Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (ordinamento ex D.M. 270/2004)
in Economia e Gestione delle Arti e delle Attività Culturali

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Musei Vaticani, *management*, *fundraising*: una *best practice* per l'Italia

Relatore
Ch. Prof. Bruno Bernardi

Correlatore
Ch. Prof. Fabrizio Panozzo

Laureanda
Emilia Germana Pasta
Matricola 848009

Anno Accademico
2014/2015

INDICE

ABSTRACT		p. 6
PREMESSA		p. 8
CAPITOLO I	**I MUSEI VATICANI: STORIA ED EVOLUZIONE DAL 1500 AD OGGI**	p. 12
Paragrafo 1	Gli albori dei Musei	p. 12
Paragrafo 2	I Musei Vaticani nel ‘700	p. 14
Paragrafo 3	I Musei Vaticani, tra Napoleone Bonaparte e Antonio Canova	p. 19
Paragrafo 4	Il XIX secolo	p. 23
Paragrafo 5	La Prima Guerra Mondiale e i Patti Lateranensi	p. 29
Paragrafo 6	La Seconda Guerra Mondiale e la Direzione di Bartolomeo Nogara	p. 33
Paragrafo 7	I Musei Vaticani verso il 2000	p. 36
Paragrafo 8	I Musei Vaticani verso un modello gestionale all’avanguardia	p. 38
CAPITOLO II	**IL MODELLO GESTIONALE DEI MUSEI VATICANI**	p. 43
Paragrafo 1	I Musei Vaticani e il Governatorato della Santa Sede	p. 43
Paragrafo 2	La *mission* dei Musei Vaticani	p. 44
Paragrafo 3	Il Regolamento dei Musei Vaticani del 2008 e l’organigramma del personale	p. 46
	3.1 La Direzione	p. 51
	3.1.1 Il Direttore	p. 53
	3.1.2 Il Segretario	p. 54
	3.1.3 L’Amministratore	p. 54

3.1.4 Il Consiglio di Direzione e la Giunta Direttiva p. 55
3.2 L'attività Scientifica dei Musei Vaticani p. 56
3.2.1 Il Dipartimento delle Arti p. 57
3.2.2 Il Dipartimento dell'Archeologia p. 57
3.2.3 Il Dipartimento Storico-Etnologico p. 57
3.2.4 Il Dipartimento dei Servizi Scientifici p. 58
3.2.5 L'Ufficio del Conservatore e i Laboratori p. 60
3.3. Il Settore Amministrativo-Gestionale p. 66
3.3.1 Settore Risorse Umane p. 66
3.3.2 Settore Amministrazione e Controllo p. 69
3.3.3 Settore Servizi p. 71
3.3.4 Settore Servizio di Supporto p. 85

CAPITOLO III **LE RISORSE ECONOMICHE INTERNE ED ESTERNE DEI MUSEI VATICANI** p. 87

Paragrafo 1 Le Risorse Interne p. 88
1.1 I biglietti d'ingresso p. 88
1.2 La biglietteria on-line e le visite speciali p. 92

Paragrafo 2 Le Risorse Esterne: i Servizi in appalto e il *Fundraising* p. 99
2.1 I servizi in appalto p. 100
2.1.1 Bookshop p. 100
2.1.2 Audio guide, Group Tour e Video guide LSA p. 103
2.1.3 Ristorante e Caffetterie p. 106
2.1.4 Pulizie p. 107
2.2 Il *fundraising* p. 108

CAPITOLO 4 **I "PATRONS OF THE ARTS IN THE VATICAN MUSEUMS"** p. 113

Paragrafo 1 Breve *excursus* storico sull'associazione benefica "Patrons of the Arts in the Vatican Museums" p. 113

Paragrafo 2 I "Patrons of the Arts" oggi p. 124

Paragrafo 3 Status legale e struttura dell'organizzazione p. 124

Paragrafo 4 Come contribuire alla causa dei *Patrons* p. 127

Paragrafo 5 I *Patrons* e la comunicazione p. 130

Paragrafo 6	Fattori di rischio esterni e limiti del sistema	p. 134
Paragrafo 7	L'Italia e il *fundraising*: situazione attuale e prospettive future	p. 138
CONCLUSIONI		p. 143
BIBLIOGRAFIA		p. 149
SITOGRAFIA		p. 152

ABSTRACT

Nei loro 500 anni di vita, i Musei Vaticani sono stati oggetto di un processo di crescita continua, che li ha portati a configurarsi come una tra le più evolute ed efficienti realtà museali europee: servizi dagli standard di qualità elevata, un organigramma funzionale, un flusso di visitatori che risente assai poco della stagionalità e una domanda di biglietti in costante aumento.

L'apparato scientifico dei Musei non soffre la concorrenza mondiale e i laboratori di restauro lavorano instancabilmente per assicurare che l'integrità dell'enorme patrimonio culturale dei Musei non venga compromessa dal tempo, e che le operazioni relative ai frequenti prestiti si svolgano in condizioni ottimali per la corretta tutela delle opere.

La conservazione di un simile patrimonio rappresenta uno dei pilastri della *mission* dei Musei Vaticani; per espletarla occorrono, però, non solo competenze scientifiche, capacità tecniche e abilità manageriali − che confluiscono nelle due anime dei Musei, quella scientifica e quella amministrativo-gestionale, la cui sintesi consiste nella figura del Direttore − ma anche ingenti risorse economiche. A tal proposito la Direzione dei "Musei del Papa" si è rivelata lungimirante: agli introiti derivanti dalla vendita dei biglietti d'ingresso, i costi aggiuntivi per le visite private e didattiche, e i souvenir di qualità dei bookshop, si aggiunge il generoso contributo dato dai "Patrons of the Arts in the

Vatican Museums", associazione benefica americana che da più di trent'anni offre generosamente ai Musei gli ingenti capitali di cui dispone, a supporto del restauro e della conservazione delle opere e degli edifici di loro competenza.

PREMESSA

La mia tesi di laurea è frutto dell'esperienza semestrale di stage da me svolta presso l'Ufficio Mostre dei Musei Vaticani.

Durante questo periodo ho avuto l'opportunità di conoscere approfonditamente le diverse realtà che compongono uno dei musei più visitati al mondo e di comprendere i meccanismi che stanno dietro al funzionamento di questa istituzione museale, tra le più efficienti d'Europa.

Da qui l'idea, scaturita da un'approfondita analisi del sistema gestionale dei Musei, di indagare gli aspetti relativi al successo derivante dalla scissione dell'apparato direzionale in un comparto scientifico e in uno tecnico, ma anche quelli riguardanti il *fundraising*, non solo data la consistenza degli introiti finanziari da esso derivanti, ma anche per la genialità che sta dietro all'idea di concepire un simile meccanismo, che ha un ruolo fondamentale rispetto alla tutela dello sconfinato patrimonio storico, artistico e culturale affidato alla Direzione dei "Musei del Papa".

Il mio lavoro è il risultato, non solo della ricerca e dello studio di volumi dedicati alle tematiche da me trattate, ma anche di diverse interviste rivolte al personale dei Musei: tra questi il loro Segretario, Dott. Roberto Romano; il Responsabile Internazionale dei "Patrons of the Arts in the Vatican Museums", Padre Mark Haydu; il Responsabile dell'Ufficio Mostre, Dott. Andrea Carignani, da cui è dipesa direttamente la mia attività formativa; il Responsabile del Laboratorio di Restauro di Materiali Lapidei, il Maestro Guy Devreux; e la Dott. Orietta Robino,

dell’Ufficio Affari del Personale, oltre a tutte le altre persone con cui sono venuta a contatto in questi mesi.

L’elaborato si apre con un approfondito excursus storico sui Musei, che prende il via con il ‘500, secolo in cui la sistemazione del Laocoonte nel giardino annesso al Palazzetto del Belvedere di Innocenzo VIII, diede l’input alla conseguente espansione dei Musei, che li ha portati ad assumere l’aspetto con il quale li conosciamo oggi.

Ho ritenuto necessaria una simile premessa, per poter comprendere al meglio i sostanziali cambiamenti che i Musei Vaticani hanno subito nei secoli, non solo sul piano strutturale, ma anche – se non soprattutto – a livello di sistema organizzativo e gestionale.

È di fondamentale importanza la presa di coscienza del modo in cui i propositi alla base delle attività della Direzione dei Musei (che costituisce, così come la conosciamo oggi, un'invenzione relativamente recente) siano mutati in maniera sensibile: a partire dall’originale obiettivo di amministrare e tutelare la collezione del pontefice - che, in principio, costituiva una vera e propria raccolta di opere privata, sulla falsa riga delle collezioni dei principi del rinascimento, che hanno poi costituito il nucleo originario di diversi musei - a quello di gestire una “azienda culturale” che persegue una *mission* ben precisa, consistente nella tutela e nella conservazione del patrimonio da essi custodito, al fine di garantirne la fruibilità ai posteri.

La vera e propria analisi economico-gestionale si apre con il secondo capitolo, che studia, a partire dal Regolamento del settembre 2008 (inizialmente emanato in

prova per due anni, ma successivamente confermato sino ad oggi), il modello sul quale si articola la struttura del personale dei Musei.

Il nucleo direzionale si configura come una sorta di piramide, al cui vertice siede il Direttore, direttamente coadiuvato nel suo lavoro da un Delegato amministrativo-gestionale e da un Delegato alle Arti, i quali si occupano della gestione concreta, l'uno del settore amministrativo-gestionale appunto, l'altro dell'attività scientifica dei Musei.

Nel terzo capitolo, procedo quindi con l'analisi delle risorse economiche dei Musei, interne ed esterne: esse comprendono la biglietteria, l'organizzazione di visite particolari, i servizi in appalto e il *fundrasing*.

Tra le risorse esterne, come anticipato, un peso fondamentale ha il *fundraising*, che da anni permette di finanziare tutte le operazioni di restauro atte a tutelare le opere d'arte custodite dai Musei e gli stessi spazi espositivi – considerata la vastità delle superfici affrescate – nonché di acquistare materiali e strumenti utili a effettuare tali interventi e tutte le ricerche svolte dai laboratori.

È proprio nell'ambito del reperimento di risorse che i "Musei del Papa" hanno riportato i maggiori successi e possono vantare un sistema funzionale oltre che particolarmente remunerativo, che ha reso possibile la realizzazione di progetti, talvolta mastodontici, come quello del restauro della Cappella Sistina e dell'ammodernamento degli impianti di areazione e di illuminazione della stessa.

Ed è degli aspetti relativi a tale *best practice*, probabilmente unico esempio per efficienza e portata degli investimenti sulla penisola italiana (si intenda quest'ultima solo a livello geografico e non politico), che parlerò nel quarto e

ultimo capitolo, di grande rilevanza ai fini di questo lavoro e interamente dedicato all'organizzazione benefica dei "Patrons of the Arts in the Vatican Museums".

I dati quantitativi fanno tutti riferimento al periodo compreso tra il 2007 e il 2014. Ho scelto di partire dal 2007 perché si tratta dell'anno in cui il Prof. Antonio Paolucci ha ricevuto la nomina di Direttore dei Musei Vaticani e in cui Mons. Paolo Nicolini, diventato Delegato amministrativo-gestionale nel 2009, ha cominciato a lavorare presso i Musei.

Quel momento, infatti, ha rappresentato una vera e propria svolta nella gestione di questi ultimi: nelle parole di Mons. Nicolini "Volevamo aprire i Musei al mondo e il mondo ai Musei"[1].

[1] Oxford University Centre for Corporate Reputation, Saïd Business School, Hilary Term 2015: Issue 12, *Reputation and Reorganisation – The transformation of the Vatican Museums*, Oxford, pp. 8-9

CAPITOLO 1

I MUSEI VATICANI: STORIA ED EVOLUZIONE DAL 1500 AD OGGI

1. Gli albori dei Musei

"I Musei del papa si nominano al plurale perché tutte le forme dell'arte, tutti gli aspetti delle umane manifatture, in ogni epoca e sotto ogni latitudine, vi sono rappresentati": così il Professor Antonio Paolucci, uno dei più grandi storici dell'arte italiani viventi, comincia la descrizione dei Musei Vaticani, di cui è direttore dal 2007[2].

I Musei Vaticani si sono sviluppati a partire dal 1506, quando, sotto Papa Giulio II[3], venne esposto il *Laocoonte* (ritrovato nella vigna di un tale nei pressi della Domus Aurea di Nerone) nel giardino annesso al Palazzetto del Belvedere, il costituendo Cortile delle Statue[4]. Questo viene considerato il momento simbolico a partire dal quale i Musei hanno cominciato a ingrandirsi secondo un processo lento ma continuo, che ne ha visto l'espansione anche in edifici eretti con finalità diverse da quella espositiva, come ad esempio il Palazzo Apostolico o la Cappella Sistina[5].

Il giardino cui venne destinato il *Laocoonte* fu trasformato in cortile, chiuso su disegno del Bramante e arricchito con la realizzazione di quattro nicchie negli angoli, entro le quali erano posizionate altre statue, quali la *Venus Felix* e l'*Apollo*

---

[2] Paolucci A. e Pantanella C. (a cura di), *Guida Generale alla Città del Vaticano*, Milano, Editoriale Jaca Book SpA; Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana; Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticano, 2012, p. 307

[3] Cardinale Giuliano della Rovere, Papa dal 1503 al 1513.

[4] Buranelli F., Liverani P., Nesselrath A. (a cura di), *Laoconte alle origini dei Musei Vaticani, Quinto Centenario dei Musei Vaticani 1506-2006*, Roma, L'Erma di Bretschneider, 2006, p. 51

[5] Paolucci A. e Pantanella C. (a cura di), *Guida Generale alla Città del Vaticano*, Milano, Editoriale Jaca Book SpA; Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana; Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticano, 2012, p. 307

del Belvedere (già in Vaticano dal 1503): questo "Antiquario delle Statue"[6] costituiva un luogo dove vivere l'antichità classica, particolarmente cara agli intellettuali rinascimentali del periodo, che costituivano il pubblico scelto a cui era destinato[7].

Con la successiva elezione a pontefice, nel 1513, di Leone X, la piccola collezione sarà arricchita di altre statue, come quelle colossali del *Nilo* e del *Tevere*, e vedrà al lavoro ospiti di eccezione, come Leonardo Da Vinci.

Successivamente, Clemente VII prima e Paolo III poi, completarono la piccola collezione apponendo come ultima opera d'arte l'*Antinoo*, ritrovato in una vigna presso Castel Sant'Angelo.

Sotto Giulio III (1550-1555) fu costruito un ninfeo in fondo al Corridoio del Belvedere, che venne riempito con la statua della *Cleopatra*, prelevata dal Cortile Ottagono: da qui inizia un periodo di modifiche che continuerà sotto Pio V e Gregorio XIII, e che vedrà l'allontanamento di parecchie altre sculture, molte delle quali andarono ad arricchire la Firenze medicea, città in cui si trovano tuttora.

In piena epoca di Controriforma, infatti, papa Pio V, nel 1566, donò al popolo romano ben 156 sculture trasferendole al Campidoglio, un numero ancora più cospicuo alla città di Firenze e altre all'estero[8]: considerandole idoli pagani, ritenne opportuno allontanarle dalla Santa Sede.

---

[6] Come lo definì Albertini nella guida su Roma pubblicata nel 1910.

[7] Buranelli F., Liverani P., Nesselrath A. (a cura di), *Laoconte alle origini dei Musei Vaticani, Quinto Centenario dei Musei Vaticani 1506-2006*, Roma, L'Erma di Bretschneider, 2006, pp. 54-55

[8] *Ivi*, p. 56

L'evento suscitò l'opposizione della Curia, spingendo alcuni cardinali a intervenire, con successo, nel tentativo di impedire lo smembramento totale dell'Antiquario.

Sisto V giunse persino a demolire le Scale di Bramante[9], al posto delle quali sorse uno dei bracci della Biblioteca Pontificia. In un secolo il Vaticano perse quasi tutta la sua collezione di opere in marmo, tranne quelle del Cortile Ottagono, protette dagli sportelli lignei che lo stesso Pio V aveva fatto apporre per preservare le nicchie e il loro contenuto dalle intemperie.

2. I Musei Vaticani nel '700

Clemente XI (1700-1721), grande papa della famiglia degli Albani, decise di rivalutare il Cortile della Statue[10] e di intraprendere diverse operazioni di conservazione e restauro delle opere già presenti nei Musei, il cui numero era ormai diminuito sensibilmente. Il *Laocoonte* fu trasferito nella sala che da esso prenderà il nome e venne prevista la creazione di un nuovo museo, il Museo Ecclesiastico, che comprendeva il Cortile Ottagono e gli ambienti ad esso circostanti. Il Papa affidò l'incarico a Mons. F. Bianchini che, nel 1703, diventerà Commissario delle Antichità di Roma e che si occupò di raccogliere il materiale destinato a riempire i Musei, escludendo tutte le opere che possedevano un valore esclusivamente artistico: egli attinse da antiquari, monasteri, chiese, dai Giardini Pontifici e recuperò anche documenti e iscrizioni medievali.

---

[9] La quale collegava il Palazzetto di Innocenzo VIII all'appartamento di Giulio II, le cosiddette Stanze di Raffaello.

[10] Buranelli F., Liverani P., Nesselrath A. (a cura di), *Laoconte alle origini dei Musei Vaticani, Quinto Centenario dei Musei Vaticani 1506-2006*, Roma, L'Erma di Bretschneider, 2006, p. 56

Il Museo ebbe però vita breve: già a partire dal 1716 ne rimasero soltanto alcune testimonianze scritte e poche epigrafi[11].

Ma è a cavallo tra il XVIII e il XIX secolo, sotto Clemente XIV Ganganelli, Pio VI Braschi e il successore Pio VII Chiaramonti che i Musei Vaticani cominciarono a configurarsi secondo l'aspetto attuale: è proprio allora che nascono il Museo Pio-Clementino, il Chiaramonti e il Braccio Nuovo.

Nel 1732 Clemente XII dette ordine di chiudere le arcate del portico che correva lungo il Cortile della Pigna realizzando la Galleria Clementina allo scopo di ampliare gli spazi della Biblioteca Vaticana che possedeva un grande patrimonio culturale. La Galleria fu arredata con diversi armadi dalla finalità espositiva.

L'anno successivo il Papa procedette, inoltre, all'acquisizione della Collezione del Cardinale Albani e di quella che costituirà il nucleo del Medagliere Vaticano. Questi oggetti saranno sistemati proprio nella Galleria Clementina che verrà arricchita ulteriormente con il posizionamento di diversi vasi etruschi sopra gli armadi, dove rimarranno fino al 1900, anno in cui saranno trasferiti nel neonato Museo Gregoriano Etrusco.

La Galleria fu ampliata sotto il successore di Papa Clemente, Benedetto XIV, che vi collocò il Museo Carpegna, il quale custodiva vetri dorati, monete e diversi oggetti recuperati dagli scavi delle Catacombe.

In fondo alla Galleria di Urbano VIII realizzò poi, col nome di Museo Sacro, quello che oggi conosciamo come Museo Cristiano, al fine di preservare tutte

[11] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Roma, Edizione Quasar, 1985, p. 29

quelle collezioni che rischiavano di andare distrutte e rafforzare il fondamento storico del Cristianesimo[12].

Il successore Clemente XIII (1758-1769) spostò il Museo Carpegna in fondo alla Galleria Clementina, inaugurando il Museo Profano che si configurava inizialmente come raccolta numismatica. Il pontificato di Clemente XIII assistette a un evento di enorme importanza per i Musei Vaticani, ossia l'arrivo di Johann Joachim Winckelmann che, nel 1763, sarà nominato Prefetto delle Antichità della Camera Apostolica con l'incarico di custode del Museo di Antichità Profane della Biblioteca Vaticana.

Proprio in quel periodo, però, la città di Roma venne investita da una grave crisi economica, all'origine di un depauperamento significativo delle collezioni d'arte esistenti al tempo, spesso di proprietà di cardinali e principi. La "Città Eterna" divenne il centro di un enorme commercio di antichità, cui presero parte sovrani e collezionisti stranieri. Contemporaneamente furono organizzate grandi campagne di scavo, sotto il controllo del Commissario Sopraintendente alle Antichità, il quale era autorizzato dalla Camera Apostolica a prelevare un terzo dei reperti trovati e a cui era attribuito il diritto di prelazione su tutto il resto.

Vigevano allora le regole sulle esportazioni stabilite al tempo di Urbano VIII e Innocenzo XI, e confermate da Clemente XI, del cui rispetto erano garanti i Commissari delle Antichità.

Clemente XIV (1769-1774) decise allora di ovviare all'enorme migrazione di opere provvedendo al loro acquisto, operato tramite l'intervento di Gianbattista

[12] *Ivi*, pp. 30-37

Visconti, il suo nuovo Commissario delle Antichità: questi, oltre a continuare nella promozione di diverse campagne di scavo, si dedicò alla contrattazione degli acquisti e delle donazioni con i privati. Una volta arrivate in loco, le opere venivano sottoposte all'attenzione di un gruppo di restauratori ed esperti di marmo, supervisionati da un restauratore principale[13].

Al contempo, intraprese i decennali lavori di costruzione del Museo Clementino che si svolsero durante ben due pontificati. Il Museo sorse presso il Palazzetto del Belvedere che conteneva già la Galleria delle Statue (che iniziava a essere oggetto di visita da parte dei forestieri di passaggio a Roma) e il Cortile Ottagono. Esso costituirà il primo Museo al mondo costruito con intenti scientifici e seguendo criteri museografici moderni[14]. Nel frattempo, i Musei della Biblioteca vennero ampliati per posizionarvi i papiri.

Gli anni tra il 1775 e il 1799 videro l'ascesa al soglio pontificio di Pio VI, il quale continuò i lavori del suo predecessore, costruendo un nuovo ingresso ai Musei, per mezzo della Scala Simonetti, ed edificando la maggior parte di quegli ambienti che compongono oggi il Museo Pio-Clementino, compresi i due bracci che costituiscono, uno il prolungamento della Galleria delle Statue e, l'altro, il collegamento con quella che era la sala del *Torso*, da cui avranno origine la Galleria degli Animali e il Gabinetto delle Maschere. Furono realizzate, inoltre, la Sala delle Muse, la Sala Rotonda e quella a Croce Greca. I lavori per la costruzione dei nuovi ambienti, comportarono però la completa distruzione di una

[13] *Ivi*, pp. 39-60

[14] Buranelli F., Liverani P., Nesselrath A. (a cura di), *Laoconte alle origini dei Musei Vaticani, Quinto Centenario dei Musei Vaticani 1506-2006*, Roma, L'Erma di Bretschneider, 2006, p. 57

Cappella affrescata da Andrea Mantegna, che era situata presso il Palazzetto del Belvedere[15].

Dato che non esisteva ancora la figura del Direttore dei Musei[16], della realizzazione del Museo Pio-Clementino si occupò l'allora Commissario delle Antichità, Gianbattista Visconti.

Non può essere individuata una data precisa per l'inaugurazione del Museo Pio; per quanto sia noto che i lavori continuarono fino agli anni 1787 e 1788, quando nacque la Galleria dei Candelabri.

Al 1792 risale una testimonianza che riporta in maniera chiara la situazione del tempo: a Pasquale Massi fu commissionata, infatti, la realizzazione di una guida sommaria dei Musei.

Le collezioni furono enormemente ampliate grazie a ulteriori campagne di acquisti e di scavi. Questi ultimi potevano essere organizzati dal Commissario e diretti da un Architetto alle cui dipendenze lavoravano degli "ispettori", operai o assistenti che controllavano i lavori. In alternativa, era concesso ai privati di organizzare scavi, previa autorizzazione della Camera Apostolica a cui spettava un terzo dei reperti venuti alla luce. Anche in quest'epoca, i frutti degli scavi venivano affidati ad artisti che si sarebbero occupati del restauro sotto l'attenta supervisione dei due restauratori capo, che ricoprivano anche il ruolo di Intendenti dei Musei.

Le opere potevano essere reperite anche tramite acquisti da privati che erano entrati in possesso delle opere per diritto ereditario, da antiquari e da artisti improvvisatisi commercianti[17].

---

[15] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Roma, Edizione Quasar, 1985, pp. 61-64

[16] Era statuita solo l'esistenza di un Custode.

3. I Musei Vaticani, tra Napoleone Bonaparte e Antonio Canova

Il '700, epoca di grandi cambiamenti e novità, fondamentale per la formazione delle collezioni, ebbe un triste epilogo a causa delle Rivoluzione Francese.

Ai suoi esordi non rientrò tra le preoccupazioni del Pontefice, in quanto, in un primo momento, lo Stato Pontificio non venne coinvolto[18].

Nel 1793, però, Pio VI non poté più perseverare nella sua indifferenza a seguito di uno spiacevole evento verificatosi a Roma, in occasione del quale un diplomatico francese, recatosi in Italia per diffondere gli ideali rivoluzionari, fu ucciso durante una sommossa popolare.

Da allora fu un crescendo di tensioni che ebbe il suo culmine nell'invasione delle Legazioni da parte di Napoleone nel 1796[19].

Nacquero allora i "Commissaires pour les Recherches des Objets de Science et d'Art", un gruppo di esperti composto da scienziati, tecnici e artisti dell'epoca che avevano la missione di gestire il trasferimento a Parigi delle più importanti opere d'arte requisite durante le operazioni in Italia[20].

L'azione armata ebbe termine con la firma dell'Armistizio di Bologna, che prevedeva la consegna ai francesi da parte del Vaticano di 100 opere e 500 manoscritti appartenenti alla Biblioteca Vaticana, destinati al Louvre, rinominato Musée Napoléon[21].

Il tentativo di trattare con il Rappresentante Pontificio portato avanti dal Commissario francese preposto all'operazione non andò a buon fine, dunque una

---

[17] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Roma, Edizione Quasar, 1985, pp. 67-81 e 93-104

[18] *Ivi*, p. 105

[19] Buranelli F., Liverani P., Nesselrath A. (a cura di), *Laoconte alle origini dei Musei Vaticani, Quinto Centenario dei Musei Vaticani 1506-2006*, Roma, L'Erma di Bretschneider, 2006, p. 57

[20] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Roma, Edizione Quasar, 1985, p. 105

[21] Buranelli F., Liverani P., Nesselrath A. (a cura di), *Laoconte alle origini dei Musei Vaticani, Quinto Centenario dei Musei Vaticani 1506-2006*, Roma, L'Erma di Bretschneider, 2006, p. 57

volta che egli fu tornato in patria le ostilità ripresero. Vano fu anche il tentativo compiuto dal Papa, nel 1797, di far scendere in campo un esercito comandato dal generale austriaco Colli. Pio VI chiese quindi la pace, inviando una sua delegazione a Tolentino, dove il 19 febbraio venne firmato il trattato omonimo: quest'ultimo prevedeva il pagamento di un'indennità e la consegna alla Francia di ulteriori opere d'arte.

La "Compagnie chargée du Transport d'Objets d'Art" effettuò le operazioni di trasporto tra il 1797 e il 1801. Alle opere fu riservato un ingresso grandioso, quasi trionfale, nella capitale francese[22].

La ricostruzione spettò ai successori di Pio VI.

Pio VII fu eletto a Venezia e, in sua assenza, furono nominati Legati tre Cardinali, con il compito di amministrare la Santa Sede. Fu loro responsabilità anche fare una prima stima del danno apportato alle collezioni: quello che si profilò davanti ai loro occhi era un immane disastro. I Musei erano stati privati dei loro capolavori più importanti e molti dei calchi che Pio VI aveva fatto eseguire di fretta, prima che le opere fossero portate via, erano incompleti.

Nell'agosto del 1802 Antonio Canova fu nominato Ispettore Generale delle Belle Arti a vita e tre opere da lui realizzate furono acquistate nel tentativo di riempire i vuoti[23]. Egli, inoltre, decise di spostare le poche opere rimaste in Pinacoteca (troppo impoverita per poter essere aperta al pubblico), utilizzandole ad arredo degli appartamenti pontifici.

---

[22] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Roma, Edizione Quasar, 1985, pp. 106-107

[23] Si tratta del *Perseo* e dei due pungilatori *Creugante* e *Damosseno*.

Nel 1802 fu emesso un documento papale che prevedeva nuove regole per il patrimonio artistico del Vaticano: esso stabiliva che le opere non potessero più essere allontanate, che un'ingente somma di denaro (10000 piastre) dovesse essere annualmente destinata all'acquisto di nuove opere e che i possessori di antichità dovessero obbligatoriamente denunciarle[24]. E mentre i rapporti tra il papa e Napoleone si distendevano sempre più, a tal punto che fu proprio Pio VII a incoronare Napoleone imperatore, fu dato nuovo slancio agli scavi archeologici. Il danno ingente fatto agli antiquari con la promulgazione del divieto di esportazione di opere d'arte, fu arginato dalla grande campagna d'acquisti portata avanti dai Musei.

Il grande afflusso di opere d'arte che tornarono a riempire le sale del Museo Pio-Clementino rese necessaria la creazione di nuovi spazi espositivi. Fu così che il corridoio bramantesco della Libreria divenne il Museo Chiaramonti.

I lavori per la sua costruzione, che comprendevano lo spostamento della Galleria Lapidaria (costruita già ai tempi di Clemente XIV) nella seconda parte del Corridoio, terminarono nel 1807.

Nel frattempo, però, i rapporti tra papato e Francia tornarono a incrinarsi fino a una nuova occupazione di Roma e alla deportazione di Pio VII, accusato di non aver esteso il blocco dei porti anche alle navi inglesi[25].

