



Economia Aziendale Online

## Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

### Il peso del “privato” nei musei statali italiani: verso strumenti e figure innovative?

Silvia Fissi

Elena Gori

Marco Contri

Pavia, Novembre 2018

Vol. 9 - N. 3/2018

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)

[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress

# Il peso del “privato” nei musei statali italiani: verso strumenti e figure innovative?

Silvia Fissi<sup>1</sup>

Elena Gori<sup>2</sup>

Marco Contri<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Assistant Professor of  
Business Administration

<sup>2</sup> Associate Professor of  
Business Administration

<sup>3</sup> Post-graduate Researcher of  
Business Administration

Corresponding Author:

Silvia Fissi  
University of Florence, Via  
delle Pandette 9 - 50127  
Firenze, Italy  
Email: [silvia.fissi@unifi.it](mailto:silvia.fissi@unifi.it)

## Cite as:

Fissi, S., Gori, E., Contri, M.  
(2018). Il peso del “privato”  
nei musei statali italiani:  
verso strumenti e figure  
innovative?, *Economia  
Aziendale Online*, 9(3), 261-  
289.

Section: *Refereed*

Received: 13 April 2018

Published: 09 November  
2018

## ABSTRACT<sup>1</sup>

Sebbene il sistema di finanziamento rivesta particolare importanza per il museo, il raggiungimento di un assetto finanziario stabile risulta particolarmente critico. Le istituzioni museali, infatti, non sono strutturalmente in grado di provvedere autonomamente al proprio finanziamento e necessitano di contributi esterni del settore pubblico e di quello privato.

Considerata la criticità della dimensione finanziaria e la limitata attenzione che la letteratura ha finora dedicato al finanziamento delle istituzioni museali, l'articolo intende individuare – in un'ottica esplorativa – quali siano le modalità attraverso le quali i musei statali soddisfano il loro fabbisogno finanziario.

La survey ha confermato la necessità di ricorrere a risorse esterne e, in questo senso, particolarmente significativo risulta il ruolo ricoperto dallo Stato, dalle regioni e dagli enti locali. I risultati suggeriscono anche di attivare nuove forme di collaborazione con il settore privato e sviluppare figure professionali dedite all'attività di fundraising.

Although the funding system is of significant importance for a museum, achieving a stable financial structure is particularly critical for this type of institution. Indeed, because of their structure, museums are not able to support themselves financially and therefore they need external funds, both from the public and the private sector.

Given the critical nature of the financial dimension and the limited attention that literature has so far dedicated to museum financing, this research, with an exploratory perspective, aims to identify the ways state museums meet their financial needs.

The survey confirmed the need for museums to seek financial support from external entities (and, in this respect, particularly significant was the role played by Governments and Local Agencies), as well as to activate new collaborations with the private sector and to develop innovative professional figures dedicated to fundraising.

---

**Keywords:** State Museums, Public Financing, Innovative Figures, Value, Culture.

---

<sup>1</sup> Sebbene l'articolo sia frutto del lavoro congiunto degli autori, è possibile attribuire il paragrafo 1 a Elena Gori, i paragrafi 2, 3 e 4 a Marco Contri e il paragrafo 5 a Silvia Fissi.

## 1 – Introduzione

A partire dagli anni Novanta, il funzionamento e la gestione dei musei sono divenuti oggetto di una crescente attenzione da parte degli studiosi di economia aziendale (Frey, 1994; Kotler, Kotler, 1998; Lord, Lord, 1991; Moore, 1994) che hanno evidenziato la possibilità di applicarvi principi, logiche e strumenti propri delle imprese al fine di aumentare la capacità degli istituti di raggiungere le proprie finalità (Johnson, Thomas, 1998; Zan, 1999). Pertanto, oramai da tempo, autorevoli studiosi (Bernardi, 1996; Sibilio, Donato, 2015; Travaglini, 2004) e istituzioni (ICOM, 2017) sono concordi nel definire il museo come un'azienda e, conseguentemente, nell'affermare come il raggiungimento della missione di ogni museo, indipendentemente dal suo assetto istituzionale, sia correlato alla necessità di ottenere e poi mantenere le condizioni di equilibrio economico e finanziario (Giunta, 2008, pp. 307-313), ottimizzando allo stesso tempo l'impiego delle scarse risorse disponibili (Solima, 2004, p. 251). Naturalmente, questo nuovo orientamento nei confronti dei musei non ha risparmiato quelli pubblici (Dainelli, 2007, pp. 9-13), coinvolti nel processo di riforma noto a livello internazionale come "New Public Management" (Hood, 1991 e 1995) e in Italia come "aziendalizzazione" (Farneti, 2004, p. 247) della pubblica amministrazione (Donato, 2015).

Secondo gli ultimi dati Istat (2016) disponibili, in Italia ci sono 4.976 musei e istituti similari, pubblici e privati, aperti al pubblico, di cui 4.158 musei, gallerie o collezioni, 282 aree e parchi archeologici e 536 monumenti e complessi monumentali. Dal momento che il 64,1% dei musei italiani è pubblico (Istat, 2016, p. 9), la letteratura economico-aziendale si è interessata in misura sempre maggiore proprio ai musei pubblici e, inizialmente, alla necessità di misurarne le performance (Halligan et al., 2010; Johnson, Thomas, 1998; Zan, 1999). Negli ultimi anni, inoltre, le indagini sono sempre più frequentemente focalizzate sull'individuazione di strumenti volti a migliorare l'accountability dei musei (Carnegie, Wolnizer, 1996; De Bruijn, 2002; Finocchiaro Castro, Rizzo, 2009; Gilhespy, 1999; Marcon, Sibilio, 2015; Sibilio Parri, 2010; Weinstein, Bukovinsky, 2009), anche in considerazione del fatto che tanto più un museo raggiunge livelli elevati di efficacia ed efficienza, quanto più cresce la fiducia che riscuote tra i propri interlocutori sociali (Basso, Funari, 2004).

In generale, i processi di managerializzazione dei musei appaiono impostati su due orientamenti principali: verso il mercato e verso un utilizzo efficiente delle risorse (Minuti et al., 2012). D'altra parte, per i musei pubblici il raggiungimento e il mantenimento dell'equilibrio finanziario è stato, negli anni più recenti, un obiettivo sempre più difficile da raggiungere a causa della contrazione dei finanziamenti pubblici (Iaffaldano, 2011, p. 77; Merlo, 2011) che, senza dubbio, avevano rappresentato per lungo tempo la principale fonte di ricchezza disponibile a supporto dell'attività (Messineo, Occhilupo, 2014).

Zan (2003) ha poi osservato come il manager culturale debba misurarsi con un contesto caratterizzato da una elevata complessità aziendale prodotta dalle tre macroaree di attività: storico-estetica (back office), di fruizione da parte dell'utente finale (demand side) e di impiego delle risorse umane e finanziarie (supply side). Tuttavia, i contributi presenti in letteratura sul tema del finanziamento dei musei sono piuttosto rari (Minuti et al., 2012) e, seppur giungano a conclusioni interessanti, si limitano all'esame del problema sotto il profilo teorico (Fanelli et al., 2015; Giorgino, 2014; Zangrandi, 2007) oppure propongono l'analisi di singoli casi di studio (Ferretti et al., 2007).

In generale, per contribuire a colmare il gap rilevato in letteratura, l'obiettivo perseguito dalla presente ricerca è riconducibile all'esame delle tipologie di finanziamento attualmente impiegate dai musei statali italiani, identificando ulteriori possibili canali di finanziamento che oggi rappresentano delle best practice, ma potrebbero essere ampiamente e utilmente utilizzati dall'intero comparto museale pubblico. La scelta dei musei italiani statali si giustifica, da una parte, per il fatto che la realtà italiana rappresenta un contesto di assoluto interesse in ragione del suo ingente patrimonio culturale e, dall'altra, perché i musei statali vantano un'elevata attrattività nel panorama museale nazionale, richiamando da soli quasi la metà dei visitatori (Istat, 2017) e, in controtendenza rispetto al contesto europeo, con numeri in aumento<sup>2</sup>.

L'articolo si sviluppa come di seguito descritto. Il paragrafo 2 offre un quadro della letteratura sul tema dei finanziamenti pubblici ai musei, mentre quello successivo illustra il metodo applicato in questa ricerca. Il paragrafo 4 descrive i risultati dello studio compiuto e, infine, l'ultimo offre alcune osservazioni di sintesi e ne descrive i limiti e i possibili sviluppi futuri.

## 2 – Review della letteratura

In generale, per il museo il sistema di finanziamento riveste particolare importanza (Woodward, 2012) in quanto non solo determina le sue condizioni di vita duratura (Fanelli et al., 2015, p. 81), ma contribuisce anche a definirne le strategie, rappresentando uno strumento fondamentale per il conseguimento degli obiettivi prefissati e quindi della mission (Ferretti et al., 2007, p. 221; Magnani, 2006). Il museo è infatti chiamato a creare valore culturale per i propri utenti ed economico per l'impresa-museo, attraendo maggiori risorse per garantire nel lungo periodo la conservazione del suo stock culturale (Montella, 2009, pp. 142-151).

Secondo l'origine del patrimonio culturale e le finalità per le quali è stato costituito, un museo si può configurare come un istituto pubblico, un'impresa oppure un'organizzazione non profit (Bagdadli, 1997, pp. 10-21). È immediato comprendere come le modalità di finanziamento più adatte a un'azienda, e quindi anche a un museo, dipendano dalle sue caratteristiche in termini di produzione e di struttura, ma anche dal contesto socio-economico e normativo in cui si trova a operare. Al riguardo, è possibile distinguere due modelli di finanziamento principali: quello statunitense e quello europeo-continentale (Messineo, Occhilupo, 2014). Il primo ha tradizionalmente visto un minor intervento diretto dello Stato e un maggior coinvolgimento dei privati sia nella gestione che nel finanziamento del settore culturale, con una grande attenzione alle attività di fundraising (Matt, Zorloni, 2011). La quasi totalità dei musei europei, invece, è governata da enti pubblici (Dainelli, Sibilio Parri, 2012) e, nonostante negli ultimi anni i contributi dei privati siano in aumento, il finanziamento pubblico rimane elevato (Camarero et al., 2011), sebbene tendenzialmente in calo (Bonet, Donato, 2011, p. 7; Naylor, 2016, p. 27). Del resto, l'intervento pubblico nel finanziamento del settore culturale si giustifica con la necessità di promuovere la cultura e renderla fruibile a tutti i livelli (Baumol, Bowen, 1966; Duffy, 1992; Heilbrun, Gray, 1993) ed è probabilmente per questo motivo che si stanno registrando, quantomeno a livello italiano, timidi segnali di ripresa (Federculture, 2017).

---

<sup>2</sup> Con riferimento agli ultimi dati disponibili in tema di visitatori dei musei italiani si rimanda al seguente indirizzo web: [http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito/MiBAC/Contenuti/visualizza\\_asset.html\\_249254064.html](http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito/MiBAC/Contenuti/visualizza_asset.html_249254064.html).

