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

La Fondazione Ragghianti: un centro culturale per la città di Lucca

Relatore
Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese
Correlatore
Ch. Prof.ssa Stefania Funari

Laureanda
Giulia Pardini
Matricola 846760

Anno Accademico
2014 / 2015

Ai miei genitori, che mi hanno sempre sostenuta ed appoggiata in ogni mia decisione
dandomi la forza e le energie per continuare in ogni momento
e di fronte ad ogni ostacolo.
Ai miei nonni, che mi stanno accanto da vicino
e ai miei nonni che vegliano su di me
da lontano.
A Gioacchino.

Indice

Introduzione 4

Capitolo I

L'Italia e le Fondazioni. Realtà a confronto

1.1 Le Fondazioni in Italia 7

1.2 Dati dalle Fondazioni 10

1.3 Le Fondazioni nel mondo del non profit 14

1.4 Le Partnership pubblico-privato 16

1.4.1 Le Fondazioni di Partecipazione 21

1.5 Le Fondazioni di Origine Bancaria 25

1.6 I destinatari delle Fondazioni e dell'offerta culturale 30

1.6.1 L'esperienza del visitatore 34

Capitolo II

La Fondazione Ragghianti

2.1 Storia e Costituzione del Centro Licia e Carlo L. Ragghianti 37

2.2 Da Associazione a Fondazione 39

2.2.1 Il nuovo Statuto, la Mission e gli organi della Governance 43

2.3 La Mediateca 45

2.4 Normativa Regionale: il riconoscimento degli Istituti Culturali 46

2.5 L'impatto sulla cittadinanza e gli stakeholders 51

2.5.1 I laboratori didattici 58

2.6 La comunicazione: canali cartacei vs canali informatici 64

Capitolo III

L'organizzazione e lo studio delle mostre. L'attività espositiva presso la Fondazione Ragghianti

3.1 Gli eventi Blockbuster 68

3.2 Che cosa è un evento 71
3.2.1 La gestione di un evento culturale 72
3.3 La Fondazione Ragghianti e l'attività espositiva 77
3.4 Le mostre del triennio 2012-2014 80
3.5 Scatizzi. L'ipotesi della Pittura 82
3.5.1 Risultati raggiunti e valutazione finale 87
3.6 La Forza della Modernità. Arti in Italia 1920-1950 91
3.6.1 Risultati raggiunti e valutazione finale 98
3.7 Umberto Prencipe e la Toscana. Tra modernità e tradizione 105
3.7.1 Risultati raggiunti e valutazione finale 110
3.8 Le tre mostre a confronto 112

Capitolo IV
L'aspetto economico finanziario della Fondazione Ragghianti
4.1 Il documento contabile per un ente non profit 116
4.2 Lo Stato Patrimoniale della Fondazione Ragghianti 118
4.3 Il Rendiconto di Gestione della Fondazione Ragghianti 121
4.4 La Nota integrativa 125
4.4.1 Contenuto e Variazioni delle Voci più significative 126
4.5 Il Bilancio di Missione 134
4.6 Uno sguardo d'insieme 140

Conclusioni 143

Appendice
Intervista a Giuliana Baldocchi 145
Intervista a Gioacchino Barbera 147

Note Bibliografiche 149
Sitografia 153
Ringraziamenti 154

Introduzione

Il lavoro che si vuole introdurre verte su una realtà culturale attiva nella città di Lucca dal 1981, la Fondazione Ragghianti, che ha visto la sua formale costituzione nel 1984, anno in cui è stato firmato lo statuto di fondazione ed in base al quale essa si è prefissa il compito di fungere da luogo di studio, di raccolta, di insegnamento e diffusione dell'arte contemporanea.

Il Centro fu voluto da Carlo Ludovico Ragghianti e dalla moglie Licia Collobi, le cui vite sono state dedicate all'arte, allo studio, alla sperimentazione, pubblicando ricerche molto importanti sul Novecento italiano e stringendo rapporti di amicizia e di collaborazione con studiosi, maestri d'arte del Novecento, scrittori, molti dei quali hanno donato negli anni le loro opere alla Fondazione.

L'elaborato procede dall'analisi dei soggetti che operano nel campo culturale nel nostro Paese e con quali risorse si sostengono: dall'analisi è emerso il ruolo fondamentale svolto dalle fondazioni di origine bancaria e dalle partnership pubblico-privato. Le fondazioni culturali e le fondazioni di origine bancaria si delineano per la maggior parte dei casi come enti non profit: per questo si è provato a sottolineare gli aspetti generali comuni, le caratteristiche, il loro modus operandi ed il pubblico a cui essi si rivolgono. Nel mare magnum di queste realtà piccole e medio grandi si inserisce la Fondazione Ragghianti oggetto privilegiato di studio.

La parte centrale del testo mira a delineare la storia e la costituzione della Fondazione Ragghianti, a cui segue la descrizione delle attività svolte nel triennio 2012-2014, dell'impatto sulla popolazione e del riscontro in termini di credibilità. Grazie ai documenti forniti dalla Fondazione stessa è stato possibile condurre un lavoro di ricerca sul numero di stakeholder coinvolti nelle attività, se essi si siano dimostrati soddisfatti o meno della proposta culturale ed il modo in cui la Fondazione si connette al tessuto sociale lucchese e come si presenta dal punto di vista comunicativo.

Ad una presentazione complessiva delle attività segue l'ampia trattazione degli eventi: in quanto centro culturale essa si propone come una delle principali organizzatrici di eventi nel panorama lucchese. Dalle conversazioni con il Direttore Scientifico è stato appreso che le mostre e le conferenze organizzate seguono nell'impostazione il volere di Ragghianti, sono dedicate prettamente all'arte contemporanea ed hanno alla loro base fondamenti scientifici che si basano su mesi di ricerca, discostandosi in questo modo dalle ormai sempre più frequenti mostre preconfezionate che sono somministrate al pubblico nella speranza di ritorni economici e non con fini educativi.

Nel particolare sono analizzate le tre mostre organizzate negli anni 2012, 2013 e 2014: per ciascuna è stato condotto uno studio documentale ed analitico, realizzato per mezzo delle informazioni e dei dati trasmessi che sono stati di aiuto per rispondere ad una serie di domande relative all'impostazione manageriale della Fondazione: il processo di formulazione degli obiettivi, il livello di innovatività degli eventi, il reperimento delle risorse e l'impatto sui destinatari. A corredo di ciascuna mostra sono analizzati i bilanci preventivi e i consuntivi in base ai quali si apprende la tipologia di risorse economiche impiegata, in che modalità e se i bilanci preventivi sono rispondenti o meno ai consuntivi.