Roma divenne quindi la seconda città dell'Impero dopo Parigi, per un periodo che durò dal 1809 al 1814. A capo del regno venne posto il figlio di Bonaparte, eletto Re di Roma.

---

[24] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Roma, Edizione Quasar, 1985, p. 118
[25] *Ivi*, pp. 119-125

Fortunatamente l'Amministrazione francese dedicò una certa attenzione ai Musei Vaticani, eleggendone Antonio Canova Direttore Generale, carica posseduta fino a quel momento da Antonio d'Este, il quale divenne Conservatore del Museo Imperiale del Vaticano. A capo della Biblioteca Vaticana venne preposto, invece, un Intendente della Corona.

Al dominio francese seguì quello napoletano: nel 1814 Nicola Macedonio, Marchese d'Orvieto e Amministratore Generale della Corona di Napoli, divenne Intendente della Corona in Roma e prese possesso dei Musei.

Con il ritorno di Pio VII alla Santa Sede i ruoli furono, ancora una volta, ridistribuiti: Antonio Canova fu Ispettore Generale, Alessandro D'Este Segretario dell'Ispettorato, Raffaele Stern Architetto, Vincenzo Camuccini Ispettore delle Pitture, Antonio D'Este Direttore dei Musei e Tommaso Massi Primo Custode.

Con la caduta di Napoleone e il Congresso di Vienna, che ebbe luogo tra il 1814 e il 1815, venne statuito che la Francia restituisse tutte le opere sottratte durante l'egemonia di Napoleone e dell'Impero. Canova, ad agosto, in veste di ambasciatore, partì alla volta di Parigi per recuperare il patrimonio artistico dei Musei Vaticani: destreggiandosi tra mille vicissitudini, simpatie e antipatie degli altri Stati europei, un mese dopo il suo arrivo, egli riuscì a ritirare le opere finite al Louvre[26]. Contando su una scorta prussiana e austriaca, e su un ingente aiuto economico da parte del governo inglese, dei 506 quadri sottratti ai Musei, ne riportò a casa 249. Delle opere restanti, 248 rimasero in Francia e 9 andarono perdute[27]. Il difficile compito da lui iniziato e che non fu scevro da critiche e

[26] Buranelli F., Liverani P., Nesselrath A. (a cura di), *Laoconte alle origini dei Musei Vaticani, Quinto Centenario dei Musei Vaticani 1506-2006*, Roma, L'Erma di Bretschneider, 2006, p. 57

[27] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Roma, Edizione Quasar, 1985, pp. 120-131

allusioni (in molti sostennero, infatti, che gli appunti del Canova fossero incompleti e che non fossero chiare le ragioni e le modalità con cui si svolse la donazione spontanea di alcuni capolavori a Luigi XVIII da parte del Pontefice) fu portato a termine da Alessandro D'Este, rimasto a Parigi.

Nel 1816, il papa, appurata la mancanza di spazi in seguito al rientro delle opere d'arte, stabilì che, su progetto di Raffaele Stern, fosse edificato il Braccio Nuovo, la cui costruzione richiese cinque anni di lavori[28].

4. Il XIX secolo

È nel 1816 che, per opera del Maggiordomo Agostino Rivarola, fu emanato il Regolamento dei *Musei e Gallerie Pontificie*, il quale stabilì la disciplina che regolava la vita dei Musei come tali, razionalizzando per la prima volta l'accesso del pubblico, le mansioni dei custodi e inserendo la figura di un vero e proprio curatore delle collezioni. Inoltre, per stemperare gli effetti dei precedenti provvedimenti, con i quali Pio VII impediva l'esportazione delle opere d'arte, fu istituita una Commissione Consultiva, il cui presidente fu il Canova, allora Ispettore Generale, con il compito di esprimersi rispetto agli acquisti per i Musei e alle licenze d'esportazione. Era previsto: "Non verranno acquistati che quei monumenti che si conservano tuttavia non tocchi nella loro originalità antica, cioè senza restauro[29]". Qualora i restauri si fossero ritenuti necessari, sarebbe stato compito del restauratore dei tempi, Michele Ilari, occuparsene.

Nell'aprile del 1820 si decise, poi, di razionalizzare la tutela delle Belle Arti: fu prevista una "Commissione generale per la conservazione dei Monumenti Antichi,

[28] *Ivi*, p. 133
[29] *Ivi*, p. 135

per gli acquisti di oggetti di antichità e ornamento dei Pontifici Musei e per le altre dipendenze di Belle Arti, consultiva del Camerlengato".

Facevano parte di tale Commissione (che aveva l'obbligo di apporre la sigla "CC" con l'anno di acquisizione su ogni opera acquistata) l'Uditore del Camerlengato *pro tempore*, presidente della stessa, l'Ispettore Generale delle Belle Arti, l'Ispettore delle Pitture Pubbliche in Roma, il Commissario delle Antichità, il Direttore del Museo Vaticano, il Primo Professore di Scultura dell'Accademia di San Luca, uno dei Professori di Architettura dell'Accademia e il Segretario della Commissione[30].

Un successivo Regolamento per i Musei e Gallerie Pontificie fu emesso nel 1822 dal Prefetto dei Sacri Palazzi e Maggiordomo di Sua Santità, da cui i Musei dipendevano. A questo seguì quello del 1827, dal titolo "Regolamento e Disciplinare per il Museo Vaticano"[31].

Sotto il breve pontificato di Leone XII, dal 1823 al 1829, continuarono le acquisizioni, donazioni e restauri e, alla morte di Canova, fu soppressa la carica di Ispettore Generale, il cui ruolo fu assunto dal Direttore, Antonio D'Este, a cui furono accostati un sottodirettore e un architetto. Allora si cominciò a stilare l'opera in otto volumi *Il Vaticano descritto,* e furono costruiti magazzini e un'officina per il restauro.

Dopo Pio VIII che regnò ancor meno di Leone XII, Gregorio XVI (1831-1846) segnò un periodo di grande attività collezionistica, con l'acquisizione di ulteriori

[30] *Ivi*, pp. 146-149
[31] *Ivi*, p. 149

opere. Furono inaugurati il Museo Egizio e quello Etrusco e, nel 1844, quello Gregoriano Profano[32].

Seguirà Pio IX (1846-1878), il cui pontificato trentennale sarà segnato da importanti eventi storici, quali la rivoluzione del 1848, l'allontanamento del papa e la proclamazione della Repubblica Romana nel 1849, il suo ritorno e l'occupazione di Roma e dello Stato Pontificio nel 1850 e, infine, la caduta del potere temporale della Santa Chiesa.

Seppur meno proficua dell'epoca di Gregorio XVI, quella di Pio IX vide la scoperta di sculture fondamentali come l'*Apoxyomenos* e l'*Augusto di prima porta*.

In questo periodo l'incremento di opere appartenenti all'antichità cristiana fu tale che, malgrado l'apertura nel 1854 del Museo Pio Cristiano, le opere furono esposte anche in Laterano, il quale conteneva la più grande collezione paleocristiana esistente al tempo.

Inoltre, furono interrotte le acquisizioni di opere provenienti da scavi archeologici: donazioni, acquisti e trasferimenti rimanevano l'unica fonte di approvvigionamento per le collezioni pontificie.

Infine, nel 1870 l'ingresso ai Musei fu spostato da Viale Vaticano ai Quattro Cancelli.

Si tratta di un periodo di grandi ristrettezze economiche per la Santa Sede, la quale cercò di rimediare stabilendo, nel 1884, che l'accesso ai Musei Vaticani sarebbe stato subordinato al pagamento di un biglietto. Il ricavato di tale tassa – che simboleggia il passaggio dalla concezione feudale condivisa con il popolo per

[32] *Ivi*, pp. 151-168

concessione del Principe a una concezione più moderna di museo – andava a finire per metà alla cassa dell'Amministrazione dei Sacri Palazzi Apostolici e il resto ai Musei Vaticani per sovvenire al pagamento di stipendi e manutenzione.

Malgrado tale innovazione, la situazione amministrativa del personale rimaneva ancora legata a una concezione ottocentesca connessa al censo[33].

Sotto Leone XIII, che successe a Pio IX nel 1878 e il cui pontificato durò fino al 1903, venne emanato un nuovo Regolamento, il "Regolamento Organico e Disciplinare per i Musei e per le Gallerie Pontificie" (edito dalla Tipografia Vaticana nel 1878): esso riordinava i ruoli e le cariche al loro interno.

All'epoca erano gli artisti a svolgere i ruoli più importanti. Il Direttore Generale, A. Galli e il figlio Guido, che lo assisteva come "Aggiunto alla Direzione Generale" (e che diventò in seguito Vicedirettore, Direttore Artistico per le sculture e Restauratore di marmi – titolo che conserverà fino al termine della sua carriera), erano, infatti, scultori.

Erano assunti a tempo pieno con uno stipendio regolare e il Vicedirettore aveva anche la responsabilità del restauro delle sculture, per il quale era previsto un compenso per ogni singolo lavoro. I restauri pittorici erano commissionati, invece, a esterni. L'esecuzione degli interventi di restauro era pianificata congiuntamente da Direttore e Maggiordomo, in base alle esigenze che di volta in volta si presentavano. Non esisteva alcuna programmazione di lungo termine al riguardo.

Il Direttore e il suo Assistente erano assunti a tempo pieno con uno stipendio regolare e dipendevano economicamente dalla Commissione Cardinalizia

[33] De Angelis M.A., *I Musei Vaticani all'epoca dei Patti Lateranensi* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009,* Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticani, 2009, p. 15

Amministratrice dei Beni della Santa Sede (che, nel 1967, diverrà Amministrazione del Patrimonio della Sede Apostolica – APSA).

Per quanto riguarda gli aspetti della gestione, il Direttore prendeva ordini dal Maggiordomo di sua Santità e Prefetto dei Sacri Palazzi, un cardinale che sovrintendeva ai Palazzi Apostolici e alla Famiglia Pontificia[34].

Oltre a un Segretario, erano previsti una serie di Custodi: un Primo e un Secondo Custode del Museo Vaticano, un Custode delle Camere di Raffaello, un Custode della Pinacoteca e un Custode del Palazzo e dei Musei Lateranensi più diversi Scopatori, ossia custodi semplici, così chiamati fino al 1921, quando B. Nogara (che nel 1920 sarà nominato Direttore dei Musei Vaticani) chiese che fosse abolita la vecchia denominazione.

Inoltre, vi erano un Commissario per le Antichità per i Musei e le Gallerie Pontificie e un Ispettore per le Pitture (pittore di professione)[35].

Per i Direttori Artistici non era stabilito un particolare turno di servizio e avevano per lo più una funzione di ispezione a fini conservativi. Venivano gratificati esclusivamente con una paga per giustificazione spese o un rimborso[36].

Due Direttori "speciali" erano preposti alle collezioni dei Musei Egizio ed Etrusco, e il Museo Cristiano Lateranense stava sotto la responsabilità di un Custode.

---

[34] De Angelis M.A., *I Musei Vaticani all'epoca dei Patti Lateranensi* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticani, 2009, pp. 15-16

[35] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Roma, Edizione Quasar, 1985, p. 185

[36] De Angelis M.A., *I Musei Vaticani all'epoca dei Patti Lateranensi* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticani, 2009, p. 16

Infine, le cariche direttive erano *ad vitam*, a meno di cause di forza maggiore, mentre i custodi dovevano andare in pensione a quarant'anni, tranne che non chiedessero un prolungamento di altri sei anni (scelta spesso preferita)[37].

Nell'evoluzione dei Musei Vaticani il Pontificato di Leone XIII fu abbastanza prolifico: sotto di lui venne inaugurata, nel 1884, la nuova decorazione della Galleria dei Candelabri; lo stesso anno C.L. Visconti, Archeologo di professione, divenne Direttore Generale e la sua nomina segnò, per la prima volta, l'introduzione della scienza dell'antichità nella direzione dei Musei (finora affidata ad artisti); nel 1887 nacque la Scuola Speciale degli Arazzi, diretta antenata del Laboratorio di Restauro degli Arazzi; nel 1891 il secondo volume della *Guida delle Raccolte Archeologiche Romane* di W. Helbig fu dedicato ai Musei del Pontefice; nel 1895 Galli divenne il nuovo Direttore, coadiuvato da O. Marucchi, Direttore Speciale del Museo Egiziano e Archeologo dei Musei e delle Gallerie Pontificie, il quale dette un grosso contributo alla sistemazione del Lapidario Profano Lateranense e fu responsabile, nel 1898, della pubblicazione della Guida del Museo Cristiano e, in seguito, di quella del Museo Egizio. Infine, nel 1900 Bartolomeo Nogara, personaggio fondamentale per la storia dei Musei Vaticani, fu nominato Direttore Speciale del Museo Etrusco Gregoriano[38].

Egli, sotto Pio X, nel 1911, fu eletto Coadiutore del Direttore Generale con diritto di successione che eserciterà a partire dal 1920.

---

[37] De Angelis M.A., *I Musei Vaticani all'epoca dei Patti Lateranensi* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticani, 2009, p. 16

[38] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Roma, Edizione Quasar, 1985 pp. 190-193

5. La Prima Guerra Mondiale e i Patti Lateranensi

Pio X fu papa nel decennio precedente la Prima Guerra Mondiale. Il suo pontificato fu segnato da un'attività editoriale particolarmente feconda: vennero pubblicati, infatti, la Guida Speciale della Galleria Lapidaria del Marucchi, tra il 1903 e il 1908 vennero dati alla stampa due volumi del Grande Catalogo delle Sculture Antiche dei Musei Vaticani e, tra il 1910 e il 1923, C. Serafini si dedicò alla stesura del Grande Catalogo della Raccolta Numismatica Pontificia[39].

Infine, nel 1909 egli inaugurò la Grande Pinacoteca Vaticana, la quale conteneva 277 quadri, ordinati sistematicamente secondo un modello moderno e a cui era possibile accedere dai Giardini Vaticani. La Pinacoteca – che prevedeva nove sale più la cappella di San Pio V dedicata a Santo Stefano – fu costruita secondo il modello di C. Sneider, il quale aprì una via d'accesso dal Viale dei Giardini e ne migliorò l'illuminazione grazie all'apertura delle finestre che davano sul Cortile del Belvedere.

Fu Benedetto XV a governare sulla Santa Sede durante la Grande Guerra e il periodo immediatamente successivo. Non vi è molto da riportare riguardo a quegli anni, in quanto le attività dei Musei diminuirono sensibilmente[40].

Nel 1922 salì sul soglio pontificio Pio XI, che fu bibliotecario dell'Ambrosiana di Milano e quindi particolarmente attento alla cultura: durante il suo regno vennero istituiti i Laboratori di Restauro di Pitture e di Arazzi e Tappeti, rispettivamente nel 1922 e nel 1926.

---

[39] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Roma, Edizione Quasar, 1985, p. 197
[40] *Ivi*, pp. 190-199

A partire dal 1922 (e fino al 1958) vennero stese delle relazioni sulle attività dei Musei e delle Gallerie Pontificie, pubblicate con cadenza biennale o triennale nei Rendiconti dell'Accademia Romana di Archeologia.

In occasione del Giubileo del 1925, Pio XI permise l'organizzazione della Mostra Missionaria Vaticana dalla quale sorgerà il Museo Missionario Etnologico del Laterano di P. Schmidt[41]: vi erano esposti, secondo un criterio geografico, 40.000 oggetti provenienti dai Paesi extraeuropei, in cui le missioni di evangelizzazione si erano recate in cerca di proseliti, dall'Asia all'Africa, dall'Oceania alle Americhe.

La fondazione del Museo Etnologico, nel momento più alto del colonialismo europeo, rappresenta un gesto carico di una forte valenza politica, in quanto il papa voleva dimostrare il rispetto nutrito dalla Chiesa Cattolica nei confronti delle culture appartenenti al resto del mondo[42].

Innovativa fu, inoltre, la realizzazione, nel 1933, del Laboratorio di Ricerche Scientifiche.

E fu lo stesso Pio XI, il "gran lombardo", a dettare le sorti dei rapporti tra Stato Italiano e Santa Sede: fu proprio lui a firmare, quell'11 febbraio 1929, i Patti Lateranensi, che diedero vita allo Stato della Città del Vaticano.

Tali accordi riconobbero la pertinenza di tutte le opere d'arte di proprietà del pontefice alla Santa Sede, posto che questa le rendesse fruibili al pubblico. Di tale apertura verso l'esterno beneficiarono *in primis* gli stessi Musei, che poterono

---

[41] *Ivi*, p. 203

[42] Paolucci A., *1929-2009. Un bilancio per ottanta anni di storia* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticani, 2009, pp. 9 e 11

godere del confronto costruttivo con il panorama culturale e intellettuale italiano del tempo, e dello scambio reciproco di metodi e conoscenze.

Proprio a quell'epoca, l'emanazione di due leggi sulla conservazione (Rava-Rosadi del 1909 e Bottai n. 1089 del 1939) aveva dato luogo a un dibattito costruttivo sulla preservazione e il restauro del patrimonio storico artistico italiano, che vide esprimersi al riguardo grandi personaggi, quali Benedetto Croce e Roberto Longhi[43].

Inoltre, i Musei, che fino a quel momento (come detto in precedenza) erano sotto la giurisdizione del Maggiordomo di sua Santità e Prefetto dei Sacri Palazzi, divennero competenza del neonato Governatorato del Vaticano, assumendo un migliore ordinamento istituzionale: da quel momento in poi, l'autorità politica di riferimento per i Musei divenne il Governatore, in seguito sostituito dal Cardinale Presidente.

Alla luce delle novità, dell'incremento continuo dei flussi di visitatori e per evitare che questi circolassero liberamente all'interno dello Stato, fu necessario adottare degli accorgimenti: si rese fondamentale la costruzione di un nuovo ingresso e di una nuova Pinacoteca (allora non accessibile dall'interno degli stessi Musei).

Per quanto riguarda l'accesso ai Musei, fu aperto un varco lungo le mura, dal quale partiva la cordonata elicoidale a doppia rampa (in modo tale da

[43] Paolucci A., *1929-2009. Un bilancio per ottanta anni di storia* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticani, 2009, p. 8

razionalizzare il percorso dei visitatori in entrata e in uscita), progettata dall'architetto G. Momo e decorata con gli stemmi dei Papi[44].

L'edificio, destinato a ospitare la nuova Pinacoteca Vaticana, fu ideato da L. Beltrami, il quale lo immaginò presso il Giardino Quadrato di Gregorio XIV, manomesso nell'occasione, perdendo la forma caratteristica da cui prendeva il nome.

Caratterizzato da un'architettura anacronistica in stile rinascimentale, esso fu concepito per ospitare le quindici sale della Pinacoteca, più depositi e laboratori di restauro ai piani interrati, uffici della direzione, biblioteca e archivio fotografico al primo piano.

Per collegare l'edificio all'ingresso dei Musei e all'Atrio del Quattro Cancelli, fu pensata una serie di portici realizzati in uno stile coerente a quello del nuovo edificio[45].

Nel 1932 furono emanati di seguito una legge e un Regolamento che individuavano i Monumenti, i Musei e le Gallerie Pontificie come il secondo dei tre uffici centrali dello Stato Vaticano[46]. Tale ufficio venne diviso in tre sezioni: Classica Archeologica, Medievale e Moderna, Missionaria.

Vennero introdotte poi due mansioni, quella di Archeologo e quella di Storico dell'Arte Medievale e Moderna, nella persona di F. Magi e di D.R. De Campos che avrebbero svolto il ruolo di Assistenti del Direttore.

---

[44] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Roma, Edizione Quasar, 1985, pp. 207-208

[45] *Ibidem*

[46] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Roma, Edizione Quasar, 1985, p. 211

6. La Seconda Guerra Mondiale e la Direzione di Bartolomeo Nogara

Durante la Seconda Guerra Mondiale regnò Pio XI (1939-1958), il quale cercò di tenere aperti i Musei Vaticani il più a lungo possibile. Tra il 1943 e il 1945, però, la Galleria Lapidaria funse da dormitorio per la Guardia Palatina, mentre il Museo Chiaramonti, il Braccio Nuovo e il Cortile della Pigna furono adibiti a depositi per gli annonari destinati alla popolazione stremata e impoverita dalla guerra[47].

Inoltre, i Musei svolsero un ruolo fondamentale nella salvaguardia del patrimonio storico e artistico italiano. Per iniziativa del Direttore Bartolomeo Nogara, infatti, essi ospitarono diverse opere, preservandole dai rischi del conflitto: tra queste la *Pala D'Oro* della Basilica di San Marco a Venezia e lo *Sposalizio della Vergine*, normalmente custodito presso la Pinacoteca di Brera di Milano.

I Musei Vaticani si presero cura anche delle preziose attrezzature dell'Istituto Centrale del Restauro di Cesare Brandi[48]. Nell'ottobre del 1944 si procedette alla riapertura dei Musei, seppure alcune zone rimanessero chiuse al pubblico (come ad esempio gli Appartamenti Borgia e il Museo Chiaramonti) e, quando arrivò il momento di rendere accessibili anche queste, si ritennero necessari diversi restauri.

Finita la guerra, cominciò un periodo di particolare attenzione ai prestiti di opere e all'arte contemporanea: grazie soprattutto alle donazioni effettuate da parte di artisti attivi in quegli anni, tra il 1956 e il 1957, infatti, sorse la sezione di arte contemporanea della Pinacoteca.

---

[47] *Ivi*, p. 213

[48] Paolucci A., *1929-2009. Un bilancio per ottanta anni di storia* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticani, 2009, pp. 8-9

Inoltre, l'epoca fu spettatrice del proficuo operato del Direttore Nogara, che prestò la sua opera ai Musei Vaticani per più di trent'anni. Egli lavorò per rimodernare l'istituito museale e renderne più scientifica l'impostazione metodologica. Riuscì a costituire la "Commissione artistica permanente per la tutela dei monumenti storici ed artistici appartenenti alla Santa Sede", il cui modello si ispirava vagamente al Consiglio Superiore delle Antichità e Belle Arti, costituito in Italia nel 1907 come organo consultivo di vertice e composto da esperti di restauro, archeologia, storia dell'arte e architettura.

Nogara, infine, fu particolarmente attento alla realizzazione di strumenti di controllo delle opere mobili che rispondessero a criteri scientifici. A tal scopo, promosse l'inventariazione e la catalogazione tramite elenchi per reparti[49].

Pio XI, infine, fu particolarmente attento alle pubblicazioni: basti pensare alla *Guida Generale delle Raccolte* edita nel 1948. Nel frattempo i Musei erano visitati da un pubblico di anno in anno sempre più numeroso, in particolare in occasione dei Giubilei: nel 1925, 400.000 persone percorsero i corridoi dei Musei, venticinque anni dopo i 1.100.000 visitatori (per una media di 12.000 persone al giorno) resero necessario stabilire un senso di marcia, mentre in anni normali, come il 1957, si arrivò alla cifra di 600.000 visitatori[50].

---

[49] De Angelis M.A., *I Musei Vaticani all'epoca dei Patti Lateranensi* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticani, 2009, p. 21

[50] Magi F., *Triplice Omaggio a Sua Santità Pio XII: offerto alle Pontificie Accademie di San Tommaso e di Religione Cattolica di Archeologia e dei virtuosi del Pantheon*, Città del Vaticano, Tipografia Poliglotta Vaticana, 1958, p. 128

Un cambiamento cruciale e definitivo nella storia dei Musei Vaticani avvenne nel 1962, quando Giovanni XXIII (1958-1963) decide di riassegnare il Palazzo Lateranense alla sua destinazione di sede pontificia e del Vicariato di Roma.

A seguito di tale decisione si presentò l'esigenza di portare la collezione di opere d'arte ivi custodite (il Museo Gregoriano Profano, Pio Cristiano e Missionario Etnologico) in Vaticano. Il trasferimento avvenne tra febbraio e luglio del 1963 e a tale scopo la Direzione Generale dei Servizi Tecnici del Governatore[51] progettò due nuovi edifici.

Il nuovo Papa introdusse, inoltre, l'istituzione delle Ricerche Archeologiche e degli Scavi, i cui compiti dipendevano dalla Direzione Generale Monumenti, Musei e Gallerie Pontificie.

Anche Paolo VI, eletto papa nel 1963, attribuì notevole importanza all'arte contemporanea. Sotto di lui, nel 1971, fu emanato un Regolamento interno ai Musei Vaticani che decretò la suddivisione dei Musei in otto reparti:

- Arte Paleocristiana;
- Arte Bizantina;
- Arte Medioevale e Moderna;
- Antichità Etrusco-Italiche;
- Antichità Classiche;
- Antichità Orientali;
- Raccolta Epigrafica;
- Raccolta Etnologica.

[51] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Roma, Edizione Quasar, 1985, p. 227

Inoltre, da questo momento in poi, la carica di Direttore Generale divenne di nomina pontificia. Da quest'ultimo dipendevano il Gabinetto Ricerche Scientifiche, i Laboratori di Restauro e i Servizi Ausiliari, quali la Biblioteca, l'Archivio Fotografico e gli Inventari. Infine, fu data vita a un Consiglio di Amministrazione di cui facevano parte i Dirigenti dei Reparti e Servizi, e i Consulenti Esterni[52].

7. I Musei Vaticani verso il 2000

L'esponenziale aumento del numero di visitatori avvenuto tra il 1972 e il 1975, comportò la necessità di ripensare la gestione dei musei. Promotore degli interventi innovativi fu W. Persegati, Segretario dei Musei a partire dal 1971, il quale prese a modello per tale innovazione i maggiori musei europei e americani: fu inaugurato un nuovo impianto di controllo televisivo, vennero ripensati i servizi di accoglienza e progettati diversi itinerari tematici che si prestassero alla varietà di gusti e interessi dei visitatori.

Risale al 1973 l'inaugurazione del Museo Storico, che conteneva cimeli, quali le carrozze e le automobili delle Scuderie Pontificie.

Nella prospettiva della valorizzazione e promozione dell'arte contemporanea, la cui esposizione era vincolata alla presenza del tema religioso, vennero organizzati diversi seminari, come, ad esempio, quello del 1976 dal titolo "L'Ispirazione Religiosa nell'Arte Americana".

[52] *Ivi*, p. 230

Dal 1977 fu edito annualmente il *Bollettino dei Musei e Gallerie Pontificie*, nel quale sono riportate le attività svolte all'interno dei Musei da ogni singolo reparto e che è ad oggi ancora attivo[53].

Nel 1978 si assistette al brevissimo pontificato di Giovanni Paolo I, il cui posto fu preso, nel 1979, da Giovanni Paolo II, amatissimo papa, il cui pontificato durerà sino al 2005. In questo periodo fu Direttore Carlo Pietrangeli, rimasto tale fino al 2006, anno in cui è stato sostituito da Antonio Paolucci, tuttora in carica.

Oltre a diversi lavori, quali la sistemazione delle prime sale del Museo Gregoriano Etrusco e del Lapidario Profano ex Lateranense, la riapertura del Cortile della Pigna (diventata un'area verde di ristoro per i turisti in visita), che ebbero come esito la sistemazione attuale dei Musei Vaticani, il periodo si caratterizza per la grande attività espositiva temporanea e la frequenza sempre maggiore dei prestiti delle opere d'arte.

Il Braccio di Carlo Magno, progettato da Gian Lorenzo Bernini, fu la sede eletta per molte delle mostre temporanee organizzate allora (e lo è tutt'oggi).

Nel 1979 vi ebbe luogo la mostra "Primo Piano di un Capolavoro", dove erano esposte le riproduzioni eseguite dall'americana "Polaroid Corporation" di Cambridge della *Trasfigurazione* di Raffaello. L'anno successivo fu allestita un'esposizione di parecchie opere di arte contemporanea, che vantava nomi come Matisse, Mondrian e Carrà[54].

---

[53] Paolucci A., *1929-2009. Un bilancio per ottanta anni di storia* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticani, 2009, p. 10

[54] Pietrangeli C., *I Musei Vaticani*, Roma, Edizioni Quasar, 1985, pp. 242-244

Per quanto riguarda i prestiti, le opere furono mandate sino negli Stati Uniti e in Corea: si ricordi la mostra itinerante con sede a New York, Chicago e San Francisco dal titolo "The Vatican Collections: the Papacy and the Art" che attirò più di 2.000.000 di visitatori.

Ed è proprio in occasione di tale mostra, nel 1982, che un gruppo di cittadini americani appassionati d'arte decisero di finanziare il restauro di diverse opere appartenenti alle collezioni pontificie, riunendosi sotto il nome di "Friends of the Vatican Museums". Da questa esperienza nacquero i "Patrons of the Arts" dei Musei Vaticani, organizzazione attiva ancora oggi con 15 capitoli fra l'America Settentrionale e l'Europa[55], tra le maggiori fonti di approvvigionamento economico dei Musei Vaticani.

8. I Musei Vaticani verso un modello gestionale all'avanguardia

A completamento del quadro storico presentato nelle righe precedenti, si rivela necessario un approfondimento di quella che è stata l'evoluzione dei Musei Vaticani da un punto di vista gestionale, con un focus particolare sugli accadimenti degli ultimi trent'anni, che hanno determinato quel processo che li ha portati a configurarsi come museo all'avanguardia nel panorama internazionale.

Per quanto riguarda il loro assetto nel XIX secolo, i momenti di apertura al pubblico dei Musei erano limitati, per scarsità di personale di custodia, a due volte alla settimana, ridotti a una durante il periodo estivo (senza considerare le aperture straordinarie per festività particolari, come giovedì e venerdì santo).

