità museali. Secondo gli indirizzi regionali, ogni provincia dovrà istituire uffici per i musei, come è avvenuto per i sistemi bibliotecari.

Anche le comunità montane si sono dimostrate enti adatti alla gestione associata dei servizi culturali: il loro intervento permette sia di superare la frammentazione tipica dei musei siti in zone montane, sia di integrare i servizi culturali con le strutture di promozione ed educazione ambientale.

Dal 2003 i Bandi per il sostegno regionale ai musei prevedono il cofinanziamento di progetti realizzati in gestione associata da più musei, selezionati tenendo conto delle priorità individuate dalle Province. Le tipologie di questi progetti risultano simili nelle diverse province e corrispondono a quelle individuate come prioritarie dagli indirizzi regionali. Massima attenzione è data all'acquisizione e alla formazione condivisa di professionalità, specie di quelle impegnate nelle attività e nei servizi didattici ed educativi. Molti progetti prevedono che musei e scuole sviluppino in comune programmi e laboratori didattici; in alcuni casi sono incaricati responsabili dei servizi educativi a supporto di più musei. Altri progetti prevedono il recupero e la formazione di professionalità al fine di aumentare l'apertura al pubblico e di promuovere la sicurezza, la conservazione, la catalogazione dei beni e l'organizzazione di visite guidate. Numerosi sono anche i progetti di promozione e comunicazione, con siti internet, con la produzione di pubblicazioni, itinerari, eventi e campagne coordinate, nonché con la messa in opera di centri comuni di prenotazione e di biglietti cumulativi.

Dal 2004 i bandi regionali sostengono anche la costituzione di reti regionali di musei, e cioè di musei di tipologie affini che si organizzano per predisporre progetti di ricerca, valorizzazione e promozione a valenza regionale, nazionale e internazionale.¹¹³ La concezione sussidiaria che permea gli indirizzi regionali si è dimostrata corretta. La Regione non ha individuato modelli o assetti organizzativi predeterminati da riprodurre localmente.¹¹⁴

La strada dell'analisi concreta e dello studio di soluzioni specifiche è quella che meglio garantisce risultati. L'esperienza della Lombardia dimostra che un sistema ben organizzato di beni e servizi culturali contribuisce alla valorizzazione del territorio, al raggiungimento di standard di qualità, alla creazione di sinergie tra sistemi culturali e sistemi turistici che permettono di dare un'immagine vincente del territorio su cui agiscono. Un ruolo cruciale che i sistemi possono svolgere poiché arrivano a mettere in campo un capitale umano di altissima qualità, frutto del confronto tra eccellenze.

Riflessioni conclusive

Alla luce di quanto emerso, in una prospettiva di sviluppo economico incentrato sulle risorse culturali, appare chiaro che la sfida decisiva per i musei è diventata quella di mettere a frutto le proprie ampie e diversificate potenzialità per attivare significative connessioni con gli altri protagonisti del contesto socio-economico di riferimento. In questo senso, la capacità di progettare e attivare relazioni inter-organizzative e agire in un'ottica di sistema diventa una risorsa strategica per l'acquisizione di autorevolezza nel processo di creazione di valore per un determinato territorio. L'integrazione, intesa come organizzazione in un sistema di musei, sta infatti aprendo nuove prospettive nella politica di gestione e organizzazione del patrimonio culturale e delle sue strutture espositive. L'integrazione facilita e ottimizza la presentazione del singolo museo agli occhi della domanda; inoltre favorisce la crescita del servizio culturale e del territorio all'insegna dell'efficienza, contenendo le voci di costo e aumentando la qualità. Infine innesca delle relazioni sia interne, fra operatori, visitatori e strutture, che esterne, con il territorio e i suoi stakeholder che amplificano la portata culturale del sistema museale con possibili riflessi positivi anche economici per il territorio di riferimento.

¹¹³ Sinora la regione ha promosso la costituzione delle reti dei musei storici (che hanno costituito una associazione), delle case museo, degli orti botanici, dei musei dell'Ottocento, dei musei archeologici, dei musei etnografici e dei musei scientifici e naturalistici.

¹¹⁴ P. Petrarola, *Partecipazione e sussidiarietà: valori guida per la promozione dei sistemi museali*, in A. Sinatra (a cura di), *I musei fanno sistema. Esperienze in Lombardia*, op. cit.

Queste considerazioni dimostrano che vale la pena puntare sulla capacità dei musei di creare forti interdipendenze culturali, economiche, sociali tra soggetti di natura diversa (economici, non economici e istituzionale) per stimolare lo sviluppo di un territorio. I musei che fanno sistema sono infatti in grado di presentare - ai propri stakeholder e ai potenziali soggetti interessati ad attuare rapporti di partnership e/o sponsorship - un bilancio dell'intangibile particolarmente positivo, in quanto l'attuazione di logiche organizzative condivise, la messa in rete di risorse umane ed economiche, la capacità di programmare attività di promozione e valorizzazione integrata del patrimonio culturale rendono il capitale relazionale un elemento decisivo in termini di immagine del museo verso l'esterno, rapporti con altri enti e istituzioni culturali, capacità di attirare finanziamenti, visitatori e utenti e coinvolgerli nella propria mission.

Il sistema come strumento di buona governance può produrre infatti risultati importanti :

- aumento dell'offerta, della sua visibilità, dei suoi target;
- efficienza economica;
- valorizzazione dei singoli istituti all'interno di un contesto sinergico;
- diversificazione dell'offerta e maggiore attrattiva;
- scambio di know-how e competenze grazie alla concentrazione e condivisione delle strutture;
- realizzazione di prodotti e servizi nuovi;
- maggiore soddisfazione della domanda per ricchezza e trasversalità della fruizione.

In altre parole, si verifica un aumento assolutamente rilevante del valore del sistema in termini di capitale intellettuale e relazionale, con risultati di feedback sia dall'interno, da parte di tutte le componenti del sistema, sia dall'esterno, da parte dei visitatori-fruitori e dei partner e sponsor pubblici e privati. Una risorsa intellettuale ma molto tangibile per lo sviluppo integrato di tutto il territorio in cui il sistema museale è inserito.

ALLEGATO A

ELENCO DEI SISTEMI MUSEALI LOCALI COSTITUITI IN LOMBARDIA, DIVISI PER PROVINCIA¹¹⁵

PROVINCIA DI BERGAMO

1. SISTEMA TRIASSICO.IT

- Istituto di Geologia - Museo Civico Scienze Naturali - Bergamo
- Parco Paleontologico di Cene
- Monumento Naturale della Valle Brunone - Berbenno
- Museo Brembano di Scienze Naturali - San Pellegrino Terme

2. RETE DEI MUSEI ECCLESIASTICI DELLA DIOCESI DI BERGAMO

- Museo Adriano Bernareggi, Bergamo
- Museo Parrocchiale di Vertova
- Museo della Basilica di S. Maria Assunta, Gandino
- Museo del Patrimonio di Arte e Cultura Sacra della Parrocchia di Romano di Lombardia
- Museo d'Arte Sacra S. Martino della Parrocchia di Alzano Lombardo

3. SISTEMA MUSEALE BASSA PIANURA BERGAMASCA

- Museo Civico Ernesto e Teresa della Torre, Treviglio
- Museo Navale "Ottorino Zibetti", Caravaggio
- Pinacoteca Civica, Caravaggio
- Museo civico archeologico, Fornovo San Giovanni
- Collezione Anita e Rinaldo Pigola Palazzo della Comunità
- Museo di Giovan Battista Rubini, Romano di Lombardia
- Museo Memoria della Comunità, Romano di Lombardia
- Sezione archeologica, Ghisalba
- Museo civiltà contadina, Villanuova di Torre Pallacina

PROVINCIA DI BRESCIA

4. SISTEMA PROVINCIALE BRESCIANO DEI MUSEI DI CULTURA MATERIALE

- Rete Museale del Parco Alto Garda Bresciano
- Comunità Montana Parco Alto Garda Bresciano
- Sistema Museale di Valle Camonica, Comunità Montana di Valle Camonica
- Sistema Museale della Valle Sabbia, Comunità Montana di Valle Sabbia
- Sistema Museale di Valle Trompia, Comunità Montana di Valle Trompia
- Sistema Museale della Pianura Bresciana, Acquafredda
- Centro per la valorizzazione della cultura rurale e del gioco storico, Cigole
- Museo Civico Minore, Gottolengo
- Museo della Civiltà Contadina, Mairano
- Museo Giacomo Bergomi, Montichiari
- Museo dell'Industria e del Lavoro "Eugenio Battisti", Brescia

5. SISTEMA MUSEALE DELLA VAL TROMPIA

- Museo i Magli di Sarezzo
- Il Maglio Averoldi di Ome

¹¹⁵ Fonte: www.lombardiacultura.it (informazioni sui sistemi aggiornate al 9.10.2007)

- Museo Miniera Marzoli di Pezzate
- Museo il Forno fusorio di Tavernole sul Mella
- Museo etnografico di Lodrino

6. SISTEMA MUSEALE VALSABBINO

- Museo civico archeologico della Valle Sabbia di Gavardo
- Museo dei reperti bellici e storici della Guerra 1915/18 di Capovalle
- Museo della Resistenza e del folklore valsabbino di Pertica Bassa
- Museo del ferro di Odolo
- Civica raccolta etnografica di Sabbio Chiese- Associazione Museo del lavoro di Vestone
- Raccolta etnografica dell'Associazione culturale "Habitar in sta terra" di Bagolino

7. SISTEMA MUSEALE DI VALLE CAMONICA (costituendo)

- Museo etnografico del ferro, delle arti e tradizioni popolari "Fucina Museo" - Bienno
- Casa Museo - Cervero
- Casa Museo "Camillo Golgi" - Corteno Golgi
- Casa Museo della Gente di Lozio - Lozio
- Civico Museo etnografico del ferro "Le Fudine" - Malegno
- Museo etnografico "Ossimo Ieri" - Ossimo
- Museo etnografico dell'Alta Valle Camonica "L Zuf" - Vione

PROVINCIA DI COMO

8. SISTEMA MUSEALE TERRITORIALE "ALPI LEPONTINE" (S.Mu.T.A.L.) PORLEZZA

- Centro Italo Tedesco Villa Vigoni - Loveno Di Menaggio
- Museo "Casa Pagani" - Castello Di Valsolda
- Museo Della Stampa, Carlazzo
- Museo Della Valle - Cavargna
- Museo Etnografico Del Latte, Carlazzo
- Museo Etnografico Di Carcente, Carcente, San Siro
- Museo Etnografico E Naturalistico Della Val Sanagra, Grandola Ed Uniti
- Museo Naturalistico Della Riserva Naturale Lago Di Piano, Carlazzo

PROVINCIA DI CREMONA

9. SISTEMA MUSEALE DELLA PROVINCIA DI CREMONA

- Comune di Cremona
- Comune di Crema
- Comune di Casalmaggiore
- Comune di Castelleone
- Comune di Madignano
- Comuni di Offanengo
- Comune di Ostiano
- Comune di Padeno Ponchielli
- Comune di Piacenza
- Comune di Pizzighettone
- Comune di San Daniele Po
- Comune di Soncino
- Comune di Soresina
- Museo del Lino di Pescarolo
- Gruppo Archeologico Aquaria di Gallignano di Soncino
- Museo della Stampa "Casa degli Stampatori" di Soncino
- Museo Storico "Associazione Nazionale Combattenti e Reduci" di Soncino

10. SISTEMA MUSEALE DELLA CITTA' DI CREMONA

- Museo Civico "Ala Ponzone" (Pinacoteca E Collezioni Archeologiche, Disegni e Stampe, Raccolte di Ceramiche, Smalti, Terracotte, Ferri Battuti)
- Museo Archeologico di Cremona Romana e del suo Territorio
- Museo Stradivariano
- Collezione "Gli Archi del Palazzo Comunale di Cremona"
- Museo di Scienze Naturali- Museo della Civiltà Contadina "Il Cambonino Vecchio"

PROVINCIA DI LODI

11. SISTEMA MUSEALE DI LODI

- (Museo Civico di Lodi e Museo del Tesoro dell'Incoronata)
- Comune di Cavenago d'Adda (Museo della civiltà contadina)
- Comune di Livraga (Museo del Lavoro Povero e della Civiltà Contadina)
- Fondazione Morando Bolognini (Museo Morando Bolognini e Museo del Pane)
- Museo Lombardo di Storia dell'Agricoltura, S. Angelo Lodigiano
- Casa natale di S. Francesca Cabrini, S. Angelo Lodigiano
- Fondazione Lamberti (Raccolta d'Arte Lamberti), Codogno
- Museo Cabriniano, Codogno
- Museo della Fotografia "Paola e Giuseppe Bescapè", Cavenago d'Adda
- Museo di Scienze Naturali del Collegio S. Francesco, Lodi
- Museo "Paolo Gorini", Lodi
- Piccolo Museo dei Popoli, Lodi
- Ecomuseo della Cascina Grazzanello, Mairago
- Mostra permanente di antiquariato - Villa Litta, Orio Litta
- Museo Storia Naturale - fraz. Corte S. Andrea, Senna Lodigiana Parco dell'Adda Sud
- Riserva Naturale Tenuta del Boscone, Camairago
- Riserva Naturale orientata regionale Monticchie, Somaglia
- Parco Ittico Paradiso - fraz. Villa Pompeiana, Zelo Buon Persico

PROVINCIA DI MANTOVA

12. SISTEMA DEI MUSEI E DEI BENI CULTURALI MANTOVANI

- Museo di Palazzo Ducale, Mantova
- Museo Archeologico Nazionale, Mantova
- Galleria Storica dei Vigili del Fuoco, Mantova
- Accademia Nazionale Virgiliana, Mantova
- Museo Tazio Nuvolari e Learco Guerra, Mantova
- Museo Diocesano "Francesco Gonzaga", Mantova
- Museo di Palazzo D'Arco, Mantova
- Museo Numismatico, Mantova
- Casa della Beata Osanna, Mantova
- Casa del Mantegna, Mantova
- Museo della Città - Palazzo di San Sebastiano, Mantova
- Museo di Palazzo Te, Mantova
- Antiquarium Civico, Bagnolo San Vito
- Museo della Civiltà Contadina, Bagnolo San Vito
- Museo Civico, Canneto
- Museo delle Armi "Fosco Baboni", Castellucchio
- Museo Storico Aloisiano, Castiglione delle Stiviere
- Museo Internazionale della Croce Rossa, Castiglione delle Stiviere
- Museo Archeologico dell'Alto Mantovano, Cavriana
- Museo Civico d'Arte Moderna, Gazoldo degli Ippoliti