La parte conclusiva dell'elaborato pone l'accento sull'aspetto economico finanziario della Fondazione, analizzando dettagliatamente gli schemi di bilancio del triennio preso in considerazione: si cerca di illustrare l'economicità e la sostenibilità della gestione, in forma autonoma o tramite sostegno esterno.

Nella città di Lucca è presente un interesse diffuso volto all'offerta culturale ma all'interno di questa rete di associazioni culturali che promuovono eventi culturali manca uno spirito collaborativo e non c'è sinergia che porti a un effettivo miglioramento dell'offerta culturale. L'inclinazione individualista ed autonoma è propria anche della Fondazione Ragghianti che, forte del sostegno della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca riesce ad avere risorse tali da garantire una sostanziale indipendenza dagli altri operatori del settore. La Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca è tra gli enti fondatori della Fondazione Ragghianti e si configura come una delle maggiori dieci Fondazioni di origine bancaria in termini di erogazioni verso il settore arte e cultura per la città e la provincia di Lucca.

Ragghianti, previdentemente, lasciò la sua intera collezione alla ex Cassa di Risparmio di Lucca che insieme alla Regione Toscana, alla Provincia di Lucca e al Comune di Lucca diedero vita alla Fondazione Ragghianti costituendone il fondo di dotazione. Dei fondatori storici solo la Fondazione Cassa di Risparmio continua a sostenere l'istituzione con risorse finanziarie; limitati sono gli interventi degli enti pubblici (Regione e Comune; la Provincia risulta assente dal 2012). Da ciò la conferma della necessità dell'intervento delle fondazioni bancarie come soggetto erogatore essenziale di contributi per la cultura nel nostro Paese.

Capitolo I

L'Italia e le Fondazioni. Realtà a confronto

1.1 Le fondazioni in Italia

L'istituto delle fondazioni non è un *modus operandi* dell'età moderna e l'idea di indipendenza della cultura, per una fruizione più ampia della popolazione, non è un concetto della contemporaneità ma risale a molto lontano nel tempo. Si hanno testimonianze che già Platone avesse istituito una propria accademia che potesse fruttare reddito e potesse svolgere funzioni di scuola indipendente di filosofia. Nel diritto post classico e cristiano si parlò poi di *piae causae* come patrimoni destinati a scopi di beneficenza che svolgevano, al pari delle moderne fondazioni, funzioni di utilità sociale. Turgot nel 1757, nel pieno dell'età Illuminista, che aveva visto sorgere varie criticità nei confronti di questi istituti, diede al termine fondazione un significato ben definito "fondare significa che un patrimonio o una somma di denaro è impiegato in perpetuo al fine di perseguire lo scopo che il fondatore si è proposto […] che si limiti a soddisfare la vanità del fondatore, spesso l'unico motivo". Come si capisce la definizione lascia trasparire quella criticità che si protrarrà per tutto il XIX secolo verso gli istituti fondazioni fino quasi a costringerli a operare in un clima di clandestinità.

Dagli anni '60 del Novecento ebbero luogo dibattiti sull'effettiva efficienza di questi istituti, soprattutto in Germania e negli Stati Uniti ed in Italia, agli inizi degli anni '90, ci fu una grande scoperta di tali realtà, dell'apporto che esse potevano dare ai settori della cultura, della ricerca, dello sport e vari altri[1].

Le numerose tipologie di Fondazioni ed in particolare quelle legate al mondo della cultura e dell'arte hanno acquistato dagli anni '90 un ruolo centrale in Italia. Dagli inizi il

[1] Filippini L. (a cura di), *Economia delle fondazioni – dalle piae causae alle fondazioni bancarie*, Bologna, Il Mulino, 2000, pp. 7-10.

fenomeno ha visto una grande ascesa e un impegno costante da parte di una moltitudine di figure che hanno stanziato contributi e finanziamenti per arricchire il territorio italiano di queste realtà: questo impegno è maturato col tempo grazie sia ad una maggiore sensibilità culturale che ha posto solide basi per una crescita sociale sia dalla possibilità del riconoscimento giuridico offerto dalle regioni.

Tale campo è variamente composito e nasce dalle più disparate intenzioni che si estendono dal puro spirito filantropico, ad una donazione personale e privata, data in concessione ad enti pubblici o privati da lasciare ai posteri con la richiesta di incrementarla e valorizzarla, ad uno spirito puramente imprenditoriale. Il fondatore o il donatore che concede la propria collezione, i suoi beni, per costituire un'istituzione, vi rinuncia definitivamente a possederli a titolo personale, per donarli e farli usufruire ad una comunità ben più grande per renderli oggetto di pubblica utilità come è stato il caso del Prof. Carlo L. Ragghianti che ha fatto dono della sua collezione alla città di Lucca.

In questi comportamenti si possono ravvisare vari elementi comuni delle personalità che si accostano a tale impegno, quali una spinta fortemente individualista, fomentata dal desiderio di affermazione, "di autogoverno, di volontà di ruolo sociale"[2], di riconoscimento di spirito filantropico e una conseguente affermazione della propria immagine accostata ad uno spirito impegnato per la società. In un'intervista rilasciata al Sole 24 Ore nel 2009, Francesco Florian, affermava che "le persone fisiche costituiscono una fondazione principalmente sulla base di due circostanze: esistenza di una collezione o raccolta d'arte cui dare collocazione, mantenimento e cura per il futuro ovvero fornire sostegno al mondo dell'arte, sulla base di uno spirito filantropico" [3].

Dal punto di vista organizzativo e normativo c'è stato un cambiamento da un modello di puro mecenatismo ad una struttura giuridica ben definita che ha visto pieno compimento con l'inclusione della materia all'interno del Codice Civile, I libro, titolo II, artt. 14 - 32. La costituzione avviene tramite l'atto di fondazione e tale atto deve contenere la denominazione dell'ente, l'indicazione dello scopo, che deve essere di pubblica utilità,

---

[2] Pacini M., *Le fondazioni in Italia*, in Agnelli G, Pacini M., Richardson J., Trocolli E., Strachwitz R., Guzzi D., *Per conoscere le fondazioni, i mondi delle fondazioni in Italia e all'estero*, Milano, Edizioni G. Agnelli, 1997, p. 5.