[55] Haydu M., LC, *Mecenatismo e Cultura* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009,* Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticani, 2009, p. 457

Era contemplata la possibilità di effettuare delle visite notturne previa concessione di permessi speciali. In tali occasioni, era comunque precluso l'accesso ai bambini, ai "servi di piazza" e a tutti coloro i quali fossero stati giudicati "laceri". In ogni caso, era concesso ai visitatori di copiare e riprodurre in generale le opere. Inoltre, il regolamento del 1816, prevedeva che fossero effettuate delle indagini tra i visitatori, una sorta di anticipazione degli attuali questionari di *customer satisfaction.*

Nel 1929, in seguito ai Patti Lateranensi, la collezione venne aperta quotidianamente e fu stabilito un orario unico per tutto l'anno. Venne favorita la circolazione del pubblico riaprendo alcune vie, come la Torre Borgia.

Nel 1949, Papa Pacelli, Pio XII, con l'aumento continuo del numero dei visitatori, emanò la bolla *Iubilaeum Maximum*, la quale attribuiva alla Direzione Generale dei Musei Vaticani la responsabilità di riorganizzare e ottimizzare i flussi del pubblico: si tenta così di conciliare l'attività straordinaria e quella ordinaria della macchina museale, rendendola sempre più pronta a rispondere alle esigenze di una quantità di ingressi in costante crescita e facendo, al contempo, in modo che essa si adattasse ai progressi portati avanti dai principali Musei europei e mondiali.

Fu così che furono messi in atto diversi interventi logistici per rendere la distribuzione dei biglietti più rapida e meno caotica nei momenti di pienone, e i servizi di accoglienza dei visitatori più adeguati, predisponendo dei punti di

ristoro (la cui costruzione cominciò nel 1972) e degli ambulatori attrezzati per il primo pronto soccorso[56].

Andando avanti di un ventennio circa e a partire dal mandato di Walter Persegati (già citato in precedenza), Segretario ed Economo dei Musei, vennero fatti grandi passi avanti: si pensò di rendere gratuito l'accesso ai Musei ogni ultima domenica del mese e, l'anno successivo, le date di apertura dei Musei furono adattate al calendario italiano: dal momento che lo Stato di Città del Vaticano possiede delle festività in parte diverse da quelle italiane, i visitatori, soprattutto stranieri, si ritrovavano spesso spiazzati nel trovare i cancelli inaspettatamente chiusi.

Vennero predisposte delle cabine telefoniche abilitate per le chiamate all'estero, un guardaroba, un ufficio postale e diverse toilette. Si procedette a rimodernare la dotazione tecnologica del corpo di guardia con l'installazione di diverse telecamere e la distribuzione di radio-ricetrasmittenti ai Capireparto, cosicché potessero comunicare tempestivamente e in ogni momento tra loro e con la Direzione.

Furono presi diversi provvedimenti per migliorare le capacità comunicative e di risposta del personale rispetto alle esigenze del cliente, come per esempio l'attivazione di diversi corsi di lingua straniera, di psicologia del visitatore e di risoluzione di situazioni critiche o di panico generale.

I custodi furono, inoltre, addestrati da ufficiali del nucleo dei Carabinieri a tutela del patrimonio artistico.

Nello stesso periodo furono predisposti quattro tipi diversi di itinerario per guidare il visitatore che, talvolta, faceva fatica ad orientarsi all'interno dello

[56] Mons. P. Nicolini, *La gestione dei Musei Vaticani: dalla "missione" alla "mission"* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticani, 2009, p. 37

spazio espositivo, piuttosto ampio, e vennero vietate le spiegazioni ad alta voce delle guide nella Cappella Sistina[57].

A tal proposito occorre sottolineare che, in questo lungo periodo denso di miglioramenti, l'unica occasione in cui i Musei Vaticani assistettero a una contrazione delle visite, fu quando, nel 1978, i due Conclavi comportarono la chiusura di uno degli elementi di maggiore attrattività dei Musei, ossia i mirabili affreschi di Michelangelo.

In quel periodo fu intrapresa, poi, su iniziativa della Direzione Generale, la prima vera grande campagna sistematica di rilevazione della *customer satisfaction*: furono posizionate in giro per i Musei sette cassette nelle quali, in poco meno di un anno e mezzo, vennero raccolte duemilaquarantacinque lettere raggruppate secondo centosettantotto voci diverse[58]. I pareri dei clienti scaturiti da tale indagine, per quanto talvolta troppo soggettivi, dettero modo alla stessa Direzione di comprendere quali iniziative intraprendere per migliorare i servizi offerti, come il prolungamento dell'orario di apertura, il miglioramento delle vie d'accesso alla Cappella Sistina o il perfezionamento dei metodi comunicativi con il pubblico.

Negli anni '80 del secolo scorso gli sforzi del Direttore Pietrangeli e del segretario Persegati continuarono, al fine di rendere i Musei ancora più funzionali e di dare sempre maggiore impulso all'attività temporanea e, in particolare, alle mostre.

Il numero di visitatori continuò a crescere in modo continuo, raggiungendo una media di 1.800.000 presenze annue[59].

---

[57] *Ibidem*
[58] *Ibidem*
[59] *Ibidem*

Si proseguì apponendo targhette didascaliche alle singole opere e schede esplicative nelle diverse sale. Con un lavoro attento, fatto per lo più accedendo ai documenti dell'Archivio Segreto Vaticano, si cercò, con successo, di ricostruire la storia dei diversi settori dei Musei e delle raccolte in essi contenute.

In anni di grande crescita tecnologica, i Musei si dimostrarono subito all'avanguardia, rimodernando l'impianto di illuminazione, le telecamere e le ricetrasmittenti. Si intervenne con la ristrutturazione dei laboratori di restauro e del gabinetto di ricerche scientifiche.

Inoltre, furono informatizzati determinati servizi, quali la contabilità, la statistica, il controllo dei magazzini, l'inventario generale e l'archivio fotografico.

Grande impulso fu dato alle attività didattiche, con l'inaugurazione, nel 1983, dell'Ufficio Attività Didattiche.

Nel corso degli anni '80 le tariffe subirono un significativo aumento: si passò, infatti, dalle 2000 lire del 1980 alle 8000 alla fine del decennio.

Dagli anni '90 del secolo scorso i Musei Vaticani – a cui è riservato un posto nella *top ten* dei musei più visitati al mondo – hanno visto crescere di anno in anno il numero dei visitatori e degli impiegati, fino ad arrivare alle esorbitanti cifre attuali: 5 milioni di visitatori all'anno, seicento impiegati tra personale di custodia, tecnici, curatori, storici dell'arte, amministrativi, ecc.[60]

Vantano, inoltre, un sistema gestionale che costituisce un *unicum*, nonché una *best practice* nella penisola italiana, ed è di questo che mi accingo a parlare.

[60] Paolucci A. e Pantanella C. (a cura di), *Guida Generale alla Città del Vaticano*, Milano, Editoriale Jaca Book SpA,; Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana; Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticani, 2012, p. 308

CAPITOLO 2

IL MODELLO GESTIONALE DEI MUSEI VATICANI

1. I Musei Vaticani e il Governatorato della Santa Sede

Per comprendere bene su quale struttura si basa il sistema gestionale dei Musei Vaticani, è necessario fare una breve introduzione sull'organigramma del Governatorato dello Stato di Città del Vaticano, da cui la Direzione dei Musei dipende direttamente.

Il Governatorato è quell'insieme di organismi attraverso cui il Presidente dello stesso esercita il potere esecutivo. Nello svolgimento di tale compito, egli è supportato dal Presidente Emerito e dal Segretario Generale.

Il Governatorato si articola in Direzioni e in Uffici Centrali, così chiamati perché rientrano direttamente sotto il controllo del Presidente.

Le Direzioni sono diverse e attengono a varie funzioni:

- Direzione della Ragioneria dello Stato;
- Direzione dei Sevizi Generali;
- Direzione dei Servizi di Sicurezza e Protezione Civile;
- Direzione di Sanità e Igiene;
- Direzione dei Servizi Tecnici;
- Direzione delle Telecomunicazioni;
- Direzione dei Servizi Economici;
- Direzione delle Ville Pontificie;
- Direzione dei Musei.

È chiaro, dunque, che la Direzione dei Musei Vaticani dipende direttamente dal Cardinale Presidente del Governatorato dello Stato di Città del Vaticano[61].

2. La *mission* dei Musei Vaticani

"Ad augendum Urbis splendorem et asserendam religionis veritatem": così recita l'iscrizione commissionata da Benedetto XIV per il Museo Cristiano.

E questa può essere considerata anche la *mission* dei Musei Vaticani, se visti come azienda culturale che da cinquecento anni produce cultura di una qualità sopra le righe.

Se per qualsiasi altra azienda, però, la *mission* si configura come obiettivo principale, come *ratio* che giustifica l'esistenza stessa dell'azienda, nel caso di un universo particolare come quello dei Musei Vaticani, essa diventa seconda al perseguimento della missione ecclesiastica che ha portato avanti nei secoli[62] e che va di pari passo con quella di evangelizzazione della Chiesa Cattolica.

La *mission* è ben spiegata nell'articolo 1 del Regolamento del 2008: i Musei Vaticani perseguono il compito di tutelare, conservare, restaurare e valorizzare i beni culturali di proprietà della Santa Sede, compresi tutti quei monumenti situati nei possedimenti extraterritoriali del Vaticano.

Per mezzo della Direzione e in conformità alle leggi vigenti, infatti, i Musei perseguono l'obiettivo di curare gli aspetti culturali, scientifici, amministrativi, conservativi e gestionali dello straordinario complesso monumentale storico-artistico e museografico che la Santa Sede ha raccolto nei secoli.

---

[61] http://www.vaticanstate.va/content/vaticanstate/it/stato-e-governo/struttura-del-governatorato/presidenza.html, 30/03/2015

[62] Mons. Nicolini P., *La gestione dei Musei Vaticani: dalla "missione" alla "mission"* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Città del Vaticano, Edizioni Musei Vaticani, 2009, p. 33

I Musei esercitano, inoltre, “la sovrintendenza sui beni culturali di spettanza della Santa Sede, dello Stato di Città del Vaticano, degli Organismi, delle Amministrazioni, degli Enti e degli Istituti aventi sede nello Stato e negli immobili di cui agli artt. 15 e 16 del Trattato sottoscritto tra la Santa Sede e l’Italia l’11 febbraio 1929 e successive modifiche”[63].

Ciò significa che a essi è rimessa la tutela anche di tutti quei possedimenti extraterritoriali di Città del Vaticano (come, ad esempio, le quattro Basiliche Maggiori, quali San Pietro, San Giovanni in Laterano, Santa Maria Maggiore e San Paolo fuori le mura) e dei beni custoditi al loro interno.

Per quanto riguarda questi ultimi, la tutela avviene in osservanza alla legge vigente in materia, ossia la numero CCCLV sulla Tutela dei Beni Culturali, del 25 luglio 2011.

Il Patrimonio dei Musei Vaticani è suddiviso in diverse sezioni:

- Il Museo Pio-Clementino (Clemente XIV e Pio VI, 1769-1799);
- Le raccolte artistiche della Biblioteca Apostolica Vaticana e la Collezione Lapidaria (Benedetto XIV e Clemente XIII, 1740-1769);
- Il Museo Chiaramonti, il Braccio Nuovo e la Pinacoteca Vaticana (Pio VII, 1800-1823);
- Il Museo Gregoriano Etrusco, il Museo Gregoriano Egizio e il Museo Gregoriano Profano (Gregorio XVI, 1831-1846);
- Il Museo Pio Cristiano e il Lapidario Cristiano (Pio IX, 1846-1878);
- Il Museo Missionario-Etnologico (Pio XI, 1922-1939);

[63] *Regolamento della Direzione dei Musei*, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 2008, p. 10

- La Collezione di Arte Religiosa Moderna e il Museo Storico Vaticano (Paolo VI, 1963-1978);

- Il Museo Filatelico e Numismatico (Benedetto XVI, 2005-2013).

3. Il Regolamento dei Musei Vaticani del 2008 e l'organigramma del personale

La disciplina dei Musei è regolata dal *Regolamento dei Musei Vaticani*, promulgato *ad experimentum* per due anni il 24 settembre 2008 ad opera del Cardinale Governatore Giovanni Lajolo. Scaduto il periodo di prova, questo è stato prorogato e costituisce tuttora il Regolamento ad oggi vigente, seppur in diversi casi disatteso.

Tale regolamento cerca di stabilire un *continuum* con quelli precedentemente emanati, che nel corso della storia hanno approfondito in maniera sempre più capillare il *modus operandi*, secondo il quale i Musei avrebbero dovuto operare. Come detto in precedenza, il primo vero regolamento dei Musei Vaticani risale al 1816, promulgato da Mons. Agostino Rivarola, Protonotario Apostolico, Maggiordomo di Papa Pio VII e futuro Cardinale. Il diciannovesimo secolo vide alternarsi diverse normative, fino ad arrivare al Regolamento generale a stampa del 1878.

Si dovrà attendere il dicembre del 1932 per assistere alla promulgazione del Regolamento successivo, il *Regolamento per gli Uffici e Servizi del Governatorato*, in seguito ripetutamente modificato, in cui si approfondiscono finalità e articolazione della Direzione Generale dei Monumenti, Musei e Gallerie.

Il Regolamento del 2008, confermato al termine del periodo di prova, reca la grande novità della suddivisione del Museo in due aree: una tecnico-scientifica e l'altra amministrativo-gestionale.

La Direzione dei Musei opera in rispondenza a questi due approcci e il Direttore, nello svolgimento delle sue mansioni, fa dunque affidamento a diversi collaboratori: l'Amministratore, il Segretario e il Delegato alle Arti.

Il Segretario si occupa del coordinamento delle attività dell'Ufficio del Protocollo e Archivio della Direzione. Il Segretario e il responsabile del Settore Amministrazione e Controllo costituiscono la Direzione Generale che fa capo al Direttore dei Musei.

Il settore scientifico, che vuole garantire una "gestione coordinata e specifica delle collezioni e dei monumenti"[64], riprende l'organizzazione statuita nel Regolamento del 1932 e si articola in tre Dipartimenti (Arti, Archeologia e Storico-Etnologico), a loro volta suddivisi in Reparti, e in un Dipartimento di Servizi Scientifici.

In tal modo si vuole garantire una "curatela specifica alle opere racchiuse nel corpo museale"[65].

Ogni Dipartimento è affidato a un Responsabile, che opera nel rispetto sia della libertà del Curatore di ciascun Reparto, sia dell'individualità storica dei diversi Musei.

Di seguito la ripartizione delle *competenze tecnico-scientifiche:*

a) Dipartimento delle Arti:

- Reparto per l'Arte bizantino-medievale;

[64] *Ivi*, p. 4
[65] *Ibidem*

- Reparto per l’Arte dei secoli XV-XVI;

- Reparto per l’Arte dei secoli XVII-XVIII;

- Reparto per l’Arte dei secoli XIX-XX;

- Reparto Arti Decorative;

- Reparto Arazzi e Tessuti.

b) Dipartimento dell’Archeologia:

- Reparto Antichità Egizie e del Vicino Oriente;

- Reparto Antichità Greche e Romane;

- Reparto Raccolte Epigrafiche;

- Reparto Antichità Etrusco-Italiche;

- Reparto Antichità Cristiane.

c) Dipartimento Storico-Etnologico:

- Reparto per le Raccolte Etnologiche dell’Asia;

- Reparto per le Raccolte Etnologiche dell’Africa;

- Reparto per le Raccolte Etnologiche delle Americhe;

- Reparto per le Raccolte Etnologiche dell’Oceania;

- Reparto Costumi e Armi.

- Reparto Berline Papali.

d) Dipartimento dei Servizi Scientifici:

- Sovrintendenza ai beni architettonici;

- Archivio Storico;

- Biblioteca;

- Inventario Generale e Catalogo Generale.

Come risulta dall'elenco, il Regolamento ad oggetto introduce due importanti uffici: la Soprintendenza ai Beni Architettonici, che si occupa della tutela dei monumenti di carattere storico-artistico e di tutto il patrimonio culturale della Santa Sede[66], e l'Ufficio del Conservatore.

Nella scelta di istituire quest'ultimo, i Musei si sono adeguati alle tendenze dei maggiori musei mondiali: il Conservatore, collaborando con i Laboratori e i Reparti, dispensa alla Direzione consigli per quanto riguarda la prevenzione del degrado delle opere e istituisce dei sistemi di monitoraggio e tutela del patrimonio tangibile dei Musei Vaticani.

Riguardo all'*area amministrativo-gestionale*, essa è competente per la gestione delle risorse umane ed economiche e si suddivide in quattro Settori, ciascuno con i rispettivi Uffici:

a) Settore Risorse Umane:

- Ufficio Organizzazione e Sviluppo;

- Ufficio del Personale e Affari Giuridici;

- Corpo di Custodia.

b) Settore Amministrazione e Controllo:

[66] Mari M., *La Soprintendenza ai Monumenti* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009, p. 489

- Ufficio Compatibilità di Bilancio;

- Magazzino Materiali.

c) Settore Servizi:

- Ufficio Servizi e Rapporti con il pubblico;

- Archivio Fotografico;

- Ufficio Mostre;

- Ufficio Attività didattiche;

- Ufficio Stampa ed Eventi.

d) Settore Servizi di Supporto:

- Servizio di Allestimento museale;

- Ufficio Servizi in Appalto;

- Servizio di Manutenzione e Supporto.

È importante sottolineare il fatto che, indipendentemente dal settore o dal livello di competenze presi in considerazione, la gestione del personale dei Musei Vaticani si basa sulla logica della responsabilità personale, secondo la quale, ogni impiegato risponde personalmente delle proprie scelte e delle proprie azioni in ambito lavorativo. Non si tratta di una responsabilità di tipo giuridico, ma piuttosto etico, che garantisce, al contempo, un'ampia libertà decisionale.

In tale prospettiva e secondo la struttura verticistica che caratterizza l'organigramma del personale (facilmente riconducibile alle logiche cattoliche che, inevitabilmente, influenzano i Musei), è stabilito che ogni individuo dia conto

direttamente al proprio superiore del proprio operato, secondo un approccio *bottom-up*. Ciò garantisce uno scambio proficuo e un'interazione continua, non solo tra membri del personale posti allo stesso livello di responsabilità, ma anche a livelli diversi.

3.1 La Direzione

Le competenze della Direzione sono espletate per mezzo di diverse attività. Per quanto riguarda le competenze di custodia, amministrazione, promozione e valorizzazione del corpo museale, esse sono le seguenti:

a) Tutela e gestione dei beni culturali:

- Inventariazione e catalogazione;
- Ricerca e studio;
- Ordinamento museografico;
- Conservazione e sicurezza;
- Restauro;
- Documentazione;
- Acquisizione e incremento;
- Collaborazione e cooperazione con musei e istituzioni culturali e scientifiche.

b) Valorizzazione dei beni culturali e servizi al pubblico:

- Pubblica fruizione dei beni;
- Accoglienza;
- Esposizione delle raccolte;
- Custodia e sicurezza;

- Pubblicazioni scientifiche e divulgative;

- Attività didattica;

- Attività espositiva temporanea;

- Pubbliche relazioni.

c) Direzione e coordinamento della struttura:

- Progettazione e programmazione culturale e scientifica;

- Gestione del pubblico;

- Gestione del personale;

- Coordinamento di uffici e servizi;

- Gestione economico-contabile.

Per quanto riguarda, invece, la funzione di soprintendenza sui beni culturali (sia quelli presenti all'interno dello Stato di Città del Vaticano, sia quelli localizzati nei possedimenti extraterritoriali), le attività istituzionali di competenza della Direzione dei Musei Vaticani sono le seguenti[67]:

a) Coordinamento, indirizzo tecnico, custodia e verifica degli inventari dei beni culturali;

b) Controllo sui beni culturali, anche mediante attività ispettive sul loro stato di conservazione e di custodia, con valutazione del rischio conservativo;

c) Vigilanza per il rispetto dei diritti di uso e godimento pubblico;

d) Verifica del rispetto dei principi di metodo dei restauri;

[67] *Regolamento della Direzione dei Musei*, Art. 2, Titolo I, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 2008

e) Direzione tecnico-scientifica degli scavi e delle ricerche archeologiche, nonché loro gestione;

f) Valorizzazione del patrimonio artistico.

3.1.1 Il Direttore[68]

Il Direttore, a capo della Direzione, è eletto su nomina papale per cinque anni.

Egli stabilisce strategie e politiche programmatiche di comune accordo con il Presidente del Governatorato e di seguito adotta i provvedimenti necessari a realizzarle. È responsabile delle risorse umane ed economiche nonché dell'amministrazione dei Musei, e deve assicurare che le attività scientifiche siano in linea con la missione dell'istituzione.

Preso atto del continuo aumento del numero di visitatori, al fine di una gestione ottimale delle strutture e delle risorse umane dei Musei, il Direttore, secondo l'articolo 9 del Regolamento, ha la facoltà di selezionare, "previo consenso del Presidente del Governatorato"[69], uno o più Delegati di fiducia per i Dipartimenti scientifici e tecnico-scientifici, i Laboratori e i settori amministrativo-gestionali[70], che lo supportino nello svolgimento delle sue attività e che fungano da intermediari tra il Direttore stesso e le singole aree a cui essi fanno capo.

Per tali Delegati è prevista una nomina annuale, rinnovabile.

A tal proposito è da segnalare la presenza di un Delegato alle arti, nominato dall'attuale Direttore e la cui carica è stata confermata fino ad oggi; nella pratica egli è colui il quale detiene la responsabilità delle attività svolte dal settore scientifico.

---

[68] *Ivi*, Artt. 5 e 6, Titolo III
[69] *Ivi*, p. 7
[70] *Ivi*, Art. 9, Titolo III

Attualmente, dunque, e a dispetto di quanto stabilito dal Regolamento del 2008, si potrebbe dire che a capo dei Musei Vaticani stia una sorta di "triade" dirigenziale, composta dal Direttore, Antonio Paolucci, in carica dal 2006, che viene coadiuvato nel suo lavoro dal Delegato Amministrativo Gestionale, Mons. Paolo Nicolini e dal Delegato Scientifico, Arnold Nesselrath.

3.1.2 Il Segretario[71]

È responsabilità del Presidente del Governatorato della Santa Sede nominare il Segretario.

Coadiuvato nel suo lavoro da una segreteria, svolge le sue funzioni in ottemperanza alle indicazioni del Direttore dei Musei e del Delegato Amministrativo-Gestionale.

Egli è custode dell'archivio della Direzione e responsabile dell'ottimale funzionamento del Protocollo, il cui operato monitora costantemente.

Si occupa anche della corrispondenza.

3.1.3 L'Amministratore[72]

Parimenti al Segretario, l'Amministratore è scelto personalmente dal Presidente del Governatorato e opera sotto le direttive del Direttore. Costui, supportato da una segreteria e dal Settore Amministrazione e Controllo, cura tutti gli aspetti economici della gestione dei Musei, compresa l'elaborazione di dati statistici al riguardo.

[71] *Ivi*, Art. 7, Titolo III
[72] *Ivi*, Art. 8, Titolo III

L'Amministratore stila il bilancio a preventivo, preconsuntivo e consuntivo in collaborazione con la Direzione della Ragioneria di Stato e ne garantisce la compatibilità di spesa prevista dal bilancio dello Stato.

Vigila su qualsiasi acquisto e spesa fatta in relazione alle necessità dei Musei e sull'attività dei Magazzini.

Fino alla sua recente abolizione, l'Amministratore è stato il responsabile anche delle relazioni con l'Ufficio Vendita Pubblicazioni e Riproduzioni (UVPR), il quale era gestito da un Amministratore alle dipendenze del Governatorato.

3.1.4 Il Consiglio di Direzione e la Giunta Direttiva[73]

Il Consiglio di Direzione, con funzioni consultive, è costituito da Direttore, Segretario, Amministratore, Delegati e dai Funzionari responsabili dei Dipartimenti, Reparti, Laboratori e degli Uffici amministrativo-gestionali nonché da eventuali consulenti.

Esso si riunisce in plenaria almeno due volte l'anno e ogni qualvolta il Direttore, che ne è presidente, lo ritenga necessario, per discutere di materie di particolare importanza o che siano inerenti al conseguimento degli scopi istituzionali dei Musei.

Le convocazioni devono essere effettuate per iscritto almeno quindici giorni prima dell'incontro, a meno di casi particolarmente urgenti. Le convocazioni devono comportare l'ordine del giorno della riunione.

I verbali sono registrati da un segretario del Consiglio di Direzione, nominato dal Presidente e, al termine di ogni incontro, vengono vidimati da ogni partecipante.

[73] *Ivi*, Art. 10, Titolo III

Seguono la firma del Presidente e la controfirma del Segretario. Il documento viene poi conservato presso l'archivio interno dal Segretario della Direzione.

Il Consiglio comprende una Giunta Direttiva composta dal Direttore (che la presiede), dal Segretario, dall'Amministratore e dai Delegati.

3.2 L'attività scientifica dei Musei Vaticani

Il punto primo dell'art. 11 del Regolamento del 2008 così recita: "La Direzione dei Musei Vaticani promuove l'attività scientifica, privilegiando lo studio e la conoscenza delle collezioni dei Musei".

Il Direttore ottempera allo svolgimento di tale compito in sinergia con il personale interno ma anche con tecnici e istituzioni esterne.

In collaborazione con i Dipartimenti e i Reparti, cura un piano editoriale che contiene cataloghi scientifici e di mostre, monografie e guide alle collezioni.

Dal 1977, viene pubblicato annualmente un *Bollettino dei Monumenti, Musei e Gallerie Pontificie* redatto da un Comitato Scientifico composto dai rappresentanti delle diverse aree scientifiche ed eventuali studiosi esterni[74].

Esiste una *Segreteria dei Dipartimenti e Reparti*, a capo della quale sta un coordinatore, che si occupa delle questioni amministrative.

Ma andiamo ad analizzare nel dettaglio i diversi Dipartimenti e i Reparti che ne fanno parte.

[74] *Ivi*, Art. 11, Titolo III

3.2.1 Il Dipartimento delle Arti

Il Dipartimento delle Arti ha la responsabilità del coordinamento di una serie di Reparti, ossia quelli relativi alle opere appartenenti alle seguenti categorie storico-artistiche: arte bizantino-medievale, secoli XV-XVI, XVII-XVIII, XIX-XX e arti decorative. Il personale scientifico di tali Reparti è costituito da storici dell'arte.

3.2.2 Il Dipartimento dell'Archeologia

Il Dipartimento dell'Archeologia si occupa, invece, delle antichità egizie e del Vicino Oriente, greche e romane, etrusco-italiche e di quelle cristiane, nonché delle raccolte epigrafiche. Vi lavorano storici, storici dell'arte e archeologi, e al Reparto Antichità Greche e Romane in particolare sono affidati gli scavi e le ricerche archeologiche. Se nel corso degli scavi si rivelasse necessaria, è possibile chiedere la consulenza di settori disciplinari diversi da quello che gestisce le operazioni.

3.2.3 Il Dipartimento Storico-Etnologico

Il Dipartimento Storico-Etnologico è responsabile di tutte le raccolte etnografiche del Museo Missionario Etnologico, provenienti da Asia, Africa, Americhe e dall'Oceania. Vi lavorano esperti di discipline demoetnoantropologiche.

Le raccolte inerenti alla storia dello Stato della Chiesa e al cerimoniale pontificio, invece, sono di competenza del Reparto Costumi ed Armi, e di quello dedicato alle Berline Papali, presso cui è impiegato personale avente una formazione storica e storico-artistica.

3.2.4 Il Dipartimento dei Servizi Scientifici

Il Dipartimento dei Servizi Scientifici contiene al suo interno diversi uffici:

- La Soprintendenza ai Beni Architettonici, presso cui lavorano architetti e storici dell'architettura. Istituita nel 2008, essa ha il compito di sovrintendere agli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, nonché ai restauri effettuati su beni storico-artistici, mobili e immobili[75], risalenti al Medioevo e all'età moderna, e rientranti nei possedimenti di Città del Vaticano: tutti i monumenti, dunque, siti nei quarantaquattro ettari di estensione della superficie dello Stato, le Basiliche Maggiori e i luoghi extra-territoriali[76].

L'Ufficio fornisce alle ditte responsabili di tali interventi, un parere tecnico-scientifico al riguardo, rifacendosi a una metodologia che vede effettuarsi un'indagine preliminare che consiste in un'analisi dal punto di vista storico della vita degli edifici, mappature dei rilievi e progetti di restauro. Prima dell'introduzione del ruolo del Soprintendente, la manutenzione e il restauro del patrimonio edilizio della Santa Sede erano affidati ai Servizi Tecnici del Governatorato, i cui impiegati, seppur preparati, mancavano delle conoscenze tecniche e storico-artistiche necessarie. Tali operazioni hanno subito, dunque, un notevole miglioramento qualitativo negli ultimi anni.

La Soprintendenza ha, infine, intrapreso un progetto di catalogazione e inventario dei beni immobili della Santa Sede, che prende spunto dalla schedatura utilizzata dall'ICCD (Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione) del MiBACT

[75] *L'attività della Santa Sede nel 2013*, pubblicazione non ufficiale, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 2013, p. 1422

[76] Mari M., *La Soprintendenza ai Monumenti* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009, pp. 490-491

(Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo) e del SIGEC (Sistema Informativo Generale del Catalogo)[77].

- L'Archivio Storico e Catalogo Generale, che è competente per la catalogazione, l'ordinamento e la conservazione dei documenti riguardanti le collezioni di pertinenza della Direzione dei Musei. L'Archivista e il suo staff hanno la responsabilità di assistere e guidare gli studiosi, interni ed esterni, che abbiano necessità di operare delle ricerche riguardo alla storia dei Musei Vaticani e alle opere in essi contenute.