- Centro della Comunicazione Visiva "Collezione Oreste Coni", Gazzuolo
- Civica Raccolta d'Arte - Museo d'Arte Moderna e Contemporanea, Medole
- Museo Territoriale, Ostiglia
- Museo Civico Archeologico, Pegognaga
- Pinacoteca Comunale, Quistello
- Museo del Po, Revere
- Museo d'Arte Sacra "A Passo d'Uomo", Sabbioneta
- Museo Civico Polironiano, San Benedetto Po
- Museo del Risorgimento di Solferino e San Martino, Solferino
- Galleria del Premio Suzzara, Suzzara
- Museo Civico "Antonio Parazzi", Viadana
- Museo della Fondazione Francioli Nuvolari, Villimpeta

PROVINCIA DI MILANO

13. SISTEMA MUSEALE PROVINCIALE "MILANO CITTÀ DEL PROGETTO"

- Museo Kartell
- Museo Storico Alfa Romeo
- Museo Iso Rivolta
- Museo Scooter & Lambretta
- Zucchi Collection Museum
- Fondazione ADI per il Design Italiano
- Fondazione FAAR- Centro Studi CSAR

PROVINCIA DI PAVIA

14. SISTEMA BIBLIOTECARIO INTEGRATO DELL'OLTREPÒ PAVESE - SOTTOSISTEMA SBO MUSEI

- Civico Museo di Scienze Naturali di Voghera
- Civico Museo Naturalistico F. Lombardi di Stradella
- Civico Museo Archeologico di Casteggio e dell'Oltrepò Pavese

15. SISTEMA MUSEALE LOCALE "LOMELLINA MUSEI"

- Museo Archeologico Lomellino di Gambolò
- Museo di arte e tradizione contadina di Olevano
- Musei Civici di Mede

16. PAVIA MUSEI "SISTEMA MUSEALE DI PAVIA, DEL SUO ATENEO E DELLA SUA CERTOSA"

- Musei Civici del Castello Visconteo di Pavia
- Museo della Certosa di Pavia
- Museo per la Storia dell'Università di Pavia
- Museo di Storia Naturale dell'Università di Pavia
- Museo della Tecnica Elettrica
- Orto Botanico
- Museo di Mineralogia

17. SISTEMA MUSEALE DI ATENEO DELL'UNIVERSITA' DI PAVIA

- Museo per la Storia dell'Università.
- Museo di Storia Naturale
- Orto Botanico
- Museo di Mineralogia

- Museo della Tecnica Elettrica
- Museo di Archeologia
- Collezioni di Medicina, Fisica, Chimica, Matematica e Musicologia

18. SISTEMA MUSEALE LOCALE DI VIGEVANO (costituendo)

PROVINCIA DI SONDRIO

19. SISTEMA DELLA VALCHIAVENNA

- Parrocchia S. Lorenzo, Chiavenna
- Associazione Italo-Svizzera per gli Scavi di Piuro
- Parrocchia di Novate Mezzola-Consortio per la promozione turistica della Valchiavenna
- Palazzo Salis
- Comune di Campodolcino
- Comune di Gordona
- Comune di Novate Mezzola
- Consorzio Frazioni Corti-Acero/Museo della Val San Giacomo & della Via Spluga

PROVINCIA DI VARESE

20. SISTEMA MUSEI ARCHEOLOGICI SiMArch

- Musei Civici di Varese
- Museo Civico Archeologico di Angera
- Museo Archeologico Civico di Arsago Seprio
- Museo Civico di Sesto Calende

21. SISTEMA MUSEALE PER L'ARTE CONTEMPORANEA - SMAC (costituendo)

Strategie per lo sviluppo dei musei: il marketing (Luisa Spatola)

Introduzione

La scelta di affrontare un argomento come quello del marketing, scaturisce da un primo approccio all'economia effettuato in occasione della stesura del Project Work¹¹⁶, per il quale ho scelto di contribuire alla conoscenza del Museo Civico "Baldassarre Romano" di Termini Imerese.

Il lavoro mirava a testimoniare le carenze dell'attività di valorizzazione del patrimonio storico-artistico presenti nel territorio italiano – determinate dalla mancanza di incentivi e di finanziamenti – , che inevitabilmente si ripercuotono sulle istituzioni culturali qui presenti.

Il caso di Termini Imerese si inserisce in un contesto più ampio di quello locale, poiché rispecchia una condizione assai diffusa dei Musei Civici delle piccole località italiane, dove la maggior parte dei fondi di cui dispongono non sono investiti per innovare e promuovere cultura, ma piuttosto per garantire la stentata e difficile sopravvivenza delle strutture. La necessità di coprire in maniera prioritaria i costi del personale, quelli di manutenzione e funzionamento, determinano la mancata progettazione di nuove idee, nuove attività culturali e di formule innovative, che possano attirare l'attenzione del visitatore.

Questa tesi si prefissa, così, di dare continuità a quel lavoro che mirava ad argomentare sullo sviluppo di un territorio e, di riflesso, su quello del museo qui presente. La volontà di sperimentarmi per trovare una soluzione idonea alla promozione e alla valorizzazione di un istituto museale, mi ha indotta ad indagare quelle strategie utili al suo funzionamento.

Dunque, in seguito all'analisi di quei fattori che causano la scarsa affluenza di visitatori presso i musei, l'obiettivo che si pone questa tesi è quello di elaborare in maniera più critica e teorica le misure che andrebbero attuate per ovviare a tali mancanze. Così, passando per la cultura, si arriva ad un argomento prettamente economico, quello del marketing.

Come hanno osservato Giuseppe Lo Martire e Luca Bicchierini, parlare di marketing significa affrontare una tematica «squisitamente commerciale»¹¹⁷ evidenziando il suo aspetto predominante, anzi direi esclusivo, ovvero quello economico. Come per qualsiasi azienda, anche il museo è tenuto ad incrementare la propria offerta al fine di aumentare i profitti, che garantiscono la sua sopravvivenza. D'altronde, nessuna azienda può sopravvivere se i propri ricavi sono inferiori al costo delle risorse impiegate.

Senza accantonare il suo obiettivo principale, ovvero quello della conservazione, il museo si dirige verso una visione aziendale in cui il bilancio diventa una delle priorità. In questo modo le attività dell'azienda vengono pianificate allo scopo di raggiungere un equilibrio tra costi e benefici..

Ciò che sta alla base di questo studio è il desiderio di comprendere come il concetto puramente economico di azienda possa essere applicato a quello di museo e, soprattutto, perché sia così importante farlo. Nel tentativo di trovare una risposta, la tesi ha affrontato una serie di aspetti legati al marketing, soffermandosi, in particolar modo, sulla posizione e sull'importanza del consumatore-fruitori e quello della comunicazione, come mezzo utile a coinvolgerlo nell'attività di sviluppo del museo.

Cap. I Il Marketing e la cultura

Nonostante per le obsolete politiche di conservazione il sodalizio marketing-cultura sia apparso dissonante, oggi questi due argomenti camminano di pari passo ponendosi al centro di ampi studi che hanno dimostrato come la cultura possa beneficiare di tali strategie. Ma in che modo il

¹¹⁶ L. Spatola, *Creazione di un itinerario storico-artistico per la valorizzazione del territorio e lo sviluppo del Museo Civico "Baldassarre Romano" di Termini Imerese*, Archivio del MuSeC, Ferrara 2007, testo non pubblicato.

¹¹⁷ G. Lo Martire - L. Bicchierini, *Marketing Territoriale. Come aumentare le vendite sfruttando le potenzialità del territorio e motivando la forza di vendita*, Milano, 2003, p. 17.

marketing può essere considerato uno strumento utile alla crescita di un'azienda che produce cultura?

Come è noto per marketing si intende l'attività di promozione per la vendita di un prodotto; concetto, questo, che può apparire troppo asettico ed esclusivamente economico per reputarlo affine a quello di museo. Ma questa affermazione scaturisce dalla visione tipicamente italiana del museo, circoscritta ad una concezione ormai superata, ovvero quella che lo considera un mero contenitore di oggetti da conservare che vanno resi fruibili ad un pubblico tramite uno spazio espositivo.

Se confrontiamo il concetto di marketing con la definizione di museo proposta dall'ICOM nel 1985¹¹⁸, ci rendiamo conto che non c'è alcun accenno all'aspetto economico delle sue attività.

La realtà italiana ha sempre avuto qualche remora nel considerare il museo come un'azienda fornitrice di un prodotto-servizio, che partecipa al mercato tenendo presente la tipologia del prodotto stesso, ma anche la necessità e le richieste della domanda. Questo ha creato un inevitabile ritardo nel raggiungimento degli standard qualitativi europei o americani.

Interessante, in questo senso, risulta l'evoluzione legislativa sintetizzata da Laura Gavinelli e Maria Rita Santagostino¹¹⁹. Il punto di partenza è stato l'emanazione della legge Ronchey, negli anni Settanta, a testimonianza di quel crescente interesse per i musei da parte del mondo economico e politico, che ha indirizzato il settore culturale verso una gestione aziendale propensa più alle esigenze della domanda e meno a quelle dell'offerta.

Ma è a mio parere negli anni Ottanta che questa svolta ha un effetto più incisivo. E' questo il periodo in cui il bene culturale viene considerato "bene economico produttivo". Inizia, così, un'intensa attività di finanziamento verso le attività culturali – attraverso il FIO, Fondo Investimento per l'Occupazione – mai più verificatasi. E' bene ricordare, però, che il museo dipende ancora dalle Soprintendenze, alle quali è affidato il compito di ricevere i proventi e ridistribuirli ai musei; facile comprendere le pecche di questo meccanismo.

Negli anni Novanta, viene diffusa una nuova concezione di bene culturale, ovvero quella di "servizio", dalla quale scaturisce la nuova visione del museo-azienda. Tale posizione ha sconvolto la tradizionale visione del museo-contenitore, costringendo gli addetti ai lavori a fare propri termini come politica imprenditoriale dei prezzi, segmentazione della domanda e diversificazione dell'offerta¹²⁰.

L'evoluzione registrata in campo legislativo, nell'ambito dei beni culturali, è direttamente proporzionale all'evoluzione della mission del museo. Tali iniziative, infatti, rispecchiano la nuova concezione delle istituzioni culturali, adesso concepite come aziende di produzione che devono svolgere attività avendo due obiettivi: la conservazione, ma anche il proprio bilancio. In questo modo il museo miscela alla sua funzione di conservatore del bene culturale, quella di azienda generatrice di costi e profitti.

Tale premessa mira a chiarire perché oggi il marketing sia considerato uno degli strumenti più utili all'attività di crescita e diffusione della cultura.

Dunque, per un museo concepito in un'ottica aziendale, il marketing diventa strumento indispensabile per una gestione mirata all'efficacia e all'efficienza dell'istituzione stessa.

Il marketing si inserisce, così, tra le attività organizzative del museo che hanno la funzione di pianificare l'attività e le metodologie di intervento, agendo principalmente sui punti più deboli. Ciò prevede delle fasi ben precise:

Analisi della situazione (il mercato), l'ambiente (la concorrenza), la definizione degli obiettivi (la mission), investimento delle risorse e l'implementazione.

Attuare un piano strategico che ruoti attorno al marketing prevede la creazione di un team che abbia come unica funzione quella di ideare strategie ottimali. Le dimensioni di questo team variano in base all'entità dell'azienda; se si tratta di una piccola impresa, questo può essere composto

¹¹⁸ "Un'istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che compie ricerche sulle testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e soprattutto le espone a fini di studio, di educazione e di diletto".

¹¹⁹ L. Gavinelli – M.R. Santagostino, *L'integrazione fra i musei e il ruolo del marketing interno*, Quaderni di ricerca del Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione aziendale, Pubblicazioni dell'I.S.U. Università Cattolici, Milano 2003, p. 11-14.

¹²⁰ *Ibidem*, p. 14.

anche da un singolo, come lo stesso imprenditore-direttore. Infatti, in una visione puramente economica, che risulta fondamentale nella gestione del museo-azienda, diventa inevitabile l'adozione delle linee guida del marketing. In questo modo la politica di gestione dei musei fa proprie quelle che vengono indicate come le 4

- 1) Product (Prodotto)
- Price (Prezzo)
- Place (Distribuzione)
- Promotion (Promozione)

In seguito all'analisi di queste quattro componenti giungo all'idea che i veri protagonisti delle indagini di marketing sono due, il prodotto e il consumatore, e che questi quattro aspetti sono ad essi connessi. Ma nel caso specifico del museo qual è la tipologia di questi due fattori? Sofferamoci sull'analisi di questi aspetti¹²¹.

Poiché il marketing consiste nelle strategie di vendita e distribuzione del prodotto, dobbiamo considerare la particolarità del prodotto fruito dai musei, ovvero il bene culturale.

Definito dal codice come tutte quelle "cose immobili e mobili appartenenti allo Stato, alle Regioni, agli altri enti pubblici territoriali, nonché ad ogni altro ente ed istituto pubblico e a persone giuridiche private senza fine di lucro, che presentano interesse artistico, storico, archeologico o etnoantropologico", il bene culturale ha delle caratteristiche che lo distinguono da qualsiasi altro prodotto.

Da ciò emerge una delle problematiche più complesse del marketing applicato alla cultura, poiché credo che, soprattutto in Italia, ci siano ancora parecchie difficoltà nel far funzionare il bene culturale sul mercato; non saper vendere la cultura mette in pericolo la sopravvivenza dei musei. La cultura è forse uno dei prodotti più complicati da vendere, ma non da promuovere e bisogna insistere e sperimentarsi in questo senso, affinché si possa raggiungere tale obiettivo.

In generale, per prodotto si intende "l'insieme dei benefici percepiti come tali dai consumatori". Questo vale anche per i prodotti culturali, certo, ma come ha osservato Françoise Colbert tale tipologia è legata chiaramente al lavoro artistico, al quale vengono riconosciute tre dimensioni: referenziale, tecnica e circostanziale¹²². Secondo lo studioso la prima categoria è individuata dal consumatore a seconda del genere, della storia, del campo a cui appartiene il bene; quella tecnica, si riferisce più semplicemente al materiale dell'opera d'arte; infine, quella circostanziale è legata alle circostanze connesse alla percezione del prodotto. La differenza tra un comune prodotto è quello artistico emerge soprattutto nel terzo caso, poiché si basa sull'unicità del bene culturale, considerato singolare e irripetibile.