[3] Marchesoni M.A., *Fondazioni, la parola all'esperto Francesco Florian*, 23 febbraio 2009, Il Sole 24 Ore.

del patrimonio e della sede, norme sull'ordinamento e l'amministrazione. Le fondazioni non si basano sulle persone ma sul patrimonio che possiedono destinato dal donatore che rinuncia definitivamente alla proprietà; esse sono classificate come enti privati senza scopo di lucro, dotate di un patrimonio iniziale e di organi di governo ben definiti che hanno il fine di guidare al meglio l'istituzione per un'organizzazione a tutto tondo, per rispondere agli obiettivi previsti dalla mission e per garantire un impiego dei fondi in modo ottimale.

Le fondazioni acquistano personalità giuridica con l'iscrizione nel registro delle personalità giuridiche, con specifica di iscrizione nel registro presso una determinata regione[4] per quelle persone giuridiche private che operano nelle materie che sono riconosciute di competenza regionale e i cui compiti si esauriscono nell'ambito di tale regione.

Secondo la legge gli istituti di cultura devono seguire il principio di trasparenza, rendere cioè pubblica la reale situazione amministrativa e la possibilità di controllo su essa; in linea con tale principio essi, secondo l'art 9 D. Lgs. 153/99 comma 1, devono redigere il bilancio in base a ciò che viene istituito dal Codice Civile all'art. 2423.

Convenzionalmente le fondazioni sono riconosciute secondo due grandi tipologie: operative ed erogative o *grant-making*. Le prime, gestiscono direttamente la produzione di beni e servizi e concentrano le loro attività su una o più imprese culturali, mentre le seconde possono essere definite come quelle istituzioni che finanziano attività realizzate da terzi in ambito culturale[5]. A queste due tipologie si è affiancata negli ultimi anni la fondazione di partecipazione[6], una struttura aperta che ammette l'inclusione all'interno della gestione di enti e figure pubbliche e private.

---

[4] http://www.prefettura.it/firenze/contenuti/9942.htm.
[5] Demarie M., *Le fondazioni culturali in Italia: profili organizzativi*, dal Convegno *Il problema delle Fondazioni*, Accademia dei Lincei, 1-2 Aprile 2004.
[6] Su cui si approfondirà nel paragrafo 1.4.

1.2 *Dati dalle Fondazioni*

Nel 1995 la *Fondazioni Agnelli* propose un'indagine conoscitiva su un campione di 536 fondazioni italiane su un migliaio che a quel tempo già esistevano per fare una radiografia approfondita della situazione italiana. Dagli studi emerse una notevole diffusione di queste realtà, soprattutto nel Nord Italia, complice il riconoscimento giuridico da parte delle regioni Italiane. Negli anni ’90, come viene notato dallo studio in questione, le fondazioni italiane non potevano ancora essere lontanamente paragonate a quelle europee o americane ma comunque il fermento che ha animato gli anni a venire stava prendendo sempre più spinta.

Nel mosaico di fondazioni intervistate e dai vari dati messi a disposizione dallo studio della Fondazione Agnelli sono stati presi in considerazione per questa ricerca quelli relativi alle fondazioni con interesse per il settore culturale ed il patrimonio artistico: da essi si nota che la distribuzione di queste realtà, su tutto il territorio nazionale, con settore di competenza nella tutela dei beni culturali e nella ricerca nel campo artistico non era molto alto, solo 17,7% e 16,5% sul totale delle 514 fondazioni intervistate.
Una serie di dati interessanti, riportati in tabella 1.1, illustrano la distribuzione del tipo di attività che ciascuna fondazione aveva dichiarato essere la propria modalità di azione, cioè di che cosa di occupavano e che cosa, in concreto, facessero: organizzazione diretta di manifestazioni artistiche e culturali il 7,2%; finanziamento o sponsorizzazione di manifestazioni artistiche e culturali organizzate da terzi, 1,2%; gestione diretta di un museo 4,8%; gestione diretta di una biblioteca 3,8%.

Tabella 1.1 Fonte: Dati Ricerca Fondazione Agnelli 1995[7]

Ambito di attività	*Percentuale*
Organizzazione di manifestazioni artistiche e culturali	7,2%
Finanziamento di manifestazioni culturali organizzate da terzi	1,2%
Gestione diretta di un museo	4,8%
Gestione diretta di una biblioteca	3,8%

[7] Pacini M., *Le fondazioni in Italia*, in *op. cit.*, pp. 8-15.

L'indagine poi verteva sulle modalità di intervento, sulla distribuzione territoriale ed area geografica di sviluppo, sul personale addetto, sulle spese, erogazioni e situazioni patrimoniali.
Dai questionari compilati furono estratti elementi comuni a tutte le realtà: esistenza di fondazioni giovani, patrimonialmente piccole, legate ad un raggio di azione territoriale piuttosto che nazionale, diffusione nel centro nord e scarsa presenza nel sud ed un'importante indipendenza dal settore pubblico che ne prospettava un florido futuro.

Nel biennio 2006-2007 l'*Istat* svolse la prima rilevazione sulle fondazioni attive in Italia al 31 dicembre 2005, esattamente 10 anni dopo lo studio condotto dalla Fondazione Agnelli. Le fondazioni attive alla fine dell'anno 2005 erano 4720 e la loro distribuzione, come era stata già notato precedentemente, molto disomogenea, con picchi alti nelle regioni nord e bassi nel sud, cioè da un massimo del 44,2% nel Nord ovest ad un minimo del 14,9 % nel Mezzogiorno. La distribuzione regionale presentava una variabilità ancora più accentuata: il maggior numero di fondazioni aveva sede in Lombardia (1.430 unità, pari al 30,3% del totale nazionale), Emilia-Romagna (443 unità), Lazio (423 unità), Piemonte (405 unità), Veneto (369 unità) e Toscana (334 unità).
Per quanto riguarda invece il settore di attività prevalente di ciascuna fondazione il 17,6% operava nel settore Cultura, sport e ricreazione e nella tavola riguardante i principali servizi offerti dalle donazioni si apprende che solo il 5,2% era indirizzato alle attività di restauro e conservazione dei beni artistici e architettonici ed il 5,1 % nella gestione di musei, monumenti e siti archeologici e paesaggistici mentre per la gestione di biblioteche, centri di documentazione e/o archivi il dato era di 7,6% e per le organizzazioni di esposizioni e/o mostre 7,5%[8], la tabella 1.2 raggruppa questi dati.

[8]http://www3.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20071018_00/testointegrale20071018.pdf

Tabella 1.2 Fonte: Rapporto Istat 2006/2007[9]

*Servizi offerti dalle Fondazioni in ambito culturale – 2005**	*Percentuale*
Finanziamento progetti artistico culturali	7,9%
Gestione di biblioteche ed archivi	7,6%
Organizzazione mostre ed esposizioni	7,5%
Restauro e conservazione di beni artistici	5,2%
Gestione dei musei e monumenti	5,1%
Promozione ed arricchimento delle raccolte d'arte	3,5%

*Si tratta delle prestazioni più frequentemente offerte sulla base dei settori di competenza complessivi delle fondazioni in Italia.