- La Biblioteca si occupa di raccogliere, catalogare e conservare i libri e i periodici che documentano o semplicemente riguardano le collezioni e i monumenti di competenza della Direzione dei Musei Vaticani.

È possibile tenervi a deposito pubblicazioni d'interesse, in via sia permanente che temporanea. Il Bibliotecario si occupa anche dell'acquisizione di nuovo materiale, il che può avvenire con diverse modalità: lascito o donazione, scambio librario o acquisto.

Negli ultimi anni diversi sono stati gli scambi culturali avvenuti tra la Biblioteca dei Musei e altri enti operanti nell'ambito storico-artistico e culturale, quali Musei, Biblioteche, Università, ecc.

[77] *L'attività della Santa Sede nel 2013*, pubblicazione non ufficiale, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 2013, p. 1423

3.2.5 L'Ufficio del Conservatore e i Laboratori

Come precedentemente accennato, l'istituzione della figura del Conservatore è avvenuta soltanto di recente e costituisce una delle maggiori novità apportate dal Regolamento dei Musei Vaticani del 2008.

L'Ufficio del Conservatore è stato istituito dal Cardinale Presidente ed è entrato ufficialmente in servizio nel 2009[78].

In linea con il codice ICOM (International Council of Museums), il quale al primo punto del suo Codice Etico per i Musei indica quali compiti di un'istituzione museale "la conservazione, l'interpretazione e la valorizzazione del patrimonio naturale e culturale dell'umanità"[79], il ruolo del Conservatore consiste proprio nell'abbassamento dei rischi di degrado delle opere d'arte e dei monumenti sotto la giurisdizione dei Musei Vaticani (sia dei beni presenti all'interno dei Musei che di quelli siti presso possedimenti extraterritoriali della Santa Sede)[80]. L'Ufficio collabora con altre realtà presenti all'interno dei Musei e dello Stato di Città del Vaticano, come la Soprintendenza ai Beni Culturali, la Diagnostica, i Servizi tecnici del Governatorato e i Responsabili delle Collezioni e dei Laboratori di Restauro[81].

Restauratore laureato in ambito scientifico che necessita di una competenza multidisciplinare, il Conservatore, di concerto con le strutture competenti che danno il loro parere tecnico, sceglie i materiali, le strutture espositive e gli strumenti necessari a garantire la minimizzazione del rischio in caso di

[78] Cimino V., *Ufficio del Conservatore* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009, p. 493

[79] *Codice Etico dell'ICOM per i Musei*, Milano/Zurigo 2009

[80] *Regolamento della Direzione dei Musei*, Art. 24, Titolo V, Città del Vaticano 2008

[81] Cimino V., *Ufficio del Conservatore* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009, p. 494

esposizione temporanea, di movimentazione dell'opera e di deposito della stessa. A tal fine, di anno in anno, egli stila un *Piano di Manutenzione e cura*, sia ordinaria che straordinaria, delle collezioni e dei depositi nonché (a partire dal 2013) delle superfici decorate. Al fine di svolgere in maniera ottimale la propria missione, il Conservatore si occupa anche di operare un monitoraggio ambientale e climatico e, nel caso di prestiti particolarmente importanti, della rilevazione delle vibrazioni cui sono soggette le opere durante il movimento[82].

Dall'Ufficio del Conservatore dipendono i vari Laboratori di restauro.

I Laboratori[83]

I Laboratori di Restauro dei Musei Vaticani sono responsabili di tutti gli interventi atti a prevenire e limitare i processi di degrado cui sono sottoposti i Beni Culturali appartenenti ai Musei Vaticani e alla Santa Sede, garantendone la fruibilità nel tempo.

A partire dal 2008, è stata stabilita una vera e propria "catena di comando" e una struttura ben precisa[84], che fa sì che l'attività dei singoli laboratori sia affidata a un restauratore o a un funzionario referente.

I restauratori agiscono in ottemperanza alla normativa che disciplina gli interventi di loro competenza e operano in cooperazione con il Conservatore, con i Laboratori di Diagnostica e con i Curatori e i Responsabili di Reparto competenti

[82] *L'attività della Santa Sede nel 2013*, pubblicazione non ufficiale, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 2013, p. 1429

[83] *Regolamento della Direzione dei Musei*, Art. 25, Titolo V, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 2008

[84] Oxford University Centre for Corporate Reputation, Saïd Business School, Hilary Term 2015: Issue 12, *Reputation and Reorganisation – The transformation of the Vatican Museums*, Oxford, pp. 8-9

che, dopo aver effettuato un'accurata ricerca critica, forniscono le linee guida per il restauro nel rispetto della storia e dei criteri estetici documentati.

Lo staff dei Laboratori di Restauro si occupa anche di supervisionare gli esami da parte di studiosi, gli allestimenti, le movimentazioni e le esposizioni sia temporanee che permanenti, ossia tutte quelle operazioni che comportano un contatto diretto con le opere. Sovrintendono, infine, agli interventi di restauro operati da personale esterno.

Ogni qualvolta venga messo in atto il restauro di un'opera o di un monumento, questo deve essere adeguatamente documentato dal restauratore che ne è incaricato. Il rendiconto sarà firmato dal direttore scientifico del restauro e archiviato.

I criteri di assunzione, per quanto riguarda i Laboratori, sono piuttosto severi: gli aspiranti restauratori, infatti, oltre a rispondere positivamente a tutti quei requisiti etici contemplati dal *Regolamento Generale per il Personale dello Stato di Città del Vaticano*, sono tenuti a possedere un'attestazione di frequenza di una Scuola specializzata che abbia loro rilasciato un diploma.

La loro preparazione deve inoltre essere attestata da una lunga esperienza sul campo (soprattutto in tutti quei casi in cui mancano le Scuole di specializzazione per una determinata competenza tecnica).

Tabella 1, numero di restauri completati, 2007-2014[85]

Anno	**Numero di restauri**
2007	34
2008	39
2009	47
2010	77
2011	86
2012	117
2013	114
2014	105

Di seguito un approfondimento sui singoli laboratori:

- Il Laboratorio di Diagnostica per la Conservazione ed il Restauro (GDR)[86] si occupa delle indagini a livello chimico, microbiologico e fisico, finalizzate, in seguito alla diagnosi del processo di degrado in corso, alla scelta della tecnica conservativa o di restauro ottimale da applicare al manufatto/monumento. Tali analisi servono, inoltre, a identificare le tecniche esecutive delle opere e i materiali utilizzati.

Vi è preposto un laureato in discipline scientifiche, afferenti alle attività specifiche del laboratorio. I frutti delle ricerche effettuate presso il GDR devono essere divulgate tramite la pubblicazione nel *Bollettino dei Monumenti, Musei e Gallerie*

[85] Informazioni ottenute in seguito a una conversazione avuta con Mons. Paolo Nicolini, Delegato Amministrativo-Gestionale dei Musei Vaticani, presso il suo ufficio in Vaticano in data 01/06/2015.

[86] *Regolamento della Direzione dei Musei*, Art. 25, Titolo V, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 2008

Pontificie o su altre riviste scientifiche, senza però che tale diffusione comprometta le attività del laboratorio stesso.

Anche il GDR agisce di concerto con la Direzione e gli altri Uffici dei Musei Vaticani e, in particolare, lavora a stretto contatto con i Laboratori di restauro: si occupa, infatti, spesso, di dare il proprio *bene placet* all'uso di specifiche tecniche o sostanze chimiche.

- Il Laboratorio di Restauro Arazzi e Tessuti si prende cura di tutti i manufatti tessili nonché di tessere le parti integrative utilizzate nei restauri.

- Il Laboratorio di Restauro Dipinti e Materiali Lignei nasce nel 1923 e svolge un ruolo fondamentale, poiché si occupa della conservazione e del restauro, non solo delle opere mobili che compongono le collezioni, ma anche di tutti gli spazi espositivi dei Musei, la cui superficie è in gran parte affrescata: basti pensare alle Stanze di Raffaello o alla Galleria delle Carte Geografiche. Oltre a intervenire sulle superfici pittoriche, i restauratori del laboratorio si prendono cura anche dei supporti lignei delle opere e della realizzazione di eventuali telai.

- Il Laboratorio di Restauro Polimaterico è dedicato per lo più alle opere del Reparto per le Raccolte Etnologiche che compongono il Museo Missionario Etnologico. Esso è competente per la cura di tutti i manufatti realizzati in materiali organici o che vedono la compresenza di diversi materiali e tecniche esecutive.

- Il Laboratorio di Restauro Mosaici si occupa di mosaici realizzati in vari materiali, come smalti e paste vitree. Inoltre, è responsabile per il distacco e l'integrazione degli stessi, anche ove fosse necessario separarli dai supporti originali e ricollocarli su pannelli.

- Il Laboratorio di Restauro Marmi e Materiali Lapidei, insieme a quello dedicato alla Pittura, è probabilmente il laboratorio che svolge la mole di lavoro maggiore, data l'enorme quantità di manufatti lapidei custoditi dai Musei Vaticani. Il Maestro, coadiuvato negli ultimi anni da tre Maestri Restauratori, tre Restauratori di Prima, due Restauratrici, di cui una a contratto annuale, ed eventuali stagisti[87], è responsabile della manutenzione e del restauro dei manufatti lapidei, in marmo e in gesso; si occupa della realizzazione dei calchi in gesso delle opere di competenza della Direzione (destinati sia all'esposizione che, raramente, alla vendita) e fornisce opera di consulenza per tutti gli interventi che riguardano superfici di particolare pregio.

- Il Laboratorio di Restauro Metalli e Ceramiche si occupa di metalli o leghe, delle varie lavorazioni della ceramica, di gemme e vetro, cera, avorio e osso[88]. Dal 2013 vi è stata gradualmente trasferita, sia fisicamente che nelle sue competenze, la sezione dedicata al Restauro di Armi e Armature, precedentemente annessa al Museo Storico di San Giovanni in Laterano[89].

---

[87] *L'attività della Santa Sede nel 2013*, pubblicazione non ufficiale, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 2013, p. 1436

[88] *Regolamento della Direzione dei Musei*, Art. 25, Titolo V, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 2008

[89] *L'attività della Santa Sede nel 2013*, pubblicazione non ufficiale, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 2013, pp. 1436-1437

- Il Laboratorio di Restauro Opere su Carta, infine, cura gli aspetti conservativi e di restauro, il montaggio e gli aspetti estetici riguardanti le opere realizzate in carta, cartone, papiro e pergamena.

Rientrano tra le sue competenze le opere realizzate con le tecniche del *collage* e del *cartonnage* e i manufatti polimaterici su supporto cartaceo.

3.3 Il Settore Amministrativo-Gestionale

Per quanto riguarda i Settori in cui è articolata l'area amministrativo-gestionale, a essi è preposto un Responsabile di Settore, che applica le disposizioni impartite dalla Direzione nel sovrintendere e coordinare le attività degli Uffici attribuitegli.

I Responsabili di Settore collaborano con i Coordinatori assegnati agli Uffici o Servizi, i quali gestiscono le risorse di questi ultimi, nel perseguimento ottimale delle finalità istituzionali dei Musei Vaticani.

A seguire, un approfondimento sui diversi Settori.

3.3.1 Settore Risorse Umane

- Ufficio Organizzazione e Sviluppo: tale ufficio svolge diverse funzioni connesse al personale dei Musei, dei cui bisogni formativi è responsabile[90].

Di concerto con la Direzione si occupa di garantire una risposta ottimale ai bisogni interni dei Musei, per quanto riguarda l'adeguamento delle strutture e dei

[90] *Regolamento della Direzione dei Musei*, Art. 29, Titolo VI, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 2008

processi organizzativi. Svolge attività di consulenza interna per lo sviluppo e la sicurezza del Museo e promuove percorsi di sviluppo professionale[91].

Tale Ufficio, successivamente all'emanazione del Regolamento, ha preso il nome di *Ufficio Organizzazione, Verifica e Controllo*.

- L'Ufficio del Personale e Affari Giuridici, con a capo un coordinatore, gestisce la documentazione relativa al personale, ne controlla regolarmente le presenze e ne amministra le ore di lavoro straordinario, stabilendone il compenso. Lavora, poi, di concerto con l'Ufficio del Personale del Governatorato per quanto riguarda gli aspetti amministrativi e giuridici dei contratti che disciplinano il rapporto di lavoro che intercorre tra impiegati e Santa Sede.

Fornisce, infine, analisi statistiche alla Direzione.

La prassi deroga in qualche modo al Regolamento del 2008 riguardo alla disciplina dell'Ufficio del Personale e Affari Giuridici, in quanto, attualmente, esso risulta essere suddiviso in due diversi uffici: quello dedicato agli Affari del Personale e quello preposto agli Affari Interni.

L'Ufficio Affari del Personale dipende direttamente dalle direttive del Delegato Amministrativo-Gestionale e si occupa del personale dipendente.

È responsabile delle assunzioni e dei contratti, sia a tempo indeterminato che determinato, nel cui caso controlla le scadenze. Gestisce i turni degli addetti all'Anticamera di Direzione e dei restauratori a disposizione per i casi in cui sia necessario un intervento immediato. Monitora le timbrature e le assenze, e

[91] *L'attività della Santa Sede nel 2013*, pubblicazione non ufficiale, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 2013, p. 1440

gestisce gli straordinari e i piani annuali per le ferie, nonché le visite periodiche di Medicina del Lavoro.

Infine, intrattiene un rapporto di consulenza con l'Amministratore per quanto riguarda il monitoraggio del personale, che consiste nell'analisi dei carichi di lavoro, finalizzato a migliorarne le prestazioni, tramite una programmazione a lungo termine dei fabbisogni dei diversi settori.

L'Ufficio Affari Interni gestisce le procedure interne della Direzione e si occupa delle normative riguardanti i Musei Vaticani.

- Il Corpo di Custodia, le cui attività sono disciplinate da una normativa apposita, è responsabile della sicurezza delle opere d'arte custodite nei Musei, dei visitatori e degli ambienti espositivi. Svolge la sua attività operando un controllo sia diretto che remoto, durante le ore di apertura dei Musei e la notte, momento in cui delega le proprie responsabilità alla Centrale Operativa del Corpo della Gendarmeria dello Stato di Città del Vaticano[92]. Il Corpo di Custodia presta il proprio servizio anche in caso di aperture straordinarie, eventi, visite particolari, ecc.

A capo di tale settore vi è un Capo Custode o Ispettore Capo, da cui dipendono diversi Vice Capi Custodi o Vice Ispettori, una Segreteria, un Capo Settore di 1ª e uno di 2ª, Custodi altamente specializzati e Custodi[93].

Tale Corpo, cui sono affidate tutte le chiavi d'accesso ai Musei, ha l'onere di vigilare sul corretto svolgimento delle visite all'interno degli spazi espositivi e sull'integrità del patrimonio di competenza della Direzione dei Musei Vaticani, verificando che non siano messe in atto attività illecite e comportamenti impropri.

---

[92] *Ivi*, p. 1441
[93] *Ibidem*

Ai custodi possono essere assegnate delle postazioni fisse o in forma itinerante: in tal caso, il custode scoprirà ogni mattina dove svolgerà il proprio servizio. Durante il proprio turno di lavoro, il Custode ha la qualifica di Pubblico Ufficiale e può richiedere l'intervento del Corpo della Gendarmeria, qualora lo ritenga necessario[94].

Coloro ai quali sono affidate le chiavi dei punti d'accesso e dei diversi locali dei Musei Vaticani sono detti Clavigeri.

3.3.2 Settore Amministrazione e Controllo

Diretto dall'Amministratore, coordina e sovrintende alle attività di due uffici:

- L'Ufficio Compatibilità di Bilancio, con a capo un coordinatore e che fa da intermediario tra la Direzione dei Musei e la Direzione della Ragioneria dello Stato, controllando la compatibilità di bilancio della spese per l'acquisto di beni e servizi necessari allo svolgimento delle attività di Dipartimenti, Settori e Laboratori[95]. Fornisce un supporto tecnico a questi ultimi nella stesura del bilancio preventivo dei musei.

Gestisce e registra i proventi generati dagli incassi e amministra le commesse di lavoro, monitorando i flussi in entrata e in uscita per centri di responsabilità[96].

---

[94] *Regolamento della Direzione dei Musei*, Art. 29, Titolo VI, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 2008

[95] *L'attività della Santa Sede nel 2013*, pubblicazione non ufficiale, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 2013, p. 1441

[96] *Regolamento della Direzione dei Musei*, Art. 30, Titolo VI, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 2008

- Il Magazzino Materiali, che opera in stretta connessione alla Segreteria-Economato della Direzione dei Servizi Economici e si occupa di approvvigionamento, stoccaggio e distribuzione di materiali e attrezzature[97].

- Ufficio Promozione e Sviluppo: tale ufficio, la cui esistenza non è contemplata nel Regolamento del 2008, nasce nel gennaio del 2014 ed è sotto la diretta responsabilità del Delegato Amministrativo-Gestionale.

Tale ufficio, con uno sguardo a trecentosessanta gradi su tutti i reparti, settori e uffici dei Musei Vaticani, è responsabile di attività riconducibili a operazioni di marketing e del *fundraising* (per quanto riguarda la ricerca di risorse che esulano dai contributi dei "Patrons of the Arts in the Vatican Museums").

Un esempio delle attività svolte di recente quanto al reperimento di risorse economiche è l'iniziativa dal titolo "Arte della Carità", tenutasi lo scorso ottobre: in occasione di tale evento, alcune aziende, previo pagamento di un biglietto, hanno avuto la possibilità di assistere a un concerto presso la Cappella Sistina, seguito da una visita degli spazi espositivi e da una cena all'interno degli stessi Musei. Il ricavato di tale iniziativa, confluito tutto nelle casse del Santo Padre, è stato destinato al finanziamento di diverse iniziative di beneficienza, in linea con la missione caritatevole della Chiesa Cattolica, missione perseguita anche dai Musei Vaticani, in quanto "Musei del Papa" parallelamente alla *mission* di azienda di produzione culturale.

[97] *Ibidem*

Oltre a portare avanti una politica di reperimento fondi, poi, si occupa anche di migliorare il servizio al pubblico, intrattenendo rapporti con tutte le strutture necessarie ai visitatori dei Musei, quali hotel e strutture ricettive in genere.

Infine, funge da catalizzatore di potenziali rapporti con gli interlocutori più diversi, dalle scuole alle compagnie aeree che fanno parte del Gruppo Lufthansa, all'Eni che, a partire dal 2013, è diventato *main partner* dei Musei Vaticani, mettendo a disposizione di questi ultimi un'ingente somma di denaro.

3.3.3 Settore Servizi

- L'Ufficio Servizi e Rapporti con il Pubblico si occupa di tutti i servizi di accoglienza ai visitatori. È responsabile della biglietteria elettronica, che secondo i dati statistici raccolti nel 2013, ha registrato un incremento delle vendite effettuate tramite questo canale di 1.000.000 di biglietti in un anno.

Il servizio online è stato potenziato dall'introduzione di un *help desk* e di un servizio di gestione telefonica delle informazioni al pubblico: questi due servizi permettono ai visitatori di essere supportati nell'acquisto dei biglietti, di ottenere eventuali rimborsi e di usufruire di informazioni generali sulla visita.

L'Ufficio gestisce anche i biglietti emessi in convenzione con enti, associazioni e *tour operator*.

Esso è responsabile del servizio di accoglienza fornito all'ingresso dei Musei Vaticani, che comprende gli sportelli della *reception* e lo sportello Permessi Speciali, il quale riceve i disabili con i rispettivi accompagnatori, giornalisti, curatori, ex dipendenti dei Musei in pensione, gli stessi dipendenti e le loro famiglie, autorità ecclesiastiche, funzionari di altri musei, nonché possessori di

tessere ICOM (International Council of Museums) e ICOMOS (International Council on Monuments and Sites).

Gestisce i flussi turistici e le visite ai Musei, ai Giardini Vaticani e ai complessi archeologici sotto la responsabilità della Direzione dei Musei (compresa l'area sottostante la Basilica di San Giovanni in Laterano), coordinando le attività degli operatori didattici e delle guide turistiche.

È addetto all'organizzazione di visite speciali, tra queste sia quelle dedicate a disabili, singoli o in gruppo (per i quali sono predisposte visite plurisensoriali dedicate ai non vedenti e visite guidate in LIS - Linguaggio Italiano dei Segni), sia quelle dedicate a personalità di spicco del mondo politico, ecclesiastico, culturale ed economico segnalate dalla Direzione dei Musei, dalla Segreteria di Stato o dai diversi Enti e Dicasteri della Santa Sede.

L'Ufficio intrattiene relazioni con scuole e università per le quali organizza le visite e, infine, è responsabile per la pianificazione delle visite pomeridiane esclusive, di quelle semiprivate e quelle effettuate presso i reparti chiusi (introdotte solo di recente, nel 2013).

- Archivio Fotografico o Servizio Fotografico: gestito da un Coordinatore, si occupa di realizzare, catalogare e conservare tutte le immagini dei beni culturali di competenza della Direzione dei Musei Vaticani ottenute tramite fotografia o strumenti tecnologici simili.

Si occupa anche di gestire le riprese fotografiche o video da parte di terzi, a condizione che siano superiormente autorizzate.

La consultazione di tali materiali è aperta al pubblico nel rispetto della titolarità dei diritti di utilizzo e salvaguardia delle immagini fornite da terzi, sul cui rispetto vigila lo stesso Ufficio, responsabile degli aspetti legali riguardanti la fornitura e l'uso delle immagini statuiti dal Governatorato.

Per quanto riguarda l'incremento delle raccolte, esso avviene grazie al personale specializzato nella fotografia professionale dei Musei, il quale si occupa delle riprese, delle ristampe da materiale archiviato e della rielaborazione delle immagini.

- L'Ufficio Mostre nasce nel 1999, data piuttosto recente se si pensa al grande contributo che tale ufficio fornisce alla vitalità dei Musei. Esso merita che ne sia ripercorsa la storia, in quanto costituisce oggi uno dei comparti fondamentali dell'attività dei Musei Vaticani, dimostrando altresì l'apertura del papato all'arte in genere e alle tendenze artistiche contemporanee, nonché la sua sensibilità nei confronti della circolazione delle opere e della cultura, che favorisce, nonostante i rischi legati ai prestiti, per quanto concerne l'integrità dell'inestimabile patrimonio storico-artistico dei Musei.

Le mostre, poi, costituiscono un importante strumento culturale e politico, e vengono spesso utilizzate come mezzo di comunicazione in campo diplomatico e pastorale per rivolgersi a determinate realtà particolarmente sensibili.

L'attività dell'Ufficio Mostre si suddivide in due settori di competenza specifici: la gestione dei prestiti richiesti da istituzioni esterne di tutto il mondo (dall'Europa agli USA, dal Canada all'Estremo Oriente e all'Australia) e l'organizzazione di

eventi espositivi promossi dalla Direzione e realizzati in sede (per lo più presso il Braccio di Carlo Magno) o all'esterno[98].

I Regolamenti del 1932 e del 1971 non prendevano in considerazione nessun tipo di prestito. La questione iniziò a porsi quando, nel 1962, il Cardinale Francis Spellman, arcivescovo di New York, richiese a papa Giovanni XXIII il prestito della *Pietà* di Michelangelo per un periodo di ben diciotto mesi, per allestire il padiglione della Santa Sede alla New York Fair del 1964. Paolo VI, succeduto a Giovanni XXIII nel 1963, fu moralmente costretto a onorare l'impegno.

Si era creato un grosso precedente, che diffuse la paura che tali prestiti potessero compromettere l'integrità delle opere d'arte.

Si procedette, dunque, alla redazione, nel 1965, di un *Regolamento relativo al prestito di opere d'arte di proprietà della Santa Sede* che affidava la gestione dei prestiti alla Direzione Generale dei Monumenti, dei Musei e delle Gallerie Pontificie. Tale regolamento escludeva il prestito di tutte le opere esistenti nella Città del Vaticano e di quelle collocate in zone extraterritoriali: sarebbero state concesse solo le opere frutto di liberalità e donazioni, e quelle conservate fuori dal territorio dello Stato. Inoltre, i prestiti sarebbero stati concessi solo a quelle mostre che avessero un "preminente carattere religioso" o che adducessero all'evento espositivo un "eccezionale motivo di studio".

Il nulla osta sarebbe stato concesso esclusivamente in seguito a richiesta avvenuta per via diplomatica e a condizione che le opere fossero in buono stato di conservazione, che non fossero troppo fragili e che non avessero un valore

[98] *Regolamento della Direzione dei Musei*, Art. 30, Titolo VI, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 2008

identitario talmente forte da compromettere, con la loro assenza, la rilevanza e la completezza della normale sede espositiva.

Con la grande diffusione delle attività temporanee, a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, si ritenne necessario stilare delle *Condizioni per il prestito delle opere d'arte*, approvate dalle Autorità Superiori di Città del Vaticano. Tale documento si ispirava alle maggiori realtà museali ed espositive europee e statunitensi allora esistenti e costituiva uno strumento sicuramente all'avanguardia per il panorama italiano dell'epoca.

Il documento costituì in gran parte la base del lavoro dell'Ufficio Mostre, realizzato allo scopo di coordinare prestiti e attività espositiva che, fino a quel momento, era stata affidata all'Inventario Generale dei Musei.

Ulteriori disposizioni, di fondamentale importanza, vennero statuite con la *Legge sulla tutela dei beni culturali* del 2001, che stabilisce la possibilità di prestare tutte le opere della Santa Sede, purché inventariate e a meno che non presentino evidenti problemi di conservazione.

Non è più necessario che il tema dell'esposizione cui è destinato il prestito sia religioso. Il prestito può avere una durata massima di dodici mesi e deve essere coperto da assicurazione. Il nulla osta sarà concesso dalla Segreteria di Stato.

La gestione dei prestiti continua a essere l'attività primaria dell'Ufficio, che procede nello svolgimento delle operazioni di sua competenza in seguito all'approvazione, oltre che del Direttore, del personale scientifico dei musei, compresi il conservatore, i restauratori e i curatori.

Nel caso in cui la possibilità di prestito riceva un parere positivo, questi gestiscono i contatti con i responsabili del trasporto, gli organizzatori, gli allestitori e i curatori della mostra a cui l'opera è destinata.

L'Ufficio cura gli aspetti contrattuali del prestito nonché quelli burocratici, amministrativi, assicurativi e legali.

È oltremodo importante sottolineare che la Direzione dei Musei Vaticani autorizza il prestito delle sue opere dal valore inestimabile, senza chiedere alcun compenso pecuniario in cambio: gli organizzatori della mostra hanno soltanto l'onere delle spese assicurative e della diaria del corriere. A sovrintendere alla movimentazione delle opere (compresa la scelta dei parametri climatici da rispettare nell'esposizione) sono, infatti, i restauratori del laboratorio di competenza: essi seguono l'opera in tutte le fasi del prestito, dal sopralluogo per stabilire l'imballaggio ottimale per il viaggio all'imballaggio vero e proprio, dalla trasporto dal luogo tradizionale di esposizione al mezzo di trasporto della ditta responsabile della movimentazione, per giungere sino al posizionamento dell'opera all'interno della sede espositiva temporanea. Una volta che l'opera è arrivata alla sede della mostra, essa non potrà più essere spostata né toccata se non in presenza di un restauratore dei Musei.

Per quanto riguarda, invece, l'organizzazione di mostre presso i Musei, essa è fortemente limitata, soprattutto a causa dell'assenza di spazi realmente idonei all'attività temporanea.

Attualmente, la totalità delle mostre temporanee viene organizzata presso il Braccio di Carlo Magno, uno dei due bracci della piazza retta di San Pietro, antistante al celeberrimo Colonnato.

Per anni è stato gestito dal Governatorato dello Stato di Città del Vaticano insieme con una società privata, e lo spazio espositivo veniva affittato a chi ne facesse richiesta. Oggi esso è tornato a essere una competenza esclusiva del Governatorato.

Oltre al Braccio di Carlo Magno, in passato, si disponeva anche di altri due ambienti: la Sala Polifunzionale e il Salone Sistino, tornato nel 2009 tra i possedimenti della Biblioteca Apostolica Vaticana che lo ha restituito alla sua funzione originaria di sala lettura. Anche nel periodo in cui ne era possibile lo sfruttamento da parte dei Musei, non costituiva lo spazio espositivo ideale, per via dei suoi affreschi tardo-cinquecenteschi dai colori accesi e dei grossi problemi di statica che tuttora lo caratterizzano.

Un altro spazio espositivo è costituito dalla Sala Polifunzionale, area a pianta irregolare creata nel corso dei lavori eseguiti in occasione del Giubileo del 2000.

Inoltre, considerato che i Musei Vaticani sono spesso oggetto di visite da parte di utenti frettolosi, attirati più dagli affreschi michelangioleschi della Cappella Sistina che dagli altri tesori custoditi dai Musei, è impensabile che questo stesso pubblico di cosiddetti “corridori” possa interessarsi a esposizioni temporanee o avere materialmente il tempo di visitarle.

Esse dovrebbero essere destinate più a un pubblico di romani, che continuano a costituire il grande neo dei Musei Vaticani: i cittadini dell’Urbe rifuggono da sempre i “Musei del Papa”, forse perché intimoriti dalle grandi file, dalle folle

presenti al loro interno che spesso rendono la visita lenta e stancante o forse dalla mancanza di un biglietto che offra condizioni più vantaggiose.