Non è questa la sede in cui ci si può effettuare un'accurata analisi del prodotto, poiché gli ambiti di ricerca che si aprono in questo senso sono davvero vari e complessi. L'aspetto che, invece, più mi interessa indagare è quello del fruitore.

Nel fornire un prodotto, infatti, qualsiasi esso sia, l'azienda deve tenere in considerazione il punto di vista del consumatore, dirigendosi, così, verso un'attenta indagine di mercato. Come ogni prodotto, anche nel caso della vendita della cultura è necessaria l'analisi della domanda, tenendo presente la sua costante e repentina evoluzione.

Cap. II L'analisi del mercato culturale

Lo studio del mercato richiede innanzitutto una minuziosa analisi della domanda, che va conosciuta e segmentata.

¹²¹ AA.VV., *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, EtasLibri, 2000, pp.5-6.

¹²² *Ibidem*, pp. 33-34.

Come ho già accennato inizialmente, a partire dagli anni Novanta il bene culturale viene concepito come un servizio e, di conseguenza, il visitatore viene considerato un utente da conoscere e soddisfare.

Il nuovo orientamento del museo, che dal prodotto sposta la sua attenzione al cliente, tende a modificare il suo assetto gestionale, adesso orientato non più sull'offerta, ma sulla domanda.

I musei improntati su un'ottica aziendale hanno così concentrato la loro attenzione sul cliente-visitatore, applicando quelle che vengono definite le 4C del marketing:

- 1) Customer Value, valore del prodotto percepito dal consumatore ovvero il prezzo
- 2) Customer Costs, costi sostenuti dall'acquirente
- 3) Customer Convenience, facilità della distribuzione
- 4) Customer Communications, promozione mirata alla comunicazione

Nel caso del mercato culturale, parliamo di un settore in cui entrano in gioco quattro differenti protagonisti ovvero: gli enti pubblici o privati, gli sponsor, gli agenti di distribuzione e il consumatore.

Di questi, gli sponsor e il consumatore sono quelli su cui vorrei soffermarmi. La scelta è determinata dalla convinzione che, dei quattro punti, questi siano quelli su cui dovrebbe concentrarsi maggiormente l'attività di marketing. Si tratta, infatti, di due strumenti che, se curati e indagati a dovere, possono diventare importanti potenziali per lo sviluppo del museo.

Per sponsor intendiamo tutte quelle aziende che collaborano con i musei in cambio di pubblicità. Questo avviene in seguito all'individuazione di quei benefici che, sia l'uno che l'altra, possono ottenere da questa sinergia. Solitamente si tratta di aziende private che forniscono il loro marchio per trarre ricavi dalla divulgazione e conoscenza della loro attività, garantendo ai musei con cui collaborano, una quota da investire e destinare all'attività culturale proposta. Questo si traduce concretamente in quote di investimento immediate e utili al sostenimento dei costi che l'istituzione dovrà fronteggiare. Se i benefici ottenuti dagli sponsor sembrano più immediati e facilmente reperibili, non si può dire la stessa cosa di quelli provenienti dall'affluenza dei visitatori.

Par. II.I

Il consumatore

Come ho indicato inizialmente il punto sul quale si focalizza maggiormente questa tesi è quello del consumatore-visitatore; chiave dello sviluppo e della crescita del museo. Il fruitore dell'opera d'arte contribuisce al funzionamento dell'azienda culturale in quanto apporta ricchezza e ne decreta il successo ponendosi, così, al centro dell'attenzione delle strategie economiche. Ma chi è il consumatore nel settore dell'arte? In maniera molto critica, Aldo Spranzi, nel suo testo sull'innovazione del marketing¹²³, riconosce nel consumatore dell'arte odierno, il turista culturale e non più l'intenditore. L'ignoranza che caratterizza questa tipologia di consumatore, mosso da un bisogno di arte, si trasforma in una risorsa per il marketing.

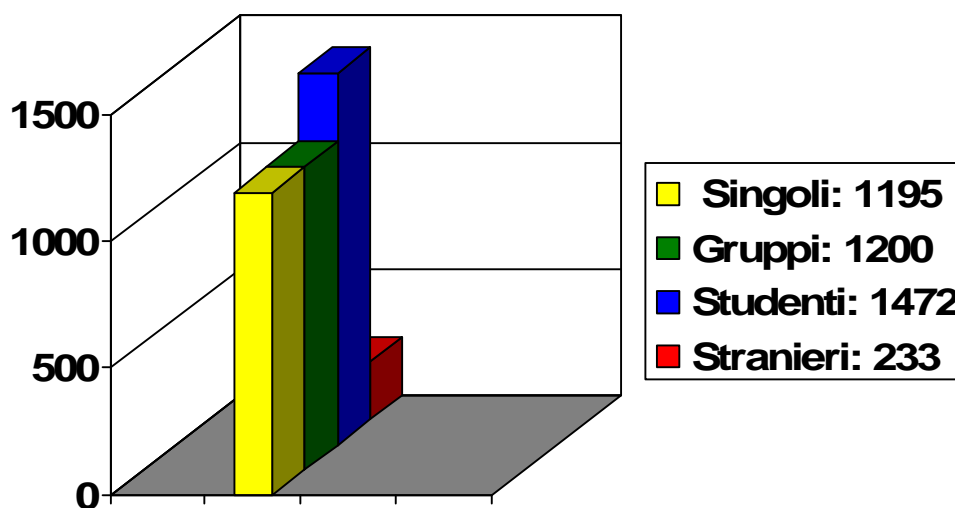
Il consumatore della cultura va indagato, analizzato, segmentato al fine di comprendere quali sono le sue necessità, i suoi punti di interesse e le sue aspettative, e questo è possibile solo attraverso un'accurata strategia di mercato.

Il caso limite di Termini Imerese, da me presentato precedentemente, testimoniava come possa essere davvero scarsa l'affluenza di visitatori in un museo in cui c'è la totale assenza di un'attività di marketing organizzata¹²⁴. Il Museo Civico "Baldassare Romano" rientra, infatti, in quella tipologia di musei vecchio stampo, congelati nella mera attività di conservazione.

¹²³ A. Spranzi, *L'innovazione nel marketing dell'arte, un caso paradigmatico di economia dell'innovazione*, in *Sinergie. Rapporti di ricerca*, n. 11, 2001, pp. 82-86.

¹²⁴ L. Spatola, ... cit.

Il grafico da me proposto nel Project Work evidenziava la carenza di visitatori che annualmente si recano al museo, attraverso dei dati elaborati internamente e scaturiti da una segmentazione della domanda. Emerge, così, un'acerba attività di indagine effettuata dal reparto ragioneria del museo, ma manca un'incisiva politica di intervento che punti a trovare delle soluzioni utili all'incremento di questi dati.



Tornando ad una visione globale dell'indagine di mercato, possiamo dire che questa deve basarsi sullo studio accurato dei vari aspetti che compongono l'immagine del consumatore-visitatore. Innanzitutto, è bene tener sempre presente che la domanda è variabile, cioè tende a mutare in base a vari fattori come, ad esempio, il tempo, lo spazio, le mode, la società. Anche la cultura influenza la domanda e questo crea una differenziazione del prodotto proposto dall'azienda, che deve tenere in considerazione le varie fasce e tipologie culturali. Entrano in gioco anche fattori come il reddito, il tipo di occupazione, che influenzano il visitatore nelle scelte di investimento del denaro di cui dispone. Questo è uno degli elementi che penalizza maggiormente l'attività culturale, poiché nella lista delle priorità del consumatore, il bisogno di cultura è sempre collocato negli ultimi posti. Ciò determina spesso la totale esclusione della cultura dai bisogni dell'individuo; atteggiamento che spesso è assunto anche dallo Stato quando è unico ente finanziatore del museo.

Come ho già sostenuto, tra tutti i campi di indagine e gli obiettivi che si prefissa il marketing, lo studio del consumatore si può considerare una vera e propria mission. In questo senso, il marketing culturale fa proprio uno dei termini più tipici delle strategie economiche, ovvero quello di Customer satisfaction.

Soddisfare il cliente significa indagare il processo decisionale che scaturisce da una motivazione. Si tratta di individuare i fattori che lo spingono a chiedere e ad acquistare un servizio o un prodotto. Questo campo di indagine prevede uno studio sulle variabili che costituiscono il comportamento del consumatore dove entrano in gioco fattori individuali, come coinvolgimento ed esperienza, ma anche quelli di carattere socio-demografico.

Cap. III

L'importanza dell'indagine

Lo strumento più importante nello studio del consumatore è quello della segmentazione. La funzione di questo strumento risiede nell'individuazione dell'omogeneità della domanda e nel

posizionamento del prodotto. Possiamo dire, così, che il mercato culturale è caratterizzato da una domanda differenziata, ovvero composto da vari segmenti. In poche parole, gli acquirenti di questo servizio hanno caratteristiche, esigenze e aspettative differenti. Pensiamo, ad esempio, alle varie fasce e tipologie di persone che si recano in un museo.

Tornando allo schema prima indicato, relativo all'affluenza e tipologia di visitatori che si recano presso il Museo Civico di Termini Imerese, i dati rilevati tengono in considerazione solo alcuni segmenti della domanda (stranieri, studenti, singoli e gruppi). Questo si traduce in un primo passo verso l'attività di marketing.

In base ai dati ottenuti, la fase successiva richiederebbe l'attuazione di una serie di misure strategiche che mirino ad agire sui segmenti più deboli. Concretamente, questo sarebbe possibile attraverso un monitoraggio costante della soddisfazione del consumatore. Ma quali sono i fattori che creano una segmentazione della domanda? Innanzitutto quelli a carattere geografico, dai quali scaturiscono inevitabilmente le differenze culturali. Un altro segmento è quello di carattere sociale, riferito all'età, all'istruzione, alla lingua, alla professione e al nucleo familiare.

Come osserva Françoise Colbert, a questi segmenti si aggiungono anche i cosiddetti descrittori psicografici che forniscono informazioni sul comportamento, sulla personalità e gli interessi del consumatore¹²⁵.

L'indagine della segmentazione non ha carattere esclusivamente qualitativo, ma anche quantitativo (da quante persone è composto ciascun segmento); dato di particolare importanza, poiché suggerisce verso quali fasce è più conveniente concentrarsi.

La tecnica di segmentazione consiste, in poche parole, nella comprensione della domanda in tutte le sue sfaccettature e tipologie, così da stabilire le caratteristiche dell'offerta. Ad esempio, la determinazione del prezzo dipende proprio dai dati rilevati in seguito a questo tipo di studio.

La teoria del marketing prevede, infatti, che il prezzo migliore sia quello che il consumatore è disposto a pagare. Se pensiamo agli istituti culturali e ai musei, notiamo come le variazioni del prezzo stabilito per il prodotto offerto mutino in base alla categoria a cui appartiene il consumatore. La scelta di molti musei di effettuare una differenziazione del prezzo del biglietto di ingresso – pensiamo ad esempio alle riduzioni per le fasce inferiori ai 18 o superiori ai 60 –, punta proprio a stimolare quei segmenti che si mostrerebbero meno propensi all'acquisto del servizio, se questo fosse offerto ad un prezzo maggiore.

Il marketing culturale non può essere considerato solo uno strumento di rilevamento e analisi delle caratteristiche della domanda, ma anche una strategia che fornisca gli strumenti per la sua soddisfazione. Rilevati tali dati, il marketing deve ideare concrete soluzioni che puntino all'ottimizzazione di quelle che vengono definite efficacia qualitativa e quantitativa.

Il raggiungimento di tali parametri dipendono dall'attuazione del marketing esterno ed interno. Per marketing esterno intendo le misure qualitative alle quali un museo deve attenersi, per raggiungere un livello di efficacia riconosciuta a livello generale, ovvero rientrare in quelli che vengono definiti gli "standard". Per marketing interno, invece, mi riferisco a quello strumento che ha il compito di indagare e monitorare il grado di preparazione del personale interno al museo.

E' quasi ovvio sottolineare che il funzionamento di un museo dipenda principalmente dalla politica di gestione e dal grado di competenza, ma non è un dato così scontato. La competenza del personale non dipende solo da una preparazione e conoscenza di fondo, ma anche da un livello motivazionale. Così, il rispetto degli standard e la competenza interna sono un'altra componente importante per il funzionamento e lo sviluppo di un'azienda.

Cap. IV Comunicare il prodotto culturale al consumatore

Come ho accennato prima, l'attività di marketing può essere considerata uno strumento che si fonde con le scelte gestionali del museo, ma anche con quella che viene chiamata attività di comunicazione.

L'aspetto a me più caro di questo studio, ovvero quello del visitatore, mi induce ad indagare gli strumenti che il marketing applica allo scopo di attirare l'attenzione di questo.

¹²⁵ AA.VV., *Marketing ...*, cit., p. 126.

L'attività di marketing, infatti, non si realizza solo con le indagini di mercato, ma anche con tutte quelle iniziative che si pongono degli obiettivi e tentano di raggiungerli concretamente.

Se analizziamo il marketing dal punto di vista della comunicazione, dobbiamo tenere in considerazione alcune domande alle quali questo deve saper rispondere: a chi vendere il prodotto? La motivazione che spinge il consumatore a comprarlo? A chi bisogna rivolgersi? Come e perseguendo quali risultati?

In poche parole ciò che mette in relazione il consumatore con il prodotto, oltre ai canali di distribuzione, sono i piani di comunicazione. Sinteticamente questo si traduce nell'attività di promozione; quarta variabile del marketing mix.

Promuovere un prodotto, in questo caso un prodotto culturale, ha come scopo quello di comunicare un messaggio, ma anche produrre un cambiamento nel consumatore.

E' utile prestare molta attenzione a questa variabile, poiché attraverso la promozione il consumatore percepisce l'immagine dell'azienda. Nel caso delle imprese culturali, questo tipo di attività si concretizza nelle recensioni, nelle analisi critiche, nei dibattiti che hanno una grande influenza sul pubblico. Ma è proprio attraverso una buona campagna di comunicazione-promozione che si può gestire la percezione e la conoscenza del fruitore. L'attività di comunicazione prevede i seguenti step:

informazione
persuasione
istruzione

In seguito all'individuazione del segmento a cui rivolgersi, il marketing manager elabora un piano di comunicazione questo è composto da tre fasi: l'idea, gli strumenti e il budget.