Questi studi però risultano ormai datati per fare un prospetto sulla situazione italiana contemporanea, notevolmente mutata sia dal punto di vista sociale che economico: infatti negli studi precedenti ancora non c'era il sentore della crisi economica che si è abbattuta dopo gli anni 2007/2008. Grazie ai rapporti annuali del *Giornale delle Fondazioni* e a quelli dell'*Acri*, si può capire in maniera più approfondita il panorama del triennio 2012-2014.

Nel rapporto relativo al 2012 risultava che le fondazioni civili davano segno di scarsa patrimonializzazione, anzi, spesso una buona parte di loro neanche conosceva il proprio patrimonio di dotazione; nel complesso, quindi, si presentavano dipendenti dall'attività di *fundraising* o dall'impegno dei soci. Su un campione di 130 fondazioni 58 erano le fondazioni museali, vale a dire con finalità conservative ed espositive, 23 per la gestione, la tutela e la valorizzazione di archivi, biblioteche e centri di documentazione[10].

Alla chiusura del rapporto del Giornale delle Fondazioni del 2013/2014 nell'insieme delle società cooperative sociali, delle associazioni riconosciute e non, le fondazioni contate erano 7846, di cui 1623 operanti nel settore delle attività artistiche e culturali, la tabella 1.3 mette a confronto la situazione 2012-2014.

[9] *Ivi.*
[10] *Fondazioni, il rapporto 2012,* ne Il Giornale delle fondazioni, XII edizione, giugno 2012, Il Giornale dell'Arte, n.321.

Di fronte alla crisi economica questa crescita non ha avuto una battuta d'arresto molto significativa ma anzi, il settore ha pensato a come poter correre ai ripari e come risolvere il problema legato alla mancanza di risorse e finanziamenti dato dalla crisi. Lo strumento più adatto e largamente diffuso è stato quello del ricorrere alle partnership pubblico private[11] che sono andate crescendo col tempo. Stando ai dati Istat che avevano censito le fondazioni nel 2005 c'è stato un incremento delle FAC, fondazioni dell'arte e cultura, del 144% dal 2005 al 2011, con numeri molto alti che contavano 340 unità in Lombardia, 212 in Toscana, 165 nel Lazio, 150 in Piemonte, 135 in Veneto e 138 in Emilia.

Tabella 1.3 Fonte: Rapporto Fondazioni 2012 e Rapporto Fondazioni 2013/2014[12]

Tipologia di Fondazione	*Anno 2012 – Campione di 130 unità*	*Anno 2013/2014 – Campione di 126 unità*
Fondazioni *museali* con finalità espositive e conservative.	58	67
Fondazioni per *la gestione, tutela e valorizzazione* di archivi, biblioteche e centri di documentazione.	23	18
Fondazioni per la *tutela e la valorizzazione del territorio*, dei siti monumentali e dei beni paesaggistici.	14	10
Fondazioni *per il sostegno alla ricerca*, didattica, formazione e creazione in ambito artistico-culturale.	19	14
Fondazioni per l'*organizzazione di rassegne*, festival di natura artistico culturale.	7	8
Fondazioni dedicate allo *sviluppo economico* e sociale con la cultura.	9	9

I dati dei vari rapporti portano a delineare una costellazione sparsa per tutta Italia di realtà piccole e medio grandi, senza tenere di conto delle fondazioni di origine bancaria che in linea con i loro statuti sostengono e finanziano attività a livello artistico culturale e si impegnano nell'elargire erogazioni e contribuzioni sia per soggetti pubblici che per i

[11] Argomento che verrà approfondito nel paragrafo 1.4

[12] *Fondazioni, il rapporto 2012,* ne Il Giornale delle fondazioni, XII edizione, giugno 2012, Il Giornale dell'Arte, n.321, *Fondazioni, il rapporto 2013/2014,* ne Il Giornale delle fondazioni, XIII edizione, gennaio 2014, Il Giornale dell'Arte, n.338.

singoli privati. E' certo però che il numero di filantropi negli ultimi anni è andato crescendo e le attività a scopi sociali si sono moltiplicate ma è da sottolineare che il panorama che si presenta è di una realtà fortemente frammentata, in cui operano soggetti privati, pubblici, comuni, regioni e stato senza una fisionomia dettagliata e a volte in totale autonomia.

1.3 *Le Fondazioni nel mondo del non profit*

Lo sviluppo degli enti non profit, associazioni, fondazioni, gallerie e musei che si sono impegnati per la realizzazione di attività nel campo dell'arte, ha rimarcato l'idea, già invalsa da anni, secondo cui la cultura possa diffondere conoscenza a tutti i gradi della società e possa imprimere dei cambiamenti a livello economico, che apportino non solo un'attrazione maggiore di turismo ma influiscano sulla crescita della popolazione in senso culturale ed educativo. La cultura è ormai definita come un bene di consumo ed il suo ruolo all'interno dell'economia ha suscitato un dibattito che ha incalzato sempre più portando molti a ritenere che il profilo culturale vada di pari passo con quello economico: una *piece* teatrale e l'organizzazione di una mostra o di un evento sono il risultato del connubio di attività economiche e non[13]. In quest'ottica risulta fondamentale avere una stabilità economica per realizzare i progetti ma non è importante, per gli obiettivi di promozione e valorizzazione culturale, finalizzare le proprie attività al guadagno, e questo è testimoniato dalle diverse realtà che perseguono scopi sociali senza l'esigenza del profitto.

Il non profit soddisfa una domanda e un'offerta sociale, differenziandosi in questo modo dal profit: il principio regolatore è la solidarietà che si richiama all'economia civile che ha come scopo il benessere comune[14], perciò le fondazioni non profit non si delineano come enti commerciali ma come realtà con scopi educativi e sociali. Col tempo l'elemento non profit è diventato facile da attivare nella nostra contemporaneità, lo strumento su cui far leva per impegnarsi perché può dare la possibilità di manovrare e

[13] Magnani M., *Creatività e cultura, motori dello sviluppo*, Il Sole 24 Ore, 19 novembre 2013.
[14] Foglio A. *Il marketing non profit, strategie e politiche di marketing per associazioni ed imprese non profit*, Milano, Franco Angeli Editore, 2003, pp. 40-60.

allo stesso tempo di autogovernarsi senza perseguire scopi di lucro, e di riuscire a soddisfare le aspettative filantropiche dei donatori: si tratta di seguire la strada dell'utilità sociale senza reali interessi economici ma con lo sguardo al futuro ed al benessere comune.