Dal punto di vista squisitamente gestionale, Bernardi (1996) ha evidenziato come costituisca una condizione indispensabile che chiunque, a vario titolo, operi nella gestione del museo garantisca un uso accorto delle risorse disponibili (efficienza) per realizzare servizi apprezzati dai potenziali destinatari dell'attività museale (efficacia). A livello pubblico, infatti, la complessità gestionale dipende anche dal fatto che gli obiettivi sono al contempo di efficienza e di efficacia (Minuti et al., 2012).

La struttura finanziaria concretamente adottata dal museo dipende poi dalla forma giuridico-istituzionale e dal grado di intervento pubblico e privato (Ferretti et al., 2007, p. 15) e si articola in risorse interne, costituite dalle entrate autogenerate attraverso lo svolgimento delle attività istituzionali, ed esterne, che includono trasferimenti pubblici, contributi privati (tipicamente sponsorizzazioni ed erogazioni liberali) e fondi di dotazione (Fedeli, Santoni, 2006; Toepler, Dewees, 2005). Tuttavia, il raggiungimento di un assetto finanziario stabile risulta particolarmente critico per le istituzioni museali (Chirieleison, 2002). Come molti studi hanno dimostrato, infatti, le entrate autogenerate risultano in genere esigue rispetto al fabbisogno richiesto dalle finalità istituzionali perseguite (Chatelain-Ponroy, 2001; Fuortes, 1998 e 2000; Giorgino, 2014; Lindqvist, 2012; Valentino, 2016). Il deficit strutturale dei musei si spiega, soprattutto, considerando che tali istituzioni si trovano a fronteggiare elevati costi fissi (in particolare, quelli legati alla conservazione, al restauro e al personale) (Frey, Meier, 2006). Per conseguire autonomamente un reddito positivo, esse potrebbero agire in linea teorica sul prezzo dei propri servizi, ma finirebbero per fissarlo a un livello così elevato da pregiudicarne la fruizione da parte di alcuni potenziali visitatori e vedere così peggiorare ulteriormente le proprie performance (Chirieleison, 2002). Ciò, peraltro, risulterebbe anche in contrasto con la "funzione sociale" che anima l'operatività del museo (ICOM, 2017; Tobelem, 2013). Quest'ultimo, quindi, si presenta spesso come un'azienda strutturalmente non autosufficiente dal punto di vista economico-finanziario e, pertanto, la prima domanda di ricerca alla quale si intende rispondere attraverso questo contributo è la seguente:

- da quali fonti provengono le risorse utilizzate dai musei statali italiani per fronteggiare le esigenze di gestione?

Questa cronica incapacità del museo di provvedere autonomamente al proprio finanziamento rende necessario il concorso di contributi esterni da parte del settore pubblico e di quello privato (Bagdadli, 1997; Chirieleison, 2002), che i musei si contendono, operando così all'interno di una vera e propria arena competitiva (Burton, Scott, 2003; Johnson, Thomas, 1998).

L'instabilità delle risorse pubbliche rende sempre più necessario anche per i musei italiani il coinvolgimento dei soggetti privati (Baldassarre, 2009), come tradizionalmente avviene nei paesi anglosassoni (Macrì, 2015). Per questa ragione, si è scelto di esplorare la natura dei privati che sostengono le attività e le iniziative dei musei statali italiani e di stabilire in quale misura essi contribuiscono al loro finanziamento, rispondendo alla seconda domanda di ricerca:

- quali sono i soggetti privati che hanno sostenuto le attività e le iniziative dei musei statali?

Per sostenere le spese delle istituzioni culturali, negli ultimi anni, è stato talvolta impiegato anche il fundraising (Martinoni, 2011; Petrarola, 2006; Sacco, 2006), ovvero quell'insieme di

strategie e azioni che coinvolgono potenziali donatori pubblici e privati al fine di creare un flusso di risorse finanziarie in grado di contribuire alla sostenibilità dell'attività istituzionale (Veronelli, 2014). La previsione della figura del fundraiser negli organigrammi dei musei contribuirebbe peraltro a favorire la creazione di consenso intorno alla mission del museo (Giorgino, 2014; Magnani, 2006) e a rafforzare così la sua legittimazione sociale (Solima, 2004), particolarmente importante per giustificare i trasferimenti da terze economie (Chirieleison, 2002).

Questa forma di finanziamento è stata sostenuta, con effetti senza dubbio positivi, dal legislatore nazionale che, con il Decreto Cultura (D.L. 83/2014), ha introdotto il cosiddetto "Art bonus", ovvero uno sgravio fiscale a favore del mecenatismo (Lupi, 2014). Il fatto che la sostenibilità delle istituzioni museali richieda un coinvolgimento sempre maggiore dei privati è stata poi implicitamente confermata anche dal Decreto Musei (D.M. 23 dicembre 2014) che, all'art. 4, ha infatti espressamente previsto per i musei statali l'introduzione di una figura professionale che si occupi specificatamente di "marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni"<sup>3</sup>. Se la disciplina museale si è solo recentemente resa consapevole della sua importanza, oramai da molto tempo la letteratura si è concentrata sull'attività di fundraising a favore delle aziende pubbliche e non profit. In particolare, Melandri (2012) osserva come l'attività di raccolta fondi non possa essere improvvisata ma debba essere vista in un'ottica strategica, considerando adeguatamente le fasi di progetto, analisi di mercato, individuazione dei potenziali donatori e poi di raccolta, senza tralasciare l'assistenza, il ringraziamento e la comunicazione dopo l'atto della donazione. In sostanza, il fundraising è un'attività complessa perché, come afferma Melandri (2017), non è sufficiente orientarsi verso azioni di comunicazione realizzate dall'ufficio stampa oppure dall'area marketing. Se in passato chi si faceva conoscere di più attraverso operazioni di comunicazione otteneva più donazioni, oggi riscuote più successo in termini di elargizioni l'organizzazione che conosce meglio il proprio donatore. L'attività di fundraising, insomma, non consiste soltanto nell'aumentare il numero dei donatori, ma anche nel fidelizzarli, incrementando il loro contributo medio e prendendosi cura di ciascuno di loro anche al fine di aumentare la frequenza del dono. Per raggiungere questi obiettivi, occorre dedicare una particolare attenzione alle fasi di pianificazione della strategia e di gestione del momento successivo alla donazione (assistenza, allineamento bancario, ringraziamenti, sistemazione del database, fornitura di informazioni trasparenti ai donatori e ideazione di nuovi modi per l'interazione con questi ultimi) (Grizzle, 2015). Il fundraising officer, del resto, è una figura professionale già presente in molti musei stranieri; quelli anglosassoni, ad esempio, hanno già da tempo istituzionalizzato al loro interno l'attività di fundraising mediante la creazione di appositi team (Matt, Zorloni, 2011). In base a queste considerazioni è stata formulata la terza domanda di ricerca:

- nei musei statali italiani è prevista, oltre al direttore, una figura professionale dedicata a marketing e fundraising?

---

<sup>3</sup> Del resto, già l'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei del 2001, pur non individuando tra i soggetti professionali presenti all'interno del museo una specifica figura che si occupi di fundraising, sottolinea l'importanza per il museo di dotarsi di figure professionali aventi adeguate competenze specialistiche in materia. Ciò è ribadito anche dalla Carta nazionale delle professioni museali, elaborata nel corso dell'Assemblea generale di ICOM Italia tenutasi a Pesaro il 18 marzo 2005.

### 3 – Metodo della ricerca

La ricerca, di tipo esplorativo, adotta il metodo induttivo ed è stata sviluppata per fasi successive. Anzitutto, si è reso necessario individuare un adeguato criterio per la determinazione delle unità di indagine e scegliere lo strumento di rilevazione più idoneo per il reperimento delle informazioni ritenute indispensabili per rispondere alle domande di ricerca. Successivamente, si è proceduto a elaborare i dati ottenuti e ad analizzare i risultati.

Secondo i dati Istat (2016), i 439 musei statali (8,8% del totale) di cui è titolare il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (d'ora in avanti, Ministero o Mibact)<sup>4</sup> attraggono da soli oltre 47 milioni di visitatori (42,6% del totale), mentre sono 20 le strutture museali italiane, localizzate in grandi città come Roma, Firenze, Napoli o in centri urbani di minore dimensione come Pisa, Siena, Pompei e Trieste, capaci di realizzare ciascuna oltre 900 mila ingressi l'anno (31,9% dei visitatori complessivi) di cui 19,6 milioni paganti (55,6%). Per tenere conto di questi dati, le unità di ricerca indagate quindi sono innanzitutto i 30 musei e istituti similari statali "di rilevante interesse nazionale" ai quali la recente riforma dell'ex Ministro Franceschini ha conferito "autonomia speciale", cioè quelli individuati dal D.P.C.M. 29 agosto 2014, n. 171, e dal già citato Decreto Musei e aggiunti in seguito dal D.M. 23 gennaio 2016, n. 44<sup>5</sup>.

L'indagine coinvolge inoltre anche le istituzioni museali indipendenti, e come tali dotate di personalità giuridica, che sono vigilate o controllate dal Mibact attraverso la Direzione generale musei<sup>6</sup>. Al riguardo, occorre segnalare che si è ritenuto preferibile escludere dall'analisi la Fondazione La Venaria Reale in quanto non si tratta di un'istituzione museale, ma di un istituto per l'alta formazione e la ricerca nell'ambito del restauro e della

<sup>4</sup> Si mantiene la dicitura "Mibact" perché il passaggio della "Direzione generale Turismo" al Ministero delle Politiche Agricole e Forestali dovrebbe avvenire solo dal 1° gennaio 2019 (Bartoloni, 2018).

<sup>5</sup> Più precisamente, il D.P.C.M. 171/2014 ha dotato di autonomia speciale i seguenti istituti:

- quali uffici di livello dirigenziale generale: Galleria Borghese, Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma, Gallerie dell'Accademia di Venezia, Gallerie degli Uffizi, Museo di Capodimonte, Pinacoteca di Brera e Reggia di Caserta;
- quali uffici di livello dirigenziale non generale: Galleria dell'Accademia di Firenze, Gallerie Estensi di Modena, Gallerie Nazionali d'Arte Antica di Roma, Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria, Museo Archeologico Nazionale di Taranto, Museo Nazionale del Bargello, Musei Reali di Torino, Palazzo Ducale di Mantova, Palazzo Reale di Genova e Parco Archeologico di Paestum. A questi il D.M. 23 dicembre 2014 ha poi aggiunto la Galleria Nazionale delle Marche e la Galleria Nazionale dell'Umbria, rese poi effettivamente autonome dal Decreto interministeriale 8 maggio 2015.

Ai musei e istituti similari così individuati, il D.M. 44/2016 ha aggiunto:

- quale ufficio di livello dirigenziale generale il Museo Nazionale Romano;
- quali uffici di livello dirigenziale non generale: Complesso Monumentale della Pilotta, Museo delle Civiltà, Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia, Museo storico e Parco del Castello di Miramare, Parco Archeologico dell'Appia Antica, Parco Archeologico dei Campi Flegrei, Parco Archeologico di Ercolano, Parco Archeologico di Ostia Antica e Villa Adriana e Villa D'Este.