Come ho già accennato, per la riuscita di un piano di comunicazione diventa fondamentale l'attività di promozione, per la quale risulta di grande importanza la collaborazione con le partnership. Il sostegno di queste aziende private diventa fondamentale per ottenere un supporto finanziario, che solo il consumatore non potrebbe garantire. Lo scopo della promozione è quello di incrementare le vendite e di migliorare la posizione dell'azienda sul mercato.

Ci sono molti modi per comunicare un messaggio promozionale di un prodotto culturale. Questo si avvale, infatti, della vendita diretta, le promozioni di vendita, ma anche la pubblicità e le relazioni pubbliche; intese come il management che studia il pubblico e in base a questo pianifica una strategia d'azione. Da non sottovalutare è la promozione istituzionale, uno dei mezzi di comunicazione di più ampia risonanza. Mi riferisco alla stampa, conferenze, televisione, internet.

Questi mezzi che rientrano, ormai nella comune attività di promozione dell'azienda, sono affiancati adesso da quelle che Colbert¹²⁶ indica come cause related marketing, ovvero la creazione di partner-ship. Il consumatore risponde positivamente alla strategia di promozione dell'azienda e, talvolta, arriva a prenderne parte, sostenendo economicamente le attività culturali tramite strategie indirette. La particolarità di questo mezzo di comunicazione è di sconfinare dalla categoria delle donazioni e tradursi in una voce di spesa dell'azienda per la quale è previsto un ritorno economico. La sponsorizzazione e il cause related marketing rientrano nelle funzioni del marketing di comunicazione, pianificate strategicamente per aumentare le vendite del museo e per migliorare la sua posizione sul mercato.

In conclusione, gli aspetti del marketing da me affrontati, anche se solo alcuni, sono stati scelti allo scopo di dimostrare l'importanza di questa attività nell'ambito del museo e, dunque, nella fruizione di un bene-servizio culturale. Questa riflessione tende a sottolineare, infatti, come il marketing sia uno strumento necessario, che si inserisce nel processo di individuazione degli obiettivi da perseguire, comunemente indicato come mission.

Fare marketing significa concretamente creare un'unità organizzativa all'interno dell'azienda-museo, che abbia la funzione di ideare e attuare strategie volte al suo sviluppo e funzionamento

¹²⁶ Ibidem, pp. 211-216.

ottimale e, dunque, divenire parte integrante dell'attività di pianificazione aziendale. Non è possibile, perciò, pensare di ottenere uno sviluppo significativo senza l'attuazione di strategie di mercato e non mi riferisco solo ad una crescita economica, ma anche alla capacità di dare continuità alla missione di conservazione e fruizione del prodotto culturale.

Il prestito nazionale ed internazionale dei beni culturali (Luca Stoppioni)

Introduzione

Nel mondo dell'arte e della cultura in genere sempre più frequente al giorno d'oggi è l'organizzazione di mostre ed esibizioni temporanee. Tali eventi sono spesso di grande richiamo per il pubblico e di forte impatto economico per la città ed il territorio nel quale si svolgono; la loro ideazione, progettazione, realizzazione e gestione impegna numerosi soggetti: musei privati e pubblici, collezionisti, società ed imprese specializzate nell'organizzazione di eventi culturali, nonché Istituzioni pubbliche (Comuni, Province, Regioni, Stato), quali promotori, finanziatori o semplici sostenitori.

Momento di rilevante importanza e sovente di estrema delicatezza nell'organizzazione dell'esibizione temporanea è senza dubbio costituito dal prestito delle opere oggetto di esposizione. Di grande rilievo sono pertanto le norme che ne regolano i requisiti, le modalità e gli effetti, sia a livello nazionale che internazionale. La disciplina del prestito dei beni culturali è contenuta nella Parte seconda del Codice dei beni culturali e del paesaggio (D. lgs. 22 gennaio 2004, n. 42), e precisamente all'art. 48, per quanto riguarda l'autorizzazione a mostre ed esposizioni temporanee in territorio nazionale, agli artt. 66, 67, 71 e 72, per i prestiti da e verso paesi appartenenti all'Unione europea e all'art. 74, per i prestiti a paesi extracomunitari⁽¹²⁷⁾.

Il legislatore ha disciplinato il prestito dei beni culturali nel Titolo I rubricato "Tutela", dimostrando in tal modo di porre l'accento sulle esigenze di preservazione e conservazione degli stessi⁽¹²⁸⁾, esigenze che del resto hanno da sempre giocato un ruolo fondamentale nella disciplina dei beni culturali. A tale scopo il Codice indica con precisione quali beni possano essere oggetto di prestito, individuando le autorizzazioni necessarie e le autorità competenti a rilasciarle nonché apprestando idonei strumenti di garanzia, quali assicurazioni, cauzioni e polizze fideiussorie.

Per quanto riguarda in particolare la circolazione internazionale dei beni, parte della dottrina, si mostra critica nei confronti delle disposizioni codicistiche. Si fa notare, infatti, come ad una politica di ritenzione, di stampo fortemente "protezionista", quale è quella disegnata dal Codice, dovrebbe corrispondere un'altrettanto forte politica di valorizzazione in patria del bene culturale, in mancanza della quale, si argomenta, non è da escludere che proprio l'agevolazione della circolazione all'estero degli oggetti possa rappresentare il meccanismo più celere ed efficace per garantirne la fruizione⁽¹²⁹⁾.

⁽¹²⁷⁾ Per l'analisi delle norme che disciplinano il prestito dei beni culturali si veda, fra i tanti, ANGIULI-CAPUTI JAMBRENGHI, *Commentario al Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Torino, 2005; ASSINI-CORDINI, *I beni culturali e paesaggistici: diritto interno, comunitario, comparato e internazionale*, Padova, 2006; AUTIERI (a cura di), *Commentario al Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Santarcangelo di Romagna, 2007; CABIDDU-GRASSO, *Diritto dei beni culturali e del paesaggio*, Torino, 2004; CAMMELLI-BARBATI-SCIULLO, *Il codice dei beni culturali e del paesaggio: commento al Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42*, Bologna, 2004; DI SAN LUCA-SAVOIA, *Manuale di diritto dei beni culturali*, Napoli, 2005; LEONE-TARASCO (a cura di), *Commentario al codice dei beni culturali e del paesaggio*, Padova, 2006; SANDULLI (a cura di), *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Milano, 2006.

⁽¹²⁸⁾ Si veda in proposito DI SAN LUCA-SAVOIA, *Manuale di diritto dei beni culturali*, cit., p. 274, i quali evidenziano come "La consapevolezza che "conservare" il patrimonio culturale significhi anche assicurare la permanenza entro i confini nazionali dei beni, in appartenenza pubblica e privata, che lo compongono è elemento ricorrente nella storia normativa della tutela, presente, con intensità variabile, nelle diverse fasi che ne hanno scandito lo sviluppo".

⁽¹²⁹⁾ In questo senso si veda LANCIOTTI, *La circolazione dei beni culturali nel diritto internazionale privato e comunitario*, Napoli, 1996; AA. VV., *I beni e le attività culturali*, a cura di Catalani e Cattaneo, Padova, 2002, pp. 196 ss; BYRNE SUTTON, *Le trafic international des biens culturels sous l'angle de leur rivendication par Etat d'origine*, Zurigo, 1988, p. 38.

Il prestito nazionale

Il prestito nazionale dei beni culturali

L'art. 48 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, che riproduce sostanzialmente quanto già disposto dalla previgente normativa contenuta nel Testo Unico 490/1999, disciplina il prestito di beni culturali mobili per mostre ed esposizioni sul territorio nazionale⁽¹³⁰⁾. Il prestito, similmente a quanto accade, come si dirà, per il prestito internazionale, presuppone il rilascio di specifica autorizzazione amministrativa.

Il comma primo, attraverso il rinvio ad altre disposizioni del Codice, indica quali beni culturali mobili siano soggetti ad autorizzazione; in particolare essi sono: a) i beni di autore non vivente la cui esecuzione risalga ad oltre 50 anni (art. 12, comma 1); b) beni dello Stato, degli enti pubblici territoriali, di ogni altro ente pubblico e delle persone giuridiche private senza scopo di lucro (art. 10, comma 1); c) beni di proprietà privata di cui sia stato dichiarato l'interesse culturale particolarmente importante e le collezioni di eccezionale interesse storico-artistico (art. 10, comma 3, lett. a) ed e); d) beni appartenenti a musei pinacoteche gallerie ed altri luoghi espositivi pubblici (art. 10, comma 2, lett. a); e) beni bibliotecari pubblici e privati di eccezionale interesse culturale (art. 10, commi 2, lett. c e 3, lett. c); f) beni archivistici pubblici e privati di interesse culturale particolarmente importante (art. 10, commi 2, lett. b) e 3, lett. b).

Qualora l'autorizzazione abbia ad oggetto beni appartenenti allo Stato o sottoposti a tutela statale, il comma 2 della disposizione in esame, prevede che la richiesta per il rilascio, contenente tra l'altro l'indicazione del responsabile delle opere in prestito, debba essere presentata al Ministero per i beni e le attività culturali almeno quattro mesi prima dell'inizio della manifestazione. Il Ministero dunque procederà a verificare da un lato l'esistenza delle condizioni idonee a salvaguardare il bene nel luogo della mostra o dell'esposizione e dall'altro l'incidenza che il prestito potrebbe avere sul fruizione pubblica dello stesso (art. 48, comma 3)⁽¹³¹⁾. Rimangono pertanto estranee al procedimento stesso le valutazioni su entità diverse da quelle suindicate, quali gli oneri finanziari connessi al prestito e la scelta delle aree geografiche sedi della mostra o esposizione, salvo ovviamente che dall'esame di tali aspetti si possano trarre argomenti utili per concludere nel senso del difetto delle condizioni indispensabili⁽¹³²⁾. I criteri, le procedure e le modalità per il rilascio dell'autorizzazione medesima sono stabiliti con decreto ministeriale.

Il comma 4 impone, quale ulteriore requisito per il rilascio dell'autorizzazione, la stipulazione da parte dell'interessato di una polizza assicurativa sulle cose ed i beni oggetto di prestito. L'assicurazione, preordinata a garantire un risarcimento del danno in caso di sinistro⁽¹³³⁾, è presupposto di legittimità dell'autorizzazione⁽¹³⁴⁾; essa deve essere stipulata per il valore indicato nella domanda, la cui congruità è valutata dal Ministero.

Qualora le mostre o le esposizioni sul territorio nazionale siano promosse dal Ministero ovvero partecipate dallo Stato o da enti e istituti pubblici, è data la possibilità, ex art. 48, comma 5, di sostituire la relativa copertura assicurativa con l'assunzione dei rischi da parte dello Stato. Il Ministero per i beni e le attività culturali procederà pertanto ad imputare sul proprio stato di

⁽¹³⁰⁾ Si veda BALDI, *Commento all'art. 48, d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42*, in Trotta, *Commentario Codice dei beni culturali e del paesaggio (Prima parte)*, in *Le nuove leggi civili commentate*, n. 5-6, 2005, pp. 1268 ss.; GUZZARDO, *Commento all'art. 48, d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42*, in Angiuli-Caputi Jambrenghi (a cura di), *Commentario al Codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., pp. 155 ss.; VAIANO, *Commento all'art. 48*, in Leone-Tarasco, *Commentario al Codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., p. 366; IANNOTTA, *Commento all'art. 48*, in Sandulli (a cura di), *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., p. 383.

⁽¹³¹⁾ Si veda BALDI, *Commento all'art. 48, d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42*, cit., pp. 1268 ss.; MEZZACAPO, *Restauro: estrema ratio delle misure conservative*, in *Il codice dei beni culturali e del paesaggio*, GD, n. 4, 2004, pp. 91 ss.

⁽¹³²⁾ Si veda in proposito IANNOTTA, *Commento all'art. 48*, cit., p. 384.

⁽¹³³⁾ L'assicurazione, infatti, non garantisce in sé la custodia del bene, in quanto l'esigenza di conservazione del bene consiste nell'evitare lo stesso sinistro.

⁽¹³⁴⁾ L'assolvimento dell'onere di assicurazione, pertanto, deve essere dimostrato anteriormente all'adozione del rilascio dell'autorizzazione. L'assicurazione costituisce pertanto presupposto necessario della stessa. In questo senso LUCIFREDI, *L'atto amministrativo nei suoi elementi accidentali*, Milano, 1963, p. 37; VILLATA, *L'atto amministrativo*, in AA.VV., *Diritto amministrativo*, I, pt. gen., Bologna, 2005, p. 787.

previsione della spesa, sia in termini di competenza che di cassa, la somma corrispondente al valore del bene prestato⁽¹³⁵⁾.

In base al combinato disposto dei commi 2 e 3 dell'art. 48, sono competenti al rilascio dell'autorizzazione anche le regioni e gli enti locali. Al fine di individuare l'autorità competente al rilascio occorre fare riferimento all'art. 118 della Costituzione così come modificato dalla legge costituzionale n. 3 del 2001. La norma dispone infatti che le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni, salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, regioni e Stato; è altresì previsto che la legge statale disciplini forme di coordinamento nella materia della tutela dei beni culturali (art. 118, comma 3, Cost.).

Il procedimento di autorizzazione deve essere concluso entro un certo termine, stabilito con fonte regolamentare o direttamente per legge; in caso contrario, ex art. 2, comma 3, l. 241/1990, il termine è di 90 giorni. L'eventuale silenzio dell'amministrazione è da interpretarsi come silenzio rifiuto, secondo quanto disposto per gli atti ed i procedimenti riguardanti il patrimonio culturale dall'art. 20, comma 3, della legge 241/1990⁽¹³⁶⁾.

Il prestito internazionale

La disciplina dell'esportazione temporanea internazionale dei beni culturali ante D. lgs. 22 gennaio 2004, n. 42

Prima di affrontare l'esame dell'attuale disciplina del prestito internazionale⁽¹³⁷⁾, è opportuno compiere un breve excursus storico⁽¹³⁸⁾. Come già detto, sono sempre state ben presenti al legislatore le esigenze di tutela e conservazione dei beni culturali, specie quando gli stessi sono oggetto di alienazione, esportazione o prestito; proprio per questo fin dai primi provvedimenti normativi il legislatore ha voluto disciplinare con chiarezza questo aspetto. La legge 1089 del 1939 "Tutela delle cose d'interesse artistico o storico", disciplina l'esportazione temporanea all'art. 40, attraverso il richiamo alle disposizioni sull'esportazione permanente.