Le organizzazioni non profit si occupano di produzione di servizi sociali o di interesse collettivo, della promozione dei diritti civili e della tutela dei cittadini, dello stimolo alla partecipazione alla vita civile. La finalità principale risedente nel dare soddisfazione senza rientri monetari è ciò che fa delle Onp una realtà vincente esaltandone continuamente il ruolo sociale, l'impegno costante nella valorizzazione dei territori, dei patrimoni artistici, delle minoranze culturali[15].

Le fondazioni fanno parte del mondo del non profit: esse partecipano come soggetti all'offerta artistica e alla diffusione dei prodotti e servizi perseguendo finalità educative e sociali e collaborazioni di natura associativa e volontaria. Lo stato giuridico è disciplinato dal D. Lgs. 460/1997 in cui sono sottolineati anche gli sgravi fiscali e le agevolazioni per chi opera nel settore della cultura per la valorizzazione, la promozione e la tutela e dalla Legge n. 352/ 1997 che ha ad oggetto disposizioni sui beni culturali con riferimento alla programmazione delle attività culturali e la partecipazione di soggetti pubblici e privati e dello Stato.

Le aziende artistiche non profit si prefiggono una missione sociale ed educativa e i dati caratteristici, in gran parte riscontrabili nelle fondazioni di diritto privato che si dedicano all'arte ed alla cultura, sono:

- Un'assenza di utilizzo e profitto ma con avanzi di gestione.
- Potere comunitario e decisioni assembleari.
- Natura pubblicistica ed obiettivi sociali.
- Minimizzazione del profitto sociale con la conseguente assenza di scopo di lucro.
- Offerta di idee, prodotti e servizi sociali che abbiano un forte impatto sulla comunità territoriale e non solo, che riescano ad attrarre nuovi stakeholders e stimolare la curiosità e la partecipazione anche nei frequentatori più fedeli.

[15] *Ivi.*

- Distribuzione del prodotto/ servizio diretto all'utente, rapporto e comunicazione diretti all'utente e sviluppati in base all'utente ed in relazione alle sue richieste[16].

In aggiunta si rilevano delle situazioni in cui le organizzazioni non profit possono in modo valido sostituirsi alla pubblica amministrazione: hanno costi inferiori grazie soprattutto al lavoro volontario, godono di flessibilità e discrezionalità, senza quegli obblighi pressanti di imparzialità a cui la pubblica amministrazione è legata e, soprattutto, possono rendersi disponibili verso una gamma di popolazione più ampia, riuscendo a soddisfare diverse richieste provenienti da ogni strato della società[17].

1.4 *Le partnership pubblico – privato*

L'evoluzione all'interno dei contesti socio economici e nel campo della cultura e dell'arte ha fatto in modo che si affermassero nel tempo delle alleanze tra pubblico e privato: un'integrazione che avrebbe dovuto aprire la strada ad un'offerta migliore dei prodotti e ad una migliore fruizione e promozione del patrimonio culturale. La nascita di queste partnership è stata una conseguenza della scarsità di risorse di fronte alla richiesta di investimenti pubblici e all'idea secondo cui il soggetto privato possegga migliori possibilità a livello organizzativo e finanziario. È quasi inevitabile che, per sopperire alla mancanza dello Stato, entrino in gioco i privati che tentano, e riescono con successo, a sostituirsi ad esso. Uno Stato che, secondo la visione di molti, non può fare più di quanto stia già facendo e che, a guardare i dati di finanziamento al patrimonio culturale, è molto poco[18].

Nel 2002 Salvatore Settis già scriveva[19] che il patrimonio culturale stava prendendo le forme di un corpo morto, che avrebbe visto presto l'affidamento alla sapienza dei privati o del Ministero dell'economia, che avrebbero saputo gestirlo ed insieme sarebbero riusciti a trasformarlo in un generatore di introiti. Seguendo questa visione prettamente economista, si era arrivati all'adozione di un'impronta aziendalistica nel settore del patrimonio culturale italiano e, avendo lo sguardo indirizzato al mercato, era inevitabile

[16] Foglio A., *Il marketing dell'arte*, Milano, Franco Angeli Edizioni, 2005, pp. 80-90.
[17] Castellino O., *Un commento*, in Filippini, *op.cit*, pp. 233 e 240.
[18] Montanari T., *Privati del patrimonio*, Milano, Einaudi, 2015, pp. 40-57.
[19] Settis S., *Italia S.p.A, l'assalto al patrimonio culturale*, Torino, Einaudi, 2002, pp. 83-88.

che esso volgesse al di là delle Alpi e Oltreoceano ed era quanto mai scontato che ci si appellasse agli esempi europei e mondiali di musei ed istituzioni culturali. In particolare per la gestione privata rispetto a quella pubblica, il modello a cui tendere erano gli Stati Uniti: ma quel sistema non era improntato, e non lo è tuttora, a dare beneficio ed arricchire il profitto dei privati, come nella sostanza si è verificato in Italia negli anni, esso invece si basa per la maggior parte dei casi su donazioni a fondo perduto (da cui i donatori ne traggono enormi benefici fiscali).

In Italia il ruolo dei privati all'interno della gestione dei beni culturali fu inaugurato e sancito dalla Legge Ronchey, 1993, che fu la prima normativa ad aprire la strada ai privati nell'ambito delle attività dei beni culturali: al comma 3 dell'*art. 4* dell'ormai abrogata legge si apprendeva che la *gestione dei servizi aggiuntivi* era concessa agli enti privati o ad enti pubblici economici legittimati a costituire società o cooperative. Tale passo ha portato col tempo ad un numero sempre crescente di privati che si sono imbarcati nell'esperienza delle organizzazioni non profit e delle fondazioni senza scopo di lucro. La normativa venne in seguito legittimata anche dalla Costituzione: all'*art. 118*, comma 4 era dichiarato che "*Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà*" [20].