<sup>6</sup> Rientrano tra tali istituzioni il Consorzio di valorizzazione culturale La Venaria Reale, il Consorzio Villa Reale e Parco di Monza e il Museo storico della Liberazione, quali enti di diritto pubblico vigilati, e la Fondazione per la conservazione e il restauro La Venaria Reale, la Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino e la Fondazione Museo Nazionale dell'Ebraismo Italiano e della Shoah, quali enti di diritto privato controllati.

conservazione del patrimonio culturale. I musei indipendenti appaiono particolarmente interessanti poiché prevedono la presenza negli organi decisionali di soggetti pubblici e privati e sono quindi espressione di un modello di governance più evoluto rispetto agli altri che si inquadra in un contesto normativo sempre più aperto a forme di collaborazione tra il settore culturale e quello privato (Donato, 2015).

I musei statali oggetto di analisi risultano così 35.

Successivamente, si è reso indispensabile individuare lo strumento di rilevazione più adeguato per reperire le informazioni necessarie per la ricerca. A questo proposito, è stato instaurato un contatto diretto con le unità di analisi in due fasi distinte ma complementari: la somministrazione di un questionario e un'intervista telefonica.

È stata quindi realizzata una survey, adottando come strumento di rilevazione un questionario appositamente elaborato, da somministrare ai musei oggetto di indagine. Il questionario rappresenta del resto una metodologia utilizzata frequentemente nelle scienze sociali (Bruschi, 2005; Corbetta, 2003) e, in particolare, nella ricerca economico-aziendale (Fattore, 2005), anche con specifico riferimento al settore museale (Camarero et al., 2011; Sibilio, 2014).

L'indagine si è concentrata, in particolare, sull'analisi della dimensione corrente della gestione. In tal modo, infatti, risulta più agevole evidenziare l'effettivo contributo apportato dal museo alla creazione delle risorse necessarie a far fronte alle esigenze connesse alla sua ordinaria operatività nel periodo di tempo considerato. A questo proposito, occorre precisare che, nonostante la recente riforma, la dotazione organica dei musei statali dotati di autonomia speciale continua a essere stabilita con decreto ministeriale e la relativa spesa rimane a carico del Mibact poiché il personale dipende da quest'ultimo e non dal museo che perciò non ne sopporta il costo (Carmosino, 2016; Forte, 2015). Questo aspetto non emerge dai risultati del questionario poiché non si tratta di un trasferimento di risorse finanziarie dal Mibact ai musei dotati di autonomia speciale – che infatti non transita dal bilancio del museo – ma, semplicemente, di dipendenti ministeriali dislocati nei musei e correttamente retribuiti dal proprio datore di lavoro.

Il questionario consta di 11 domande comuni, alle quali si aggiungono 3 domande per quei musei che, avendo risposto positivamente alla domanda n. 9 ("domanda filtro"), hanno dichiarato di ricevere contributi da parte di soggetti privati. Per questi ultimi musei, infatti, si è ritenuto opportuno raccogliere ulteriori informazioni in merito al peso di tali contributi e alla natura dei soggetti finanziatori. I quesiti sono a risposta chiusa e ordinati seguendo il criterio tematico e quello di successione logica (Losito, 2004). È risultato necessario predisporre due distinti questionari (Appendici I e II) che, pur omogenei nel contenuto, tenessero conto del diverso regime contabile adottato dagli enti oggetto di indagine e dunque esprimessero le domande in un linguaggio appropriato. Infatti, mentre i musei statali dotati di autonomia speciale operano in regime di contabilità finanziaria, gli enti di diritto pubblico e quelli di diritto privato, rispettivamente vigilati e controllati dal Mibact attraverso la Direzione generale musei, operano in regime di contabilità economico-patrimoniale, ad eccezione del solo Consorzio Villa Reale e Parco di Monza.

L'esercizio indagato è il 2016 e l'indagine è stata svolta nel periodo compreso tra aprile e settembre 2017. Sotto il profilo operativo, il questionario è stato realizzato attraverso "Google Moduli" e il relativo link è stato indicato nel corpo di un'email indirizzata a "osservatori

privilegiati" (Corbetta, 2003; Palumbo, Garbarino, 2004, p. 61), cioè alla segreteria della direzione e, quando possibile, anche al direttore del museo.

Successivamente, è stata realizzata un'intervista telefonica che ha permesso di approfondire gli aspetti maggiormente interessanti e/o le risposte di dubbia interpretazione rilevati grazie alla survey precedentemente condotta e che non potevano essere sviscerati con l'impiego di fonti informative secondarie relative al museo disponibili nella sezione "Trasparenza" dei siti web istituzionali dei musei. In particolare, l'intervista è stata realizzata con soggetti differenti in base alla tematica oggetto di interesse, ad esempio il direttore, il responsabile amministrativo, i responsabili delle attività di marketing e/o fundraising, ecc.

Infine, per risolvere il problema connesso alla tipologia di rilevazione dei dati che tipicamente riguarda le indagini di tipo qualitativo, si è imposta la triangolazione (Campbell, 1956) della fonte dei dati (Denzin, 1984). Anche nell'ambito delle scienze sociali, infatti, al fine di incrementare la portata delle conclusioni prodotte, è indispensabile che i dati oggetto di studio siano affiancati da quelli ottenuti da fonti differenti (Bazeley, 2004). Per questo motivo, oltre a quelle primarie derivanti dal questionario e dalle interviste, sono state utilizzate fonti secondarie di informazioni, in particolare gli studi – anche statistici – condotti sul comparto museale da Istat, Mibact, Federculture, ecc.

#### **4 – Risultati e discussione**

Innanzitutto, appare necessario rilevare che tra i 10 musei della "seconda fase" della riforma, cioè quelli individuati dal D.M. 23 gennaio 2016, n. 44, ben 6 (Complesso Monumentale della Pilotta, Museo delle Civiltà, Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia e i Parchi Archeologici dell'Appia Antica, di Ercolano e di Ostia Antica) hanno spiegato di non poter partecipare alla survey, in quanto per gran parte dell'anno non sono stati autonomi e non hanno presentato dunque alcun bilancio consuntivo per il 2016. Si è quindi ritenuto opportuno contattare direttamente i rimanenti 4 musei della "seconda fase" e i feedback ricevuti hanno indotto a escludere anche queste istituzioni dall'analisi, riducendo così le unità indagate a 25.

Complessivamente, hanno risposto al questionario 18 istituzioni museali (72%). La Tav. 1 mostra le istituzioni museali sulle quali si è concentrata l'analisi, distinte in base alla loro qualificazione giuridica, con l'indicazione dell'avvenuta (✓) o mancata (✗) risposta.

Con la prima domanda di ricerca si è inteso indagare l'articolazione delle fonti di finanziamento dei musei italiani. A questo proposito, è appena il caso di ricordare che l'indagine si è concentrata sull'analisi della dimensione corrente della gestione e che l'ammontare dei finanziamenti statali ricevuti dai musei dotati di autonomia non comprende i costi del personale direttamente sostenuti dal Mibact.

<i>Musei</i>		<i>R</i>
<i>Musei statali dotati di autonomia speciale</i>	Galleria Borghese	✘
	Galleria dell'Accademia di Firenze	✘
	Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma	✔
	Galleria Nazionale dell'Umbria	✔
	Galleria Nazionale delle Marche	✔
	Gallerie degli Uffizi	✘
	Gallerie dell'Accademia di Venezia	✔
	Gallerie Estensi di Modena	✔
	Gallerie Nazionali d'Arte Antica di Roma	✘
	Museo Archeologico Nazionale di Napoli	✘
	Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria	✘
	Museo Archeologico Nazionale di Taranto	✔
	Museo Nazionale del Bargello	✘
	Museo di Capodimonte	✔
	Musei Reali di Torino	✔
	Palazzo Ducale di Mantova	✔
	Palazzo Reale di Genova	✔
	Parco Archeologico di Paestum	✔
	Pinacoteca di Brera	✔
Reggia di Caserta	✔	
<i>Musei controllati o vigilati dal Mibact</i>	Consorzio di valorizzazione culturale La Venaria Reale	✔
	Consorzio Villa Reale e Parco di Monza	✔
	Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino	✔
	Fondazione Museo Nazionale dell'ebraismo italiano e della Shoah	✔
	Museo storico della Liberazione	✔

**Tab. 1 – Schema riepilogativo delle risposte**

Dai feedback ricevuti è emerso innanzitutto che l'entità delle entrate autogenerate dai musei risulta tale da rendere necessario il ricorso a fonti di finanziamento esterne, in linea con quanto già emerso in letteratura (Baldassarre, 2009; Chirieleison, 2002; Valentino, 2016). Infatti, per il 44% dei musei indagati le entrate derivanti dalla vendita dei biglietti d'ingresso e dalla prestazione di servizi in gestione diretta rappresentano non più di un quarto delle risorse correnti e per un ulteriore 11% sono addirittura nulle. Questo risultato è implicitamente confermato anche dai dati Istat (2016), secondo i quali del 45,6% dei musei e istituti similari italiani che prevede l'ingresso a pagamento, nel 2015 il 61,8% ha realizzato con la vendita di biglietti introiti non superiori a 20 mila euro e il 14,6% addirittura non è riuscito a oltrepassare i mille euro; d'altro canto, solo un centinaio di istituzioni, pari al 2,6% del totale, sono invece riuscite a superare i 500 mila euro. Inoltre, secondo i dati di Federculture (2017), nel 2016 i visitatori paganti dei primi 20 musei resi autonomi dalla riforma Franceschini sono stati il 67% del totale mentre i ricavi registrati circa il 25% degli introiti complessivi, a ulteriore dimostrazione della rilevanza degli istituti in esame. Particolari risultano infine i casi del Parco Archeologico di Paestum e della Reggia di Caserta, per i quali secondo il questionario le entrate in esame costituiscono per più di tre quarti le risorse correnti. Questi ultimi dati sono

confermati dal rapporto del Mibact (2017, p. 10) in cui si legge che i ricavi della Reggia di Caserta sono passati dai 2,7 milioni di euro del 2015 ai 4,1 milioni del 2016, con un incremento rispetto al 2013 del 133,7%, mentre quelli del Parco Archeologico di Paestum sono passati da 1,1 milioni del 2015 agli oltre 1,6 del 2016 con un incremento rispetto al 2013 del 103,6%. Come osservato nello stesso report, probabilmente, l'incremento degli introiti di tutti gli istituti, ma più in particolare di quelli autonomi, è stato reso possibile in parte dal nuovo regolamento del "Piano Tariffario dei musei e delle aree archeologiche" introdotto nel 2015.

La survey ha permesso anche di rilevare che, per circa tre musei su quattro, i servizi di biglietteria e quelli aggiuntivi sono a gestione indiretta. Inoltre, 14 musei sui 18 rispondenti hanno dichiarato di prevedere forme di abbonamento per l'ingresso, singolarmente o all'interno di un circuito con altri musei. Il dato conferma la rilevanza strategica delle entità oggetto di indagine, considerato che a livello nazionale solo il 12,9% dei musei offre forme di abbonamento (Istat, 2016). Attraverso abbonamenti e forme di membership, il museo cerca di attrarre e fidelizzare i visitatori, che rivestono un ruolo centrale per la sua sostenibilità e per la sua stessa sopravvivenza (Ferretti et al., 2007, p. 19); essi, inizialmente mossi dai benefici offerti, possono poi sviluppare un vero e proprio senso di appartenenza al museo e divenirne sostenitori attivi (Bhattacharya et al., 1995; Kotler, 2001). Le forme di abbonamento possono anche consentire di realizzare un'offerta integrata sul territorio e, in tal senso, particolarmente interessante è l'esperienza di "Abbonamento Musei", esempio virtuoso di valorizzazione dei beni culturali. Si tratta di una formula, nata in Piemonte nella seconda metà degli anni '90 ed estesa recentemente anche alla Lombardia, che permette ai sottoscrittori di accedere ogni volta lo desiderino a musei, residenze reali, ville, castelli e giardini della regione e aderenti al circuito. Il 16 dicembre 2016, inoltre, è stato lanciato il nuovo "Abbonamento Musei Formula Extra", che permette all'abbonato di usufruire dell'offerta museale delle due regioni<sup>7</sup>.