I beni culturali potevano essere oggetto di esportazione purché vi fosse l'autorizzazione da parte del competente Ministero e l'uscita del bene non costituisse "ingente danno per il patrimonio storico e culturale nazionale". Quanto al procedimento la legge stabiliva che chiunque intendesse esportare un bene culturale era obbligato a: a) farne denuncia alla Pubblica amministrazione; b) presentare il bene ai competenti uffici di esportazione; c) dichiararne il valore venale; d) versare a titolo cauzionale, una somma pari all'importo dell'imposta progressiva sul valore dichiarato che l'esportatore era obbligato a pagare nel caso avesse ottenuto l'autorizzazione alla esportazione. Gli elementi a cui la Pubblica Amministrazione doveva attenersi per esprimere l'autorizzazione erano affatto particolari. La valutazione infatti non doveva basarsi tanto sul valore intrinseco del bene, quanto piuttosto sulla "posizione" ed il "ruolo" da esso rivestito nel quadro generale del patrimonio storico, archeologico ed artistico della nazione. L'autorizzazione per l'esportazione temporanea era concessa per un periodo determinato ed eventualmente prorogata su richiesta dell'interessato. Ove gli oggetti non fossero stati "reimportati nel termine stabilito", la somma versata a titolo cauzionale sarebbe stata incamerata in via definitiva.

⁽¹³⁵⁾ Nulla vieta tuttavia che sia più utile ed opportuno per l'amministrazione dello Stato, specie al fine di fronteggiare l'onere finanziario connesso alla garanzia, stipulare una polizza con un'impresa assicuratrice, la quale permette un certo risparmio, raccogliendo un alto numero di premi rispetto all'entità dei rischi e, grazie ai tecnici, un realistico e puntuale apprezzamento sull'incidenza dei possibili eventi dannosi. In questo senso IANNOTTA, *Commento all'art. 48*, cit., p. 386.

⁽¹³⁶⁾ Sul silenzio della Pubblica Amministrazione in generale si veda SCOCA, *Il silenzio della pubblica amministrazione*, Milano, 1971.

⁽¹³⁷⁾ Sulla circolazione internazionale si veda per tutti MANSI, *La circolazione dei beni culturali verso l'estero*, in AA.VV., *La tutela dei beni culturali*, Padova, 1993; FRIGO, *La circolazione internazionale dei beni culturali. Diritto internazionale, diritto comunitario e diritto interno*, Milano, 2001; LANCIOTTI, *La circolazione dei beni culturali nel diritto internazionale privato e comunitario*, cit.

⁽¹³⁸⁾ Si veda DI SAN LUCA-SAVOIA, *Manuale di diritto dei beni culturali*, cit., pp. 274 ss; SIMONATI, *Commento all'art. 66*, in Sandulli (a cura di), *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., pp. 493 ss.

Tale disciplina, seppur con qualche modifica, rimase sostanzialmente invariata fino al 1972, quando il Governo si vide costretto a rivedere la normativa per adeguarla ai principi contenuti nel Trattato di Roma del 1957, istitutivo della CEE ed in particolare al principio cardine della libera circolazione delle merci. Fu in particolare una sentenza della Corte di Giustizia Europea⁽¹³⁹⁾ a sanzionare l'Italia per inottemperanza agli obblighi comunitari, da un lato assimilando i beni culturali alle merci, qualificati come "qualsiasi prodotto pecuniariamente valutabile e come tale atto a costituire oggetto di negozi commerciali", dall'altro equiparando la tassa sull'esportazione ad un vero e proprio dazio doganale, da abolire ex art. 16 del Trattato. Uniformandosi a questa pronuncia, il Governo emanò pertanto il D. l. 288/1972, con il quale dispose l'abrogazione della tassa di esportazione, eliminando altresì dal dettato legislativo ogni riferimento all'intensità del danno al patrimonio nazionale ed al grado di interesse del bene⁽¹⁴⁰⁾.

Ulteriori modifiche, poi, furono apportate dalla legge 88 del 1998. In base all'art. 22 l'ambito oggettivo di applicabilità dell'esportazione temporanea subì un netto ridimensionamento¹⁴¹: da un lato infatti l'uscita era ammessa esclusivamente per i beni culturali non esportabili in via definitiva, dall'altro fu introdotta la condizione per cui essa doveva risultare preordinata alla partecipazione del bene a manifestazioni culturali, mostre o esposizioni d'arte. Da ultimo la norma è confluita nell'art. 69 del Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali del 1999 (D. lgs. 29 ottobre 1999, n. 490)⁽¹⁴²⁾. Riguardo all'esportazione temporanea il T.U. stabilisce che i beni, soggetti a divieto di esportazione, potevano essere trasferiti temporaneamente all'estero, previo assenso della P.A., soltanto per consentire la partecipazione a "manifestazioni, mostre o esposizioni d'arte di alto interesse culturale, sempre che ne siano garantite l'integrità e la sicurezza" (art. 69, comma 1).

L'uscita temporanea era tuttavia vietata per i beni "suscettibili di subire danni nel trasporto o nella permanenza in condizioni ambientali sfavorevoli e quelli costituenti "il fondo principale o una determinata ed organica sezione di un museo, pinacoteca, galleria, archivio o biblioteca o di una collezione artistica o bibliografica" (art. 69 comma 2). L'atto di assenso, subordinato all'assicurazione delle opere da parte del proprietario per il valore stabilito dal Ministero, doveva altresì dettare le "prescrizioni necessarie" per la sicurezza e l'integrità dei beni (art. 69, commi 4 e 5).

Qualora poi le mostre o le manifestazioni fossero promosse dal Ministero ovvero realizzate, con la partecipazione statale, da enti pubblici, da istituti italiani di cultura all'estero e da organismi sopranazionali, l'assicurazione poteva essere sostituita dall'assunzione dei relativi rischi da parte dello Stato (art. 69, comma 6). Il decreto prevedeva infine per i soli beni privati che l'uscita fosse garantita dal versamento di una cauzione (art. 69, comma 8)⁽¹⁴³⁾.

L'esportazione temporanea internazionale nel Codice dei beni culturali e del paesaggio. Disciplina sostanziale.

IL D. lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 apporta significative novità alla normativa sull'esportazione internazionale dei beni culturali; in particolare, per quanto riguarda l'uscita temporanea dal territorio dello Stato, il Codice, pur mantenendo una logica di fondo del tutto simile a quella della precedente normativa, se ne discosta in diversi punti, sia sul piano dell'ambito di applicazione che su quello della procedura autorizzatoria. Il Codice organizza la disciplina del prestito internazionale tenendo

⁽¹³⁹⁾ La Sentenza è la numero 7 del 10 dicembre 1968.

⁽¹⁴⁰⁾ In base alla nuova formulazione dell'art. 35 della legge 1089 del 1939: "E' vietata nei casi in cui costituisca danno per il patrimonio storico e culturale nazionale l'esportazione dal territorio della Repubblica delle cose di cui all'art. 1 della presente legge, che, o considerate in se stesse o in relazione al contesto storico culturale di cui fanno parte, presentano interesse [...]".

⁽¹⁴¹⁾ Si veda LEMME, *Le nuove norme sulla circolazione dei beni culturali*, R IT DPP, 1998, pp. 369 ss.; SPATUZZI, *La nuova legge sulla circolazione dei beni culturali: prime note*, RGU, 1998, pp. 825 ss.

⁽¹⁴²⁾ Tali modifiche si resero necessarie a seguito del Regolamento comunitario n. 3911 del 1992 e della Direttiva comunitaria 93/7/CEE.

⁽¹⁴³⁾ Era previsto che la cauzione fosse incamerata dall'amministrazione qualora il bene non rientrasse nei termini stabiliti. Scopo della disposizione era quello di evitare che la temporanea spedizione potesse trasformarsi in esportazione permanente.

separate le previsioni di natura sostanziale da quelle di natura procedurale⁽¹⁴⁴⁾. In tale prospettiva gli artt. 66 e 67 individuano l'ambito oggettivo di applicabilità mentre l'art. 71 la procedura amministrativa prescritta per l'ottenimento dell'autorizzazione temporanea.

Dalla lettura dell'art. 66 (in combinato disposto con l'art. 65) può dirsi che è consentita, in primo luogo, l'uscita temporanea, per la partecipazione a mostre o manifestazioni di elevato interesse, di alcune categorie di beni riconosciuti e soggetti al divieto di esportazione definitiva ed in particolare i beni di cui ai commi 1, 2 lettera a) e 3 dell'art. 65⁽¹⁴⁵⁾; la medesima possibilità è prevista anche per gli oggetti d'arte ed antichità che, data l'insufficiente intensità dell'interesse culturale, non sono sottoposti a tutela. Ancora, è consentito il prestito per quei beni relativamente ai quali la formalizzazione dell'interesse per il patrimonio nazionale sia ancora pendente, così come, a maggior ragione, per i beni rispetto ai quali sia stata consentita (e non attuata) l'esportazione definitiva. E' da notare come risultino esclusi dal prestito temporaneo gli oggetti di cui al comma 2 lettera b), vale a dire i beni relativamente ai quali l'esportazione è vietata non solo per la già riconosciuta valenza culturale, ma altresì per la loro appartenenza a specifiche categorie individuate dal Ministero proprio al fine di escluderne, nell'arco di un periodo determinato, lo spostamento all'estero, anche temporaneo.

L'uscita temporanea del bene è subordinata, oltre che alla verifica dell'elevato interesse culturale della manifestazione cui l'oggetto dovrebbe partecipare, alla condizione che risultino garantite l'integrità e la sicurezza dei beni⁽¹⁴⁶⁾. Si esclude pertanto che possa essere autorizzata l'esportazione temporanea per i beni suscettibili di subire danno nel trasporto o nella permanenza nel luogo di destinazione⁽¹⁴⁷⁾, nonché di quelli "costituenti il fondo principale di una determinata ed organica sezione di un museo, pinacoteca, galleria, archivio o biblioteca o di una collezione artistica o bibliografica". Proprio quest'ultima disposizione ha suscitato qualche perplessità in ordine alla compatibilità con la normativa comunitaria. L'ambito oggetto di applicabilità della restrizione risulta infatti molto più ampio rispetto a quello corrispondente alla nozione di bene culturale accolta a livello comunitario.

L'Allegato A alla Direttiva del Consiglio 93/7/CEE del 15 marzo 1993, stabilisce infatti la possibilità di vietare l'esportazione temporanea per quei beni che presentino un forte legame con la storia e la vita complessiva del paese, per quelli che risultino significativi per lo studio o la comprensione della storia o di un settore dell'arte di quel paese ed infine per i beni rientranti in una collezione o fondo, la cui mancanza pregiudicherebbe la loro tipicità e valore. Nonostante l'evidente discrasia fra le due disposizioni, la compatibilità con la disciplina comunitaria è stata affermata dalla

⁽¹⁴⁴⁾ Si veda SIMONATI, *Commento all'art. 66*, cit., p. 493; FAMIGLIETTI-CARLETTI-VECCIA, *Circolazione in ambito internazionale. Uscita dal territorio nazionale e ingresso nel territorio nazionale*, in AA.VV., *Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio. Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42*, a cura di Tamiozzo, Milano, 2005, pp. 295 ss.

⁽¹⁴⁵⁾ Così recita l'art. 65:

"1. E' vietata l'uscita definitiva dal territorio della Repubblica dei beni culturali mobili indicati nell'articolo 10, commi 1, 2 e 3.

2. E' vietata altresì l'uscita: a) delle cose mobili appartenenti ai soggetti indicati all'articolo 10, comma 1, che siano opera di autore non più vivente e la cui esecuzione risalga ad oltre cinquanta anni, fino a quando non sia stata effettuata la verifica prevista dall'articolo 12.

b) dei beni, a chiunque appartenenti, che rientrino nelle categorie indicate all'articolo 10, comma 3, e che il Ministero, sentito il competente organo consultivo, abbia preventivamente individuato e, per periodi temporali definiti, abbia escluso dall'uscita, perché dannosa per il patrimonio culturale in relazione alle caratteristiche oggettive, alla provenienza o all'appartenenza dei beni medesimi.

3. Fuori dei casi previsti dai commi 1 e 2, è soggetta ad autorizzazione, secondo le modalità stabilite nella presente sezione e nella sezione II di questo Capo, l'uscita definitiva dal territorio della Repubblica:

a) delle cose, a chiunque appartenenti, che presentino interesse culturale, siano opera di autore non più vivente e la cui esecuzione risalga ad oltre cinquanta anni;

b) degli archivi e dei singoli documenti, appartenenti a privati, che presentino interesse culturale;

c) dei beni rientranti nelle categorie di cui all'articolo 11, comma 1, lettere f), g) ed h), a chiunque appartengano".

⁽¹⁴⁶⁾ Si veda ANTONIUCCI, *Commento al Codice dei beni culturali e del paesaggio*, Napoli, 2005, pp. 196 ss.

⁽¹⁴⁷⁾ Parte della dottrina manifesta qualche perplessità in ordine all'opportunità dell'eliminazione, rispetto alla formulazione contenuta nella legge n. 328 del 1950, dell'esemplificazione di alcune categorie di opere considerate particolarmente vulnerabili. L'enumerazione, infatti, sarebbe stata sicuramente indicativa, ma, si fa notare, avrebbe probabilmente costituito una guida per gli operatori del settore. Si veda in tal senso TAMIOZZO, *La legislazione dei beni culturali e paesaggistici*, Milano, 2004, pp. 192 ss.

giurisprudenza amministrativa⁽¹⁴⁸⁾ che ha correlato la disposizione in oggetto con l'esigenza di garantire alla collettività nazionale la massima fruibilità di beni particolarmente significativi.

L'art. 67 rubricato "Altri casi di uscita temporanea", completa la disciplina contenuta nell'art. 66⁽¹⁴⁹⁾; esso si applica agli stessi beni cui fa riferimento quest'ultima norma, prevedendo ipotesi ulteriori rispetto a quelle ivi già indicate ed in cui l'uscita temporanea è consentita. In primo luogo è ammesso l'espatrio, previa autorizzazione, qualora i beni appartengano a soggetti che ricoprono cariche da svolgersi necessariamente all'estero presso sedi diplomatiche o consolari ovvero presso istituzioni comunitarie od organizzazioni internazionali. Termine massimo per il rientro del bene è in tal caso la conclusione dell'incarico. Ratio della disposizione è evidentemente quella di evitare che i proprietari di determinati beni, chiamati a svolgere il loro servizio all'estero, siano costretti a privarsene per tutta la durata del mandato⁽¹⁵⁰⁾.