Il rinnovato *Codice dei Beni culturali e paesaggistici n.42/2004*[21] prevede il sostegno pubblico dello Stato, delle regioni e di altri enti pubblici per la valorizzazione dei beni culturali di proprietà privata (*art.113*) e riconosce l'affidamento diretto o indiretto di forme di gestione sia a pubblici che a privati, partecipati dall'amministrazione pubblica a cui tali beni appartengono (*art. 115*). L'*art. 118* incentiva i soggetti pubblici e privati alla realizzazione, promozione e sostegno delle attività conoscitive che hanno come oggetto il patrimonio culturale e prevede inoltre che il Ministero e le regioni possano stipulare accordi per istituire, a livello regionale o interregionale, centri permanenti di studio e documentazione del patrimonio culturale, prevedendo il concorso delle università e di altri soggetti pubblici e privati. Segue poi la norma che disciplina la sponsorizzazione che prevede la partecipazione attiva di soggetti pubblici e privati e la possibilità di accordi

[20] http://www.governo.it/Governo/Costituzione/principi.html. Legge sostituita nel 2001.
[21] http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/04042dl.htm

con le fondazioni bancarie, disciplinate nella materia all'*art. 121*, secondo cui gli enti pubblici, ministero e regioni possono stipulare protocolli d'intesa con le fondazioni che perseguono scopi di utilità sociale nel settore dell'arte e delle attività dei beni culturali. Il nuovo codice fu ben accettato dai sostenitori del privato nel settore pubblico che previdero che esso avrebbe spinto persino alla possibilità che il museo sarebbe potuto passare nelle mani private[22].

A fianco delle riforme giudiziarie, per spingere ulteriormente i privati ad avvicinarsi alla causa, furono pensate due opzioni: le sponsorizzazioni e le erogazioni liberali. Queste ultime provenivano da uno spirito di mecenatismo, che dal punto di vista contrattuale si sostanziava in sovvenzioni erogate a titolo di liberalità, senza che il beneficiario fosse quindi obbligato ad avere determinati comportamenti che favorissero il "mecenate". Tuttavia questo metodo, che assicurava esenzioni ed agevolazioni fiscali, ossia detraibilità e deducibilità fiscale, pareva non esaltare fino in fondo lo spirito filantropico del privato e non gli conferiva il ritorno di immagine che poteva aspettarsi né la convenienza fiscale sperata: ben presto questo fu sostituito ed inglobato nelle sponsorizzazioni, alle quali peraltro il Codice dedica un articolo, mettendo totalmente in disparte il mecenatismo. Solo nel 2014 per incentivare la partecipazione ad una qualsiasi forma di donazione verso il patrimonio culturale italiano, è stato redatto il *D. L. 31 maggio 2014, n. 83*, contenente le nuove misure per la tutela e la conservazione del patrimonio culturale. L'*art. 1* contiene la norma *Art Bonus*[23] che consiste nell'attivazione di mezzi per favorire erogazioni liberali per la manutenzione ed il restauro dei beni culturali pubblici, per il sostegno agli istituti culturali di appartenenza pubblica, per la realizzazione di nuove strutture. Coloro che hanno effettuato una qualsiasi erogazione liberale in denaro acquistano il diritto al credito di imposta, la cui percentuale varia a seconda dell'anno di versamento del tributo e dell'entità del medesimo[24].

Il mecenatismo, tuttavia, dovrebbe consistere in un'azione filantropica, mentre la sponsorizzazione si indirizza verso la gestione: questa si presenta come un'azione commerciale, mentre quello rientra nelle buone maniere e nella generosità delle persone.

---

[22] Cherchi A, *Il codice supera le norme previste dalla Ronchey – Gestione privata per i musei*, Il Sole 24 Ore, 19 aprile 2004.
[23] *Art Bonus: il decreto convertito in Gazzetta Ufficiale*, in Altalex, 31 luglio 2014.
[24] www.artbonus.gov.it

Tale concetto, che critica la vena prettamente economica ed utilitarista del binomio mecenatismo-sponsorizzazione e ogni sorta di compromesso per spingere i soggetti ad impegnarsi, proviene da un rapporto del Ministero dell'economia francese che si è impegnato a tentare di incoraggiare la generosità privata senza una contropartita[25].

Il metodo delle sponsorizzazioni, largamente preferito, consiste in contratti a prestazioni corrispettive attraverso le quali il privato, a fronte di un corrispettivo da pagare, acquisisce il diritto, in varie forme, di utilizzare a proprio vantaggio l'immagine o il nome di un certo bene culturale, associandolo a quello di un certo prodotto o di una certa operazione imprenditoriale[26]. Ciò porta sicuramente ad un incremento dell'immagine dell'azienda e ad un ritorno pubblicitario notevole: indirettamente questa attività migliora la visibilità dell'impresa e la porta a ricavare consenso sociale. Secondo un'indagine risalente al 2000, *Astra/Demoskopea*, il 52% degli italiani tra i 14 e i 79 anni preferiva acquistare da imprese che finanziavano il settore culturale[27].

L'inclusione dei soggetti privati nella sfera dei beni culturali e del patrimonio artistico non deve solo significare risorse e sponsorizzazioni e ritorni economici ma anche un lavoro a tutto raggio su un territorio: la possibilità di un incremento di risorse deve essere cruciale per un lavoro di riqualificazione dei territori, di pubblicizzazione, di conoscenza capillare e deve aiutare non solo la promozione del singolo bene culturale, ma anche il patrimonio legato al suo territorio e alla sua storia in quella determinata area geografica.

La varietà di istituzioni culturali che esistono sul territorio italiano fanno sì che i privati che vogliono partecipare possano farlo sia per la raccolta di risorse che per l'organizzazione di eventi e progetti. Negli ultimi anni l'idea di collaborazione tra soggetti pubblici e soggetti privati si è evoluta concretizzandosi in veri e propri accordi e partnership, le cosiddette *PPP*, *partnership pubblico privato*: evitare i finanziamenti sporadici e attivare invece programmi di medio lungo periodo che possano dare una base di lavoro per anni a venire per un'istituzione e cercare di lavorare insieme per avere un impatto positivo sul territorio e sugli stakeholders, sia per l'istituzione che per il privato

[25] Montanari T., *op. cit*., p. 40.
[26] Fidone G., *Il ruolo dei privati nella valorizzazione dei beni culturali: dalle sponsorizzazioni alle forme di gestione*, Aedon rivista di arti e diritto online, numero 1-2, 2012.
[27] Candela G., Scorcu A, *Economia delle arti*, Bologna, Zanichelli, 2006, pp. 106-128.

che vi partecipa, perché acquista il ritorno di immagine e pubblicità che deriva dall'azione filantropica e dall'impegno verso la società.