Ma è proprio dai romani, dalle scuole, dalle associazioni e dal visitatore singolo colto che il pubblico delle mostre temporanee dovrebbe essere costituito, perché esse forniscono agli avventori un'opportunità per accostarsi all'opera d'arte e, per gli specialisti del settore, un modo per divulgare le proprie scoperte in modo più accessibile rispetto alle riviste scientifiche.

I Musei Vaticani e l'Ufficio Mostre in particolare auspicano, dunque, per il futuro, un incremento dell'attività espositiva all'interno degli stessi Musei[99].

Tabella 2, Dati statistici relativi all'attività dell'Ufficio Mostre, 2007-2014[100]

Anno	**Opere prestate**	**Numero mostre**
2007	150	39
2008	432	64
2009	283	54
2010	318	33
2011	442	52
2012	394	41
2013	566	55
2014	618	61

[99] Carignani A., *L'attività espositiva dei Musei Vaticani* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009, p. 494

[100] Informazioni ottenute in seguito a una conversazione avuta con il Dott. Andrea Carignani, Responsabile dell'Ufficio Mostre e mio tutor durante il periodo di stage, in data 01/06/2015.

Tabella 3, Numero delle mostre secondo il profilo geografico[101]

Anno	Città del Vaticano	Roma	Italia	Europa	Resto del Mondo
2007	1	8	15	11	4
2008	2	10	25	18	9
2009	4	8	20	18	3
2010	1	3	15	9	5
2011	2	7	20	18	5
2012	2	5	18	7	9
2013	3	10	15	16	11
2014	6	14	13	20	8

- L'Ufficio Attività Didattiche, nasce nel 1983 con l'obiettivo di migliorare il dialogo tra i Musei e le istituzioni scolastiche e di razionalizzare l'organizzazione delle visite guidate a esse dedicate. Queste ultime erano spesso gratuite per spingere i gruppi scuola a interessarsi anche a zone meno popolari dei Musei (quali il Museo Etrusco o le raccolte epigrafiche) ed erano corredate dalla proiezione di video riguardanti tematiche più tecniche, come il restauro della scultura antica.

Nel 1991, l'Ufficio fu integrato con quello dedicato alle Visite Speciali: esso si occupava delle visite organizzate per personalità politiche, economiche e culturali di spicco; aveva la responsabilità delle visite degli studiosi, che spesso si spingevano sino alle zone solitamente non accessibili al grande pubblico, e dei tour dedicati ai disabili, alle cui esigenze, a partire da quegli anni, si dedicò

[101] Informazioni ottenute in seguito a una conversazione avuta con il Dott. Andrea Carignani, Responsabile dell'Ufficio Mostre e mio tutor durante il periodo di stage, in data 01/06/2015.

un'attenzione sempre maggiore. Furono predisposte, infatti, diverse pedane (compresa quella elettrica porta carrozzina che eliminava il dislivello tra il piano della Cappella Sistina e quelli inferiori) e, con il contributo della Commissione Europea, tra il 1987 e il 1988, fu inaugurato un ascensore. Si stamparono degli opuscoli che illustravano il percorso accessibile ai visitatori disabili[102].

Oggi, secondo il Regolamento dei Musei del 2008, l'Ufficio Attività Didattiche, fornisce, di concerto con i dipartimenti scientifici e il settore amministrativo-contabile, tutte le informazioni e gli elementi conoscitivi fondamentali per la visita, oltre a realizzare gli strumenti didattici e le didascalie destinate agli ambienti espositivi e gli elementi divulgativi per il pubblico[103].

Gestisce i rapporti con gli istituti universitari e con quelli scolastici di ogni livello, differenziando le proposte di fruizione per le diverse fasce di utenza.

L'Ufficio Attività Didattiche dei Musei Vaticani, previa prenotazione, offre un ampio ventaglio di scelta per quanto riguarda le diverse tipologie di visita[104].

Eccole di seguito:

i. Visite Didattiche, studiate per gli studenti di diverse fasce d'età. Essi sono direttamente coinvolti dagli operatori didattici in un dialogo interattivo, volto a trattare in maniera completa e soddisfacente l'argomento proposto. Sono rivolte a gruppi di massimo trenta studenti di scuola elementare, media e superiore.

È possibile scegliere tra percorsi tematici specifici (che hanno una durata di due ore) e generici (di tre ore): i primi comprendono le Stanze di Raffaello, Museo

---

[102] Mons. Nicolini P., *L'attività espositiva dei Musei Vaticani* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009, p. 494

[103] *Regolamento della Direzione dei Musei*, Art. 30, Titolo VI, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 2008

[104] *L'attività della Santa Sede nel 2013*, pubblicazione non ufficiale, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 2013, pp. 1449-1450

Gregoriano Egizio, Museo Gregoriano Etrusco, il Museo Pio-Clementino e la Pinacoteca tutti con Cappella Sistina inclusa, o la visita dei Musei Gregoriano Egizio e Gregoriano Etrusco e quella dei Giardini Vaticani; i percorsi generici, invece, sono due e prevedono uno la visita dei Musei Vaticani e della Cappella Sistina, l'altro i Musei e la Basilica di San Pietro.

È possibile seguire detti itinerari dal lunedì al venerdì e le guide presenti prestano servizio in diverse lingue: italiano, inglese, francese, spagnolo e tedesco[105].

ii. Visite Didattiche con Laboratorio, che si svolgono in due momenti diversi. La prima parte della visita ha luogo in uno dei Musei, mentre la seconda in laboratorio, dove gli alunni hanno la possibilità di mettere concretamente in pratica i concetti acquisiti durante la prima parte della visita, producendo delle creazioni che porteranno a casa con loro. Anche questo tipo di attività, al momento svolta soltanto in lingua italiana, è rivolta a gruppi di studenti (massimo venticinque alla volta) di scuola elementare, media e superiore.

Tra le attività proposte anche la visita della Necropoli della Via Triumphalis e della Collezione di Arte Contemporanea, chiamata Arte Religiosa Moderna, che prevede un percorso riguardante Matisse e uno che ripercorre le tappe del passaggio dal Figurativo all'Astratto[106].

[105] http://mv.vatican.va/2_IT/pages/z-Info/Didattica/MV_Info_Didattica_02_visite.html, 25/03/2015

[106] http://mv.vatican.va/2_IT/pages/z-Info/Didattica/MV_Info_Didattica_03_lab.html, 23/03/2015

iii. Visite Didattiche Animate, che prevedono una lettura tematica di alcune aree dei Musei e lo svolgimento di alcune attività direttamente in sala. La visita, che dura due ore, è aperta a gruppi di trenta alunni per volta[107].

iv. Visite per sordi, svolte in Lingua Italiana dei Segni (LIS), il mercoledì e il sabato, da parte di guide sorde formatesi presso i Musei. Il biglietto è gratuito sia per i non udenti che per l'eventuale accompagnatore. La visita guidata ha una durata di due ore per un massimo di quindici utenti (sette nel caso in cui i visitatori non conoscessero la LIS). Gli itinerari possibili sono due: Stanze di Raffaello e Cappella Sistina o Museo Pio Clementino e Cappella Sistina[108].

v. Visite per Non Vedenti e Ipovedenti, che permettono la conoscenza iconografica di determinate opere: si tratta di alcuni manufatti contenuti all'interno del Museo Gregoriano Profano, che possono essere percepiti attraverso l'esplorazione tattile di tavolette termoformate e bassorilievi realizzati ad hoc, con legenda in braille o caratteri ingranditi.

Inoltre, esiste un percorso plurisensoriale in Pinacoteca, che prevede l'ascolto di brani poetici e musicali insieme a richiami analogici e sintetici. Le opere fruibili in tal maniera, sono l'*Angelo che suona il liuto* di Melozzo da Forlì e la celeberrima *Deposizione* di Caravaggio. Anche questo tipo di visita, svolta in

[107]http://mv.vatican.va/2_IT/pages/z-Info/Didattica/MV_Info_Didattica_04_animate.html, 23/03/2015

[108]http://mv.vatican.va/2_IT/pages/z-Info/Didattica/MV_Info_Didattica_05_sordi.html, 23/03/2015

italiano, è gratuita, dura circa due ore e prevede un operatore per una, massimo due persone[109].

- Il *Regolamento dei Musei Vaticani* del 2008 razionalizza la presenza dell'Ufficio Stampa ed Eventi, preposto sia all'organizzazione degli eventi che coinvolgono i Musei Vaticani e che si svolgono al loro interno sia ai rapporti con i media. Si coordina con la Direzione nella scelta delle informazioni a carattere divulgativo da diffondere in merito alle attività dei Musei, comprese le consulenze operate per la conservazione del patrimonio della Chiesa.

In realtà, però, nella pratica, questo ufficio è stato smembrato in due Uffici distinti:

i. L'Ufficio Stampa che cura i rapporti con la stampa internazionale, preoccupandosi anche di gestire gli accrediti dei corrispondenti esteri in visita. Esso collabora con gli organi mediatici vaticani per l'edizione dell'*Osservatore Romano* e organizza servizi internazionali radiotelevisivi, giornalistici ed editoriali nel rispetto del diritto di copyright.

Cura le rassegne stampa, in versione sia cartacea che digitale, e la diffusione di materiale informativo e fotografico. Gestisce le pubbliche relazioni e studia come ottimizzare le tecnologie informatiche e il servizio di comunicazione, indagandone le possibilità di aggiornamento.

[109] http://mv.vatican.va/2_IT/pages/z-Info/Didattica/MV_Info_Didattica_06_nonvedenti.html, 23/03/2015

ii. L'Ufficio Eventi, invece, è responsabile dell'organizzazione logistica e amministrativa di qualsiasi evento venga pianificato presso i Musei Vaticani, sia esso istituzionale o privato.

Si occupa delle attività connesse a mostre e inaugurazioni di nuovi spazi espositivi, di giornate di studio e convegni, delle conferenze scientifiche organizzate nell'ambito dell'iniziativa "Il Giovedì dei Musei", delle rassegne musicali in occasione delle visite serali esclusive e dei ricevimenti per momenti istituzionali interni o di organismi interni alla Santa Sede, per la gestione dei quali collabora con il Coordinamento Eventi del Governatorato.

Pianifica e segue direttamente gli eventi destinati ai "Patrons of the Arts in the Vatican Museums".

Da registrare la presenza di altri tre uffici:

- L'Ufficio Pubblicazioni, che si occupa di tutti i progetti editoriali portati avanti per conto della Direzione dei Musei Vaticani.

- L'Ufficio Multimedia e Sito Web, responsabile dal 2010 del sito internet dei Musei Vaticani (www.museivaticani.va) e di tutti i mezzi di comunicazione multimediali dei Musei. Esso stabilisce i contenuti del sito previa consultazione del Direttore e del personale scientifico dei Musei. Propone un continuo aggiornamento dei media digitali e di tutti gli altri mezzi di comunicazione, al fine di rendere il patrimonio museale accessibile a un pubblico più vasto possibile.

È responsabile della rassegna stampa cartacea di tutto il materiale editoriale e giornalistico che riguarda l'attività dei Musei, dell'archiviazione della produzione

saggistica del Direttore e della pubblicazione online del materiale. Informa il pubblico delle iniziative svolte presso i Musei o da essi organizzate.
Rende partecipe il Governatorato dello Stato di Città del Vaticano di tutte le iniziative mediatiche messe online.

- Ufficio Bookshop: la sua attività è svolta in collaborazione con la Società Opera Laboratori Fiorentini S.p.A. che è responsabile dell'amministrazione dei diversi bookshop presenti all'interno dei Musei. Si è cercato di diffondere il *brand* delle "Edizioni Musei Vaticani" anche su scala internazionale, intrattenendo rapporti anche all'estero e migliorando il servizio di vendita online dei prodotti.

3.3.4 Settore Servizi di Supporto

- Ufficio Servizi in Appalto: si occupa dei servizi in appalto, quali pulizie, ristorazione, audio guide e *Group Tour*. Verifica il rispetto delle condizioni contrattuali, che i servizi svolti siano in linea con gli standard prestabiliti e che soddisfino, di volta in volta, le necessità dei Musei.

- Il Servizio di Manutenzione e Supporto: pianifica e svolge gli interventi di tipo logistico presso le sale espositive e gli uffici dei Musei, prestabiliti dalle Direzioni Tecniche dello Stato di Città del Vaticano.

- Servizio Supporto Tecnologico: è dedicato alle tecnologie informatiche, elettroniche e alle telecomunicazioni, di cui si occupa mantenendo i contatti con i Sistemi Informativi del Governatorato, il Servizio Internet Vaticano e la Direzione

delle Telecomunicazioni. È responsabile, poi, della cura delle informazioni organizzate negli archivi informatici nonché dei seguenti sistemi: Sistema di approvvigionamento per i materiali di consumo, Programma di Manutenzione Museale, internet su tecnologia *Sharepoint* e sistema di *workflow*.

- Assistenza Spirituale: responsabile di diverse iniziative relative alla celebrazione di SS. Messe all'interno dei Musei.

Infine, il Regolamento prevedeva l'esistenza di un Servizio di Allestimento Museale che, ad oggi, non esiste più: l'allestimento delle mostre temporanee viene, infatti, affidato a ditte esterne, in seguito alla loro partecipazione a una regolare gara d'appalto.

CAPITOLO 3

LE RISORSE ECONOMICHE INTERNE ED ESTERNE DEI MUSEI VATICANI

È facile immaginare come i Musei Vaticani rappresentino la maggiore fonte di approvvigionamento economico dello Stato di Città del Vaticano.

Momenti spirituali come la santa messa domenicale in Piazza San Pietro o le udienze del Papa, che hanno luogo per lo più il mercoledì mattina nella stessa piazza o presso la Sala delle Udienze di Paolo VI, e l'ingresso alla Basilica di San Pietro, sono offerti gratuitamente ai fedeli che vogliano beneficiarne: è ovvio, però, che per la loro organizzazione la Santa Sede è costretta ad affrontare spese significative (dalla predisposizione e il pagamento del corpo di sicurezza e del personale coinvolto, all'energia elettrica utilizzata per l'illuminazione, ecc.).

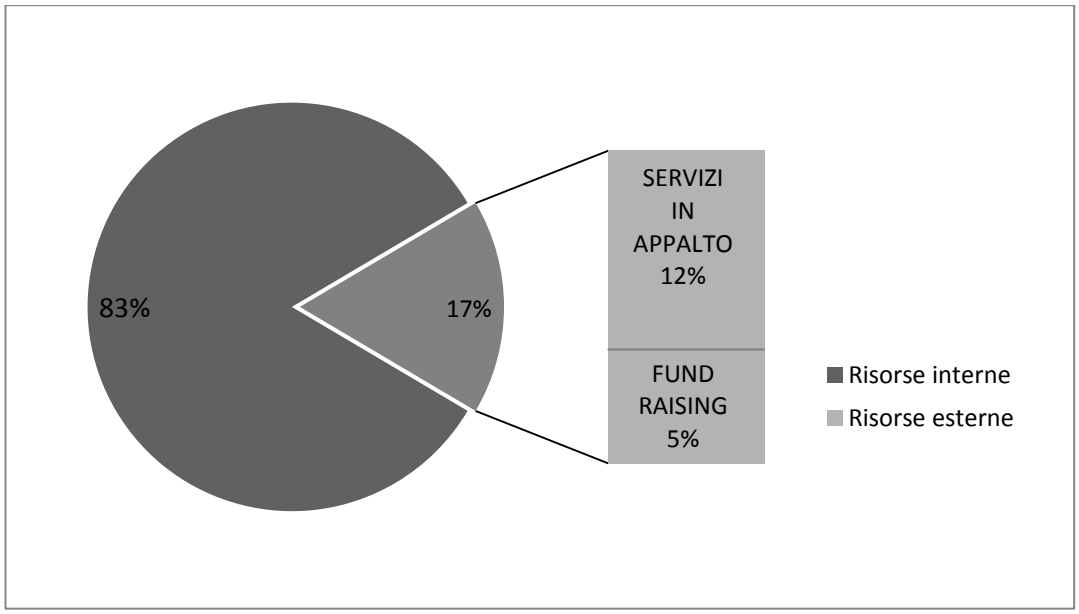
Essendo i Musei l'equivalente di quello che, in Italia, potremmo chiamare azienda *non-profit*, gli introiti derivanti dai biglietti di ingresso e da tutte le altre fonti di guadagno che mi appresto ad approfondire, sono reinvestiti per pagare gli stipendi dei dipendenti dei Musei e del Governatorato dello Stato di Città del Vaticano, gli "eventi" e "servizi" gratuiti di cui sopra.

Una volta effettuata tale operazione, il surplus confluisce nelle casse del Santo Padre, il quale utilizzerà le proprie risorse nel perseguimento della missione della chiesa cattolica, destinandole alla beneficienza.

Come ogni azienda di produzione culturale, i Musei Vaticani, nell'offrire determinati servizi, si servono sia di risorse interne che esterne (*outsourcing*):

quelle interne comprendono i biglietti e le varie tipologie di visita a disposizione dell'utenza, quelle esterne riguardano tutti i servizi in appalto e il *fundraising*.

Grafico 1, Risorse economiche interne ed esterne in percentuale rispetto all'utile conseguito dai Musei Vaticani e composizione delle risorse esterne



1. Le Risorse Interne

1.1 I biglietti d'ingresso[110]

Tra le fonti di guadagno dei Musei Vaticani quella più consistente è sicuramente rappresentata dai biglietti d'ingresso.

Prima della "Amministrazione Paolucci", gli orari di ingresso non erano mai stati regolamentati: i Musei, infatti, restavano aperti soltanto fino alle 15:45 o alle 16:45, a seconda della stagione e, il sabato, la chiusura era addirittura anticipata.

[110] Le notizie contenute in questo paragrafo si basano principalmente sulle informazioni reperibili sul sito internet www.museivaticani.va e sulle testimonianze da me raccolte e rielaborate durante il tempo trascorso presso l'Ufficio Mostre dei Musei Vaticani, dove ho effettuato uno stage di sei mesi.

A partire dal 2006, si è stabilito un orario fisso e la visita è consentita tutti i giorni, a partire dalle 9:00 del mattino e fino alle 18:00, con emissione degli ultimi biglietti alle ore 16:30[111].

I Musei chiudono le porte soltanto la domenica pomeriggio, ad eccezione dell'ultima del mese, quando l'ingresso è gratuito per tutti i visitatori, e in determinati momenti dell'anno, che corrispondono nella maggior parte dei casi ai giorni rossi delle festività canoniche del calendario italiano: Natale, Capodanno, Immacolata Concezione, Epifania, Primo Maggio, ecc.

Il numero di visitatori, inoltre, come si può evincere dalla tabella 4 (a seguire), fatta eccezione per il 2009, è aumentato costantemente negli ultimi sette anni: la domanda di biglietti non ha sofferto, dunque, la crisi economica cominciata nel 2008 né il rischio di attentati terroristici e la paura diffusa che ne deriva.

Tabella 4, numero di visitatori 2007-2014[112]

Anno	**Numero di visitatori**
2007	4.310.083
2008	4.441.734
2009	4.280.000
2010	4.676.179

[111] Oxford University Centre for Corporate Reputation, Saïd Business School, Hilary Term 2015: Issue 12, *Reputation and Reorganisation – The transformation of the Vatican Museums,* Oxford, pp. 8-9

[112] Informazioni ottenute in seguito a una conversazione avuta con Mons. Paolo Nicolini, Delegato Amministrativo-Gestionale dei Musei Vaticani, presso il suo ufficio in Vaticano in data 01/06/2015.

2011	5.078.004
2012	5.064.546
2013	5.459.807
2014	5.891.332

I biglietti d'ingresso, danno diritto alla visita dei "Musei del Papa" e della Cappella Sistina, che (a differenza di ciò che pensa la maggior parte dei potenziali visitatori) è parte del circuito museale.

Essi sono diversificati in base alla tipologia di pubblico e a criteri quali la presenza di disabilità, lo status sociale e l'età, sono validi soltanto il giorno della loro emissione e non sono rimborsabili.

Si suddividono in:

- interi, al costo di € 16;

- ridotti, al prezzo di € 8, a cui hanno diritto le seguenti categorie di visitatori[113]:

i. Ragazzi d'età compresa tra i 6 e i 18 anni;

ii. Studenti fino al compimento del ventiseiesimo anno d'età che presentino una certificazione del loro status;

iii. Studenti d'istituti universitari in gruppo, fino al compimento del ventiseiesimo anno di età, su presentazione di una lettera su carta intestata firmata dal direttore dell'istituto di appartenenza. Un insegnante o accompagnatore ogni dieci studenti, avrà diritto all'ingresso ridotto;

iv. Religiosi e religiose, presentando la necessaria documentazione;

[113] *Ibidem*

v. Pellegrinaggi, previa presentazione della lettera della diocesi di appartenenza. L'eventuale sacerdote che li accompagni avrà diritto all'ingresso gratuito, a condizione che presenti il celebret;

vi. Dipendenti di qualsiasi ente o ufficio che faccia capo alla Santa Sede o a Città del Vaticano, impiegati in pensione e i loro familiari.

- gratuiti, cui hanno diritto tutti i visitatori l'ultima domenica del mese e il 27 settembre, in occasione della Giornata Mondiale del Turismo, nonché[114]:

i. Bambini entro i 5 anni di età;

ii. Direttori di Musei e di tutti quegli enti preposti alla tutela dei beni culturali e del patrimonio storico, artistico e archeologico;

iii. Visitatori con disabilità oltre il 74% e i loro accompagnatori nel caso in cui questi ultimi non fossero autosufficienti;

iv. Giornalisti autorizzati dalla Direzione dei Musei Vaticani;

v. Possessori di tessera ICOM ed ICOMOS;

vi. Membri dei "Patrons of the Arts in the Vatican Museums";

vii. Docenti universitari che insegnino materie connesse a storia dell'arte, architettura e archeologia e delle Università di Roma, i quali possono tenere delle lezioni presso i Musei. Qualora dovessero proseguire la visita in settori che non sono direttamente connessi all'argomento della lezione, saranno costretti a pagare il biglietto a prezzo intero.

È inoltre previsto un biglietto ridotto speciale per gli studenti di scuola elementare, media e superiore con lettera firmata dal direttore dell'istituto

[114] http://www.museivaticani.va/2_IT/pages/z-Info/MV_Info_Orari.html, 03/04/2015

d'appartenenza. Un accompagnatore ogni dieci alunni avrà diritto a un ingresso gratuito.

A tal proposito, nel 2009, si è provveduto ad equiparare gli sconti a beneficio delle scuole, indipendentemente dal luogo di provenienza di queste ultime: fino a quel momento, infatti, le scuole romane godevano della possibilità di pagare un biglietto maggiormente scontato rispetto a quelle provenienti da altre regioni o Paesi[115].

1.2 La biglietteria online e le visite speciali

Dal primo gennaio del 2008, i "Musei del Papa" si sono adeguati alle più rilevanti realtà museali europee e mondiali, attivando il servizio di biglietteria online.

Mediante il pagamento di un diritto di prenotazione di € 4 è adesso possibile evitare la fila per accedere ai Musei, che fino ad allora costituiva, tra gli altri, uno dei motivi di maggiore notorietà degli stessi.

Il sito internet permette, inoltre, tramite il pagamento di biglietti speciali a una tariffa più alta rispetto al normale costo di accesso ai Musei, di usufruire di diversi servizi aggiuntivi e/o visite guidate.

Tra questi:

- Pranzo ai Musei: il biglietto, a un costo che varia da € 20 a € 38, oltre alla visita ai Musei e alla Cappella Sistina, dà la possibilità di pranzare in uno dei punti di ristoro con un menu italiano completo.

[115] Informazione frutto di una mia rielaborazione personale delle notizie ottenute in seguito a una conversazione avuta con Mons. Paolo Nicolini, Delegato Amministrativo-Gestionale dei Musei Vaticani, presso il suo ufficio in Vaticano in data 01/06/2015.

- Visite guidate per singoli o per gruppi: i visitatori sono accompagnati da una guida autorizzata dello Stato di Città del Vaticano lungo diversi itinerari, che includono anche i Giardini, la Necropoli della Via Triumphalis, San Pietro (anche in questi casi le visite ai Musei Vaticani e alla Cappella Sistina, seppur incluse nel biglietto, non saranno guidate).

Nel caso dei visitatori singoli, essi vengono aggregati in una visita collettiva; nel caso dei gruppi organizzati, invece, che sono considerati tali a partire da 16 ed entro 35 unità e che possono scegliere, tramite il pagamento di una quota fissa che varia da € 250 a € 300, di essere accompagnati da una guida esclusiva, essi sono tenuti a pagare un anticipo al momento della prenotazione mentre il saldo della quota verrà effettuato il giorno della visita.

Nell'ultimo anno, le visite guidate organizzate direttamente dai Musei hanno registrato un incremento del 45%: ciò lascia pensare a una maggiore ricerca di qualità da parte dei visitatori[116].

- Visite didattiche: di tale tipologia di visita si è parlato abbondantemente a proposito dell'Ufficio ad esse preposto, nel primo capitolo di tale elaborato. Da un punto di vista tariffario, i visitatori pagheranno il biglietto ridotto scuola e il diritto di prevendita anch'esso ridotto del 50%, più € 1,50 per gli apparecchi auricolari nel caso in cui il gruppo superi le 11 unità.

Per ottenere i suddetti vantaggi è necessario presentare una lettera su carta intestata, firmata dal direttore dell'istituto. Un accompagnatore ogni dieci alunni avrà diritto a un ingresso gratuito.

[116] *Ibidem*

Nel caso in cui si richieda la presenza di una guida autorizzata dello Stato, a tali importi si dovrà aggiungere il costo della visita, che varia da € 110 a € 160 a seconda dell'itinerario prescelto.

- Pellegrinaggio: i pellegrini, come anticipato, hanno diritto al pagamento del biglietto ridotto, cui dovranno aggiungere il costo del diritto di prenotazione più eventuali auricolari. Nel caso in cui si richieda la guida, il costo del suo onorario varierà da € 110 a € 160.

- Musei Vaticani Nascosti: forse tra le formule più interessanti, ma anche tra le più costose, questa tipologia di visita, da poco introdotta, permette di accedere alle sezioni dei Musei generalmente chiuse al pubblico. Tra queste, la Cappella Niccolina, la Scala del Bramante e il Gabinetto delle Maschere. I visitatori che vogliano usufruire di tale privilegio pagheranno un biglietto d'ingresso maggiorato, che ammonta a € 20 l'intero e a € 12 il ridotto. Al costo del biglietto dovranno aggiungere una quota di € 300 o € 500 a seconda dei settori scelti, più l'eventuale costo della visita guidata di € 160 e degli auricolari per gruppi composti da più di 11 persone.

- Visite Semi Private: esse, oltre alla regolare visita dei Musei, consentono di accedere a tutti i settori chiusi al pubblico e di intrattenersi presso la Cappella Sistina fino alle ore 18:15, quando il resto dei visitatori saranno già stati invitati ad uscire. Il costo della visita è di € 1500, cui dovrà essere aggiunto un biglietto di € 20 l'intero e di € 12 il ridotto più il costo della guida, se richiesta, di € 160.

- Visite Pontificie di Castel Gandolfo: di recente il Giardino Barberini di Castel Gandolfo ha aperto le porte al pubblico. I visitatori vengono accolti direttamente nel borgo laziale, dove dovranno recarsi autonomamente e potranno godere di una visita agli splendidi giardini papali al costo di € 26 per i singoli, € 450 per i gruppi fino a 15 persone ed € 650 per i gruppi da 16 a 25 unità.

- Aperture notturne: si tratta di visite guidate che permettono ai visitatori di accedere ai Musei a partire dalle ore 19:00 e fino alle 23:00 (con ultimo ingresso alle 21:00). Tale servizio è limitato al solo giorno di venerdì e nei periodi compresi tra il 24 aprile e il 31 luglio e tra il 4 settembre e il 30 ottobre. Pur vigendo l'obbligo di prenotazione online al costo di € 4 a persona, il prezzo del biglietto d'ingresso rimane invariato, a meno che il visitatore non decida di effettuare una visita guidata. In tal caso il costo del biglietto sarà maggiorato a € 32 l'intero e € 24 il ridotto (sia per i singoli che per i gruppi).

L'apparato gestionale dei Musei Vaticani, al passo coi tempi, ha introdotto, inoltre, la formula "Biglietto di ingresso e Happy Hour" che consente ai visitatori di cominciare la loro visita notturna con un gradevole aperitivo organizzato presso il Cortile della Pigna. Per godere di questo servizio è necessario pagare un biglietto di € 35 il biglietto intero ed € 27 il ridotto. In tutti questi casi il costo dell'eventuale noleggio dell'audio guida rimane invariato.
Infine, da aprile e fino a ottobre, ogni anno, si svolge il programma "La Musica dei Musei".

Al costo di € 32 il biglietto intero ed € 24 il ridotto, sarà possibile scegliere fra tre diversi percorsi:

1. La Pinacoteca: musica da vedere, che presta attenzione alle raffigurazioni di angeli musicanti e illustra gli strumenti musicali esistenti ai tempi dei diversi artisti le cui opere sono presenti nelle sale;
2. Il Museo Gregoriano Profano e il Museo Pio Clementino: testimonianze musicali del mondo antico, in cui si può fare l'esperienza del legame tra l'arte e la musica durante il periodo dell'antichità classica;
3. L'Appartamento Borgia e la Collezione d'Arte Religiosa Moderna: immagini e rimandi musicali.

- Visita agli Scavi di San Giovanni in Laterano: è possibile accedere ai sotterranei della Basilica di San Giovanni per visitare i resti degli edifici sorti precedentemente all'attuale basilica. Anche in questo caso si potrà scegliere se farlo individualmente o in gruppo, se richiedere la presenza di una guida o meno. La visita dura 90 minuti ed è prevista per un massimo di 25 persone alla volta.