Ancora meno significativo appare l'apporto dei redditi e proventi patrimoniali, considerato che per il 67% delle istituzioni oggetto di indagine costituiscono non più di un quarto delle risorse correnti e che per un ulteriore 28% sono addirittura nulli; l'unica eccezione è di fatto rappresentata dal Consorzio Villa Reale e Parco di Monza, le cui entrate correnti sono costituite dai redditi e dai proventi in esame in una misura compresa tra il 51% e il 75%. Il Consorzio ha chiarito che questa ingente entrata deriva dalla concessione di alcuni ambienti che fanno parte del complesso monumentale – gli Appartamenti Reali e il Teatrino della Villa, il Serrone e la Villa Mirabello – ad organizzazioni esterne che realizzano convegni, conferenze e mostre. In particolare, il Teatrino è concesso applicando la tariffa prevista dall'apposito piano tariffario, mentre per il Serrone e la Villa Mirabello sono stipulate apposite convenzioni in cui è stabilita la percentuale a favore del Consorzio.

L'indagine ha poi confermato il ruolo centrale ricoperto dallo Stato, dalle regioni e dagli enti locali nel finanziamento dei musei italiani (Fanelli et al., 2015; Zangrandi, 2007). Del resto, la letteratura ha già ampiamente rilevato come il modello di finanziamento del comparto museale italiano sia storicamente quello europeo-continentale, caratterizzato proprio da un forte intervento pubblico sia nel finanziamento che nella gestione del settore culturale

---

<sup>7</sup> Per approfondimenti si rimanda ai seguenti indirizzi web: <http://piemonte.abbonamentomusei.it> e <http://lombardia.abbonamentomusei.it>.

(Chirieleison, 2002; Messineo, Occhilupo, 2014)<sup>8</sup>. Più in particolare, la ricerca ha dimostrato che i contributi pubblici di derivazione statale rappresentano più del 75% del totale delle risorse correnti per quasi la metà dei musei indagati e per un ulteriore 17% costituiscono una misura compresa tra il 51% e il 75%. Il peso dei trasferimenti pubblici appare modesto (compreso nella fascia tra l'1% e il 25% delle risorse correnti) per le Gallerie dell'Accademia di Venezia, il Parco Archeologico di Paestum e la Reggia di Caserta<sup>9</sup>; l'unico museo che ha dichiarato di non aver ricevuto contributi pubblici a sostegno delle attività correnti è la Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino. Dalle risposte ricevute, inoltre, è emerso che l'andamento dei trasferimenti correnti pubblici è estremamente altalenante e non rende pertanto possibile l'individuazione di un trend comune per i musei esaminati: nel 44% dei casi sono infatti aumentati e nel 39% invece diminuiti. Il 17% delle unità considerate infine non ha risposto al quesito.

A differenza dei trasferimenti pubblici nazionali, le risorse di natura comunitaria a sostegno della gestione corrente risultano in sostanza inconsistenti: per il 72% dei musei coinvolti nell'indagine infatti sono assenti e per il 22% la loro entità appare modesta (compresa nella fascia tra l'1% e il 25% delle risorse correnti); solo per il Museo Archeologico Nazionale di Taranto essi hanno un peso significativo, compreso tra il 51% e il 75% delle risorse correnti. Per quest'ultimo dato, senza dubbio sorprendente, è sembrato utile un approfondimento che permettesse di indagare meglio la composizione delle entrate correnti del Museo Archeologico Nazionale di Taranto. Le entrate correnti complessivamente registrate nel 2016 sono pari a 3,235 milioni di euro e derivano per circa 174 mila euro dalla vendita di biglietti, per circa 533 mila euro da trasferimenti del Mibact, per circa 2,507 milioni di euro da trasferimenti dell'UE per il finanziamento del progetto "MARTA 3.0" del Programma Operativo Nazionale (PON) "Cultura e sviluppo" per il periodo 2014-2020, cofinanziato dai fondi europei FESR. La parte rimanente deriva infine da redditi e proventi patrimoniali.

Gran parte dei musei intervistati (83%) ha dichiarato di ricevere contributi da privati. Complessivamente, tuttavia, la loro entità appare contenuta, non risultando mai superiore a un quarto delle risorse correnti complessive; due istituzioni – Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino e Fondazione Museo Nazionale dell'ebraismo italiano e della Shoah – hanno addirittura dichiarato di non aver beneficiato di tali risorse nell'anno oggetto di indagine. Se per la Fondazione Museo delle Antichità Egizie questa circostanza è dimostrata dal consuntivo 2016, per la Fondazione Museo nazionale dell'ebraismo italiano e della Shoah il bilancio di esercizio rileva una donazione di 1.769 euro che si può presumere provenga da un soggetto privato; tuttavia, si tratta di un importo marginale e che riportiamo solo per completezza dell'analisi.

---

<sup>8</sup> Appare interessante osservare che nel corso del tempo è cambiato il contributo apportato dai diversi livelli istituzionali. Il sostegno pubblico al settore, infatti, è stato per tanti anni legato soprattutto all'impegno dello Stato ma, a partire dalla seconda metà degli anni '90, si è verificata un'inversione di tendenza con l'assunzione di un peso progressivamente crescente da parte delle regioni, delle province e soprattutto dei comuni, i quali sono oggi gli enti che finanziano in misura maggiore il settore culturale (Forte, 2015; Giambone, 2013).

<sup>9</sup> È appena il caso di ricordare che, comunque, le Gallerie dell'Accademia di Venezia, il Parco Archeologico di Paestum e la Reggia di Caserta hanno beneficiato del supporto del Mibact che si è accollato i costi per il personale annui pari, rispettivamente, a circa 2,5 milioni, 3,4 milioni e 8,3 milioni di euro.

Per quanto concerne la capacità di ottenere contributi da parte di soggetti privati, alcuni studi hanno rilevato una correlazione positiva tra la capacità dei musei di attrarre finanziamenti e la comunicazione delle performance (Carnegie, Wolnizer, 1995; Rentscheler, Potter, 1996); in questo senso, la scarsa attenzione alla rendicontazione mostrata dalla maggior parte dei musei oggetto di indagine non agevola il reperimento di risorse finanziarie dai soggetti privati<sup>10</sup>. Inoltre, dalle risposte ricevute è emerso che solo la metà delle istituzioni museali coinvolte nell'indagine prevede forme di associazione al museo; si tratta comunque di una percentuale superiore rispetto al dato nazionale, secondo il quale solo il 30,2% dei musei italiani è dotato di un'associazione di sostenitori<sup>11</sup>. Riflettere sul supporto offerto da questo tipo di associazioni e avanzare proposte legislative a sostegno del mecenatismo da proporre all'attenzione del Mibact è stato peraltro il tema centrale della seconda edizione degli "Stati Generali degli Amici dei Musei e delle Gallerie", tenutasi presso la Galleria Borghese di Roma il 3 maggio 2017<sup>12</sup>.

La seconda domanda di ricerca concerne l'individuazione dei soggetti privati che hanno maggiormente sostenuto le attività e le iniziative dei musei oggetto di indagine. Dalle risposte ottenute è emerso come i principali sostenitori privati del comparto siano le imprese e le fondazioni bancarie, meno frequentemente i singoli benefattori. Inoltre, i dati mostrano che spesso, con riferimento a ciascuno dei singoli musei indagati, le tipologie di finanziamento si combinano variamente fra loro, soprattutto quando si tratta di sostenere uno specifico progetto. Si pensi, a titolo esemplificativo, al progetto "Accademia Arti per Tutti" promosso dal Complesso Museale del Palazzo Ducale di Mantova che, nelle intenzioni del direttore Peter Assmann, mira a riqualificare ambienti oggi in disuso per trasformarli in un punto di riferimento culturale per la città, ospitando laboratori, workshop per la didattica e la sperimentazione, e per gli artisti. A permettere questo rilancio saranno i restauri del cosiddetto Casino delle guardie Nobili, per i quali il museo ha ottenuto, nel 2016, 250 mila euro dalla Fondazione Cariplo e 100 mila euro dalla Fondazione Comunità Mantovana e, nel 2017, contributi da altri soggetti privati come Lions e Rotary. Le uniche eccezioni rispetto a questa tendenza generale sono le Gallerie dell'Accademia di Venezia e il Museo di Capodimonte, i cui maggiori finanziatori sono singoli mecenati privati, e la Reggia di Caserta, per la quale il principale apporto proviene invece dalla locale Camera di Commercio.

Le imprese manifestano da sempre un certo interesse verso il finanziamento del settore culturale, sotto forma sia di donazioni – come dimostrano i dati relativi all'Art bonus<sup>13</sup> – sia di sponsorizzazioni; nonostante la crisi, le imprese continuano infatti a guardare a quest'ultima forma di finanziamento come a un'occasione di sviluppo in termini di politiche di marketing (Veronelli, 2015). Tra i musei che hanno indicato le imprese come finanziatori privati

---

<sup>10</sup> Sotto il profilo della rendicontazione appare peraltro particolarmente interessante l'iniziativa, ancora in fase sperimentale, promossa nell'ambito del progetto Civicum-Mibact e sviluppata con il supporto tecnico di The Boston Consulting Group, di predisporre un prospetto contabile standard, denominato "Rendiconto Economico Integrato", che possa essere adottato da tutti i musei statali. Lo schema presentato consentirebbe di indagare più agevolmente le modalità di finanziamento di tali musei.

<sup>11</sup> Per approfondimenti sul tema delle associazioni dei sostenitori dei musei si consulti il Sistema Informativo integrato Musei, disponibile all'indirizzo web <http://imuseiitaliani.beniculturali.it>.

<sup>12</sup> L'iniziativa, già alla sua seconda edizione dopo la prima tenutasi a Firenze il 5 settembre 2016, è promossa dall'associazione degli "Amici degli Uffizi", la più grande associazione che affianca un museo in Italia.

<sup>13</sup> <http://artbonus.gov.it>, 28.12.2017.

principali, anche alla luce delle ulteriori informazioni reperite, risultano particolarmente interessanti i casi della Pinacoteca di Brera e del Parco Archeologico di Paestum. Il museo milanese è stato protagonista della prima edizione dell'iniziativa "Rivelazioni – Finance for Fine Arts" promossa da Borsa Italiana, nell'ambito della quale otto opere d'arte della Pinacoteca sono state "adottate" da altrettante aziende italiane che ne hanno finanziato il restauro e la digitalizzazione, per una raccolta totale di circa 300 mila euro<sup>14</sup>. Il Parco Archeologico di Paestum, invece, nel 2016 ha siglato un accordo di partnership con il Pastificio Di Martino, proprietario del marchio Antonio Amato, per il finanziamento degli scavi archeologici fino al 2018, per un importo complessivo di 45 mila di euro.