Ancora, l'uscita temporanea è consentita qualora gli oggetti costituiscano arredi di sedi diplomatiche e consolari all'estero. Anche in questo caso appare chiara la ratio ispiratrice della disposizione, con la quale si è inteso assicurare il massimo prestigio delle sedi delle rappresentanze italiane in territorio straniero. In base al disposto della lettera c) sono altresì esportabili i beni che necessitano di essere sottoposti ad analisi, indagini o interventi di natura conservativa, da svolgersi necessariamente all'estero. Il legislatore, ha inteso con questa disposizione, garantire la massima tutela e conservazione al bene culturale, autorizzandone anche l'espatrio qualora gli interventi necessari richiedano conoscenze tecniche o strutture non presenti sul territorio nazionale. Pur in assenza di specifiche indicazioni legislative si ritiene⁽¹⁵¹⁾ che la permanenza del bene all'estero sia consentita esclusivamente per il periodo di tempo strettamente necessario all'esecuzione degli interventi richiesti e delle operazioni a questi correlate.

Da ultimo, è consentita l'uscita temporanea dei beni in relazione all'attuazione di accordi culturali con istituzioni museali straniere. La norma ha quale obiettivo la valorizzazione del patrimonio italiano mediante la promozione della partecipazione di singoli beni a scambi con autorevoli soggetti stranieri. Le esigenze di protezione e conservazione, su cui come già detto si fonda tutta la normativa riguardante i beni culturali, emergono sia dalla delimitazione dell'ambito dei possibili destinatari (istituzioni museali) sia dal riferimento al presupposto che l'operazione avvenga in regime di reciprocità. L'espatrio sarà pertanto consentito solo a fronte dell'invio da parte del destinatario di altro oggetto di interesse culturale (lettera d) art. 67).

Il secondo comma dell'art. 67 prevede la possibilità che l'uscita temporanea dal territorio nazionale dei mezzi di trasporto aventi più di settantacinque anni avvenga senza autorizzazione. L'espatrio è vietato qualora sia stato dichiarato l'interesse culturale del bene a norma dell'art. 13 del Codice⁽¹⁵²⁾, mentre è richiesta l'autorizzazione qualora l'uscita sia finalizzata alla partecipazione ad iniziative diverse da quelle espressamente indicate dalla norma⁽¹⁵³⁾, vale a dire mostre o raduni internazionali. Riguardo all'ambito oggettivo di applicabilità, per "mezzi di trasporto" devono intendersi non solo i veicoli a motore, ma anche tutti gli altri oggetti destinati ad agevolare il movimento, quali carrozze, velocipedi, locomotive, aeromobili ed imbarcazioni⁽¹⁵⁴⁾.

⁽¹⁴⁸⁾ Cfr. TAR Lazio, Roma, II, 14 novembre 2001, n. 9366, FA TAR, 2001, 2980.

⁽¹⁴⁹⁾ Il primo comma, lettere a), b), c), dell'art. 67 racchiude il contenuto dell'art. 9 della legge 237 del 1999, il quale aveva a sua volta emendato l'art. 40 della legge 1089 del 1939, mentre la lettera d) è stata introdotta *ex novo* dal D. lgs. 42 del 2004. Su questa norma si veda ANTONIUCCI, *Commento al Codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit. pp. 204 ss.

⁽¹⁵⁰⁾ Si veda SIMONATI, *Commento all'art. 67*, cit., p. 500.

⁽¹⁵¹⁾ Cfr. SIMONATI, *Commento all'art. 67*, cit., p. 501.

⁽¹⁵²⁾ Si veda PAPA, *Circolazione in ambito internazionale*, in AA.VV., *Testo unico sui beni culturali. Commentario al D. Lgs. 29 ottobre 1999, n. 490*, Milano, 2000, pp. 207 ss; AA.VV., *La legislazione dei beni culturali e del paesaggio*, a cura di Coppola e Spena, Napoli, 2005.

⁽¹⁵³⁾ La norma rappresenta un giusto compromesso fra la considerazione della peculiarità della fattispecie, in cui l'interesse culturale degli oggetti risulta non particolarmente significativo e l'orientamento del legislatore italiano ad una politica protezionista e conservativa. Sul punto si veda BYRNE SUTTON, *Le trafic international des biens culturels sous l'angle de leur rivendication par Etat d'origine*, cit., p. 38; TAMIOZZO, *La legislazione dei beni culturali e ambientali*, Milano, 2000, pp. 208.

⁽¹⁵⁴⁾ Si veda in proposito ANTONIUCCI, *Commento al Codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit. p. 205.

(Segue). L'esportazione temporanea internazionale nel Codice dei beni culturali e del paesaggio. Disciplina procedurale.

L'art. 71 del Codice disciplina la procedura amministrativa per il rilascio dell'attestato di circolazione temporanea di cose e beni culturali⁽¹⁵⁵⁾. L'attestato, di natura autorizzatoria e discrezionale, è stato introdotto ex novo dal Decreto 42/2004, costituisce titolo di legittimazione per la circolazione all'estero e viene redatto dal competente Ufficio di esportazione su richiesta dell'interessato che intenda trasferire un bene verso uno Stato dell'Unione Europea. A norma dell'art. 74, comma 3, si applicano le medesime condizioni e modalità anche per l'esportazione temporanea verso Stati extraeuropei⁽¹⁵⁶⁾.

Il comma 1 dell'art. 74 stabilisce che è soggetta ad autorizzazione, tramite rilascio dell'attestato di circolazione, l'uscita temporanea dei beni indicati dagli artt. 66 e 67. A tal proposito occorre ricordare come siano da ricomprendere anche i beni, oggetti d'arte od antichità, il cui pregio culturale non raggiunga livelli tali da richiedere l'assoggettamento a tutela così come i beni il cui interesse per il patrimonio nazionale sia ancora in fase di accertamento⁽¹⁵⁷⁾. Resta, invece, come già detto, inibita l'uscita temporanea dei beni suscettibili di subire danni nel trasporto o in condizioni ambientali sfavorevoli.

Il procedimento amministrativo ha inizio con la presentazione del bene al competente Ufficio di esportazione, accompagnata da una denuncia nella quale devono essere indicati il valore venale del bene ed il responsabile della custodia all'estero⁽¹⁵⁸⁾. Entro quaranta giorni dalla presentazione del bene (momento che non necessariamente coincide con la denuncia) l'ufficio rilascia o nega l'autorizzazione, con motivato giudizio, dettando altresì, in caso di rilascio, le opportune prescrizioni per garantire l'integrità e la sicurezza del bene ed il termine per il rientro⁽¹⁵⁹⁾. Per quanto attiene al profilo soggettivo la denuncia può essere presentata soltanto da chi sia esclusivo proprietario del bene, da un mandatario speciale, la cui procura sia legalmente comprovata, ovvero da uno spedizioniere munito di patente di esercizio da almeno tre anni (secondo il disposto dell'art. 129 del r.d. n. 363/1913, a cui rinvia l'art. 130 del Codice)⁽¹⁶⁰⁾.

Nella valutazione circa il rilascio dell'attestato, l'Ufficio di esportazione deve innanzitutto attenersi agli indirizzi generali indicati dal Ministero. Tali indirizzi, secondo il T.U. 490/1999, erano stabiliti dal Comitato tecnico del Consiglio per i beni culturali e ambientali ed avevano come principale riferimento le indicazioni⁽¹⁶¹⁾ fornite dal Consiglio Superiore delle antichità e delle belle arti nella circolare del 13 maggio 1974. Oggi il Codice attribuisce tale potere di indirizzo al Ministero. L'introduzione di questa modifica legislativa risponde al tentativo di ovviare al concreto rischio che ogni Ufficio di esportazione continuasse ad applicare in modo disomogeneo i propri criteri di valutazione⁽¹⁶²⁾.

⁽¹⁵⁵⁾ Si veda in generale ALIBRANDI-FERRI, *I beni culturali e ambientali*, cit., p. 565; CAMMELLI-BARBATI-SCIULLO, *Il codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., pp. 309 ss.; ANGIULI-CAPUTI JAMBRENGHI, *Commentario al codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., pp. 204 ss.; FAMIGLIETTI, *Al via l'attestato di circolazione temporanea*, GD, 4/2004, p. 100.

⁽¹⁵⁶⁾ L'art. 74, comma 3, recita: "Nel caso di esportazione temporanea di un bene elencato nell'allegato A del presente codice, l'ufficio di esportazione rilascia la licenza di esportazione temporanea alle condizioni e secondo le modalità stabilite dagli articoli 66, 67 e 71".

⁽¹⁵⁷⁾ Cfr. TAMIOZZO, *Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*, Milano, 2005, p. 305.

⁽¹⁵⁸⁾ La figura del responsabile era stata introdotta dal T.U. 490/1999 allo scopo di individuare un referente unitario nel luogo di destinazione.

⁽¹⁵⁹⁾ Si veda ANGIULI-CAPUTI JAMBRENGHI, *Commentario al codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., p. 205; CAMMELLI-BARBATI-SCIULLO, *Il codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., p. 310; CATELANI-CATTANEO, *I beni e le attività culturali*, in Santaniello (a cura di), *Trattato di diritto amministrativo*, Padova, 2002, p. 297; FAMIGLIETTI, *Al via l'attestato di circolazione temporanea*, cit., p. 102.

⁽¹⁶⁰⁾ Il mandatario speciale e lo spedizioniere sono ritenuti i soli legittimati rappresentanti del proprietario per tutte le operazioni correlate alla richiesta di esportazione. Si veda in proposito ALIBRANDI-FERRI, *I beni culturali e ambientali*, cit., p. 570.

⁽¹⁶¹⁾ La circolare indica i seguenti criteri: a) la "singolarità del bene; b) la rarità; c) il particolare significato della rappresentazione; d) l'originalità; e) le qualità tecniche; f) il valore di antichità o di prototipo; g) la particolare difficoltà di ulteriore acquisizione; h) l'interesse in relazione al contesto storico culturale.

⁽¹⁶²⁾ Il potere di indirizzo è pertanto finalizzato a temperare il contenuto pur ampiamente discrezionale del provvedimento ed a garantire in tal modo canoni valutativi omogenei. In tal senso si veda ALIBRANDI-FERRI, *I beni*

Le competenze in materia di esportazione, a seguito della soppressione del Servizio I (affari generali ed amministrativi), istituito presso il segretariato generale alle dipendenze del Ministro⁽¹⁶³⁾, sono state attribuite dal d.m. del 2 agosto 2004, ancorché provvisoriamente, alla direzione generale per gli affari generali, il bilancio, le risorse umane e l'organizzazione. In attesa che si provveda ad un aggiornamento di tali indirizzi devono tuttora ritenersi operanti le direttive fornite dalla circolare del 1913, confermate peraltro dalla successiva circolare del Ministero per i beni culturali e ambientali n. 4261 del 17 luglio 1998. Gli Uffici di esportazione sono altresì tenuti ad accertare la congruità del valore del bene indicato dal richiedente nella denuncia. L'indicazione del valore si giustifica con la previsione di cui al comma 6, in base alla quale il rilascio dell'attestato è subordinato all'assicurazione del bene da parte dell'interessato per il valore indicato nella domanda, nonché con l'art. 71, comma 7, che prevede il deposito di una cauzione. Scopo di tale riscontro è dunque di consentire l'integrazione della polizza assicurativa o della cauzione, qualora il valore dichiarato risulti insufficiente⁽¹⁶⁴⁾.

Il comma 6, operando un'estensione dell'ambito applicativo dell'art. 48, prevede, come già detto, che il rilascio dell'attestato sia subordinato all'assicurazione dei beni da parte dell'interessato per il valore indicato nella domanda⁽¹⁶⁵⁾. A differenza di quanto previsto dall'art. 69, comma 5, del T.U. del 1999, non è più il Ministro a stabilire il valore del bene ai fini della garanzia assicurativa, ma il diretto interessato, per il valore indicato nella domanda stessa⁽¹⁶⁶⁾. Per le mostre e le manifestazioni promosse all'estero dal Ministero o, con la partecipazione statale, da enti pubblici, dagli istituti italiani di cultura all'estero o da organismi sovranazionali, è previsto che l'assicurazione possa essere sostituita dall'assunzione dei relativi rischi da parte dello Stato, ai sensi dell'articolo 48, comma 5. La circolazione temporanea dei beni di cui all'art. 67, comma 1 non è soggetta ad assicurazione (art. 71, comma 8).

Per quanto attiene alla cauzione, il Codice ne prevede il deposito in misura superiore al 10% del valore accertato in sede di rilascio, oltre che per i beni culturali propriamente detti (art. 65, commi 1 e 3), anche per le cose provvisoriamente e cautelativamente trattate come beni culturali (art. 12, comma 1, art. 14, comma 4), e per le quali, contestualmente al rilascio dell'attestato, sia stata data l'informazione relativa al procedimento di verifica o la comunicazione di avvio del procedimento. La cauzione è altresì richiesta per alcune categorie di beni indicate all'art. 11, ravvisato l'interesse in sede di presentazione per l'uscita temporanea. Lo Stato incamera la cauzione, che può essere sostituita anche da polizza fideiussoria, qualora il bene non rientri nel termine stabilito.

La norma precisa che la cauzione non è dovuta per i beni appartenenti allo Stato e alle amministrazioni pubbliche e che il Ministero può esonerare da tale obbligo anche "istituzioni di particolare importanza culturale". Anche in questo caso non è prescritta alcuna cauzione per l'esportazione temporanea dei beni indicati dall'art. 67, comma 1.

In base al disposto del comma 3, l'Ufficio di esportazione ove ritenga che il bene presenti l'interesse di cui all'art. 10, può dare avvio al procedimento di dichiarazione disciplinato dall'art. 14, sottoponendo contestualmente lo stesso alle misure cautelari prescritte dall'art. 14, comma 4. La norma, che rappresenta un'innovazione introdotta dal Codice, si applica ai beni di cui è consentita l'uscita temporanea ma di cui non è stato ancora verificato l'interesse culturale. La dichiarazione in oggetto è del tutto autonoma dal procedimento di rilascio dell'attestato, con il quale non interferisce minimamente⁽¹⁶⁷⁾. Si ritiene in dottrina che, pur facendo la norma riferimento esclusivamente ai

culturali e ambientali, cit., p. 571; CAMELLI-BARBATI-SCIULLO, *Il codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., pp. 303 e 310; CATELANI-CATTANEO, *I beni e le attività culturali*, cit., p. 207.

⁽¹⁶³⁾ L'Ufficio è stato soppresso con il D. lg. 8 gennaio 2004, n. 3.