- Gruppi Universitari: gli studenti universitari in visita hanno diritto al pagamento del biglietto ridotto, ma non gli è precluso quello del diritto di prenotazione. Qualora fosse richiesta la presenza della guida, è previsto il pagamento di € 110 o di € 160, secondo l'itinerario scelto.

- La colazione ai Musei Vaticani: chi lo desideri, prima di cominciare la visita dei Musei, può rifocillarsi con una ricca colazione all'americana a buffet,

presso il bar caffetteria durante i mesi invernali e al bar del Cortile della Pigna nei mesi più caldi.

Il visitatore può scegliere fra tre diversi pacchetti: ingresso anticipato e colazione, con ingresso alle 7:00 e appuntamento per la visita guidata alle 8:00, al prezzo di € 65 il biglietto intero e di € 57 il ridotto; visita guidata esclusiva ai Musei e colazione, di una durata di due ore, al prezzo di € 58 il biglietto intero e di € 50 il ridotto più € 250 per la guida; semplice ingresso ai Musei e colazione, con audio guida opzionale al prezzo standard di € 7, al costo di € 35 il biglietto intero ed € 27 il ridotto.

Esistono poi alcune agenzie accreditate presso i Musei Vaticani, che utilizzano un sistema di voucher per il pagamento dei quali hanno un fondo aperto presso i Musei e che vanno a rimpinguare ogni volta che arrivi a un minimo stabilito.

Questi voucher danno diritto all'acquisto di una quota di biglietti che le agenzie possono rivendere ai propri clienti.

Le condizioni di accesso sono pressoché le stesse dei biglietti acquistati online e permettono di saltare la fila.

Sarà discrezione dell'agenzia la scelta di abbinare al biglietto un eventuale servizio di guida autorizzata e/o la visita ad altri monumenti[117].

Nonostante internet sia diventato il canale privilegiato per l'acquisto dei biglietti e la prenotazione dei vari servizi offerti dai Musei (soprattutto vista l'opportunità,

[117] Informazione frutto di una mia rielaborazione personale delle notizie ottenute in seguito a una conversazione avuta con il dott. Roberto Romano, Segretario dei Musei Vaticani, presso il suo ufficio in Vaticano in data 10/04/2015.

data dalla prenotazione, di saltare la fila), scuole, università, parrocchie e altri enti continuano a organizzare le loro visite rivolgendosi direttamente al personale dei Musei, all'Ufficio Accoglienza o all'Ufficio Visite Speciali.

Inoltre, come ogni cosa ha i suoi pro e contro, anche il sistema di prenotazione online dei biglietti ha dato luogo ad alcuni inconvenienti: è sempre più diffuso il fenomeno dei procacciatori di turisti per strada. Essi sono promoter che cercano di adescare i turisti davanti ai Musei, con l'attraente prospettiva di far saltare loro la fila.

Poco male, se non fosse che il costo del biglietto viene gonfiato per ottenere un servizio di cui si potrebbe usufruire semplicemente prenotando gli ingressi sul sito ufficiale dei Musei Vaticani. Ed effettivamente, quello che tali agenzie fanno è proprio acquistare i biglietti d'ingresso dal sito internet dei Musei, singolarmente o per gruppi, per poi rivenderlo a prezzi più alti.

Inoltre, spesso si tratta di agenzie che evadono il fisco e che sfruttano il lavoro in nero. Alle volte, tali società svolgono il ruolo di azienda di viaggio, quando in realtà si tratta di società per servizi turistici che non hanno le autorizzazioni necessarie alla vendita di pacchetti turistici.

2. Le risorse esterne: i servizi in appalto e il *fundraising*[118]

Per quanto i Musei Vaticani possano usufruire di un vasto personale, ricco delle più diverse competenze, come ogni grande azienda ha la necessità di fare affidamento a risorse, umane e materiali, esterne, per fornire determinati servizi ai visitatori. L'attività di *outsourcing* dei Musei Vaticani comprende i servizi in appalto e il *fundraising*.

2.1 I servizi in appalto

Rispetto agli introiti derivanti dalla biglietteria, i servizi in appalto incidono solo marginalmente sull'utile conseguito dai Musei Vaticani, poiché la maggior parte del fatturato da essi prodotto rientra nelle casse delle aziende che li gestiscono, legate ai Musei Vaticani tramite un sistema di *loyalties*: esse, infatti, in cambio delle prestazioni rese, hanno diritto a una percentuale (piuttosto alta) del fatturato derivante dal servizio fornito.

Quanto ai servizi in appalto, questi vengono tutti affidati alle diverse concessionarie dopo aver partecipato, su invito, a una regolare gara indetta dal Governatorato della Santa Sede. La società vincitrice riceverà l'appalto per un periodo che va da tre a sei anni. Sulle ditte vincitrici verrà effettuata un controllo periodico, basato sulla qualità del servizio reso.

[118] Le informazioni contenute in questo paragrafo, quando non altrimenti specificato, sono frutto di una mia rielaborazione personale delle notizie ottenute in seguito a una conversazione avuta con il dott. Roberto Romano, Segretario dei Musei Vaticani, presso il suo ufficio in Vaticano in data 10/04/2015.

Tabella 5, dettaglio delle attività che compongono la voce "servizi in appalto" delle risorse esterne in percentuale[119]

Servizio in appalto	**Percentuale**
Bookshop	60%
Audio guide	27%
Ristorazione	13%

2.1.1 Il bookshop

Come detto in precedenza, ai diversi bookshop situati lungo il percorso espositivo dei Musei Vaticani è preposto un ufficio apposito, che, dal 2009, collabora con la Società Opera Laboratori Fiorentini S.p.A., la quale ha ottenuto la concessione per la gestione degli stessi.

Opera Laboratori Fiorentini, parte del gruppo CIVITA dal 2009, è una società che si occupa di servizi di accoglienza e allestimento museale principalmente nell'area di Firenze e di Siena. Ottenuta la concessione dei bookshop dei Musei Vaticani, si è impegnata nell'innovazione del *merchandising* dei Musei e nella produzione del materiale editoriale, disponibile in diverse lingue[120].

I bookshop presenti lungo il percorso espositivo dei Musei Vaticani sono diciannove e si snodano in maniera equilibrata su tutta la superficie dell'area espositiva, dall'ingresso all'uscita.

Fino al 2009 e, dunque, prima che venisse ufficializzato il sistema delle concessioni, le pubblicazioni e il *merchandising* erano gestiti e prodotti

[119] *Ibidem*
[120] http://operalaboratori.omatic.it/menu-principale/Chi-siamo, 23/04/2015

dall'Ufficio Vendita Pubblicazioni e Riproduzioni (UVPR), che deteneva la responsabilità della promozione del patrimonio dei Musei, tramite oggetti che veicolassero il messaggio di fede insito nelle opere d'arte[121].

Adesso come allora, il *merchandising* e le pubblicazioni in vendita presso i bookshop si caratterizzano per gli elevati standard di qualità: non si tratta, infatti, di meri prodotti seriali ma di prodotti realizzati dedicando particolare attenzione ai dettagli e al lavoro artigianale[122].

Dal punto di vista degli obblighi formali e contrattuali, l'azienda concessionaria detiene l'obbligo di assumere in toto il corpo del personale, avendo altresì l'onere di pagarne le prestazioni.

Le sessanta unità destinate ai bookshop sono personale del Governatorato dello Stato di Città del Vaticano e il loro rapporto lavorativo con quest'ultimo è disciplinato da un regolare contratto di lavoro. Il pagamento degli stipendi viene dunque effettuato dallo Stato ma rimborsato in seguito dalla società concessionaria.

In realtà, la situazione contrattuale degli impiegati dei bookshop è stata regolarizzata soltanto nel più recente passato. A tal proposito esiste un'interrogazione scritta, la E-1364/03, dell'aprile 2003, presentata da Maurizio Turco, allora parlamentare europeo, alla Commissione Europea, avente ad oggetto lo "Sfruttamento dei cittadini comunitari da parte dello Stato Città del Vaticano". Questi denunciava una situazione irregolare che andava avanti dal 1976, per la quale gli impiegati del "reparto oggettistica", il cui numero allora era di circa

---

[121] Mons. Nicolini P., *La gestione dei Musei Vaticani: dalla "missione" alla "mission"* in A. Paolucci, C. Pantanella (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009, p. 43

[122] *Ibidem*

cinquanta unità, lavoravano tra 8 e 10 ore al giorno, con una pausa di 30 minuti per il pasto, tutelati soltanto da un "contratto verbale". Inoltre, essi venivano pagati *brevi manu*, a ogni fine turno, dopo aver provveduto a caricare e scaricare il materiale e la cassa contenente il ricavato giornaliero, di cui erano responsabili in solido.

Inoltre, gli impiegati (la cui regolarizzazione avrebbe comportato la perdita dei diritti fino ad allora acquisiti) risultavano disoccupati presso lo Stato italiano, godendo così di tutti i benefici pubblici da esso erogati in tali situazioni.

La realtà dei fatti sembrava, infine, essere aggravata dalla grande significatività degli introiti che il reparto portava (e porta tuttora) ai Musei Vaticani: esso, infatti, fino a quel momento, rendeva una media di 9 milioni di euro l'anno.

Nel maggio seguente, la Commissione rispose per bocca del commissario Patten, comunicando che non considerava necessario intraprendere un'azione, ma che avrebbe trasmesso per conoscenza l'interrogazione al nunzio apostolico presso l'Unione Europea.

Effettivamente, malgrado la risposta tiepida della Commissione Europea, da allora la situazione venne regolarizzata fino ad assumere le caratteristiche attuali[123].

Ancora oggi, i guadagni derivanti dalla vendita del *merchandising* e delle pubblicazioni "Edizioni Musei Vaticani" rappresentano una delle maggiori fonti di guadagno dei Musei, dopo la vendita dei biglietti d'ingresso e l'organizzazione delle visite particolari di cui si parlava in precedenza.

[123]http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+WQ+E-2003 1364+0+DOC+XML+V0//IT, 23/04/2015

Nel 1998, poi, venne edito per la prima volta il catalogo dei prodotti "Edizioni Musei Vaticani", per creare un canale di vendita per corrispondenza[124]. Questo progetto si è evoluto fino all'apertura di una sezione del sito internet dei Musei, che consente l'acquisto online di tali prodotti: vi si può trovare il "Bollettino dei Musei Vaticani", pubblicazioni scientifiche, cataloghi, collane, edizioni divulgative e vari altri scritti suddivisi per settore museale, così da facilitarne il reperimento e l'acquisto[125].

2.1.2 Audio guide, Group Tour e Video guide LSA

Le audio guide

I Musei Vaticani sono provvisti di un servizio di audio guida, anche questo in appalto. Ditta concessionaria è Antenna International: azienda leader a livello mondiale in fatto di audio guide; essa detiene il monopolio del servizio nei maggiori musei europei e mondiali, dai londinesi Tate e British Museum al Louvre di Parigi, dal Metropolitan Museum of Arts di New York alla Casa Batllò di Gaudì a Barcelona[126].

Al costo di 7 euro, il visitatore ha l'opportunità di ascoltare notizie relative a più di 400 opere, scegliendo tra dieci lingue diverse. Non è previsto un itinerario vincolante, ma l'ascoltatore è libero di scegliere quale percorso seguire.

---

[124] Mons. Nicolini P., *La gestione dei Musei Vaticani: dalla "missione" alla "mission"* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009, p. 43

[125] http://shop.museivaticani.va/kkshop/SetLocale_it_IT.do, 23/04/2015

[126] https://www.antennainternational.com/it/i-nostri-clienti/italy/, 23/04/2015

L'apparecchio, brevettato da Antenna International col nome di X-plorer+, funziona come un vero e proprio lettore mp3 ed è di facile fruizione anche per coloro i quali non hanno molta dimestichezza con la tecnologia[127].

Le richieste di tale servizio hanno conosciuto un incremento del 48% da un paio d'anni a questa parte, ovvero dal momento in cui è stato introdotto il servizio di prenotazione online delle audio guide[128].

Antenna International ha sviluppato, poi, una divertente audio guida per bambini che, al costo di 5 euro, li guida insieme con le loro famiglie lungo un percorso didattico avvincente.

Unitamente all'apparecchio, ai giovani visitatori viene consegnata una mappa colorata che li aiuterà nel percorrere l'itinerario interattivo progettato ad hoc per la fascia d'età 5-12 anni: la visita si configura come una sorta di caccia al tesoro orchestrata da personaggi caricaturali virtuali.

Tali guide sono disponibili in cinque lingue diverse[129].

I Group Tour

A partire dal 2013, i gruppi di visitatori di più di 11 unità e forniti di guida (regolarmente autorizzata dallo Stato di Città del Vaticano o provvista di patentino rilasciato dalla Provincia di Roma) sono tenuti a fornirsi di un sistema auricolare radio al costo di € 1,50/cad. (il servizio è gratuito per la guida).

---

[127] http://www.museivaticani.va/2_IT/pages/z-Info/MV_Info_Servizi_audio01.html, 23/04/2015

[128] Informazione frutto di una mia rielaborazione personale delle notizie ottenute in seguito a una conversazione avuta con Mons. Paolo Nicolini, Delegato Amministrativo-Gestionale dei Musei Vaticani, presso il suo ufficio in Vaticano in data 01/06/2015.

[129] http://www.museivaticani.va/2_IT/pages/zInfo/Didattica/MV_Info_Didattica_09_family_tour.html, 23/04/2015

Con tale sistema, fornito anch'esso da Antenna International, è possibile effettuare una visita discreta evitando che, come in passato, la guida sia costretta a parlare ad alta voce, disturbando gli altri visitatori e sovrapponendo la propria voce a quella delle altre guide: la guida, infatti, ha a disposizione un microfono sintonizzato con gli apparecchi dei membri del gruppo, dotati a loro volta di cuffia.

I sistemi auricolari radio, che costituiscono anche un metodo utile per mantenere il gruppo compatto, possono essere richiesti presso la postazione Antenna International all'interno dei Musei o ai punti di distribuzione ad essi dedicati[130].

Nel recente passato, al fine di massimizzare i profitti conseguiti da Antenna International e, di conseguenza, dai Musei Vaticani, e per evitare le interferenze tra le varie frequenze, è stato stabilito che gli apparecchi della società siano gli unici ammissibili all'interno di tutto il percorso espositivo dei Musei, compresa la Basilica di San Pietro qualora il pacchetto scelto ne comprenda la visita.

Considerato che la Fabbrica di San Pietro possiede il suo proprio sistema di auricolari, è previsto che il gruppo in visita paghi il corrispettivo dello stesso, pur tenendo e continuando a utilizzare gli apparecchi Antenna International.

Le video guide nella Lingua dei Segni Americana (LSA)

Fornita gratuitamente presso il banco di distribuzione di Antenna International, la video guida in Lingua dei Segni Americana (i visitatori di lingua italiana, come detto in precedenza, possono usufruire di un servizio di guide specializzate nella

[130] http://www.museivaticani.va/2_IT/pages/z-Info/MV_Info_Servizi_audio02.html, 23/04/2015

Lingua dei Segni Italiana - LIS) è stata realizzata dalla società stessa con il contributo economico dei *Patrons of the Arts in the Vatican Museums*.

Essa consente ai visitatori di seguire, tramite la tastiera, un percorso i cui numeri delle opere sono indicati sulla didascalia che accompagna le stesse.

In alternativa, basta cliccare sull'immagine delle opere per visualizzare il video relativo all'opera scelta.

I visitatori possono scegliere se attivare o meno anche i sottotitoli[131].

2.1.3 Ristorante e Caffetterie

Anche per quanto riguarda i servizi di ristorazione, essi competono a una ditta concessionaria che gestisce il ristorante, i bar, i distributori automatici e la mensa per i dipendenti dei Musei (diversa dalla mensa dello Stato).

All'interno dei Musei Vaticani sono presenti un ristorante self-service con bar caffetteria e altri due bar, uno con annesso un punto vendita e un altro vicino all'ingresso della Cappella Sistina, da cui prende il nome[132].

La loro gestione è affidata al Gruppo Serenissima Ristorazione, attivo sin dagli anni '80 e attualmente tra le aziende leader in Italia in fatto di ristorazione collettiva[133].

Non è però il Gruppo Serenissima a occuparsi del servizio di catering in occasione degli eventi organizzati presso i Musei Vaticani dall'Ufficio ad essi dedicato: i "Patrons of the Arts in the Vatican Museums", destinatari delle cene esclusive

[131] http://www.museivaticani.va/2_IT/pages/z-Info/Didattica/MV_Info_Videoguida_ASL.html, 23/04/2015
[132] http://www.museivaticani.va/2_IT/pages/z-Info/MV_Info_Servizi.html, 24/04/2015
[133] http://www.grupposerenissima.it/it/ristorazione/commerciale/, 24/04/2015

presso i Musei Vaticani, la cui organizzazione viene concessa come segno di riconoscenza per i loro ingenti contributi finalizzati alla conservazione delle opere d'arte dei Musei, godono dei rinfreschi imbanditi dalla società Relais Le Jardin, attiva a Roma nell'allestimento di banchetti e nell'organizzazione di ricevimenti esclusivi presso molte realtà museali, spazi culturali in genere, palazzi storici e ville.

Sarebbe possibile scegliere altri concessionari per tale servizio ma è difficile trovare delle aziende che, al contempo, rispettino i criteri di qualità richiesti e abbiano competenze e risorse necessarie a gestire l'organizzazione di un catering in un posto particolare come un museo, abbattendo i rischi per le opere e gli spazi espositivi in esso contenuti.

2.1.4 Pulizie

Seppur costituisca soltanto un fattore di spesa e non di guadagno, per completare il panorama qui delineato dei servizi in appalto, è necessario citare anche quello delle pulizie. Detto servizio è interamente affidato a una ditta esterna: La Veneta Servizi S.p.A., che tra le varie attività di sua competenza, è specializzata anche di pulizia e sanificazione degli ambienti[134].

Fino a qualche anno fa, un'ulteriore fonte di introito era costituita dal servizio cambio valute, che ha chiuso di recente per diversi motivi: sicuramente, da quando è stato introdotto l'euro, è diventato molto meno remunerativo, e poi, era difficile gestire e risolvere i problemi burocratici legati al regime fiscale applicato

[134] http://www.lavenetaservizi.com/chi-siamo.html, 08/05/2015

alle commissioni, essendo lo Stato di Città del Vaticano, come noto, esente dalle tasse vigenti nello Stato italiano.

2.2 Il *fundraising*

Ormai da più di trent'anni, i Musei Vaticani hanno sviluppato un sistema di *fundraising* ottimale, che costituisce di certo una *best practice* nella penisola italiana: quando i musei statali fanno fatica a racimolare il denaro necessario a finanziare i lavori di tutela e restauro delle opere da essi custodite, la Direzione dei Musei Vaticani, invece, sin dagli anni '80 del secolo scorso ha escogitato un sistema efficiente, eticamente corretto e parecchio remunerativo per la cura del proprio incommensurabile patrimonio artistico.

Si tratta della costituzione dell'associazione benefica "Patrons of the Arts in the Vatican Museums", gruppo di facoltosi benefattori che adotta progetti, finalizzati al restauro delle opere e all'acquisto di materiali e strumenti per i laboratori scientifici, sponsorizzandone la realizzazione.

Ad essi è interamente dedicato il capitolo successivo di questo lavoro.

Se non fosse stato per l'abilità dimostrata nel *fundraising*, a prescindere dall'esistenza dei *Patrons*, poi, non sarebbe stato possibile realizzare il faraonico progetto di restauro della Cappella Sistina e, più di recente, l'ammodernamento del sistema di aerazione e d'illuminazione della stessa.

Nel maggio del 1981, infatti, la Direzione dei Musei Vaticani fece una prima esperienza di *fundraising* presso uno sponsor estero, stipulando un contratto con

un *network* di Tokio, la Nippon Television, il quale investì 18 miliardi di lire in uno dei più importanti interventi di restauro del secolo scorso, che prevedeva di riportare alla luce gli originali colori michelangioleschi della volta e del *Giudizio Universale* della Cappella Sistina.

Di tale budget, la maggior parte fu destinato alla raccolta del materiale documentario (fotografie e riprese) a testimonianza di tale colossale esperienza, che si concretizzò in 13 trasmissioni di due ore ciascuna per un totale di 150 ore di riprese e più di 100 persone impiegate, considerando sia quelle che lavoravano in loco (all'inizio di ciascuna delle fasi di restauro le troupe televisive, costituite generalmente da circa 10 persone, venivano chiamate in Vaticano) che quelle in studio.

Il contratto prevedeva, a beneficio dei Musei Vaticani, la realizzazione e la fornitura gratuita del filmato, nonché l'elargizione delle risorse economiche necessarie a finanziare le operazioni di conservazione. In cambio, la tv giapponese avrebbe avuto l'esclusiva, per i tre anni successivi alla conclusione dell'intervento di restauro, dell'uso a fini commerciali del materiale raccolto, che consisteva in 15000 fotografie a colori e in bianco e nero della volta e delle lunette e in 45000 metri di pellicola 16 mm per un totale di 83 bobine[135].

Nel 1989, inoltre, la Nippon Television finanziò la pubblicazione di un testo illustrato con gli scatti di Takashi Okamura, fotografo giapponese specializzato nella fotografia dell'arte, pubblicata in Italia da Rizzoli.

[135] Cimino V. (a cura di), *La Cappella Sistina venti anni dopo - nuovo respiro nuova* luce, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2014, p. 16

Infine, il *network* giapponese ha sponsorizzato la realizzazione del convegno del 1990 e la pubblicazione degli Atti e del Rapporto sul Restauro[136].

Al Wetherfield Institute si deve l'organizzazione di diversi seminari e momenti di incontro nel 1985 e il convegno del 1990. Quest'ultimo fu realizzato grazie al contributo dell'Enciclopedia Italiana di Giovanni Treccani, i cui atti furono tradotti in inglese grazie alla Homeland Foundation[137].

Un ulteriore benefattore mise a disposizione il suo capitale per la registrazione di tutte le informazioni tecniche emerse nel corso del restauro: il barone Heinrich Thyssen-Bornemisza che sponsorizzò l'acquisto dei mezzi informatici necessari a operare il rilievo fotogrammetrico della volta, dal quale si ricavarono le informazioni sul profilo altimetrico della superficie affrescata e della sagoma delle immagini dipinte.

Inoltre, fu sempre costui a coprire la spesa necessaria alla registrazione delle informazioni, quali la misura delle immagini, la tecnica esecutiva e lo stato di conservazione degli affreschi, all'interno della memoria di una *workstation* Apollo - DN 3000 (posizionata su uno dei ponteggi nel 1987)[138].

Più recenti altre due iniziative dedicate ancora alla Cappella più celebre al mondo: la Sistina, nel novembre 2014, ha visto l'inaugurazione dell'impianto di illuminazione a led, finanziato dalla ditta Osram, e del nuovo impianto di condizionamento e di controllo microclimatico, che ha ricevuto l'apporto della

[136] *Ivi*, p. 18
[137] *Ibidem*
[138] *Ivi*, p. 16

tecnologia e delle risorse economiche della Delchi-Carrier[139], la quale ha finanziato il progetto al 90% con un investimento economico di ben 2.000.000 di euro.

La ditta Osram, nell'ambito di Led4Art, progetto finanziato dall'Unione Europea, coadiuvata dai Servizi Tecnici del Governatorato della Santa Sede e seguendo un progetto elaborato dai *lightening designer* dell'università ungherese di Pannonia, dall'Institut de Recerca en Energia de Catalunya e dallo studio italiano Fabertechnica, ha dato vita a un impianto di illuminazione basato sul funzionamento di 40 apparecchi, 20 per lato, montati in gruppi di quattro e costituiti ciascuno da 7000 led[140].

Tale impianto doveva soddisfare diversi requisiti: garantire un significativo risparmio energetico, tutelare gli affreschi e rendere giustizia ai loro colori, assicurando un'illuminazione omogenea e che non abbagliasse i visitatori.

Led4Art, progetto pilota della Commissione Europea, è promosso dal Programma di Finanziamento Europeo per le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, parte di Psp-Cip, Programma Quadro per la Competitività e l'Innovazione.

Esso ha l'obiettivo di promuovere la tecnologia LED nel mercato, dimostrandone le potenzialità, dal momento che diversi ostacoli ne avversano il successo, come per esempio i costi elevati, la scarsa conoscenza da parte dei consumatori e la modesta fiducia riposta dagli utilizzatori nei confronti delle sue potenzialità[141].

---

[139] *Ivi*, p. 17

[140] http://www.osram.it/osram_it/notizie-e-conoscenza/illuminazione-led-nella-cappellasistina/index.jsp, 24/04/2015

[141] *Ibidem*

All'azienda Carrier, invece, si deve la realizzazione dell'impianto di filtraggio dell'aria e di condizionamento parziale, utile a garantire un microclima stabile e pulito, diminuendo umidità e sbalzi di temperatura, nonché la presenza di polveri atmosferiche, particolarmente dannosi per gli affreschi[142].

Con tale sistema, inoltre, la Cappella Sistina sarà in grado di accogliere una quantità maggiore di gente ogni giorno.

United Technologies Carrier, azienda leader mondiale nella climatizzazione, servendosi congiuntamente dell'*expertise* della sede italiana e di quella statunitense, ha realizzato e finanziato il progetto, tenendo in grandissima considerazione sia la consulenza dei restauratori dei Musei sia l'apporto della Direzione Generale dei Servizi Tecnici del Governatorato della Santa Sede, che ha edotto l'azienda mediante le informazioni necessarie a realizzare i modelli computerizzati relativi al comportamento termico della Cappella[143].

Concludendo, probabilmente la Direzione dei Musei Vaticani è stata geniale nello spingere la propria ricerca delle risorse economiche necessarie al finanziamento dei propri progetti oltre i confini, non solo dello Stato Vaticano, ma del Bel Paese: al di fuori dell'Italia, nella maggior parte dei casi, infatti, le leggi in materia fiscale tendono a favorire maggiormente chiunque si voglia improvvisare mecenate contemporaneo (sia che si tratti di privati che di imprese), mettendo le proprie risorse economiche a disposizione dell'arte e di tutte quelle strutture atte a custodirla.

---

[142] Cimino V. (a cura di), *La Cappella Sistina venti anni dopo - nuovo respiro nuova luce*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2014, p. 17

[143] http://www.carrier.it/pagina.asp?alte=2700&pagina=prejob/CAPPELLA.asp, 08/05/2015

CAPITOLO 4

I PATRONS OF THE ARTS IN THE VATICAN MUSEUMS

1. Breve *excursus* storico sull'associazione benefica "Patrons of the Arts in the Vatican Museums"

Paolo VI può essere considerato il Papa del XX che fu più sensibile all'arte.

Per quanto egli tendesse a biasimare l'arte ad egli contemporanea, criticandone la mancanza di spiritualità, preferì scegliere il dialogo piuttosto che la condanna: negli anni '60, al cospetto degli affreschi michelangioleschi della Cappella Sistina, propose a un gruppo di artisti una nuova forma di collaborazione. Ancora una volta l'arte poteva essere strumento di evangelizzazione, capace di rendere il mondo spirituale maggiormente accessibile, pur preservandone la sacralità e il mistero[144].

Fu così che, nel 1970, il Papa fondò la Collezione di Arte Religiosa Moderna dei Musei Vaticani, che sarà inaugurata tre anni dopo.

Il segretario del papa, Pasquale Macchi, acquisì ben cinquecentoquaranta opere di duecentocinquanta artisti diversi, che dimostravano come il Ventesimo secolo fosse ancora in grado di produrre capolavori esteticamente gradevoli e carichi di significati spirituali[145].

Ed è proprio in questo periodo che si inseriscono i primordi della storia dei "Patrons of the Arts in the Vatican Museums".

---

[144] Hansen E.C., *Whatever is Noble Whatever is Lovely - twenty-five years of the California Patrons of the Arts in the Vatican Museums*, Castle Press, Pasadena, California 2008, p. 3

[145] *Ivi*, p.4

Nel 1969, Monsignor Macchi e il Vescovo Paul Marcinkus, Vescovo pro-presidente della Commissione Pontificia per lo Stato di Città del Vaticano, si incontrarono in occasione della visita di quest'ultimo a New York.

Monsignor Eugene V. Clark, Direttore Arcidiocesano delle Comunicazioni, su richiesta dell'Arcivescovo di New York, il Cardinale Cooke, fece loro una panoramica su quale fosse la situazione di Manhattan da un punto di vista artistico.

I prelati americani erano, infatti, a conoscenza dell'interesse di Paolo VI nei confronti dell'arte moderna.

Clark fu incaricato, poi, di richiedere la partecipazione di Lawrence A. Fleischmann all'incontro: egli era il proprietario della Kennedy Gallery e fu proprio lui a dare l'idea di creare un comitato che fosse responsabile dell'acquisizione di capolavori di arte moderna americana che andassero a riempire la nuova collezione del papa.

Così vide la luce il *Commettee of Religion and Art in America*, in seguito chiamato *Friends of American Art in Religion*[146].

Fleischmann fu nominato vice-presidente esecutivo del Comitato e gestì le operazioni di acquisizione su una doppia linea di condotta.

Quando, infatti, le opere erano troppo costose, si preoccupava di chiedere la collaborazione di clienti abbienti o fondazioni danarose. Quando, invece, era impossibile reperire sul mercato l'opera di un particolare autore, allora egli tentava di incoraggiare le donazioni.