Gli accordi tra istituzioni pubbliche e istituti e singoli privati possono sostanziarsi in 3 diverse tipologie:

- *Collaborazioni informali*, in cui il soggetto pubblico risulta essere l'attore principale e sono accordi che prevedono principalmente attività radicate a livello territoriale.
- *Collaborazioni contrattuali*, si basano sulla stesura di contratti con soggetti scelti tramite gara ad evidenza pubblica e ciò assicura al soggetto pubblico garanzie su tutto ciò che riguarda le attività strategico organizzative, economiche ed operative.
- *Collaborazioni formali* danno vita ad una nuova entità, mettendo insieme gli interessi del pubblico e del privato[28].

Queste istituzioni si sono diffuse in Italia e in Europa a tal punto che anche l'Unione Europea, tramite il Libro Verde del 2004, si è espressa in merito individuando dei tratti caratteristici delle PPP:

- La durata relativamente lunga della collaborazione che implica una cooperazione tra i soggetti pubblici e privati su vari progetti ed attività.
- Le modalità di finanziamento di un progetto.
- Il ruolo dell'operatore economico privato che partecipa alle varie fasi, cioè alla progettazione, al finanziamento, alla realizzazione e alla gestione.
- Un'analisi dei possibili rischi davanti a cui è possibile imbattersi e la divisione della soluzione tra gli enti pubblici e privati.

In Italia il processo di inclusione dei privati nella sfera dei beni culturali, come precedentemente anticipato, è stato lento e spinoso e variamente controverso: con la L. n. 4/1993, Legge Ronchey, fu dato avvio alla privatizzazione del patrimonio culturale tramite lo strumento della concessione[29] per poi passare, nel 1995, alla Legge 85/1995

[28] Russo S., *Le partnership pubblico-privato nella produzione culturale*, in Rispoli M., Brunetti G, *economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, Il Mulino, 2010, pp. 331-358.
[29] Montanari T., *op.cit.*, p.59.

che stabiliva che le attività di tutela erano di competenza dello Stato[30], allargando però la natura dei servizi che potevano essere dati in gestione a fondazioni culturali o bancarie, società o consorzi privati. Prima di approdare al vigente Codice dei Beni culturali e paesaggistici si sono avvicendati vari decreti attuativi che hanno trasferito le funzioni dello stato alle regioni e agli enti locali e hanno dato la possibilità di privatizzare anche numerosi enti di ricerca.

Le motivazioni, che devono essere ricercate in questo comportamento di delega da parte dello Stato Italiano, sembrano essere sia di carattere finanziario, laddove lo Stato non arriva per porre rimedio ci si appella alla "buona volontà" del privato, sia per una questione puramente normativa, che tocca il tema della valorizzazione e della tutela dei beni culturali. La riforma costituzionale del 2001, infatti, ha attribuito allo Stato la responsabilità in materia normativa della tutela, e alle regioni quella della valorizzazione, lasciando però l'attività di gestione, che dovrebbe essere associata alla tutela, oggetto di dibattiti ed in un limbo normativo in balia di diversi soggetti.

1.4.1 *Le Fondazioni di partecipazione*

All'interno della fitta rete di accordi tra pubblici e privati, a cui si è accennato nelle righe precedenti, sono state ideate e sviluppate varie tipologie di collaborazione: in particolare si sono sviluppate le *fondazioni di partecipazione* che sono impiegate spesso come strumento privatistico per far convergere in esse gli interessi dei privati che, con il ricorso a contributi, entrano a far parte stabilmente della governance della fondazione.

Le fondazioni di partecipazione sono enti non lucrativi che si distaccano dalle canoniche fondazioni ma mantengono il profilo giuridico del Codice Civile, titolo II, libro I.; sono state regolate dal D. Lgs. 368/1998 del Ministero per i beni e le attività culturali e la possibilità della partecipazione di soggetti diversi dai fondatori è stata regolamentata dalla commissione speciale del Consiglio di stato del 20/12/2000, n. 288. Sono annoverate sotto il profilo di istituzioni partecipate quelle realtà a cui aderiscono sia i diversi enti

[30] Settis S., *op. cit*., pp. 90-107.

pubblici e fondatori privati, aziende ed enti finanziatori a cui possono aggiungersi aderenti e sostenitori tramite il versamento di contributi o con attività di volontariato[31]. L'elemento comune risiede nel fine di queste attività, cioè l'utilità sociale: è importante sottolineare che il contribuente privato, nell'ambito dei beni culturali, non fa solo atto di donazione finanziaria ma compie un atto di pubblica utilità e filantropia che lo mette in buona luce.

Le caratteristiche principali di una fondazione di partecipazione sono:

- La coniugazione dei vantaggi inerenti all'istituto della fondazione ed a quello dell'associazione.
- Il principio di partecipazione attiva della gestione dell'ente da parte dei fondatori e dei partecipanti.
- La formazione progressiva del patrimonio.
- L'oggetto e l'ambito di operatività.
- La prevalente soggezione a norme di tipo privatistico.

Le fondazioni di partecipazione si caratterizzano per la varietà di partecipanti all'atto di fondazione che si distinguono tra i membri fondatori, che sono la parte centrale e costituente dell'istituzione, e i membri partecipanti, soggetti pubblici o privati che partecipano con finanziamenti e contributi. Questa tipologia di fondazione è sia strumento di accordo con i privati a cui è aperta la possibilità di partecipazione, sia strumento di esternalizzazione di un servizio[32].

Le cooperazioni tra enti pubblici ed istituzioni private si sono sviluppate a tal punto da affiancarsi nella gestione del patrimonio culturale alle realtà museali: sostanzialmente si parla di relazioni biunivoche e continuative tra impresa e soggetto culturale.

Di seguito sono presentati due casi esemplificativi di questa gestione.

- Il primo caso è quello del Comune di Venezia che ha costituito nel 2008 la *Fondazione Musei Civici* per la gestione e la valorizzazione del patrimonio culturale: è stata configurata una fondazione di partecipazione con un unico ente fondatore, il comune di Venezia. Essa raggruppa i musei principali della città e l'intero sistema è diviso per aree tematico – tipologiche. Questa Fondazione di

[31] *Le forme di PPP e il fondo per la progettualità in campo culturale*, Rapporto Federculture, 2013.
[32] Russo S., *op. cit.*, pp.

partecipazione ha una totale autonomia amministrativa e gestionale che fa capo al Consiglio di Amministrazione agevolando in questo modo flessibilità dell'attività operativa e gestionale e una forte spinta imprenditoriale con una politica aziendale di reperimento e raccolta fondi efficiente[33]. Possono aderire soci partecipanti, pubblici e privati che contribuiscono con erogazioni alla sopravvivenza di questa realtà. Il Consiglio di Amministrazione è composto da figure nominate direttamente dal sindaco di Venezia, vicepresidente della fondazione. Nel panorama di questa fondazione le attività aggiuntive, caffetterie, bookshop e merchandising sono gestite dalla Socità Smint che si occupa anche di "vendere" gli spazi museali per attività esterne, quali cene, congressi, eventi[34].