⁽¹⁶⁴⁾ Non è più il Ministero, così come prescriveva l'art. 69, comma 5, del T.U. del 1999, a stabilire il valore del bene ai fini della garanzia assicurativa.

⁽¹⁶⁵⁾ Sull'assicurazione si veda in particolare RENDE, *Tutela diretta e garanzia assicurativa nella circolazione delle opere d'arte, Donazioni e prestiti di opere d'arte*, 1981.

⁽¹⁶⁶⁾ Si veda in proposito ANGIULI-CAPUTI JAMBRENGHI, *Commentario al codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., p. 205; ANTONIUCCI, *Commento al codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., p. 212.

⁽¹⁶⁷⁾ Il comma 3 stabilisce infatti che: "Qualora la cosa o il bene presentati per l'uscita temporanea rivestano l'interesse richiesto dall'articolo 10, contestualmente alla pronuncia positiva o negativa sono comunicati all'interessato, ai fini dell'avvio del procedimento di dichiarazione, gli elementi indicati all'articolo 14, comma 2, e l'oggetto è sottoposto alle misure di cui all'articolo 14, comma 4.

beni privati, essa sia applicabile anche alle cose appartenenti a soggetti pubblici o a soggetti privati non perseguenti scopo di lucro⁽¹⁶⁸⁾.

Per le sole ipotesi di esportazione temporanea previste dall'art. 66 comma 1, si applica il termine legale di rientro nel territorio nazionale, che non può essere superiore a diciotto mesi dalla sua uscita, anche tenuto conto delle proroghe concesse (art. 71, comma 5). Per quanto riguarda invece i beni di cui all'art. 67, si richiama quanto detto a proposito della disciplina sostanziale.

Il mancato rientro del bene entro il termine stabilito costituisce illecito a norma dell'art. 75, comma 4 del Codice, il quale disciplina l'azione di restituzione. In caso di mancato rientro o di rientro intempestivo, pertanto, il soggetto privato subirà le sanzioni penali previste dall'art. 174, comma 2 del Codice (reclusione da uno a quattro anni o multa da euro 258 a euro 5.165), oltre ad essere soggetto alle sanzioni amministrative previste dall'art. 163, comma 1, secondo cui deve essere corrisposto allo Stato il valore del bene perduto determinato in sede di denuncia di esportazione temporanea⁽¹⁶⁹⁾.

In caso di diniego dell'attestato di circolazione temporanea è ammesso ricorso amministrativo al Ministero per motivi di legittimità e merito, nel termine di trenta giorni dalla comunicazione del provvedimento (art. 69, richiamato espressamente dall'art. 71, comma 2)⁽¹⁷⁰⁾. La decisione è di competenza, di volta in volta, secondo il relativo settore, del Capo del Dipartimento per i Beni culturali e paesaggistici e del Capo del Dipartimento per i beni librari ed archivistici. Legittimato al ricorso è l'interessato, mentre la decisione dovrà essere resa nel termine di novanta giorni dalla presentazione del ricorso; in mancanza di risposta il silenzio si configura come rigetto. Nel caso, poi, di accoglimento del ricorso il Capo del Dipartimento interessato rinvia gli atti all'Ufficio di esportazione competente che provvederà in conformità nel termine di venti giorni.

Ingresso nel territorio nazionale dei beni culturali

L'art. 72 del Codice disciplina l'ingresso in Italia delle cose e dei beni provenienti dal territorio dell'Unione Europea (spedizione) o da un Paese terzo (importazione), la cui circolazione è soggetta ad autorizzazione. L'Ufficio di esportazione rilascia il certificato, a domanda dell'interessato, sulla base di idonea documentazione fornita dall'autorità competente dello Stato di spedizione o esportazione e comprovante l'identificazione del bene e la sua provenienza. Secondo il disposto della norma sono oggetto della stessa solo i beni soggetti a un divieto relativo di circolazione ai sensi dell'art. 65, comma 3⁽¹⁷¹⁾. La norma non specifica l'ufficio competente per il rilascio del certificato; si discute pertanto se sia quello afferente al luogo di destinazione ovvero quello competente per il luogo d'ingresso sul territorio italiano. Mentre per l'ipotesi della spedizione la distinzione non assume più rilievo, essendo stati aboliti i controlli sulla circolazione infracomunitaria dei beni, riguardo ai casi di esportazione è preferibile l'interpretazione secondo cui competente è l'Ufficio di esportazione dell'ingresso del bene⁽¹⁷²⁾.

Il certificato ha una triplice funzione. Innanzitutto comprova la liceità della provenienza del bene dal territorio dello Stato membro o del Paese terzo, in secondo luogo dimostra il legittimo possesso ed acquisizione, e da ultimo consente nel termine della sua validità, l'uscita dal territorio nazionale di beni e delle cose in ingresso temporaneo, senza che vengano attivati i controlli previsti dall'art. 65. Ai sensi dell'art. 170 del già citato regolamento 363/1913, pertanto, l'Ufficio competente verifica la

⁽¹⁶⁸⁾ Si veda in proposito ANGIULI-CAPUTI JAMBRENGHI, *Commentario al codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., p. 206; FAMIGLIETTI, *Al via l'attestato di circolazione temporanea*, cit., p. 100; TAMIOZZO, *Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*, cit., p. 323.

⁽¹⁶⁹⁾ Si veda MANSI, *La tutela dei beni culturali e del paesaggio*, Padova, 2004, p. 342; TAMIOZZO, *La legislazione dei beni culturali e paesaggistici*, cit., p. 200.

⁽¹⁷⁰⁾ Sul ricorso amministrativo si veda FERRETTI, *Diritto dei beni culturali e del paesaggio*, Napoli, 2005, p. 137.

⁽¹⁷¹⁾ Tali beni sono le cose di interesse culturale, a chiunque appartenenti, opera di autore non più vivente e la cui esecuzione risalgia ad oltre cinquanta anni, gli archivi e i documenti di interesse culturale, appartenenti a privati ed i beni rientranti nelle categorie di cui all'articolo 11, comma 1, lettere f), g) ed h), a chiunque appartengano.

⁽¹⁷²⁾ Tale orientamento si fonda sulla considerazione delle maggiori esigenze di tutela. In tal caso, infatti, il controllo immediato dell'importazione potrebbe consentire l'immediata rispedizione del bene al Paese di origine in caso di circolazione illecita. In proposito si veda CAMMELLI-BARBATI-SCIULLO, *Il codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., p. 313.

documentazione presentata dall'interessato "aggiungendo sulla domanda tutte quelle caratteristiche particolarità descrittive che l'importatore avesse tralasciato, o che fossero necessarie per identificare quando che sia le cose importate"(173). La richiesta del certificato, che ha natura meramente ricognitiva, è facoltativa; esso ha durata quinquennale ed è prorogabile di cinque anni in cinque anni. Le condizioni, modalità e procedure per il rilascio e la proroga dei certificati possono essere stabiliti con decreto ministeriale. Non essendo ancora tuttavia intervenuta l'emanazione di detto regolamento, la disciplina di dettaglio, ai sensi dell'art. 130 del Codice, è ancora quella contenuta negli artt. 169-174 del regolamento n. 363 del 1913(174).

(¹⁷³) Per i beni provenienti dai Paesi dell'Unione Europea, il certificato dovrà essere rilasciato dall'autorità individuata dall'art. 3 della direttiva 7/93/CEE e recepita dall'art. 76 del Codice.

(¹⁷⁴) Parte della dottrina ritiene che l'art. 72 non sia autoapplicativo e che, fino all'emanazione del decreto, il certificato non possa comprovare la liceità della provenienza del bene. A tal proposito si veda ANGIULI-CAPUTI JAMBRENGHI, *Commentario al codice dei beni culturali e del paesaggio*, cit., p. 207. Problema applicativo di notevole rilievo riguarda la durata della proroga. Non essendo prevista, infatti, differentemente dalla disciplina dei beni in uscita dal territorio nazionale, la distinzione tra circolazione temporanea e circolazione definitiva, e non essendo contemplato per l'ingresso nel territorio nazionale alcun limite alle proroghe, nulla vieta che la permanenza del bene importato o spedito nel territorio italiano si trasformi a tempo indeterminato. Si ritiene in dottrina che proprio il regolamento ministeriale previsto dal comma 4, dettando limiti e condizioni alle proroghe potrebbe fare maggiore chiarezza sul punto. Si veda in questo senso FERRETTI, *Diritto dei beni culturali e del paesaggio*, cit., p. 140; TAMIOZZO, *La legislazione dei beni culturali e paesaggistici*, cit., p. 275.

Stage in balance: programmazione della qualità nei Teatri comunali di produzione (Carmelo Zaccari)

1. Introduzione a mo' di conclusione

Qualcuno sostiene che la metodologia della Balanced Scorecard è sempre e comunque applicabile. Aziende del settore privato o del settore pubblico, è indifferente. Questione di stakeholders, dicono. Più precisamente, della loro puntuale definizione in termine di priorità. Dunque, la letteratura ammette che nel settore privato la massima priorità è data al profitto, nel pubblico l'elemento fondamentale è rappresentato dal servizio al cittadino.

L'introduzione di qualsiasi indicatore di performance nelle organizzazioni pubbliche e no-profit, in particolare la BSC, a causa di battaglie alimentate dalla non valutata onerosità delle procedure, procede comunque ancora a rilento e trascina con sé incomprensioni e fraintendimenti.

La mia intenzione non è, però, nel breve lavoro finale di questo corso, valutare le ragioni di quanto appena detto, ma, mettendo in evidenza accademicamente il presupposto teorico del metodo, approntare una BSC per i Teatri comunali di produzione (puro servizio culturale pubblico) in cui la *prospettiva Customer* si fa più complessa. I Teatri comunali, pur essendo un sistema distributivo di notevole importanza, poco hanno dato all'evoluzione del teatro italiano, poiché, nella loro gestione con o senza controllo, hanno costruito quasi sempre budget sicuri attraverso produzione medie, creando soddisfazione per clienti tradizionali o convenzionali. È la mania dei cartelloni misti, dove troppi spettacoli facilmente vendibili (anche di qualità elevata) devono fungere da leva per pochissime opere, quasi mai auto-prodotte, di più difficile digeribilità per amministratori e cittadini non specializzati. In altre parole, è la media delle esigenze di questi ultimi a dare il via alla programmazione della qualità in un palcoscenico stabile comunale.

Giocare sul termine qualità, però, può, in questo caso, fornirci la chiave di svolta per un riassetto, addirittura generale, del sistema teatro.

In molti servizi pubblici e molte aziende private la qualità del servizio-prodotto coincide con la soddisfazione del cliente. Esempio classico possono essere le ASL. Non è così per il comparto cultura, dove quel termine potrebbe assumere il senso di una soddisfazione di esigenze o bisogni che il possibile utente rifiuta in prima battuta. Se questo modo di pensare entra nella *strategy* di un servizio culturale pubblico, quindi anche di un teatro comunale, se è chiara a quel servizio la necessità istrionica della propria natura, allora il principale cliente da soddisfare sarà un soggetto che ora non c'è o è numericamente irrilevante, ma può essere costruito e moltiplicato.

Diventa allora un'esigenza affermare che la riforma dei fondi FUS non deve passare solo per la regionalizzazione degli stessi, come prospetta l'attuale esecutivo, ma coglie il suo significato storico nella ricerca di indicatori o parametri veramente efficaci, capaci di valutare la reale spinta culturale di una produzione, compresa quella comunale, in estremo addirittura sensibili ai valori non del tutto positivi degli indicatori di soddisfazione presenti proprio nelle singole organizzazioni.

2. Un po' di metodo: la Balanced Scorecard

È una moda dilagante ora in Italia questa BSC, anche se ha quasi venti anni.

Robert Kaplan e David Norton la misero appunto sulla pagine dell'*Harvard Business Review* nel lontano 1992, cercando una soluzione al problema della produzione di valori extracontabili da parte del sistema di controllo direzionale. In tante aziende è spesso fraintesa, se ne prendono solo alcuni spunti, perché è difficile liberarsi da vecchi pensieri e modelli gestionali. Per semplificare con *Vendramini*, la Scorecard **consiste in**:

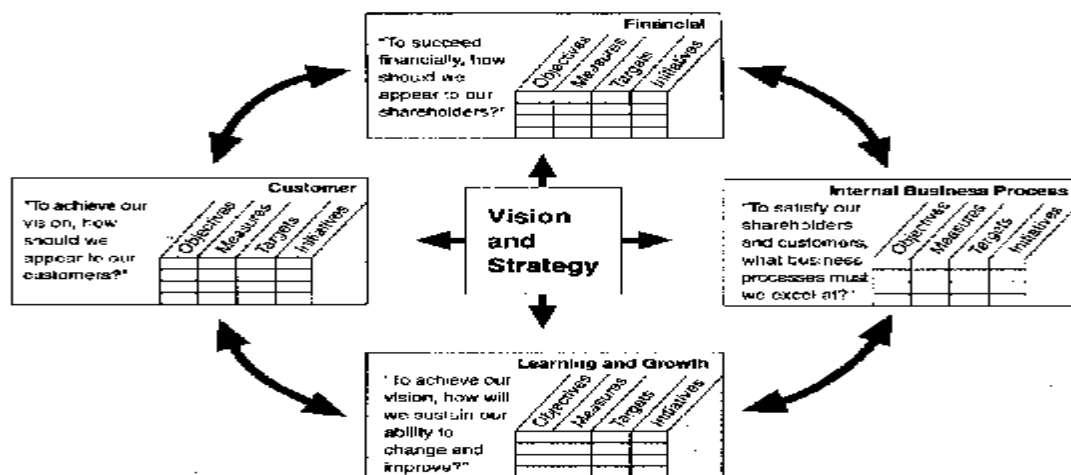
- un sistema di gestione strategica dell'intera azienda;
- un sistema di comunicazione che rende la strategia esplicita a tutti;
- una modalità di bilanciare obiettivi sia economico-finanziari che qualitativi;

- un processo lungo ed articolato;
- uno strumento che permette di incrementare la responsabilizzazione interna;
- un modo di allineare la visione dell'azienda con il proprio capitale umano;
- un impegno a cambiare.

Non è, invece:

- uno strumento di controllo della produttività del singolo;
- uno strumento soft;
- uno strumento che utilizza sistemi di misurazione delle performance, riclassificandoli in 4 categorie;
- un progetto;
- un sistema TQM.

Nell'analizzare il metodo si scoprono quattro diverse prospettive di analisi, ben sintetizzate dallo schema Kaplan-Norton.