---

[146] *Ivi*, pp. 4-5

Con l'inaugurazione della collezione, si assistette a un'impennata dell'attività del comitato che, pur continuando a perseguire il suo proposito fondamentale di acquisire opere di arte americana, cominciò a promuovere seminari ed esposizioni d'opere d'arte.

Basti ricordare, ad esempio, il seminario dedicato all'influenza dell'ispirazione spirituale nell'arte americana, organizzato nel 1976 e che vide la presenza del papa[147].

Alla fine del decennio, le tante acquisizioni portate avanti negli anni '70 del secolo scorso, registrarono un sensibile rallentamento, lasciando il posto ad attività diverse, prima tra le quali la conservazione delle opere. E, parallelamente alle operazioni di restauro di grandi capolavori, eseguiti da artisti come Raffaello e Bernini, i diversi laboratori dei Musei Vaticani furono arricchiti di numerose attrezzature scientifiche.

Da ricordare, tra le maggiori conquiste del periodo, il finanziamento da parte del Cardinale Cooke del Laboratorio di conservazione dei materiali lapidei nonché l'acquisizione di ciò che restava della collezione di arte etrusca Guglielmi.

I "Friends" erano orgogliosi del lavoro portato a termine che, in qualche modo, li consacrava quali protettori e promotori di uno dei più grandi e importanti patrimoni artistici e culturali del mondo intero. Erano dunque desiderosi di condividere tutto questo con i compatrioti americani. Purtroppo, però, Papa Paolo VI aveva stabilito che le opere appartenenti allo Stato di Città del Vaticano non

[147] *Ivi*, p. 4

potessero lasciare la Santa Sede. A poco servì l'attività di *lobbying* portata avanti dal Cardinale Cooke e da alcuni tra i membri più anziani del "club"[148].

Per superare tale limite, intervennero l'allora Direttore Generale dei Musei Vaticani, Carlo Pietrangeli e l'Economo dei Musei, Walter Persegati, i quali convinsero Giovanni Paolo II, che nel frattempo aveva preso il posto di Paolo VI, della necessità di far viaggiare le opere del Vaticano.

Essi sostennero l'argomentazione, secondo cui un possibile viaggio delle opere d'arte in America avrebbe attirato l'attenzione su quei capolavori maggiormente bisognosi di un intervento urgente di restauro.

Il papa avrebbe concesso l'autorizzazione a una mostra itinerante, a condizione che i promotori di tale iniziativa avessero fatto una proposta scritta specifica e che il Governatorato dello Stato di Città del Vaticano avesse dato il suo *bene placet*.

Tale era il contenuto della missiva che Giovanni Paolo II inviò a Philippe de Montebello, direttore del Metropolitan Museum of Art di New York, il quale in seguito propose di estendere la mostra agli altri due musei americani più importanti dell'epoca, l'Art Institute di Chicago e il Fine Art Museums of San Francisco.

Un simile evento, che avrebbe creato una sorta di ponte tra il Vaticano e le realtà museali d'Oltreoceano, richiedeva che gli fosse dedicata un'attenzione particolare e che le attività portate avanti dai diversi musei fossero coordinate tra di loro. Ogni città coinvolta, dunque, istituì un comitato che agisse sotto la presidenza onoraria del proprio Arcivescovo.

---

[148] *Ivi*, p. 5

I membri di ogni comitato erano responsabili dell'organizzazione degli eventi educativi e sociali oltre che della gestione delle pubbliche relazioni. Essi agivano sotto il coordinamento di Clark e Persegati.

Nel 1982 nacque così il Comitato di San Francisco, ufficiosamente noto come Friends of the Vatican Museums, che, in pratica, fu il precursore di quelli che saranno i "Patrons of the Arts in the Vatican Museums".

A capo del comitato fu posto il Direttore delle Comunicazioni della Diocesi di San Francisco, Reverendo Miles O'Brien Riley, il quale, insieme con il dott. Persegati, svolgerà un ruolo fondamentale nella creazione del gruppo dei *Patrons* così come lo conosciamo oggi[149].

Il 25 febbraio del 1982, il co-presidente del comitato, l'Arcivescovo John R. Quinn e il sindaco di San Francisco, accolsero i sessanta volontari che parteciparono alla prima riunione del comitato, esprimendo il loro orgoglio nel portare avanti una simile iniziativa, il possibile ritorno economico che da essa sarebbe potuto derivare nonché la speranza che la mostra avrebbe potuto attirare l'attenzione di nuovi "amici" dei Musei Vaticani.

Sette mesi dopo, l'Arcivescovo Quinn, assieme a una quarantina di membri del Comitato e le rappresentanze di Chicago e New York, partì alla volta di Roma per partecipare a una settimana di visite guidate, ricevimenti e visite private presso i Musei. In occasione dell'udienza papale privata a loro dedicata, Giovanni Paolo II annunciò che la mostra "The Vatican Collections: the Papacy and Art" avrebbe avuto luogo e che Padre O'Riley ne sarebbe stato il Coordinatore Cappellano.

---

[149] *Ivi*, pp. 5-7

In seguito, in occasione di un pellegrinaggio nella Città Eterna, il Segretario Persegati parlò con Padre Riley della sua idea di trasformare il Comitato di San Francisco in una realtà permanente: egli partiva dal presupposto che tutti i musei del mondo godessero di finanziamenti privati e che questi, rafforzati dalla presenza di una base di fede religiosa, avrebbero costituito uno strumento forte e necessario per il futuro dei "Musei del Papa".

La proposta fu discussa a Roma dal Direttore Arcidiocesano della Comunicazione, inviato dall'Arcivescovo Quinn, e dagli Amministratori della Città del Vaticano e dei Musei che dedicarono un'attenzione particolare alla *mission* della futura organizzazione e al tipo di struttura che essa avrebbe assunto, mentre Persegati e Marcinkus tentavano di agevolare il passaggio attraverso la complicata burocrazia della Santa Sede[150].

Premeva la necessità di chiarire quali sarebbero state la filosofia e le funzioni dell'azienda nascente e, nel giugno del 1982, Riley chiarì questo punto nel corso di una cena, argomentando l'idea che la Chiesa Cattolica aveva del Comitato.

Essa avrebbe portato avanti diversi obiettivi, finalizzati a dare sostegno alle attività e al patrimonio dei "Musei del Papa", quali:

- supportare i Musei Vaticani nella conservazione del loro inestimabile patrimonio artistico, occupandosi della raccolta del denaro ottenuto tramite contributi volontari, *fundraising* e quote associative;
- ampliare il raggio delle pubbliche relazioni, così da sensibilizzare nei confronti del ruolo fondamentale della religione, delle arti, della cultura e della bellezza. A

[150] Hansen E.C., *Whatever is Noble Whatever is Lovely - twenty-five years of the California Patrons of the Arts in the Vatican Museums*, Castle Press, Pasadena, California 2008, pp. 7-8

tal fine sarebbe stata edita una *newsletter* semestrale nell'ottica di attirare l'attenzione di potenziali nuovi membri e di mantenere alta quella di chi membro lo era già;

- organizzare dei programmi speciali, quali visite ed escursioni, in particolare destinate ai membri del comitato, che avrebbero dovuto recarsi a Roma almeno ogni due o tre anni.

Il contenuto di quanto detto in occasione di tale incontro fu condiviso con gli "amici" del gruppo della California di Los Angeles e, nel luglio seguente, fu discusso presso la Santa Sede, con l'obiettivo di decidere uno status legale e una struttura per i "Friends of the Vatican Museums".

Inoltre, Padre Riley, suggerì che i membri del gruppo godessero di speciali privilegi, quali articoli dedicati nella *newsletter*, visite particolari all'interno dei Musei e, talvolta, la collezione di souvenir particolari.

Il riscontro da parte del Cardinale di Stato di Città del Vaticano fu positivo, per quanto egli premette per vedere quanto prima l'atto costitutivo e lo statuto sociale dell'organizzazione.

Ritenne fondamentale, inoltre, la celere nomina di un Consiglio di Amministrazione, che in seguito sarà composto da 21 direttori (di cui nove rappresentativi della California del Nord e del Sud) e tre clericali.

Mentre proseguiva il dibattito sui criteri di selezione per i membri e le qualifiche necessarie per entrare a far parte del Consiglio di Amministrazione, Riley si occupò di entrare in contatto con il suo avvocato di fiducia in America che gli rispedì tutti i documenti nel più breve tempo possibile, via telex.

Il 27 agosto del 1982 Padre Riley annunciò la nascita dei "Patrons of the Arts in the Vatican Museums" (nome scelto perché esplicativo della missione del gruppo) che, grazie agli sforzi del legale Mc Donnell, ottenne uno status legale esentasse.
Nelle parole di Riley, «I *Patrons* sono una società di utilità pubblica senza scopo di lucro, organizzata per ottenere un supporto, in qualsiasi luogo, all'arte religiosa, per la conservazione, la cura, l'esposizione e il restauro delle collezioni d'arte dei Musei Vaticani e per aumentare la consapevolezza e l'apprezzamento dei Musei Vaticani e dei loro tesori»[151].

Da questo momento comincia la lunga serie di successi ottenuta dai "Patrons of the Arts in the Vatican Museums": nel gennaio del 1984, vi fu il primo finanziamento da parte del gruppo, con l'acquisto di un particolare prodotto, la gomma Xantham, per la pulitura della Cappella Sistina. Sei mesi dopo il Consiglio d'Amministrazione stanziò i fondi per l'acquisto di uno spettrofotometro ad assorbimento atomico, indispensabile all'analisi della composizione chimica dei materiali costituenti le opere e quindi necessario a un restauro idoneo, che minimizzasse i danni e che riportasse l'opera a uno stato il più incontaminato possibile.
Lo stesso anno venne finanziato uno studio sul controllo ambientale in Sistina e, per festeggiare il primo anniversario dei *Patrons*, un'ingente somma fu stanziata per il restauro dell'affresco raffaellita dell'*Incendio di Borgo*[152].

[151] Hansen E.C., *Whatever is Noble Whatever is Lovely - twenty-five years of the California Patrons of the Arts in the Vatican Museums*, Castle Press, Pasadena, California 2008, pp. 9-12
[152] *Ivi*, p. 15

In seguito cominciarono a formarsi gruppi anche in altri Stati americani, a New York, in Florida e in Illinois.

L'aumento del numero di Capitoli vide sorgere la necessità di creare un coordinamento centrale che supervisionasse e concertasse le loro attività, mettendo in comunicazione i Capitoli tra loro e con Città del Vaticano.

Nel 1985 fu creato così un *concilium sodalium*[153], consiglio esecutivo dei leader dei diversi Capitoli americani che, da quel momento in poi, si sarebbero incontrati una volta all'anno a Roma per discutere della gestione delle finanze, dei progetti e del *fundraising* in genere, collaborando con la Direzione dei Musei Vaticani[154].

Nel 1995, poi, prese vita l'Ufficio dei *Patrons* presso il Palazzo Apostolico, necessario ad andare incontro alle esigenze dei *Patrons*, effettivi e potenziali, per gestire il finanziamento dei vari progetti sponsorizzati dai *Patrons* e per agevolare la comunicazione tra i *Patrons*, la Pontificia Commissione per lo Stato di Città del Vaticano e la Direzione dei Musei[155].

Persegati, nel 2007, riguardo a quel periodo, dirà «volevamo collegare in maniera più forte i leader ai Musei, per rendere i *Patrons* parte della vita del Vaticano, in modo più aperto e trasparente»[156].

Il Capitolo della California, in quel periodo, rese possibili due operazioni importanti, ossia il restauro del Museo Gregoriano Egizio e l'impianto del sistema

---

[153] Mons. Nicolini P., *La gestione dei Musei Vaticani: dalla "missione" alla "mission"* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009, p. 44

[154]Hansen E.C., *Whatever is Noble Whatever is Lovely - twenty-five years of the California Patrons of the Arts in the Vatican Museums*, Castle Press, Pasadena, California 2008, p. 16

[155] Mons. Nicolini P., *La gestione dei Musei Vaticani: dalla "missione" alla "mission"* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009, p. 45

[156] Hansen E.C., *Whatever is Noble Whatever is Lovely - twenty-five years of the California Patrons of the Arts in the Vatican Museums*, Castle Press, Pasadena, California 2008, p. 16

di controllo microclimatico della Cappella Sistina. In entrambi i casi si procedette, per la prima volta, all'apposizione di due targhe commemorative.

Tale Capitolo ha svolto – e continua a svolgere – un ruolo fondamentale per i Musei, mettendosi alla prova con sfide via via sempre più grandiose e cercando di diffondere il loro operato anche tra chi non fa parte dei *Patrons* o finanche alla vasta comunità non cattolica mondiale, ritenendo che siamo tutti responsabili della conservazione e della tutela del patrimonio artistico mondiale, indipendentemente dalla nazionalità o dal credo professato.

Rappresentativa di un simile approccio è l'organizzazione, in Giappone, della mostra "Masterpieces of the Vatican" consistente nell'esposizione di più di sessantaquattro opere in tre diverse città: Tokio, Fukuoka e Kyoto. Per dimostrare la gratitudine nei confronti dello Stato giapponese per avere reso possibile la realizzazione della mostra e sperando che un simile gesto fungesse da catalizzatore per l'aggregazione di altri finanziatori in gruppi di *Patrons*, il Capitolo californiano stanziò dei fondi per il restauro del tempio buddista di Jionji e della pergamena Jito Ju-Oh-Zu[157].

Walter Persegati, nel frattempo, continuava la sua opera di "evangelizzazione" rispetto alle attività portate avanti dai *Patrons of the Arts*, recandosi egli stesso presso le facoltose famiglie americane e cercando nuovi proseliti anche in Europa. Portò avanti il suo lavoro con dedizione e perseveranza fino al 1994, anno in cui si ritirò per cedere il suo posto di Coordinatore Internazionale a Padre Allen Duston, allora Presidente della Scuola Domenicana di Filosofia e Teologia di Berkeley.

[157] Hansen E.C., *Whatever is Noble Whatever is Lovely - twenty-five years of the California Patrons of the Arts in the Vatican Museums*, Castle Press, Pasadena, California 2008, pp. 21-22

Egli svolse la sua opera concentrandosi in modo particolare sui significati religiosi insiti nelle opere d'arte e cercò di dare un assetto più stabile e razionale alle relazioni intrattenute con i benefattori americani, stabilendo un programma delle esposizioni negli USA.

Duston propose così l'organizzazione di mostre per lo più tematiche, come quella che ebbe luogo a Westwood nel 1998 presso l'UCLA Armand Hammer Museum of Art and Culture, dal titolo "Angels from the Vatican: the Invisible made Visible" o quella itinerante di "Saint Peter and the Vatican: the Legacy of the Popes", del 2003, che ebbe luogo a Houston, Fort Lauderdale, Cincinnati e San Diego.

Nel frattempo il prelato portava avanti il tentativo di diffondere presso il grande pubblico la conoscenza dei *Patrons*, dei principi fondanti la loro organizzazione e delle loro attività; per questo furono pubblicati diversi articoli su *L'Osservatore Romano* e una newsletter trimestrale dedicata al Capitolo della California su *Il Messaggero*, che portava con sé anche la speranza di rendere più vicini i membri dei diversi Capitoli[158].

L'attività di Duston si concluse nel febbraio 2008, quando passò il suo scettro a Padre Mark Haydu, dei Legionari di Cristo. Egli, a colloquio con il Direttore dei Musei Vaticani, Antonio Paolucci, discusse di linee guida per programmare le attività dei *Patrons* per il ventennio successivo, basando le stesse sugli obiettivi fondamentali di qualsiasi realtà museale: conservazione, attività espositiva ed educazione.

[158] *Ivi*, p. 36

Ed è proprio durante il mandato di Padre Haydu che si comincia a pensare di aprire le porte anche alla gente con disabilità, predisponendo percorsi e attività ad esse dedicate[159].

2. "I Patrons of the Arts" oggi

Oggi il numero dei membri dell'associazione benefica, che fino al 2008 era costituita da poco più di 1000 soci, ammonta a più di 2000 *Patrons*. Lo spirito con il quale i *Patrons* affrontano la loro missione non è cambiato: essi condividono momenti piacevoli e conviviali quali cene, ricevimenti e viaggi, utili a tenere alto lo spirito del gruppo, i cui membri tendono a considerarsi non solo "finanziatori", ma veri e propri "amici", uniti nelle risate, dalla vista di un dipinto emozionante, dal gusto di un bicchiere di buon vino e dalle interessanti discussioni di una compagnia di appassionati d'arte.

L'attività di sensibilizzazione è viva più che mai: il Capitolo di San Francisco, composto da meno di un centinaio di membri alle sue origini, ora vanta più di trecento affiliati.

3. Status legale e struttura dall'organizzazione[160]

Ad oggi i *Patrons of the Arts in the Vatican Museums* (PAVM) costituiscono una risorsa fondamentale per i Musei Vaticani e, se non fosse stato per il loro

---

[159] *Ibidem*

[160] Le informazioni contenute in questo paragrafo, quando non altrimenti specificato, sono frutto di una mia rielaborazione personale delle notizie ottenute in seguito a una conversazione avuta con Padre Mark Haydu, Coordinatore Internazionale dei "Patrons of the Arts in the Vatican Museums", presso il suo ufficio in Vaticano in data 26/03/2015. Nella stessa occasione Padre Mark mi ha fornito anche degli appunti da lui utilizzati per gli interventi da lui tenuti nel corso di due conferenze svoltesi una per il ciclo "Il Giovedì dei Musei" e una presso l'Università Gregoriana.

fondamentale contributo, probabilmente essi non avrebbero l'aspetto con il quale noi oggi li conosciamo[161].

Come sottolineato già nel capitolo precedente, infatti, le attività messe a disposizione dei fedeli e dei visitatori all'interno della Santa Sede o nei luoghi di sua competenza, infatti, sono autofinanziate e, per questo motivo, i Musei rappresentano una tra le maggiori fonti di approvvigionamento economico per lo Stato Vaticano.

Vien da sé che per la tutela delle opere, degli spazi espositivi e degli edifici di pertinenza della Santa Sede, per il rinnovamento della strumentazione tecnica e scientifica dei laboratori e per l'acquisizione di nuove opere (prevista nel caso in cui esse completino in maniera significativa la collezione esistente) è necessario portare avanti delle iniziative di *fundraising*: da qui il ruolo fondamentale dei *Patrons*.

Essi inoltre, hanno

I *Patrons of the Arts in the Vatican Museums* esistono sottoforma di organizzazione benefica, assimilabile alla tipologia 501 (c)(3) contenuta nell'*Internal Revenue Code* degli Stati Uniti d'America.

Generalmente a tale categoria appartengono organizzazioni *non-profit* istituite a scopi di beneficienza, che devono essere organizzate e operare esclusivamente per scopi esenti da imposta, stabiliti alla sezione 501 (c)(3) del Codice.

Inoltre, alcuno dei proventi da essa generati deve essere reinvestito a favore di *stakeholder* privati o persone fisiche.

---

[161] Mons. Nicolini P., *La gestione dei Musei Vaticani: dalla "missione" alla "mission"* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009, p. 45

Le organizzazioni di tale entità non devono svolgere, poi, un ruolo attivo nell'influenzare la legge, né devono partecipare ad alcuna campagna politica che favorisca – o, viceversa, faccia pubblicità negativa a – qualsiasi candidato.

Per tali organizzazioni è prevista la deduzione totale delle tasse[162].

I *Patrons* si suddividono in Capitoli, facenti riferimento ognuno ad uno Stato diverso. Nel 2014 il loro numero ammontava a 28 contro i 14 del 2008.

Per quanto l'organizzazione stia continuando ad attirare proseliti, la maggior parte dei Capitoli si trova ancora negli Stati Uniti. Essi sono i seguenti:

- Arizona
- California
- Canada
- Colorado
- Florida
- Georgia
- Illinois
- Louisiana
- Massachussets
- Michigan
- Minnesota e North Dakota
- New York
- North and South Carolina
- Northwest, con Seattle e Portland

[162]http://www.irs.gov/Charities-&-Non-Profits/Charitable-Organizations/ExemptionRequirements-Section-501%28c%29%283%29-Organizations, 05/04/2015

- Ohio
- Pennsylvania
- Philadelphia
- Texas
- Washington DC[163].

I primi Capitoli non statunitensi sono stati quello del Canada e quello tedesco, nati entrambi nel 1999. L'Europa, poi, ha visto recentemente la nascita dei Capitoli belga, francese, portoghese, inglese e italiano. Sono in cantiere i gruppi di Hong Kong, Nebraska, Nevada e Singapore[164].

Creare un Capitolo è abbastanza semplice: è necessario coinvolgere una ventina di persone almeno, organizzare un evento promozionale e, infine, per quanto riguarda i Capitoli americani, presentare domanda per essere ascritti alla tipologia associativa 501(c)(3), così da ottenere l'esenzione dalle tasse.

In questa fase iniziale la celere adozione di un progetto può essere utile a sensibilizzare i membri del Capitolo rispetto alla causa dei Musei Vaticani.

4. Come contribuire alla causa dei *Patrons*

Per effettuare una donazione per le cause dei PAVM, invece, si possono percorrere due diverse vie: contribuire direttamente all'attuazione di progetti specifici tramite il sito internet www.crowdrise.com o diventare membri dell'associazione.

[163] http://www.vatican-patrons.org/about-us/our-chapters, 10/04/2015
[164] *Ibidem*

Nel primo caso, i potenziali donatori dovranno soltanto collegarsi al sito internet precedentemente citato e scegliere a quale progetto destinare le proprie risorse. Questo costituisce un metodo funzionale sia per coloro i quali non vogliano vincolarsi all'associazione, che per gli stessi *Patrons*, qualora cerchino un modo facile e veloce per investire il proprio denaro[165].

Per chi volesse, invece, diventare membro dei PAVM, esistono diverse "formule"; viene operata, infatti, una distinzione tra le diverse tipologie di membri che possono associarsi ai *Patrons*:

- Coppie o famiglie, compresi eventuali figli fino ai diciotto anni inclusi, per le quali è previsto un contributo annuale di 1200 dollari;
- Membri individuali, che pagano una quota di 600 dollari all'anno;
- Membri *junior*, fino a trentacinque anni di età, che contribuiscono con 250 dollari all'anno;
- Imprese, per 5000 dollari all'anno;
- Scuole, che possono ottenere uno University Pass al prezzo di 6000 dollari all'anno.
- Adozione di un progetto specifico[166].

L'acquisizione dello status di membro dei *Patrons of the Arts in the Vatican Museums* garantisce diversi privilegi, alcuni dei quali sono uguali per tutte le categorie citate in precedenza.

[165] https://www.crowdrise.com/patronsofthearts, 15/04/2015
[166] http://www.vatican-patrons.org/get-involved/becoming-a-patron, 14/04/2015

I membri avranno diritto a tour gratuiti dei Musei Vaticani, compresa una visita semi-privata della Cappella Sistina, accompagnati da una guida ufficiale dello Stato di Città del Vaticano. Tali visite guidate avranno luogo a partire dalle prime ore del mattino, quando i Musei non sono aperti al pubblico.

La visita privata, per effettuare la quale non sarà necessario fare la lunga fila di attesa all'ingresso principale, si spingerà fino alle aree dei Musei solitamente non accessibili agli utenti, compresi i giardini e i laboratori di restauro: nel caso delle classi che abbiano ottenuto lo "University Pass", queste avranno il privilegio di assistere a una vera e propria lezione accademica sui processi di restauro a opera di uno dei restauratori del laboratorio oggetto della visita.

Gli enti e gli individui donatari, il giorno della visita, saranno omaggiati di uno sconto del 30% sui prodotti in vendita nei diversi bookshop dei Musei; essi saranno iscritti alla e-Newsletter dei PAVM e riceveranno un abbonamento al Report sulle attività dei Musei Vaticani. Potranno inoltre visitare in via esclusiva l'ufficio del Responsabile Internazionale dei *Patrons of the Arts* sito presso il Palazzo Apostolico.

I membri avranno altresì il privilegio di essere invitati a tutte le cerimonie organizzate dal Capitolo locale di cui fanno parte e a tutti gli eventi locali e internazionali programmati dai *Patrons*: i Capitoli locali, infatti, si incontrano regolarmente, spesso in occasione di cene, durante le quali si discute anche della pianificazione delle trasferte a Roma, che danno la possibilità ai benefattori di contemplare dal vivo il frutto della loro generosità.

Infine, una targa sarà apposta in prossimità dell'opera restaurata con il contributo dei PAVM: essa riporterà il nome del *Patron*, dell'università, dell'impresa e

dell'eventuale Capitolo a cui il soggetto in questione fa capo, che ha finanziato il restauro o il progetto interessato[167].

Nel caso in cui ad effettuare la donazione sia un'azienda, oltre ai privilegi precedentemente citati, essa avrà anche diritto a una pergamena ufficiale dello Stato di Città del Vaticano, firmata dal Cardinale Presidente del Governatorato. Grazie al suo contributo economico, l'azienda avrà accesso a due visite gratuite dei Musei per massimo due persone alla volta.

Per quanto riguarda le Università, invece, esse potranno visitare i Musei Vaticani due volte all'anno, per un totale di sessanta persone divise in due gruppi da trenta[168].

5. I *Patrons* e la comunicazione[169]

Probabilmente uno dei segreti del successo che i "Patrons of the Arts in the Vatican Museums" hanno avuto negli ultimi trent'anni – e che non accenna a diminuire – consiste nell'efficienza dei mezzi di comunicazione utilizzati dall'Ufficio ad essi dedicato, abile nel mantenere attivo l'interesse di coloro i quali sono già membri del club e nell'attirare l'attenzione di sempre nuovi mecenati.

---

[167] http://www.vatican-patrons.org/get-involved/privilegesbenefits, 30/04/2015

[168] http://www.vatican-patrons.org/get-involved/privilegesbenefits, 30/04/2015

[169] Le informazioni contenute in questo paragrafo, quando non altrimenti specificato, sono frutto di una mia rielaborazione personale delle notizie ottenute in seguito a una conversazione avuta con Padre Mark Haydu, Coordinatore Internazionale dei "Patrons of the Arts in the Vatican Museums", presso il suo ufficio in Vaticano in data 26/03/2015. Nella stessa occasione Padre Mark mi ha fornito anche degli appunti da lui utilizzati per gli interventi da lui tenuti nel corso di due conferenze svoltesi una per il ciclo "Il Giovedì dei Musei" e una presso l'Università Gregoriana.

Alla base del sistema di divulgazione e dell'opera di proselitismo, Padre Mark pone l'obiettivo di "sensibilizzare il cuore dei *Patrons*", portando avanti, tramite l'arte, una vera e propria opera di evangelizzazione che dà luogo a risultati tangibili oltre che a un profondo appagamento ottenuto nell'osservare i risultati concreti del proprio impegno economico, della propria generosità.

La comunicazione e il marketing sono stati potenziati già a partire dal 1997, anno dell'inaugurazione del sito internet ufficiale dei *Patrons*, creato in collaborazione con l'Amministrazione del Patrimonio della Sede Apostolica (APSA)[170].

Una *newsletter* annuale viene inviata ai Presidenti dei Capitoli, ai benefattori e a tutte le persone interessate alla causa del gruppo.

Con la crescente informatizzazione dei mezzi di comunicazione, ad essa è stata aggiunta una *e-newsletter* elettronica mensile.

I *Patrons* sono presenti, poi, sui maggiori social network, come Facebook, Twitter e Instagram: al momento vi è una collaboratrice madrelingua inglese quale responsabile della gestione di questo genere di media.

Lo staff dell'ufficio di Mark Haydu, inoltre, pubblica una volta all'anno un libro, il *Wishbook*, all'interno del quale sono riportati tutti i progetti di restauro considerati più urgenti dai Restauratori e dal personale scientifico dei Musei Vaticani in genere.

[170] Mons. Paolo Nicolini, *La gestione dei Musei Vaticani: dalla "missione" alla "mission"* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009, p. 45

Tale volume può essere richiesto dai potenziali finanziatori contattando il loro Capitolo locale di riferimento o consultando la sezione "*Restoration needs*" all'interno del sito internet ufficiale dei *Patrons*[171].

Ogni richiesta di finanziamento, sia essa fatta tramite il *Wishbook*, che attraverso i vari siti internet dedicati alle attività svolte dai *Patrons*, viene motivata e giustificata, dedicando tempo e attenzione ai potenziali donatori.

Negli ultimi anni, diverse sono state le pubblicazioni edite, acquistabili nei vari bookshop presenti all'interno dei Musei Vaticani oppure online, tramite il catalogo presente sul sito internet dei Musei, che presentano i successi conseguiti dei *Patrons* e il loro contributo editoriale. Si tratta di titoli come "The Vatican Collections: the Papacy and Art", "Meditation on Vatican Art – Angels" o i due volumi parte della serie "The Painted Word – the Bible in the Sistine Chapel": "The Popes and the Art" e "Michelangelo and the Ceiling".

È importante osservare come i rapporti intrattenuti con i *Patrons* non si limitino a una corrispondenza telematica: l'Ufficio del Vaticano presta molta attenzione, nella gestione dei rapporti *ad personam*, al dialogo diretto, viaggiando periodicamente per incontrare i benefattori direttamente negli Stati Uniti, in Canada e nei diversi Capitoli presenti in Europa.

Ed è spesso lo stesso Padre Mark a dedicarsi alla cura di tali rapporti interpersonali, coadiuvato e supportato nello svolgimento degli oneri d'ufficio dai

[171] http://www.vatican-patrons.org/restorations/restoration-needs, 30/04/2015

membri dello staff (attualmente quattro, cui si aggiungono eventuali stagisti e volontari).