Le imprese maggiormente impegnate nel sostegno all'attività dei musei sono le grandi aziende operanti nel settore industriale, in particolar modo nel comparto alimentare (Antonio Amato, Barilla, Consorzio Prosciutto di Parma, Ferrero, Parmalat, ecc.) e assicurativo (Allianz, Generali, Società Reale Mutua Assicurazione, ecc.) e nel settore moda (Fendi, Gucci, Salvatore Ferragamo, Tod's, ecc.), probabilmente in ragione sia delle più elevate risorse che vantano rispetto alle altre sia dello sviluppo di una vera e propria "corporate cultural responsibility", cioè di una crescente sensibilità verso il sostegno del settore culturale, che peraltro sta interessando in misura sempre maggiore anche le aziende di dimensioni più modeste (Civita, 2017). Le grandi imprese sembrano quindi destinare abitualmente una parte delle loro risorse finanziarie al sostegno dell'arte e della cultura, anche se risulta difficile stabilire la natura di questa attività, ossia se si tratti di mere operazioni di marketing oppure di un reale interesse rispetto alle iniziative supportate. D'altra parte, nonostante la crescente sensibilità per il tema in esame, il coinvolgimento delle piccole e medie imprese attive nel territorio in cui è ubicato il museo appare decisamente meno frequente (nell'indagine è stato rinvenuto un solo caso). Sotto quest'ultimo aspetto sembrano utili due osservazioni: da una parte, occorre rilevare l'impegno delle associazioni di industriali, come Assolombarda, e delle locali Camere di Commercio comunque riconducibili al settore produttivo – anche se in quest'ultimo caso non necessariamente industriale – del territorio dove è collocato il museo e, dall'altra, il fatto che quelli indagati in questa ricerca sono tutti musei di grandi dimensioni e di elevata importanza e dunque in grado di richiamare l'attenzione delle grandi imprese.

Le fondazioni bancarie, dal canto loro, si confermano uno dei soggetti privati più attivi nella tutela e nella valorizzazione del patrimonio culturale (Acri, 2017; Leone, 2013; Martinoni, 2006; Sau, 2011). Con riferimento a queste ultime, il risultato non può stupire in virtù del fatto che, nell'epoca moderna, effettuare investimenti nel settore culturale è diventata una consuetudine e, a seguito dell'approvazione della legge Amato, la beneficenza e il sostegno alla cultura sono divenuti uno dei compiti primari affidati alle fondazioni bancarie (Bazoli, 2002). Tra i musei che hanno indicato le fondazioni come propri finanziatori privati principali, emblematico è il caso della Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino che, secondo i dati del sito web dedicato all'Art bonus, tra il giugno 2014 e il settembre 2016 ha ricevuto quasi 15 milioni di euro dalla Compagnia di San Paolo e dalla Fondazione Cassa di Risparmio di

---

<sup>14</sup> Le otto aziende sono Doc Generici, Electrade, Goldengoose Deluxe Brand, R.T.L. 102.5, L'Uomo Vogue, Pitti Immagine, Wiit e la stessa Borsa Italiana. Inoltre, a seguito del successo della prima, Borsa Italiana ha inaugurato il 5 giugno 2017 la seconda edizione del progetto, firmando un accordo di collaborazione con le Gallerie dell'Accademia di Venezia e il Comitato Italiano per Venezia, e un anno dopo la terza siglando un accordo con il Museo di Capodimonte.

Torino. La Compagnia di San Paolo ha inoltre contribuito (unico finanziamento privato registrato nel 2016) alla realizzazione della mostra "Le meraviglie del mondo" organizzata dai Musei Reali di Torino, versando 75 mila dei 150 mila euro complessivamente destinati all'iniziativa. Questi dati sono in linea con quanto rilevato da Federculture (2017), secondo la quale nel 2016 le erogazioni delle fondazioni bancarie al comparto museale hanno superato il miliardo di euro, soglia sotto la quale erano scese dal 2011, corrispondente al 25% dei fondi complessivamente distribuiti.

In linea generale, i contributi delle fondazioni bancarie sono quasi sempre finalizzati al sostegno di un singolo progetto mentre, talvolta, i singoli soggetti privati supportano anche la semplice attività istituzionale del museo. Ad esempio, sono riconducibili a quest'ultima casistica, oltre al finanziamento di mille euro a favore del Museo Archeologico di Taranto, i 50 mila e i 30 mila euro che, rispettivamente, Ferrero e un benefattore anonimo hanno destinato alla Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma e, infine, i 135 mila euro che Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza ha destinato al Consorzio Villa Reale e Parco di Monza. Da segnalare inoltre la pubblicazione da parte di alcuni musei, ad esempio la Pinacoteca di Brera, di avvisi pubblici finalizzati proprio alla ricerca di sponsor per i loro progetti.

In generale, i dati rilevati dell'indagine sono in linea con quanto rilevato da Federculture (2017), che ha osservato una maggiore partecipazione di privati cittadini e imprese al sovvenzionamento di interventi di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale grazie all'Art bonus. Quest'ultimo, in appena tre anni, ha portato 5,4 mila mecenati a donare più di 170 milioni di euro per la realizzazione di 1.183 interventi in favore di musei, monumenti, siti archeologici e fondazioni lirico sinfoniche. Tuttavia, si rileva una distribuzione disomogenea di queste erogazioni che per l'80% sono realizzate al nord, per il 18% al centro e per il 2% al sud e nelle isole, probabilmente anche in ragione del fatto che le fondazioni bancarie, i maggiori contributori dell'Art bonus, sono concentrate nelle regioni del nord. L'incremento delle donazioni effettuate da privati cittadini è confermato anche da GFK (2017) secondo la quale nel 2016 almeno il 19% degli italiani ha effettuato almeno una donazione che, nello 0,7% dei casi, è stata destinata alla tutela del patrimonio artistico.

Infine, rispondendo alla terza e ultima domanda di ricerca, solo 8 musei prevedono una figura professionale – oltre al direttore – che si occupa di marketing e fundraising; 9 istituti hanno dichiarato di non prevederla nel proprio organigramma e uno non ha risposto al quesito. I musei che hanno accolto questa nuova figura nel proprio organico, in linea con quanto auspicato dal Decreto Musei, le hanno affidato il compito di agevolare la raccolta di risorse finanziarie presso mecenati pubblici e privati, nonché i rapporti tra il museo e questi ultimi, e l'attività di marketing. Con riferimento a quest'ultima il direttore del Palazzo Ducale di Mantova lamenta la mancanza di informazioni sui visitatori del museo, affermando che i dati rilevati attraverso la somministrazione di questionari sono insufficienti perché non permettono di effettuare proiezioni. Infine, in alcuni casi, come quello della Fondazione Museo delle Antichità egizie di Torino o il Parco Archeologico di Paestum, l'area funzionale di riferimento ha un ambito di intervento ancora più ampio: le sono affidati anche l'ufficio stampa, la comunicazione scientifica e il coordinamento delle mostre e, infine, i compiti di comunicazione esterna e digital media. Correttamente, questo ha comportato che, oltre al

responsabile, queste attività, che peraltro richiedono professionalità differenti e anche fortemente specifiche, siano svolte da più soggetti. Probabilmente a causa dell'indisponibilità di competenze di questo tipo tra il personale degli istituti, alcuni musei hanno avviato procedure comparative per attivare rapporti di consulenza con professionisti che consentano all'organizzazione di presidiare questa importante area. La Galleria Nazionale dell'Umbria, ad esempio, ha indetto una procedura comparativa proprio per individuare un soggetto al quale conferire un incarico di consulenza per l'attività di progettazione e di applicazione di strategie di marketing culturale, l'individuazione dei partner e la cura delle relazioni con gli sponsor. Il Parco Archeologico di Paestum, proprio a partire dal 2016, si è avvalso della collaborazione di esperti di fundraising e people raising per le organizzazioni non profit ed enti pubblici per cercare sostenitori delle proprie attività e sensibilizzare gli imprenditori, anche attraverso incontri organizzati presso la sede locale di Confindustria e visite al museo, sui progetti.

## 5 – Osservazioni conclusive

La sostenibilità economica delle attività museali, proprio per la sua centralità rispetto alla gestione aziendale, è da tempo una tematica di interesse per la letteratura (Pencarelli et al., 2013) che, tuttavia, altrettanta attenzione non ha riservato all'analisi dei canali di finanziamento attivati dai musei a sostegno della gestione corrente.

Con riferimento alla prima domanda di ricerca – individuare le fonti da cui provengono le risorse con le quali i musei italiani fanno fronte alle esigenze determinate dalla gestione corrente – i risultati del questionario hanno confermato quanto rinvenuto in letteratura: le risorse autogenerate sono del tutto insufficienti, rappresentando in media circa il 25% del fabbisogno corrente del museo statale. È comunque da valutare positivamente il tentativo di fidelizzare i visitatori attraverso abbonamenti e membership volto a sostenere le risorse "proprie" del museo. Le fonti esterne di finanziamento sono per oltre il 60% dei musei indagati costituite dai trasferimenti dello Stato che coprono circa la metà del fabbisogno finanziario corrente. A questo proposito, occorre ricordare che il costo del personale dei musei dotati di autonomia speciale è sostenuto dal Mibact e l'impegno, in termini di risorse, è di assoluto rilievo. Complessivamente, infatti, per i 18 musei che hanno partecipato a questa ricerca il costo sopportato dal Ministero per il 2018 si attesterà a circa 57,5 milioni di euro e a oltre 99 milioni per la categoria, come si evince dalle Note Integrative della Legge di Bilancio 2018/2020. D'altra parte, nonostante si rilevi una costante attenzione delle politiche e dei programmi di sviluppo dell'Unione Europea al fine di coinvolgere il pubblico e promuovere il ruolo formativo e sociale delle istituzioni culturali e dei musei in particolare (Da Milano, 2017), i finanziamenti comunitari sembrano essere nel complesso scarsamente rilevanti. In questo senso, quindi, potrebbe essere utile il costante monitoraggio sui bandi di finanziamento comunitari rivolti al sostegno delle attività museali. Naturalmente, questa soluzione è senz'altro più adatta per i musei, come quelli statali, che vantano dimensioni maggiori e quindi una struttura organizzativa dove è più probabile individuare le necessarie professionalità. Infine, il rimanente 25% delle risorse correnti di cui godono i musei è costituito da finanziamenti privati.

La seconda domanda di ricerca intendeva appunto individuare i soggetti privati che, nel 2016, avevano sostenuto le attività e le iniziative dei musei oggetto di indagine. A questo proposito,

è emerso come i principali sostenitori degli istituti museali statali siano le imprese, soprattutto attraverso le sponsorizzazioni, e le fondazioni bancarie; dunque, si ravvisa ancora oggi un ampio utilizzo di canali di finanziamento esterni di tipo tradizionale. In particolare, con riferimento al coinvolgimento delle imprese, Veronelli (2014) ha rilevato come il problema principale sia rappresentato dalla scarsa propensione dello Stato e degli enti locali a collaborare con i privati. La normativa infatti non sempre è di agevole interpretazione, mentre la recente riforma del Codice degli appalti ha ulteriormente "bloccato" le iniziative di partenariato pubblico/privato. Per quanto concerne il ruolo delle fondazioni bancarie, per il 2014 rispetto al 2011, era già stata osservata una contrazione dei finanziamenti erogati al comparto culturale pari a circa il 20% (Migliavacca et al., 2016).