Source: Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (January-February 1996): 76. Reprinted with permission.

Dunque, i classici indicatori di risultato (lag indicator) cercano integrazione, ma soprattutto bilanciamento, con i driver di performance futura (lead indicator), per non ricercare profitti immediati che possono sottendere fallimenti a lungo termine.

Come si nota dallo schema, ogni finestra d'indagine prevede:

- ♣ gli obiettivi da raggiungere, coerenti con la visione aziendale
- ♣ i parametri di misura da applicare per conoscere come si sta raggiungendo un obiettivo
- ♣ i target di riferimento per capire lo scostamento dall'obiettivo
- ♣ Le iniziative da approntare per correggere il percorso

È banale dire che nel privato la **prospettiva finanziaria** rimane quella fondamentale, poichè la traduzione in termini di profitto della strategia scelta, mediante *lag indicator*, è l'incubo di un azionista e del manager di riferimento..

Volendo esemplificare, ecco alcuni indicatori schematizzati da *Fadda*:

Tipologia	Indicatore
Struttura patrimoniale finanziaria	Immobilizzazioni nette/totale impieghi (<i>rigidità impieghi</i>) Fonti permanenti/totale fonti (<i>rigidità fonti</i>) Totale impieghi/capitale di terzi (<i>indebitamento</i>) Capitale permanente/immobilizzazioni nette
Situazione finanziaria	Indice di rotazione Indici di ciclo Indici di situazione
Redditività	Utile netto/capitale proprio (<i>ROE</i>) Utile operativo/capitale investito medio (<i>ROI</i>) Utile ordinario/capitale investito medio (<i>ROA</i>) EVA Utile operativo/ricavi di vendita (<i>ROS</i>)

--	--

L'**EVA** (*Economic Value Added*) è una delle metodologie fondamentali perché indica se l'investimento in management, quindi nella stessa azienda, può competere con l'investimento in attività rischiose. Quindi:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{WACC} * \text{C})$$

Dove:

NOPAT = *Net Operating Profit After operating Taxes* (Utile operativo netto dopo le imposte operative)

WACC = *Weighted Average Cost of Capital* (Costo medio ponderato del capitale)

C = Net Invested Capital (Capitale investito netto).

È importante sottolineare che l'analisi di meri dati economico-finanziari è correlata alla fase aziendale in cui si opera. In crescita, sostegno e raccolta si useranno differenti indicatori, coerenti con la strategia.

Quello che più interessa le aziende pubbliche, però, come detto in premessa, è la prospettiva Customer. Lo sguardo al cliente, nella BSC, si compone di due importanti fattori:

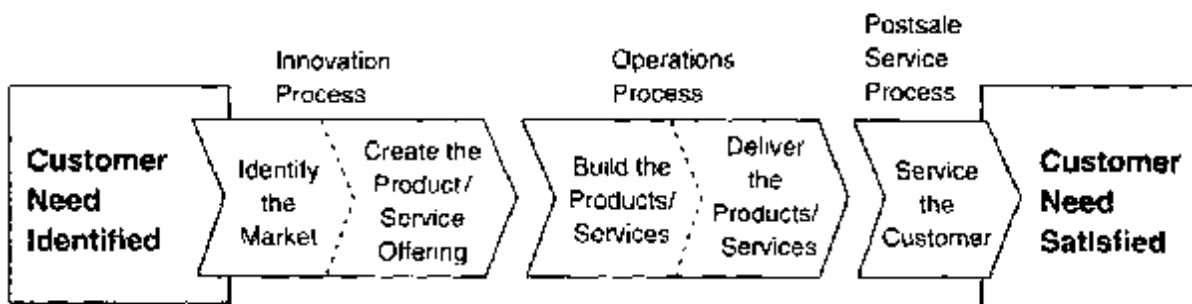
- ♣ Identità precisa del cliente;
- ♣ Il valore che l'azienda vuole esprimere.

Con uno schema, tratto sempre dalle analisi di Fadda, sintetizziamo gli indicatori sovente utilizzati:

<i>core measure</i> (misurano la capacità dell'azienda di acquisire e mantenere la clientela profittevole)		<i>Performance measure</i> (misurano la capacità dell'azienda di soddisfare le aspettative dei clienti)
Processo	Indicatori	
<i>Acquisizione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di prodotti acquistati nel periodo • Numero di prodotti acquistati nel periodo/numero totale di prodotti 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasso di reclamo • Punteggio di soddisfazione assegnati tramite questionari
<i>Retention</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo medio tra due acquisti consecutivi • Numero di clienti che non acquistano da sei mesi e più • Quota di mercato 	
<i>Redditività</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Margine medio per prodotto 	

Normalmente la prospettiva cliente è inversamente proporzionale a quella economico-finanziaria, poiché qualsiasi azione volta al miglioramento del valore percepito dal cliente pesa sulla performance finanziaria nel breve periodo. Per un'azienda del settore pubblico, il miglioramento può pesare anche di più sul flusso finanziario, se la produzione di soddisfazione sociale è alta e ben condivisa.

Le esigenze "clientelari" identificano le voci interne della struttura produttiva che meritano l'attenzione dei manager, i quali devono stabilire, per quelle stesse voci, una scala di priorità, secondo l'impatto che queste hanno sulla value position.



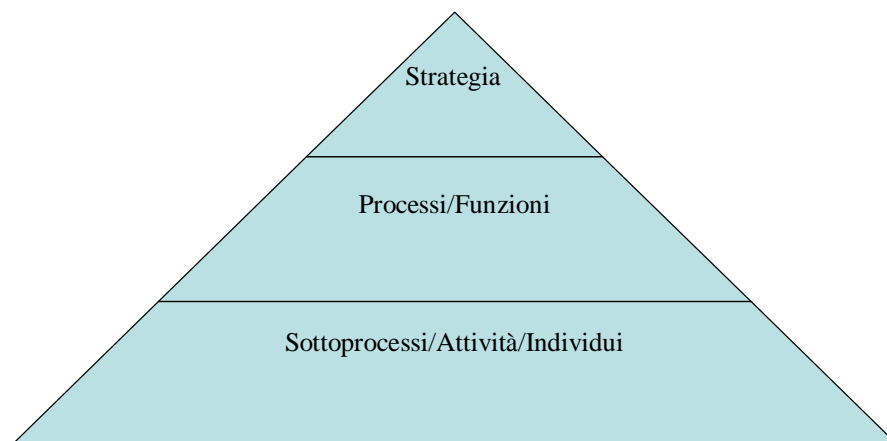
La prospettiva dei **processi interni** si avvale, nello stabilire questa graduatoria, di più tipologie di indicatori:

- *Indicatori di efficacia*, volti a stabilire la potenzialità aziendale di soddisfare tutti i tipi di clienti
- *Indicatori di efficienza*, per l'ottimizzazione dei fattori produttivi e il conseguente taglio dei costi
- *Indicatori misti*

Alla fondamentale domanda di quali strutture o infrastrutture necessiti l'azienda, per abilitare le considerazioni delle tre precedenti prospettive, risponde la quarta ed ultima visione, quella dell'**apprendimento** e della **crescita**. È da questa angolazione che possono essere considerati gli *intangibile assets*, meritevoli di una approfondita considerazione per i Teatri comunali di produzione, qui difficilmente attuabile. Con gli indicatori di questa prospettiva deve essere valutabile la capacità dell'azienda di acquisire e coltivare risorse di natura diversa, ma di qualità, aggiungendo l'attitudine a produrle da se.

Ma come si sviluppa una BSC?

La letteratura recente, che ha poi declinato la tesi di fondo degli studiosi americani (qui citiamo Scanziani e Tavecchio), descrive una logica di sviluppo top-down, che pone al livello più alto la strategia, seguita dal livello gestionale, per poi arrivare ai sottoprocessi, alle attività ed al singolo individuo.



Per ogni livello si creano schede con diversi elementi, sempre sistemati in logica top-down. Gli elementi, in ordine, sono:

- ♣ Vision (direzione di lungo periodo)
- ♣ Obiettivi/strategie (il percorso scelto)
- ♣ Imperativi di creazione di valore (le quattro prospettive sopra descritte, ma non solo)
- ♣ Fattori critici di successo(leve per gli obiettivi)
- ♣ Misure(Numeri)

Fattore importantissimo nella costruzione ed implementazione di una BSC è l'indicazione, attraverso la cosiddetta **Mappa Strategica**, delle relazioni di causa-effetto che collegano i *lag indicator* ai *lead indicator*. In altre parole, il rendere facilmente evidenti le suddette relazioni rende le misure sillabe dello stesso dizionario adottato dalla strategia.

3. Il cliente nei Teatri Comunali

La normativa prevede oggi un gran numero di forme gestionali per i teatri comunali. La vecchia gestione "in economia", cioè la diretta amministrazione del comune, è stata affiancata da altre forme come le istituzioni, le Aziende Speciali, le SPA, le fondazioni e le gestioni convenzionate, dotate più o meno tutte di autonomia amministrativa. Poche le iniziative ardite, in verità, nella direzione del capitale privato, troppe le resistenze che mantengono in vita le direttive dell'ente. Quindi fuori dalla forma, per entrare nella sostanza, ragionare sul controllo BSC di questi Teatri è, in prima istanza, capire come la logica stessa del metodo possa integrarsi con gli strumenti di pianificazione previsti per le municipalità. Questa connessione è in realtà molto positiva, definendo regina, come più volte ribadito, la prospettiva Customer, poiché gli indicatori di economicità (è un'ossessione il contenimento dei costi) vanno sempre e comunque affiancati da indicatori di efficacia ed efficienza.

Vediamo, quindi, qualche relazione tra BSC e documenti amministrativo-contabili dell'Ente, prendendo alcuni spunti da Galasso:

Elementi della BSC	Documenti ammin.
Visione strategica	Programma del Sindaco/Presidente
Obiettivi	Bilancio di mandato e relazione previsionale e programmatica
Prospettive di analisi	Struttura del PEG
Azioni	Obiettivi operativi annuali indicati nel PEG
Indicatori	Sistemi di rilevazione presenti nel PEG

La regina deve essere, però, spogliata di tutti i suoi abiti regali, per esser meglio intesa e applicata. Bocci fa alcune osservazioni:

- ♣ Il cittadino può essere inteso come cliente, quindi l'organizzazione mostrerà la sua "capacità di risposta", l'efficienza e l'efficacia dei suoi servizi
- ♣ Il cittadino può essere inteso come soggetto alla legge e la legge dovrà abbattere il rischio o l'incertezza connessi al servizio dato
- ♣ Il cittadino è il proprietario del servizio, quindi c'è l'interesse alla qualità
- ♣ Il cittadino è partner, dunque collabora, riflette, ammonisce

C'è un aspetto che Bocci, a mio avviso, non affronta, ed è quello del **cittadino** come **alunno**, come soggetto che deve accrescere il suo senso civico. Anche l'alunno ha bisogno della qualità, di un certo aspetto di questa, quello legato, per esempio, all'arte ed alla poesia, ma non la percepisce immediatamente come sua, ne capirà i fondamenti e l'utilità quando non ne potrà fare più a meno.

Questa ultima osservazione serve il cambiamento strategico dei Teatri comunali, poiché loro, prima di altri, sono le pedine di un gioco culturale che modifica la fisionomia della città.

Si vuole sottolineare, prima di ogni altra considerazione, come l'analisi matura guardando l'intero sistema teatrale comunale, al cui interno è normale ravvisare eccellenze o eccezioni.

Allora, come si programma quella qualità che appartiene al *cittadino-alunno* in un teatro? Come valutare l'efficacia della stessa azione teatrale?

È fuor di dubbio che tanti teatri comunali, soprattutto nel Mezzogiorno, sono essenzialmente grandi e vuoti contenitori, dove la proposta culturale, finanziata dall'amministrazione, viene organizzata in esclusiva dai circuiti regionali, fornendo cartelloni convenzionali o poco innovativi. L'assessore o il presidente del CdA dell'Istituzione-Fondazione sono soddisfatti, perché soddisfatto è il loro elettorato. Nomi altisonanti si trovano in quelle produzioni ed il pubblico di provincia, si sa, ama l'esotico fascino a questi attribuito dalla nazione, forse meglio dalla televisione.

Quindi, il primo passo di un teatro comunale, in proporzione alla municipalità che ospita lo stabile, dovrebbe essere la costruzione di una sovrintendenza forte in campo organizzativo e risoluta in campo artistico. Sembra facile, ma nei fatti, senza scoprire niente di nuovo, cominciare a programmare qualità, con parametri almeno riferibili ad un unico standard (come titoli di studio, onorificenze sociali ecc ecc), già nella scelta degli uomini chiave di un'amministrazione (scelta leggibile nel *programma*) è impresa degna di un supereroe. Questioni clientelari dicono, tanto per restare in tema. Solo così, però, con la caparbia di andare contro il presente, i cartelloni possono introdurre in tante città quei valori teatrali prodotti dai privati o dalle metropoli del Bel Paese. Forse tante province saranno finalmente in grado, addirittura, di produrli da se. Valori ostici, ma a volte fondamentali in chiave di crescita intellettuale.

Se tutto questo accade, allora il management del teatro non può limitarsi ad iniettare la medicina amara, ma deve, in qualche modo, essere in grado di valutare gli effetti di quella medicina. Con la particolarità di non cambiarla in presenza di esiti negativi, alterando, piuttosto, la costituzione del paziente.

Non interessa più sapere (solo) il numero degli spettatori, se sono soddisfatti dello spettacolo, del bar, del guardaroba, delle maschere, dei cessi, dell'attore o dell'uomo buffo che "cambia le luci", bensì la natura delle emozioni delle persone intervenute, attraverso questionari di approfondimento, che evidenzino caratteri e temi del testo, stimolando al contempo la creatività e l'ingegno anche di chi del teatro non sa che farsene. Le risposte raccolte possono essere la base per attività extra alla produzione, dove l'anonimo utente del foglio diventa identità, su cui addirittura lavorare ex-ante spettacoli ed ex-post per una verifica più dettagliata.

Siamo, insomma, davanti al *sottoprocesso* della produzione della vera qualità, dotato di un suo budget e di un suo cliente fondamentale: la città nel suo complesso.

Attenzione ad un sottoprocesso di questo tipo potrebbe, però, rivolgerla anche il finanziamento statale. Il F.U.S già si occupa di teatri comunali, ma non coglie nei suoi parametri la capacità via via maggiore di far affezionare il pubblico alle produzioni d'innovazione.