L'Ufficio *Patrons* si preoccupa, poi, di organizzare, coordinare e seguire le visite ai Musei e gli eventi indetti in onore dei PAVM, sia presso i Musei Vaticani che nei vari Paesi di provenienza dei mecenati: nel 2014 sono state organizzate quasi 400 visite guidate per i *Patrons* (il cui numero è raddoppiato rispetto al 2007).

Questi costituiscono dei momenti importanti nel mantenere vivo lo spirito di appartenenza e di unità che ha sempre caratterizzato il gruppo, sin dalla loro fondazione: essi non si limitano semplicemente a elargire donazioni, ma partecipano attivamente e come un unico organismo allo sviluppo e all'implementazione di ogni progetto, nel perseguimento della missione di tutela di uno dei maggiori patrimoni storico-artistici dell'umanità, la cui fruizione deve essere garantita anche alle generazioni future.

Gli incontri conoscitivi, tramite i quali si porta avanti l'attività di conoscenza e sensibilizzazione, consistono generalmente in momenti conviviali, p. es. cene. In tali occasioni viene fornito ai potenziali nuovi membri un libriccino contenente un riassunto della storia dei *Patrons of the Arts* e dei grandiosi lavori di restauro portati avanti sino a quel momento[172].

Tra le argomentazioni avanzate da Padre Mark e da chiunque si occupi della promozione del gruppo vi è quella che, malgrado certi capolavori siano stati realizzati centinaia di anni prima e in luoghi distanti da quello in cui gli

[172] Hansen E.C., *Whatever is Noble Whatever is Lovely - twenty-five years of the California Patrons of the Arts in the Vatican Museums*, Castle Press, Pasadena, California 2008, p. 37

interlocutori vivono la propria quotidianità, essi possono ancora aiutarci a capire chi siamo, essendo sempre attuali nel rappresentare la fede.

Tali opere sono, infatti, non soltanto il frutto della maestria di alcuni uomini talentuosi ma hanno anche tratto ispirazione da credenze spirituali, che sono state tradotte nelle incisioni sul marmo, nelle pitture su tela, nella lavorazione del vetro.

La loro tutela costituisce una nostra responsabilità, poiché perderli significherebbe rinunciare a una parte di noi stessi.

Le opere d'arte custodite dai "Musei del Papa" costituiscono un'importante testimonianza della connessione esistente tra presente e passato e i *Patrons*, provvedendo al loro benessere, tramite un grande dispendio di energie e risorse, si fanno portavoce della credenza ecclesiastica nella "comunione dei santi": essi trasmettono al mondo una visione di speranza, che la pulsione spirituale proveniente dal passato possa costituire la base per un profondo rinnovamento dell'umanità in futuro.

Infine, cruciale è la comunicazione con il personale degli stessi Musei e tra questi e i *Patrons*. Le attività del gruppo vengono orientate a seguito di precise indicazioni date dalla Direzione dei Musei rispetto ai progetti da portare avanti: è proprio il personale scientifico e tecnico dei Musei che esegue le analisi e gli studi necessari a stabilire quali opere o quali strutture architettoniche hanno più urgente bisogno di un intervento conservativo o di restauro e quali strumenti possano essere utili ad eseguire tali operazioni.

6. Fattori di rischio esterni e limiti del sistema di *fundraising*[173]

Per quanto la situazione presentata sia piuttosto rosea, anche l'Ufficio dei *Patrons* deve affrontare ogni giorno sfide e rischi esterni che minacciano il buon funzionamento del sistema di *fundraising* o, addirittura, la sua stessa esistenza.

- Gli altri Musei, sia italiani che europei, stanno diventando sempre più concorrenziali nel settore del reperimento di risorse: infatti, si stanno attrezzando con un proprio sistema di *membership*, fornendo benefici nel tentativo di incentivare i membri già affiliati ad aumentare il volume delle donazioni e di incrementare il numero dei donatori.

- Soprattutto negli Stati Uniti, sta crescendo in modo esponenziale e sempre più rapido il numero degli enti *non-profit* e filantropici in genere che spingono per ottenere donazioni. Nel 2014 il loro numero arrivava a circa 1 milione e cinquecentomila.

- Il tasso di cambio dollaro statunitense/euro tende a svalutare spesso la moneta americana rispetto all'unità monetaria dell'UE e ciò comporta una notevole diminuzione del potere d'acquisto dei benefattori americani, che potrebbe determinare una contrazione della capacità finanziaria dei Capitoli e dei singoli *Patrons* e una conseguente diminuzione del volume delle donazioni.

[173] Mons. Nicolini P., *La gestione dei Musei Vaticani: dalla "missione" alla "mission"* in Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009, p. 45

- Un grande rischio è costituito dal potenziale mutamento delle leggi fiscali negli USA, qualora dovessero andare ad incidere sulle donazioni, gravando sul loro importo.

Ultimi ma probabilmente ancora più rilevanti, due ulteriori fattori di rischio:

- La crisi economica che ormai dal 2008 attanaglia l'Europa e in particolare i Paesi parte dell'Unione Europea e dell'Eurozona, provocando disoccupazione, inflazione e sfiducia nei consumatori.

  Nel mercato globalizzato del Ventunesimo secolo essa ha attraversato l'Atlantico, generando conseguenze negative anche sul mercato statunitense.

- L'eredità storico-artistica e culturale custodita dai Musei rischia quotidianamente di essere compromessa dagli enormi flussi turistici che visitano i "Musei del Papa". Parlare dei 6 milioni di visitatori che nel 2014 hanno varcato l'ingresso di Viale Vaticano come un fattore di rischio, dopo aver considerato finora tale cifra un motivo di vanto e un successo, sembrerebbe una contraddizione.

  Ma per quanto sia auspicabile un aumento continuo di tali numeri, che nel 2014 hanno garantito ai Musei il quinto posto nella classifica delle istituzioni museali più visitate al mondo[174] (un ottimo traguardo, se si pensa che i loro spazi sono significativamente ridotti rispetto a quelli dei quattro che li precedono: in ordine, il British Museum e la National Gallery di Londra, il Louvre di Parigi e gli Uffizi di Firenze[175]), è innegabile che una simile quantità di gente mette in pericolo l'integrità delle opere d'arte e degli affreschi che adornano non solo la

[174] http://www.lastampa.it/2015/04/08/multimedia/societa/i-musei-pi-visitati-al-mondo-i-vaticani-quarti-HP0O12HSO9fCkkGBxfaFyO/pagina.html, 02/06/2015
[175] *Ibidem*

celeberrima Cappella Sistina ma anche la maggior parte degli ambienti espositivi, accelerandone i processi di degrado.

Per quanto riguarda la Cappella Sistina, si è già provveduto, nel tentativo di limitare i rischi, all'inaugurazione di un nuovo impianto di aereazione e di illuminazione nel novembre 2014.

Probabilmente il maggior limite dell'istituzione dei PAVM consiste nel fatto che il modello di tale tipo di organizzazione benefica è difficilmente adattabile in Europa e, in particolar modo, in Italia, nonostante si stia diffondendo sempre di più.

Tale difficoltà è insita nel fatto che la maggior parte dei Paesi europei possiedono norme fiscali che non favoriscono abbastanza le donazioni e che non tengono sufficientemente conto delle esigenze degli enti di produzione culturale.

Inoltre, Padre Mark e i funzionari dell'apparato amministrativo-gestionale dei "Musei del Papa" si sono spesso trovati a dover affrontare le critiche mosse nei confronti delle modalità di reperimento delle risorse economiche da parte di un'istituzione che rappresenta la chiesa cattolica e il papa in persona.

È facile puntare il dito e accusare di venalità, ma come detto in precedenza, non si può non considerare che le attività benefiche portate avanti dal papa e dalla chiesa in genere in tutto il mondo e che i servizi forniti dalla Santa Sede sono gratuiti, perché finanziati con gli introiti derivanti dalle risorse economiche interne ed esterne dei Musei diminuite del costo del personale.

Domandare risorse mirate alla realizzazione di determinati progetti a cristiani appassionati d'arte, che possiedono patrimoni talmente ingenti da potersi permettere qualsiasi lusso, per preservare uno tra i più grandi patrimoni dell'umanità, costituisce forse un peccato?

Probabilmente i Direttori che negli anni si sono avvicendati alla guida dei Musei Vaticani sono soltanto stati più lungimiranti di tante altre realtà museali italiane, ed europee in genere, nell'attirare l'attenzione di un certo gruppo di benefattori, appassionati d'arte e residenti in un Paese che permette loro di fare beneficienza al massimo delle proprie potenzialità.

Inoltre, un simile sistema non può essere biasimato, dal momento che ogni singola donazione viene fatta non a fondo perduto, bensì in base alle risorse necessarie a finanziare un determinato progetto, il cui budget è stato attentamente calcolato.

E, come detto prima, qualora tali risorse si rivelassero più consistenti del necessario, il donatore sarà sempre contemplato per un'eventuale restituzione della cifra in esubero, prima di valutare se destinarla a progetti alternativi.

Infine, Padre Mark afferma con un certo margine di certezza, che la disponibilità a donare dei *Patrons* non sfocia nell'idolatria, non si tratta di un atto mirato a ottenere un certo riconoscimento sociale, ma nasce dalla voglia di utilizzare il proprio denaro per esprimere la propria generosità.

7. L'Italia e il *fundraising*: situazione attuale e prospettive future[176]

[176] Le informazioni contenute in questo paragrafo, quando non altrimenti specificato, sono frutto di una mia rielaborazione personale delle notizie ottenute in seguito ad una conversazione avuta con Padre Mark Haydu, Coordinatore Internazionale dei "Patrons of the Arts in the Vatican Museums", presso il suo ufficio in Vaticano in data 26/03/2015. Nella stessa occasione Padre Mark mi ha fornito anche degli appunti da lui utilizzati per gli interventi da lui tenuti nel corso di

In base al report “Word Giving Index” pubblicato dalla Charities Aid Foundation lo scorso novembre, l’Italia si posiziona al 79° posto della classifica mondiale relativa all’impegno filantropico nel 2014.

Pur essendo in coda a tutti i Paesi maggiormente industrializzati, essa ha compiuto un passo avanti significativo rispetto al 2011, anno in cui occupava soltanto il 104° posto[177].

Un simile progresso, renderebbe ottimistici rispetto a un possibile (seppur lento) miglioramento organizzativo nel mecenatismo italiano, ma il Bel Paese è ancora lontano dalle cifre raggiunte dagli Stati Uniti, i quali vantano donazioni per ben 223 miliardi di euro (l’equivalente di 303 miliardi di dollari) l’anno.

Le cifre italiane sono decisamente meno significative, con 3 miliardi e mezzo di euro annui.

L’Italia, nel tentativo di adeguarsi alle altre realtà europee e mondiali, incrementando il numero e l’entità delle erogazioni liberali nei confronti di enti culturali, si rifà alle esperienze e metodologie del mondo anglosassone, il cui pragmatismo ha determinato il successo delle ONLUS e delle più diverse realtà imprenditoriali: in Nord America il settore *profit* è giunto a prendere ad esempio le competenze e i modelli operativi delle *non-profit*, adattandole al proprio modello gestionale.

Negli Stati Uniti, infatti, le erogazioni liberali sono considerate un comportamento normale, che viene incentivato dal governo federale: elargisce donazioni il 97% di

---

due conferenze svoltesi una per il ciclo “Il Giovedì dei Musei” e una presso l’Università Gregoriana.

[177] Charities Aid Foundation, *World Giving Index 2014 - A global view of giving trends*, Novembre 2014, pp. 8-9

coloro i quali hanno un reddito compreso tra 1 e 5 milioni di dollari all'anno e il 67% di chi ha un reddito inferiore ai 100.000 dollari l'anno.

La possibilità di scaricare integralmente dalle tasse le donazioni, infatti, è utile a incentivare queste ultime, poiché consente a persone con redditi molto alti di ridurre l'imponibile fiscale su cui vengono calcolate le imposte. Inoltre, la mentalità americana, tende ad agire senza porsi troppo domande e così sceglie spesso di fare del bene senza perdere troppo tempo a chiedersi come.

La realtà della Gran Bretagna, diversa da quella statunitense ma con una propensione a donare piuttosto alta, ha delle normative diverse: chi beneficia di un'erogazione liberale è costretto ad informare il fisco di tutti i dati relativi al donatore, mentre quest'ultimo sarà tenuto soltanto a presentare le ricevute dei versamenti effettuati.

Inoltre, in Gran Bretagna, è diffusa maggiormente la tendenza a fare le donazioni a realtà locali, più vicine al donatore.

Per quanto riguarda il mecenatismo italiano si rilevano diversi dati oggettivi: come detto in precedenza, essendo le erogazioni liberali strettamente connesse all'andamento dell'economia, la crisi, che in Italia è stata ed è tuttora particolarmente sentita, ha comportato un calo nelle donazioni effettuate da persone fisiche, seppur la diminuzione dei contributi investa anche soggetti quali imprese e fondazioni bancarie.

Inoltre, la legge finora vigente in materia, ossia il D.P.R. 917 del 1986, tendeva a privilegiare maggiormente le donazioni da parte di imprese.

La speranza è che le cose cambino e che si implementi un modello di filantropia più attivo e organizzato, che porti anche un consistente miglioramento sociale.

La situazione legislativa è stata aggiornata di recente attraverso i provvedimenti assunti dall'attuale governo: il 31 maggio del 2014, infatti, è stato emanato il decreto-legge n. 83, il cui articolo 1 riporta il titolo "Credito di imposta per favorire le erogazioni liberali a sostegno della cultura – ART-BONUS". Esso è stato convertito il 29 luglio successivo nella legge numero 106 che prevede un credito d'imposta del 65% delle erogazioni liberali destinate a "interventi di manutenzione, protezione e restauro dei beni culturali pubblici", "sostegno degli istituti e dei luoghi della cultura di appartenenza pubblica", "realizzazione di nuove strutture, restauro e potenziamento delle fondazioni lirico-sinfoniche o di enti o istituzioni pubbliche che, senza scopo di lucro, svolgono esclusivamente attività nello spettacolo".

Tale credito è concesso solo qualora le donazioni siano destinate direttamente "ai soggetti concessionari o affidatari dei beni oggetto di tali interventi".

I soggetti beneficiari sono persone fisiche ed enti non commerciali "nei limiti del 15% del reddito imponibile" e i soggetti titolari di reddito d'impresa "nei limiti del 5 per mille dei ricavi"[178].

Tale credito è ripartito in tre quote annuali di pari importo e per le imprese sarà possibile utilizzarlo in compensazione[179].

Fondamentale è la trasparenza: i soggetti beneficiari delle donazioni sono tenuti a comunicare mensilmente al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo l'entità dell'erogazione liberale ricevuta in quel periodo. È necessario,

[178] Agenzia delle Entrate - Direzione Centrale Normativa, Circolare n. 24/E, 31 luglio 2014 Roma, p. 3

[179] *Ivi*, p. 6

inoltre, che essi comunichino pubblicamente la destinazione d'uso di tale donazione[180].

La propensione a donare, però, non dipende soltanto dalle variabili economiche fino a questo momento considerate: le donazioni, in ambito culturale, infatti, vengono elargite soprattutto a quelle realtà museali le cui strategie di *fundraising* rispettano alcuni principi fondamentali e cioè partecipazione, trasparenza, identità e reputazione, che si concretizzano nel perseguimento di determinati obiettivi. Questi ultimi sono:

- creare dei legami forti tra il museo e la comunità locale in cui esso è inserito;
- coinvolgere attivamente i donatori nella quotidianità e nelle diverse attività svolte dal museo;
- illustrare i progetti a cui sono destinate le risorse investite dai donatori;
- rispettare la massima trasparenza nell'informare relativamente all'uso delle risorse ricevute e nel monitorare i risultati raggiunti grazie ad esse.

Ragionando in questa prospettiva, ecco giustificato ancora una volta il successo di un'organizzazione come i "Patrons of the Arts in the Vatican Museums" che rispetta pienamente e intelligentemente tali principi e che, probabilmente grazie a una fortunata coincidenza di eventi, è nata nel Paese forse con la maggiore propensione a donare e con i più funzionali strumenti per farlo.

I *Patrons* mettono insieme in un mix di successo redditi elevati, interesse culturale e generosità.

---

[180] *Ivi*, p. 9

CONCLUSIONI

Al termine della mia analisi, che ha approfondito i vari aspetti caratterizzanti il sistema gestionale dei Musei Vaticani e i mezzi utilizzati dall'amministrazione degli stessi per raccogliere fondi, ritengo sia interessante osservare quale sia l'opinione del personale direttamente coinvolto nel "*management*" di uno dei "luoghi più importanti dell'umana civilizzazione".

In un passo del libro pubblicato nel 2011 dalla casa editrice La Scuola, collana Orso Blu, dal titolo *Arte e Bellezza*, Antonio Paolucci – che prima ancora di essere Direttore dei Musei Vaticani, è uno dei maggiori storici dell'arte italiani –, sotto forma d'intervista, esprime la propria personale idea di bellezza, affrontando temi piuttosto attuali e controversi, come la definizione dell'espressione "Beni Culturali", il museo diffuso, il turismo culturale e l'arte contemporanea.

A un certo punto, proseguendo nella lettura di tale libriccino (gioiello prezioso per chiunque ami immergersi nella retorica tipica di Paolucci), emerge, più o meno direttamente, quale sia la sua opinione in merito alla gestione economica dei beni culturali italiani – o "belle arti", come preferisce chiamare il patrimonio artistico e culturale del nostro Paese – e di quelli americani.

Quando gli viene detto che l'opinione pubblica contemporanea sostiene spesso la tesi secondo la quale, per rendere maggiormente dinamico e competitivo il sistema museale italiano, sarebbe tanto giusto quanto necessario adeguarsi o, quanto meno, ispirarsi a quello americano delle grandi fondazioni, egli ribatte, sostenendo che tale opinione e tensione verso esempi stranieri, è soltanto frutto

dell'imperante esterofilia italiana e, in particolare, del processo di mitizzazione, ancora attuale, del modello statunitense.

Secondo il Prof. Paolucci, tale modello non sarebbe applicabile in Italia, specialmente per una questione storica legata ai modelli statali diversi presenti nei due Paesi.

Gli Stati Uniti sono, infatti, regolamentati da una costituzione che persegue la libertà individuale e che limita gli interventi dello Stato a un ambito piuttosto ristretto: come ha affermato anche Padre Mark Haydu, Responsabile Internazionale dell'Ufficio *Patrons*, nonché americano di nascita, in occasione di un colloquio con la sottoscritta, negli Stati Uniti lo Stato amministra la pace, la moneta e la giustizia, tutto il resto è lasciato in mano ai privati cittadini: essi detengono la responsabilità della gestione della sanità, dell'istruzione e della cultura, il cui costo è legato in maniera direttamente proporzionale alla qualità del servizio acquistato.

Ciò contrasta fortemente con il sistema statale, non solo italiano ma anche europeo (basti pensare alla Gran Bretagna, dove i musei sono per lo più pubblici e, quindi, gratuiti), il quale, ad oggi, ha l'aspetto che lo contraddistingue proprio perché figlio del socialismo, del "cristianesimo politico"[181], nonché delle ideologie stataliste del '900, che hanno fatto sì che gli Stati contemporanei perseguissero come "*goal*" fondamentale il *welfare*, lo stato sociale, quell'insieme di politiche atte a garantire il benessere dei propri cittadini.

Per tutte queste ragioni, i musei americani, eccezion fatta per la National Gallery di Washington, unico museo statale degli USA, sono amministrati direttamente

[181] Paolucci A., *Arte e Bellezza*, Collana Orso Blu, La Scuola, Brescia, 2011, p. 33

dai *trustee*[182]: i privati mettono a disposizione le proprie risorse finanziarie e, di conseguenza, hanno la possibilità di entrare a far parte del consiglio d'amministrazione dell'azienda in questione.

La conclusione del Prof. Paolucci sembrerebbe essere dunque che, per i motivi storici appena esposti, il modello americano sarebbe effettivamente incompatibile con la realtà italiana.

Inoltre, durante la mia esperienza ai Musei Vaticani, ho avuto modo di riscontrare il fatto che non è soltanto il Direttore a ergersi a paladino di tale prospettiva ideologica, ma che essa costituisce un'opinione diffusa tra i direttori dei maggiori musei italiani: sembrerebbe dunque che l'Italia, o quanto meno il microcosmo delle professioni legate alla storia dell'arte nel nostro Paese, non sia ancora pronta a cambiare prospettiva, prendendo in considerazione la possibilità di assimilare almeno alcuni aspetti del sistema museale americano, per esempio quello di inserire figure professionali come quelle formate dal corso di laurea che mi appresto a concludere, nelle amministrazioni dei Musei.

Tale lunga premessa, per rimarcare, ancora una volta, l'innovatività e la significatività non solo del sistema di *fundraising*, la cui più alta espressione è costituita dall'esperienza dei *Patrons of the Arts*, ma anche dell'assegnazione della gestione degli aspetti scientifici e di quelli tecnico-amministrativi a due diverse figure professionali: queste due esperienze, di cui i Musei Vaticani sono stati pionieri, possono essere assunte, a mio parere, come *best practice* dai musei italiani.

---

[182] *Ibidem*

Sarebbe facile obiettare che, in verità, i “Musei del Papa” sono un complesso museale appartenente a uno Stato estero, che ha una legislazione ben diversa da quella dello Stato italiano: così è in teoria, ma nella realtà dei fatti un museo che impiega personale quasi totalmente italiano, le cui vie d’accesso sono direttamente aperte su Roma, il cui apparato gestionale è composto da professionisti del settore storico-artistico formatisi per lo più nel nostro Paese e la cui preparazione accademica risente dunque della tradizione storica, artistica e culturale italiana, e il cui patrimonio artistico è composto per la maggior parte dalle opere dei più grandi geni della cultura umanistica italiana ed europea, si può ancora definire e considerare straniero?

Ragionando in tale prospettiva, il passo fatto dai Musei Vaticani rispetto alle politiche di *fundraising* sembrerebbe ancora più impressionante, tanto più se si pensa che è stato compiuto all’inizio degli anni ‘80 del secolo scorso e che i Musei dipendono direttamente dalla maggiore istituzione religiosa al mondo, costretta spesso a giustificarsi rispetto all’eticità delle proprie scelte e azioni.

La Direzione dei Musei Vaticani di allora, guidata dalla lungimiranza e dal significativo contributo del Dott. Walter Persegati, che ha svolto un ruolo fondamentale nell’istituzione dei *Patrons*, ha avuto il coraggio ma anche la genialità di sfruttare all’interno del nostro Paese (o quanto meno all'interno dei suoi confini geografici) e a beneficio dei “Musei del Papa”, gli aspetti positivi e costruttivi del sistema statale d’Oltreoceano, pur non modificando i meccanismi sottesi alla gestione dei beni culturali del Vaticano (che, come abbiamo visto,

sono molto simili a quelli italiani, soprattutto dagli anni duemila in poi), né trapiantandoli all'interno del nostro territorio nazionale.

Il modello americano non è stato adottato, ma ne sono stati ottimizzati i benefici, dando luogo a un museo dinamico e competitivo, che non è perfetto ma che offre dei servizi al passo con quelli forniti dagli altri musei europei, e che ha le risorse necessarie a tutelare i capolavori raccolti dai papi nel corso di 500 lunghi anni, migliorando al contempo le potenzialità dei propri laboratori scientifici e di restauro (che hanno così, dunque, la possibilità di fare ricerca e di essere pionieri in tale ambito).

Al termine di tale riflessione, ritengo di poter concludere sostenendo la tesi, secondo la quale la chiave del successo e del buon funzionamento dei Musei Vaticani consiste probabilmente nel modo in cui è stata concepita e regolamentata la struttura del personale direttivo dei Musei: la distinzione, come si è già detto, dello stesso in un apparato scientifico e in uno amministrativo-gestionale.
Grazie a tale suddivisione dei ruoli, il personale può adempiere alle proprie responsabilità lavorative, esercitando le competenze per cui si è formato e facendo in modo che i propri compiti non sfocino in ambiti diversi da quello a cui è stato assegnato. Sarà dunque un manager a svolgere il ruolo di delegato amministrativo-gestionale, gestendo dunque le risorse umane ed economiche, uno storico dell'arte a occuparsi del settore artistico e degli aspetti curatoriali e, ancora, uno storico dell'arte ma con una grande esperienza pregressa nella direzione di musei e in ambito politico (perché è chiaro che il direttore di un

museo di tale e tanta importanza come i Musei Vaticani, ha in sé una rilevanza politica non trascurabile), a fungere da elemento di sintesi tra le due “anime” che costituiscono la Direzione dei Musei Vaticani, nella consapevolezza della necessità di concertare il proprio lavoro con quello degli altri, ma anche dei confini delle proprie capacità e competenze: e qui si torna al successo del sistema della responsabilità personale sotteso all’amministrazione dei dipendenti dei Musei Vaticani.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV. *Bollettino dei Monumenti, Musei e Gallerie Pontificie, I, 1959.1974. 1977 – XXVI, 2007.2008.2009*

AA.VV., Oxford University Centre for Corporate Reputation, Saïd Business School, Hilary Term 2015: Issue 12, *Reputation and Reorganisation – The transformation of the Vatican Museums,* Oxford

Agenzia delle Entrate - Direzione Centrale Normativa, Circolare n. 24/E Roma, 31 luglio 2014

Buranelli F., Liverani P., Nesselrath A. (a cura di), *Laoconte alle origini dei Musei Vaticani, Quinto Centenario dei Musei Vaticani 1506-2006,* L'Erma di Bretschneider, Roma 2006

Charities Aid Foundation, *World Giving Index 2014 - A global view of giving trends*, Novembre 2014

Cimino V. (a cura di), *La Cappella Sistina venti anni dopo – nuovo respiro nuova* luce, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2014

Codice Etico dell'ICOM per i Musei, Milano/Zurigo 2009

De Angelis M.A., *Musei e Istituzioni di Belle Arti in Roma. Cronologia del Personale Direttivo dal 1768 al 1956,* in *BollMonMusPont,* XVII, 1997

De Campos D.R., *I Palazzi Vaticani,* Cappelli Editore, Bologna 1967

Guida breve generale ai Musei e alle Gallerie di pittura del Vaticano, del Laterano e della Biblioteca Vaticana, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 1948

Guida ai Musei e alla Città del Vaticano, Monumenti, Musei e Gallerie Pontificie, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 1986

Hansen E.C., *Whatever is Noble Whatever is Lovely – twenty-five years of the California Patrons of the Arts in the Vatican Museums*, Castle Press, Pasadena, California 2008

L'attività della Santa Sede nel 2013, pubblicazione non ufficiale, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 2013

L'attività della Santa Sede, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 1938

Liverani P., *La topografia antica del Vaticano*, Monumenti, Musei e Gallerie Pontificie, Città del Vaticano 1999

Magi F., *Triplice Omaggio a Sua Santità Pio XII offerto dalle Pontificie Accademie di S. Tommaso, di Archeologia e dei Virtuosi del Pantheon*, Tipografia Poliglotta Vaticana, Città del Vaticano 1958

Massi E.G., *Guide book to these works of art in the Vatican Museums*, Roma 1869

Michelangelo. La Cappella Sistina, Documentazione e Interpretazioni. Rapporto sul restauro della Volta. Tavole Volta restaurata. Atti del Convegno Internazionale di Studi, Musei Vaticani – Istituto Geografico De Agostini, Novara 1996

Michelangelo. La Cappella Sistina. Documentazione e Interpretazioni. Rapporto sul Restauro del Giudizio Universale, Musei Vaticani – Istituto Geografico De Agostini, Novara 1999

Nogara B., *Il passato e il presente delle Collezioni artistiche pontificie* in *Atti del II Congresso Nazionale di Studi Romani*, Roma 1931

Nogara B., *Musei e gallerie pontifici, Guida del Museo Vaticano di Scultura*, Tipografia Vaticana, Roma 1908

Nogara B., *Origine e sviluppo dei Musei e Gallerie Pontificie: brevi appunti*, Tip. del Senato del dott. G. Baldi, Roma 1948

Nogara B., *Tesori d'arte del Vaticano*, Bergamo 1950

Paolucci A., *Arte e Bellezza*, Collana Orso Blu, La Scuola, Brescia 2011

Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *Guida Generale alla Città del Vaticano*, Milano, Editoriale Jaca Book SpA; Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana; Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2012

Paolucci A., Pantanella C. (a cura di), *I Musei Vaticani nell'80° anniversario della firma dei Patti Lateranensi 1929-2009*, Edizioni Musei Vaticani, Città del Vaticano 2009

Pietrangeli C., *I Musei Vaticani cinque secoli di storia*, Edizione Quasar, Roma 1985

Pietrangeli C., *Scavi e Scoperte di antichità sotto il pontificato di Pio VI*, 1ª ed. Roma 1943; 2ª ed., Roma 1958

Pistolesi E., *Il Vaticano descritto ed illustrato*, Roma 1828-1838

Pontificia Commissione per lo Stato della Città del Vaticano, *Regolamento Generale per il Personale del Governatorato dello Stato della Città del Vaticano*, Tipografia Vaticani, Città del Vaticano 2010

Regolamento della Direzione dei Musei, Tipografia Vaticana, Città del Vaticano 2008

Wey F., *I Musei del Vaticano*, 2ª edizione, Treves, Milano 1878

SITOGRAFIA

www.antennainternational.com

www.carrier.it

www.europarl.europa.eu

www.irs.gov

www.lastampa.it

www.lavenetaservizi.it

www.museivaticani.va

www.operalaboratori.com

www.osram.it

www.sbs.oxford.edu/reputation

www.vatican-patrons.org