Per quanto concerne i singoli mecenati, seppur presenti, la loro numerosità e il contributo a favore dei musei sono molto più limitati rispetto alle due categorie precedenti. In questo senso, potrebbe essere adottato come best practice l'approccio dei musei inglesi. Infatti, secondo i dati di *Arts & Business*, il primario canale da cui derivano finanziamenti privati ai musei inglesi è l'*individual giving* (donazioni individuali) e, più in particolare, il principale strumento di raccolta dei fondi è rappresentato dalle associazioni "amici del museo"<sup>15</sup>. Conseguentemente, questo strumento potrebbe essere maggiormente impiegato anche in Italia agevolando, da una parte, la diffusione tra quei musei che ancora ne sono sprovvisti e, dall'altra, il coinvolgimento delle associazioni nelle attività di gestione (*stakeholder engagement*) in modo che sia massimizzato il contributo che esse sono in grado di fornire.

Ancora con riferimento ai fondi provenienti dai privati, la letteratura ha osservato come, negli ultimi anni, fossero stati registrati progressi sul fronte del fundraising ma anche come il gap rispetto agli altri paesi, soprattutto anglosassoni, non fosse stato ancora colmato. Questo mancato allineamento, probabilmente, dipende anche dal fatto che il legislatore nazionale finora non è stato in grado di garantire una politica efficace per favorire una collaborazione tra pubblico e privato nel settore culturale che andasse oltre la condivisione di un progetto e la gestione di un sito e fosse volta al sostegno sistematico delle attività museali (Minuti et al., 2012). Infatti, da una parte, le aziende dovrebbero essere coinvolte in una progettualità di lungo termine in modo da poter elaborare strategie comunicative e di marketing capaci di produrre un profitto imprenditoriale (Civita, 2012) e, dall'altra, dovrebbe essere semplificato l'iter giuridico per la costituzione dei partenariati pubblico/privati (Trupiano, 2005).

I dati del questionario e soprattutto i colloqui telefonici mostrano come tra le forme di finanziamento attivate dai musei coinvolti nell'indagine non vi siano iniziative di crowdfunding. Quest'ultimo è un invito aperto tramite il web a contribuire finanziariamente tramite donazioni pure o in cambio di qualsiasi forma di ricompensa e/o diritto di voto per sostenere iniziative basate su proposte specifiche<sup>16</sup>. Il crowdfunding è un concetto ampio che si

---

<sup>15</sup> *Arts & Business* è oggi il più importante organismo inglese a base associativa che opera per favorire le collaborazioni tra il mondo delle imprese e quello delle arti, mettendo in relazione il settore commerciale con quello culturale al fine di favorire gli investimenti e incoraggiare il finanziamento privato alla cultura (Macri, 2015).

<sup>16</sup> Come osservato da Tafuro e Dammarco (2015) non vi è in letteratura una definizione univoca di crowdfunding; tuttavia, quella alla quale sembrano ispirarsi la maggioranza dei contributi è quella riportata nel paper proposta da Lambert e Schwienbacher (2010).

sta sviluppando secondo tre direttrici principali: il modello basato sulla donazione, sul prestito e sull'equity (Consob, 2014). La più diffusa nel settore culturale è la prima (Cappellaro, 2015, p. 33) con la quale infatti sono già stati finanziati alcuni progetti importanti quali "Ricostruiamo la città della Scienza" di Napoli andata distrutta nel 2013 a seguito di un incendio e l'acquisto di un servizio da tè appartenuto alla famiglia Tapparelli d'Azeglio da parte di Palazzo Madama a Torino.

Il dibattito pubblico sulle forme di lavoro nel comparto dei beni culturali è stato, negli ultimi anni, particolarmente intenso e, in alcune occasioni, ha assunto toni accesi e conflittuali. Tuttavia, la questione più importante concerne il mancato allineamento tra competenze dei soggetti e domanda del mercato; in altre parole, "il problema forse non è neppure quantitativo ma, più semplicemente, qualitativo" (Feliciati, 2016). La terza domanda di ricerca – ai sensi del Decreto Musei è prevista, oltre al direttore, una figura professionale che si occupi di marketing e fundraising? - sembra ricondursi proprio a questo tema e, infatti, solo il 32% dei musei indagati dichiara di averla inserita nel proprio organigramma. Tuttavia, considerate le risposte ottenute al quesito precedente da cui è emerso che lo strumento del fundraising è poco diffuso tra i musei esaminati, non può stupire la scarsa rappresentatività della nuova figura professionale, rinvenuta solo in 8 dei 25 istituti indagati. Forte (2015) osserva come il marketing e il fundraising, insieme con la didattica, la ricerca e i servizi e i rapporti con il pubblico, rappresentino "il cuore dell'uso attivo del patrimonio museale" e, proprio per questo, si tratti di aree funzionali che dovrebbero essere costantemente monitorate e sviluppate. Tuttavia, lo stesso autore dubita che il Ministero sia in grado di fronteggiare queste necessità e, d'altra parte, gli stessi direttori museali, sia durante i colloqui che nei documenti ufficiali, a più riprese hanno sottolineato, in generale, il problema dell'insufficienza del personale rispetto alla dotazione organica prevista dal D.M. 143/2016 del Mibact e, in particolare, la mancanza di soggetti in possesso delle conoscenze necessarie per sviluppare questi canali di finanziamento. Si tratta di un aspetto particolarmente interessante soprattutto alla luce del fatto che, a differenza di quanto suggerito dalla letteratura, la ricerca ha permesso di rilevare come spesso le attività di marketing e fundraising siano affidate ai medesimi uffici e, talvolta, agli stessi soggetti. Questo risultato rappresenta senza dubbio un elemento di criticità dal momento che il fundraiser dovrebbe possedere competenze e professionalità differenti rispetto a quelle richieste ai responsabili delle attività di marketing (Clohesy, 2003).

In conclusione, vale comunque la pena di ricordare come la sostenibilità di alcune scelte economiche non possa essere ridotta all'entità dei finanziamenti disponibili, poiché molto dipende dal modello di governance applicato, dall'efficacia della rete dei soggetti che partecipano e dalla loro capacità di convergere su obiettivi comuni (Aas et al., 2005). In altre parole, è necessario che si realizzi quel cambio di prospettiva nella collaborazione tra pubblico e privato auspicato da Veronelli (2014), secondo la quale è indispensabile un approccio che riconosca il valore aggiunto delle diverse competenze e del know-how a beneficio, oltre che del profitto delle imprese, anche della collettività.

La presente ricerca soffre infine di alcuni limiti che, tuttavia, rappresentano anche dei possibili sviluppi futuri.

In primis, lo studio è focalizzato su un solo anno – il 2016 – e dunque in futuro potrà essere utilmente ripetuto, anzitutto con riferimento ai musei già coinvolti al fine di verificare eventuali sviluppi – in senso positivo oppure negativo – delle situazioni già esaminate, ampliando così l'arco temporale oggetto di analisi. Ciò infatti potrebbe consentire di individuare una o più best practice che poi potrebbero essere esaminate attraverso il metodo del case study, ampliando quanto più possibile la diffusione delle buone prassi. Inoltre, allargare il periodo di analisi consentirà di coinvolgere anche i musei che sono stati esclusi da questa ricerca per il fatto che il 2016 rappresentava per loro un anno di transizione, avendo visto riconoscersi l'autonomia da parte del Ministero soltanto durante questo stesso esercizio.

In secondo luogo, l'indagine ha coinvolto solo alcuni dei musei statali di rilevante interesse nazionale ai quali è stata attribuita autonomia speciale – ricordiamo che sono stati esclusi i 10 istituti indicati dal D.M. 44/2016 – e le istituzioni museali indipendenti. Conseguentemente, in futuro potrà essere allargata la compagine oggetto di analisi in modo da coinvolgere le altre tipologie di museo pubblico (universitari, di enti locali, ecc.) che, peraltro, costituiscono la maggioranza dei musei pubblici italiani.

In terzo luogo, future ricerche potranno consentire di esaminare non solo l'aspetto corrente della gestione ma anche quello degli investimenti. La percentuale di coinvolgimento dei privati, infatti, potrebbe aumentare grazie anche ad attività di recupero e di investimento finanziate dalle fondazioni o dai fondi europei.

Infine, le motivazioni e soprattutto le strategie che spingono le imprese e gli altri soggetti privati a compiere operazioni di mecenatismo nei confronti del comparto museale statale potrebbero essere oggetto di futuri studi; in particolare sarebbe interessante stabilire, soprattutto con riferimento alle imprese, se queste operazioni rappresentano mere azioni di marketing oppure attività di vero e proprio mecenatismo e interesse per la cultura. Sullo stesso tema potrebbero essere approfonditi i motivi in ragione dei quali il contributo alla cultura delle PMI sia, non solo nell'ammontare ma anche nella numerosità delle imprese coinvolte, molto più contenuto rispetto alle aziende di dimensioni maggiori. In altre parole, potrebbe essere verificato, magari attraverso un'intervista a campione, se il mancato sostegno sia dovuto soltanto a risorse finanziarie ridotte.

## REFERENCES

- Aas, C., Ladkin, A., Fletcher, J. (2005), Stakeholder collaboration and heritage management, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 1 [28-48].
- Acri (2017), *Ventiduesimo rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*. Anno 2016, Acri, Roma.
- Bagdadli, S. (1997), *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas, Milano.
- Baldassarre, F. (2009), *Il museo: organizzazione, gestione, marketing*, FrancoAngeli, Milano.
- Bartoloni, M. (2018), Nasce il grande ministero turismo-agricoltura per il "marketing" del made in Italy, *Sole 24 Ore*, 2 luglio.
- Basso, A., Funari, S. (2004), A quantitative approach to evaluate the relative efficiency of museums, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 28, No. 3 [195-216].
- Baumol, W. J., Bowen, W. G. (1966), *Performing arts. The economic dilemma*, The Twentieth Century Fund, New York.
- Bazeley, P. (2004), Issues in mixing qualitative and quantitative approaches to research, in Buber, R., Gadner, J., Richards L. (eds.), *Applying qualitative methods to marketing management research*, Palgrave Macmillan, London [141-156].
- Bazoli, G. (2002), Impresa bancaria e cultura: il nuovo mecenatismo, *Economia&Management*, Vol. 4 [119-123].
- Bernardi, B. (1996), *Economicità e gestione del museo*, in Roncaccioli, A. (a cura di), *L'azienda museo*, Cedam, Padova [25-34].
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., Glynn, M. A. (1995), Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members, *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 4 [46-57].
- Bonet, L., Donato, F. (2011), The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe, *Journal of Cultural Management and Policy*, Vol. 1, No. 1 [4-11].
- Bruschi, A. (2005), *Metodologia della ricerca sociale*, Laterza, Roma.
- Burton, C., Scott, C. (2003), Museums: challenges for the 21st century, *International Journal of Arts Management*, Vol. 5, No. 2 [56-68].
- Camarero, C., Garrido, M. J., Vicente, E. (2011), How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case of museums, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 35, No. 4 [247-266].
- Campbell, D. T. (1956), Leadership and its effects upon the group, The Bureau of Business Research College of Commerce and Administration, *The Ohio State University*, Columbus.
- Cappellaro, G. (2015), *Il concetto di istituzione culturale*, in Sibilio, B., Donato, F. (a cura di), *Governare e gestire le aziende culturali*, FrancoAngeli, Milano [21-37].
- Carmosino, C. (2016), Il completamento della riforma organizzativa del Mibact: i nuovi istituti autonomi e il rafforzamento dei poli museali, *Aedon*, No. 1 [1-5].
- Carnegie, G., Wolnizer, P. (1995), Call for a range of operating performance measures, *New accountant*, Vol. 22(June) [12].
- Carnegie, G., Wolnizer, P. (1996), Enabling accountability in museums, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 9, No. 5 [84-89].
- Chatelain-Ponroy, S. (2001), Management control and the museums, *International Journal of Arts Management*, Vol. 4, No. 1 [38-47].
- Chirieleison, C. (2002), *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè, Milano.
- Civita (2012), *Linee guida per la valorizzazione della cultura in Italia attraverso la collaborazione pubblico/privato*, Civita, Roma.

- Civita (2017), *Dalla CSR alla "Corporate Cultural Responsibility": come valorizzare gli interventi delle imprese in Cultura*, Civita, Roma.
- Clohesy, W. W. (2003), Fund raising and the articulation of common goods, *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 32, No. 1 [128-140].
- Consob (2014), *Equity crowdfunding: cosa devi assolutamente sapere prima di investire in una "start up innovativa" tramite portali online*. Informativa, Consob, Roma.
- Corbetta, P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. Vol. III - Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna.
- Dainelli, F. (2007), *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, FrancoAngeli, Milano.
- Dainelli, F., Sibilio Parri, B. (2012), Il cambiamento dell'assetto organizzativo e l'impatto sull'accountability: l'implementazione dell'autonomia nelle Soprintendenze Speciali per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per i Poli museali, *Economia Aziendale Online*, Vol. 3, No. 1 [91-105].
- Da Milano, C. (2017), Musei e dialogo culturale nel XXI secolo: politiche e programmi europei per promuovere l'accesso alla cultura, *Museologia Scientifica*, No. 16 [19-22].
- De Bruijn, J. (2002), Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risk of performance measurement, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, No. 7 [578-594].
- Denzin, N. (1984), *The research act: a theoretical introduction to social methods*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Donato, F. (2015), *Governance e sostenibilità economica*, in Sibilio, B., Donato, F. (a cura di). *Governare e gestire le aziende culturali*, FrancoAngeli, Milano [38-58].
- Duffy, C. T. (1992), *The rationale for public funding of a National Museum*, in Towse, R., Khakee, A. (eds.), *Cultural economics*, Springer, Berlin [37-48].
- Fanelli, S., Ferretti, M., Lanza, G., Zangrandi, A. (2015), *Le risorse per il sostegno della mission: criteri per finanziare la gestione e l'innovazione*, in Sibilio, B., Donato, F. (a cura di), *Governare e gestire le aziende culturali*, FrancoAngeli, Milano [80-99].
- Farneti, F. (2004), *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli enti locali. Le implicazioni di tipo manageriale*, FrancoAngeli, Milano.
- Fattore, G. (2005), *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano.
- Fedeli, S., Santoni, M. (2006), The government's choice of bureaucratic organization: An application to Italian state museums, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 30, No. 1 [41-72].
- FederCulture (a cura di) (2017), *13° Rapporto annuale FederCulture 2017. Impresa Cultura. Gestione, innovazione, sostenibilità*, Gangemi, Roma.
- Feliciati, P. (2016), I professionisti dei beni culturali: competenze, forme associative e mercato del lavoro, *Il Capitale Culturale*, Supplementi O5 [141-172].
- Ferretti, M., Nova, C., Zangrandi, A. (2007), *Finanziare i musei. Promuovere qualità e orientamento al futuro*, FrancoAngeli, Milano.
- Finocchiaro Castro, M., Rizzo, J. (2009), Performance measurement of heritage conservation activity in Sicily, *International Journal of Arts Management*, Vol. 11, No. 2 [29-40].
- Forte, P. (2015), I nuovi musei statali: un primo passo nella giusta direzione, *Aedon*, No. 1 [1-20].
- Frey, B. S. (1994), Cultural economics and museum behaviour, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 41, No. 3 [325-333].
- Frey, B. S., Meier, S. (2006), *The economics of museums*, in Ginsburgh, V., Throsby, D. (eds.), *Handbook of the economics of arts and culture*, Elsevier, Amsterdam [1017-1047].
- Fuortes, C. (1998), La finanza del museo tra Stato e mercato: casi di studio internazionali, *Economia della Cultura*, Vol. VIII, No. 2 [125-142].

- Fuortes, C. (2000), Nuove esperienze gestionali nel settore museale, *Economia della Cultura*, Vol. X, No. 2 [213-224].
- GFK (2017), *Osservatorio sui donatori italiani 2017*, GFK, Milano.
- Giambrone, F. (2013), *Politiche per la cultura in Europa. Modelli di governance a confronto*, FrancoAngeli, Milano.
- Gilhespy, I. (1999), Measuring the performance of cultural organizations: a model, *International Journal of Arts Management*, Vol. 2, No. 1 [38-52].
- Giorgino, M. C. (2014), *Le dinamiche finanziarie dei musei tra misurazione e valutazione*, in Sibilio, B. (a cura di), *I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali*, FrancoAngeli, Milano [69-87].
- Giunta, F. (2008), *Economia aziendale*, Cedam, Padova.
- Grizzle, C. (2015), Efficiency, stability and the decision to give to nonprofit arts and cultural organizations in the United States, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 20, No. 3 [226-237].
- Halligan, J., Bouchkaert, G., Van Dooren, W. (2010), *Performance management in the public sector*, Routledge, Abingdon.
- Heilbrun, J., Gray, C. M. (1993), *The economics of art and culture: an American perspective*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hood, C. (1991), A public management for all seasons?, *Public Administration*, Vol. 69, No. 1 [3-19].
- Hood, C. (1995), The "new public management" in the 1980's: variations on theme, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 2 [93-109].
- ICOM - *International Council of Museums* (2017), *Statutes*, ICOM, Parigi.
- Iaffaldano, N. (2011), *Management delle istituzioni museali*, Cacucci, Bari.
- Istat (2016), *Report. I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia*, Istat, Roma.
- Istat (2017), *Statistiche culturali*, Istat, Roma.
- Johnson, P., Thomas, B. (1998), The economics of museums: a research perspective, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 22, No. 2 [75-85].
- Kotler, N. (2001), New ways of experiencing culture: the role of museums and marketing implications, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 19, No. 4 [417-425].
- Kotler, N. G., Kotler, P. (1998), *Museum strategy and marketing. Designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, Jossey Bass Wiley, San Francisco.
- Lambert, T., Schwienbacher, A. (2010), *An empirical analysis of crowdfunding*, <http://www.crowdsourcing.org/document/an-empirical-analysis-of-crowdfunding-/2458>.
- Leone, L. (2013), Fondazioni bancarie e valorizzazione dei beni culturali, *Economia della Cultura*, Vol. XXIII, No. 1 [63-76].
- Lindqvist, K. (2012), Museum finances: challenges beyond economic crises, *Museum Management and Curatorship*, Vol. 27, No. 1 [1-15].
- Lord, B., Lord, G. D. (1991), *The manual of museum planning*, HMSO, London.
- Losito, G. (2004), *L'intervista nella ricerca sociale*, Laterza, Roma.
- Lupi, R. (2014), L'Art bonus come sovvenzione pubblica in forma di "credito d'imposta", *Aedon*, No. 3 [1-7].
- Macrì, D. (2015), *La finanza della cultura in Gran Bretagna*, in Trupiano, G. (a cura di), *La finanza della cultura. La spesa, il finanziamento e la tassazione*, Roma Tre-Press, Roma [141-161].
- Magnani, G. (2006), *Sponsorship, fundraising e ruolo della partnership pubblico-privato*, in Fiocca, R., Battaglia, L., Santagostino, M. R. (a cura di), *Il museo fra cultura e management. La gestione del museo nell'ottica dell'utente*, McGraw-Hill, Milano [235-258].

- Marcon, G., Sibilio, B. (2015), *L'orientamento dei musei all'accountability: specificità della rendicontazione*, in Sibilio, B., Donato, F. (a cura di), *Governare e gestire le aziende culturali*, FrancoAngeli, Milano [116-143].
- Martinoni, M. (2006), *Il caso italiano: mercati, attori e prospettive del fundraising per la cultura in Italia*, in Sacco, P. L. (a cura di), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Roma [159-245].
- Martinoni, M. (2011), *Il fundraiser nel settore culturale*, X rapporto Annuale Sponsorizzazioni del Giornale dell'Arte, <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/edicola-il-rapporto-annuale-sponsorizzazioni>.
- Matt, G., Zorloni, A. (2011), *Economia e gestione dei musei*, Aracne, Roma.
- Melandri, V. (2012), *Manuale di fundraising. Fare raccolta fondi nelle organizzazioni nonprofit e negli enti pubblici*, Maggioli, Rimini.
- Melandri, V. (2017), *Fundraising. Il manuale più completo per fare raccolta fondi*, Maggioli, Rimini.
- Merlo, A. (2011), Finanziamenti pubblici alla cultura: meno ma meglio, *Economia della Cultura*, Vol. 21, No. 1 [13-20].
- Messineo, D., Occhilupo, R. (2014), La gestione di musei e parchi archeologici e il coinvolgimento dei privati nel settore culturale: l'Italia nel confronto con la Francia, la Germania e la Spagna, *Aedon*, No. 3 [1-26].
- Mibact (2017), *Musei Italiani 2014-2017. L'esperienza dei primi direttori dei musei autonomi*, [http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1510560877867\\_BROCHURE\\_12nov.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1510560877867_BROCHURE_12nov.pdf).
- Migliavacca, A., Rainero, C., Secinaro, S., Indelicato, A. (2016), Modelli aziendali alternativi a sostegno della cultura, *ImpresaProgetto – Electronic Journal of Management*, No. 2 [1-30].
- Minuti, M., Hinna, A., Ferrari, R. (2012), Il benchmark dei musei di eccellenza: un modello per lo studio del settore, *Economia della cultura*, No. speciale [97-120].
- Montella, M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Mondadori Electa, Milano.
- Moore, K. (1994), *Museum management*, Routledge, London.
- Naylor, R. (2016), *Measuring the value of museums: options, tips and benefits*, in NEMO's 24th Annual Conference "Money matters: the economic value of museums" (Karlsruhe, November 10-12) [27-29].
- Palumbo, M., Garbarino, E. (2004), *Strumenti e strategie della ricerca sociale. Dall'interrogazione alla relazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Pencarelli, T., Cerquetti, M., Splendiani, S. (2013), La gestione sostenibile dei musei: profili concettuali ed evidenze empiriche dalla regione Marche, *Economia dei Servizi*, No. 1 [3-28].
- Petraroia, P. (2006), In Art We Trust: modelli di governance per i beni culturali. *Intervento, Rassegna Avvocatura dello Stato*, Vol. LVII, No. 3 [90-99].
- Rentschler, R., Potter, B. (1996), Accountability versus artistic development: the case for nonprofit museums and performing arts organizations, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9, No. 5 [100-113].
- Sacco, P. L. (a cura di) (2006), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Roma.
- Sau, A. (2011), Le erogazioni liberali delle fondazioni bancarie: definizione, tipologia e regime giuridico, *Aedon*, No. 3 [1-9].
- Sibilio, B. (a cura di) (2014), *I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali*, FrancoAngeli, Milano.
- Sibilio, B., Donato, F. (a cura di) (2015), *Governare e gestire le aziende culturali*, FrancoAngeli, Milano.
- Sibilio Parri, B. (2010), *La rendicontazione sociale del museo: finalità e modelli di riferimento*, in *Aa.Vv. Scritti in onore di Sergio Terzani*, FrancoAngeli, Milano [339-359].
- Solima, L. (2004), *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci, Roma.

- Tafuro, A., Dammacco, G. (2015), Il civic crowdfunding: potenzialità e limiti per la sua diffusione in Italia, *Azienda Pubblica*, Vol. 28, No. 1 [63-80].
- Tobelem, J. M. (2013), The arts and culture: a financial burden or a way out of the crisis?, *Journal of Cultural Management and Policy*, Vol. 3, No. 1 [52-60].
- Toepler, S., Dewees, S. (2005), Are there limits to financing culture through the market? Evidence from the U.S. museum field, *International Journal of Public Administration*, Vol. 28, No. 1-2 [131-146].
- Travaglini, C. (2004), *Rendicontazione dell'azienda non-profit museale: una separazione del patrimonio*, in Sibilio, B. (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, FrancoAngeli, Milano [119-129].
- Trupiano, G. (a cura di) (2005), *La valorizzazione dei beni culturali. Aspetti economici, giuridici e sociologici*, FrancoAngeli, Milano.
- Valentino, P. A. (2016), L'importanza del budget management nelle istituzioni museali: una metodologia per la stima dei loro "costi standard", *L'industria*, No. 4 [637-654].
- Veronelli, M. (2014), Il fundraising per la cultura: il caso delle sponsorizzazioni, *Economia dei Servizi*, No. 3 [291-303].
- Veronelli, M. (2015), *Le sponsorizzazioni culturali come forma di partenariato pubblico/privato*, in Trupiano, G. (a cura di), *La finanza della cultura. La spesa, il finanziamento e la tassazione*, Roma Tre-Press, Roma [57-71].
- Weinstein, L., Bukovinsky, D. (2009), Use of the balanced scorecard and performance metrics to achieve operational and strategic alignment in arts and culture not-for-profits, *International Journal of Arts Management*, Vol. 11, No. 2 [42-55].
- Woodward, S. (2012), Funding museum agendas: challenges and opportunities, *Management Leisure*, Vol. 17, No. 1 [14-28].
- Zan, L. (1999), *Assetto istituzionale, strutture di governance e processi di managerializzazione*, in Zan, L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, Etas, Milano [447-455].
- Zan, L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Mondadori Electa, Milano.
- Zangrandi, A. (2007), *Il finanziamento dei musei: condizioni per l'economicità e lo sviluppo*, in Sibilio Parri, B. (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, FrancoAngeli, Milano [93-116].

*Appendice I***Questionario indirizzato ai musei statali italiani dotati di autonomia speciale***Rilevazione dei dati al 31 dicembre 2016*

Denominazione del Museo: \_\_\_\_\_

1. Con riferimento al bilancio consuntivo dell'anno 2016 o – se non ancora approvato – al bilancio consuntivo dell'anno 2015, in quale percentuale il totale complessivo delle entrate correnti del Museo è costituito da trasferimenti correnti da parte dello Stato, delle Regioni, dei Comuni e delle Province e di altri Enti pubblici nazionali?  
 0%       1% – 25%       26% – 50%       51% – 75%       76% – 100%
2. Con riferimento agli ultimi 5 anni, complessivamente i trasferimenti correnti pubblici al Museo da parte dei soggetti indicati nella domanda 1 mediamente sono:  
 Fortemente aumentati  
 Aumentati  
 Costanti  
 Diminuiti  
 Fortemente diminuiti
3. Con riferimento al bilancio consuntivo dell'anno 2016 o – se non ancora approvato – al bilancio consuntivo dell'anno 2015, in quale percentuale il totale complessivo delle entrate correnti del Museo è costituito da entrate di natura comunitaria (trasferimenti UE, utilizzo fondi comunitari, ecc.)?  
 0%       1% – 25%       26% – 50%       51% – 75%       76% – 100%
4. Con riferimento al bilancio consuntivo dell'anno 2016 o – se non ancora approvato – al bilancio consuntivo dell'anno 2015, in quale percentuale il totale complessivo delle entrate correnti del Museo è costituito da entrate derivanti dalla vendita di beni e dalla prestazione di servizi (proventi derivanti dalla vendita di biglietti, da servizi in gestione diretta, ecc.)?  
 0%       1% – 25%       26% – 50%       51% – 75%       76% – 100%
5. Con riferimento al bilancio consuntivo dell'anno 2016 o – se non ancora approvato – al bilancio consuntivo dell'anno 2015, in quale percentuale il totale complessivo delle entrate correnti del

Museo è costituito da entrate derivanti da redditi e proventi patrimoniali (proventi da concessioni su beni, ecc.)?

- 0%       1% – 25%       26% – 50%       51% – 75%       76% – 100%

6. Sono previste, singolarmente o all'interno di un circuito con altri Musei, forme di abbonamento per l'ingresso al Museo?

- SÌ       NO

7. I servizi di biglietteria sono:

- a gestione diretta       a gestione indiretta

8. I servizi aggiuntivi (bookshop, caffetteria, guardaroba, ecc.) sono:

- a gestione diretta       a gestione indiretta

9. Il Museo riceve contributi da parte di soggetti privati?

- SÌ       NO

*In caso di risposta affermativa alla domanda n. 9*

10. Con riferimento al bilancio consuntivo dell'anno 2016 o – se non ancora approvato – al bilancio consuntivo dell'anno 2015, in quale percentuale il totale complessivo delle entrate correnti del Museo è costituito da contributi da parte di soggetti privati?

- 0%       1% – 25%       26% – 50%       51% – 75%       76% – 100%

11. I soggetti privati che hanno sostenuto le attività e le iniziative del Museo sono rappresentati da [sono possibili più risposte]:

In caso di "Altro", specificare il tipo di ente.

- Imprese  
 Fondazioni bancarie  
 Mecenati privati  
 Altro: \_\_\_\_\_

12. Tra i soggetti privati selezionati nella domanda n. 11 quale (o quali) ha (hanno) finanziato in misura maggiore le attività e le iniziative del Museo?

- Imprese



proventi del Conto Economico civilistico) è costituito da trasferimenti correnti da parte dello Stato, delle Regioni, dei Comuni e delle Province e di altri Enti pubblici nazionali?

- 0%       1% – 25%       26% – 50%       51% – 75%       76% – 100%

2. Con riferimento agli ultimi 5 anni, complessivamente i trasferimenti correnti pubblici all'Ente da parte dei soggetti indicati nella domanda 1 mediamente sono:

- Fortemente aumentati  
 Aumentati  
 Costanti  
 Diminuiti  
 Fortemente diminuiti

3. Con riferimento al bilancio d'esercizio dell'anno 2016 o – se non ancora approvato – al bilancio d'esercizio dell'anno 2015, in quale percentuale il totale complessivo dei ricavi correnti dell'Ente (intesi come somma delle voci A.1 – Ricavi delle vendite e delle prestazioni e A.5 – Altri ricavi e proventi del Conto Economico civilistico) è costituito da entrate di natura comunitaria (trasferimenti UE, utilizzo fondi comunitari, ecc.)?

- 0%       1% – 25%       26% – 50%       51% – 75%       76% – 100%

4. Con riferimento al bilancio d'esercizio dell'anno 2016 o – se non ancora approvato – al bilancio d'esercizio dell'anno 2015, in quale percentuale il totale complessivo dei ricavi correnti dell'Ente (intesi come somma delle voci A.1 – Ricavi delle vendite e delle prestazioni e A.5 – Altri ricavi e proventi del Conto Economico civilistico) è costituito da entrate derivanti dalla vendita di beni e dalla prestazione di servizi (proventi derivanti dalla vendita di biglietti, da servizi in gestione diretta, ecc.)?

- 0%       1% – 25%       26% – 50%       51% – 75%       76% – 100%

5. Con riferimento al bilancio d'esercizio dell'anno 2016 o – se non ancora approvato – al bilancio d'esercizio dell'anno 2015, in quale percentuale il totale complessivo dei ricavi correnti dell'Ente (intesi come somma delle voci A.1 – Ricavi delle vendite e delle prestazioni e A.5 – Altri ricavi e proventi del Conto Economico civilistico) è costituito da ricavi derivanti da proventi patrimoniali?

- 0%       1% – 25%       26% – 50%       51% – 75%       76% – 100%

6. Sono previste, singolarmente o all'interno di un circuito con dei (altri) Musei, forme di abbonamento per l'ingresso (al Museo)?

- SÌ  NO

7. I servizi di biglietteria sono:

- a gestione diretta  a gestione indiretta

8. I servizi aggiuntivi (bookshop, caffetteria, guardaroba, ecc.) sono:

- a gestione diretta  a gestione indiretta

9. L'Ente riceve contributi da parte di soggetti privati?

- SÌ  NO

*In caso di risposta affermativa alla domanda n. 9*

10. Con riferimento al bilancio d'esercizio dell'anno 2016 o – se non ancora approvato – al bilancio d'esercizio dell'anno 2015, in quale percentuale il totale complessivo dei ricavi correnti dell'Ente (intesi come somma delle voci A.1 – Ricavi delle vendite e delle prestazioni e A.5 – Altri ricavi e proventi del Conto Economico civilistico) è costituito da contributi da parte di soggetti privati?

- 0%  1% – 25%  26% – 50%  51% – 75%  76% – 100%

11. I soggetti privati che hanno sostenuto le attività e le iniziative dell'Ente sono rappresentati da

*[sono possibili più risposte]:*

In caso di "Altro", specificare il tipo di ente.

- Imprese  
 Fondazioni bancarie  
 Mecenati privati  
 Altro: \_\_\_\_\_

12. Tra i soggetti privati selezionati nella domanda n. 11 quale (o quali) ha (hanno) finanziato in misura maggiore le attività e le iniziative dell'Ente?

- Imprese  
 Fondazioni bancarie  
 Mecenati privati  
 Altro

13. Sono previste forme di associazione all'Ente (es. "Amici del Museo")?

- SÌ  NO

14. All'interno dell'Ente è prevista, oltre al Direttore, una figura professionale che si occupi di marketing e fundraising?

- SÌ  NO

*In caso di risposta negativa alla domanda n. 9*

15. Sono previste forme di associazione all'Ente (es. "Amici del Museo")?

- SÌ  NO

16. All'interno dell'Ente è prevista, oltre al Direttore, una figura professionale che si occupi di marketing e fundraising?

- SÌ  NO