- Un secondo caso, che presenta anche lo svalutamento dell'importanza dello stato e del settore pubblico, riguarda la *Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino* che costituisce il primo esperimento da parte dello Stato di uno strumento di gestione museale a partecipazione privata. Nel citato testo di Settis, egli scriveva, alla luce del tentativo di privatizzazione dei musei, guardando all'esempio degli Stati Uniti, che i musei italiani non avrebbero mai potuto gestire un assetto del genere: i musei italiani non hanno capitale investito né investibile sul mercato e dipendono anno per anno dal finanziamento garantito dallo Stato, o delle regioni, province, al contrario dei musei americani, che ricevono donazioni volontarie molto cospicue incoraggiate da ingenti agevolazioni fiscali. E va da sé che in mancanza di uno Stato forte la fine dei patrimonio culturale pubblico sia quello di cederlo ad una gestione privata come in questo caso[35]. La Fondazione prese le mosse nel 2004 quando il Ministero per i Beni e le Attività Culturali diede in uso le dotazioni e le collezioni del Museo Egizio per trenta anni ad una Fondazione di cui facevano e fanno tuttora parte la Regione Piemonte, la Provincia di Torino, la città di Torino, la Compagnia San Paolo e la Fondazione CRT, sostanzialmente un mare magnum di enti privati e pubblici. L'atto costitutivo prevedeva il conferimento, da un lato del Museo delle Antichità Egizie da parte del Mibac, dall'altro delle risorse finanziarie necessarie per la

[33] *Le forme di PPP e il fondo per la progettualità in campo culturale*, Rapporto Federculture.
[34] Carmignani M., Cavazzoni F., Friel M., *Quali forme di gestione per i musei italiani*, Ibl, 23/11/2012.
[35] Settis S., *op. cit*., pp. 88-89.

costituzione del fondo di dotazione da parte degli altri fondatori. Oltre a queste istituzioni di rilievo sono andati aggiungendosi altri fondatori per costituire un cospicuo fondo di dotazione. La Fondazione ha durata trentennale e non ha fini di lucro, gli obiettivi principali risiedono nella valorizzazione, promozione, gestione ed adeguamento funzionale ed espositivo del museo nonché nel reperimento di risorse, tramite l'ingresso di altre fondazioni ed organizzazioni. Lo Stato, per mezzo della Soprintendenza, mantiene la proprietà sui beni e ne esercita gli stessi compiti di tutela[36].

La tabella 1.5 indica i dati brevemente illustrati, ponendo a confronto Fondazione Musei Civici di Venezia e il Museo delle Antichità Egizie di Torino.

Tabella 1.5 Fondazioni di partecipazione Muve e Museo delle Antichità Egizie

Esempi di Fondazione di Partecipazione	*Anno di costituzione*	*Fondatori*	*Attività*
Muve	2008	Comune di Venezia.	Gestione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale.
Museo delle Antichità Egizie di Torino	2004	Regione Piemonte, Provincia di Torino, città di Torino, Compagnia San Paolo, Fondazione CRT.	Valorizzazione, promozione, gestione del patrimonio del Museo.

Le due situazioni brevemente illustrate e schematizzate richiamano esempi molto grandi di Fondazioni che coinvolgono un gran numero di personalità, da soggetti pubblici a privati: tuttavia, anche e soprattutto in dimensioni minori, si può riscontrare il vantaggio che alcune istituzioni possono trarre dal coordinarsi con privati portando ad un sostegno economico e finanziario non irrilevante, aprendo la possibilità di concessione di servizi aggiuntivi e permettendo in questo modo di poter essere attivi in campo culturale, aggiornandosi continuamente, per l'appoggio di sponsor e istituti privati. Inoltre la nota positiva in questo mosaico di realtà pubbliche e private è che tale strumento si adatta ad un'ampia gamma di situazioni nel campo culturale: la struttura aperta permette una reale

[36] Carmignani M., Cavazzoni F., Friel M, *op. cit*., pp.

collaborazione tra pubblici e privati e il coinvolgimento attivo anche dei cittadini, in qualità di volontari che vogliano prenderne parte ed il rapporto tra i soggetti coinvolti non si chiude solo con la donazione di beni ma continua con la gestione dei fondi: in questo modo si affievolisce il divario tra l'ente ed i sostenitori che diventano parte attiva del sistema[37].

1.5 *Le Fondazioni di Origine Bancaria*

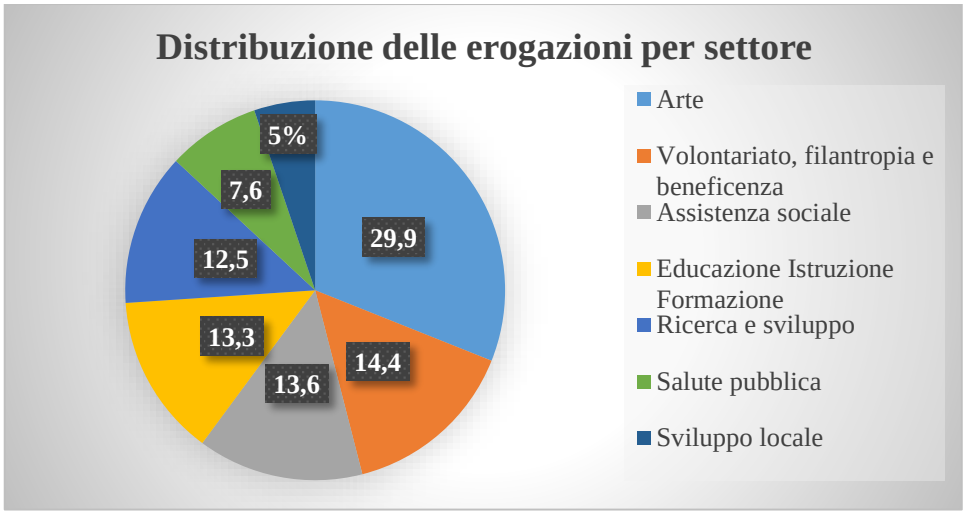
Le Fondazioni di origine bancaria sono la grande risorsa per il settore dell'arte che, in carenza di enti pubblici, come si è avuto modo di approfondire nel paragrafo precedente, richiede sempre più sostegni economici a queste realtà. Esse sono nate nell'ormai lontano 1990 con la legge Amato, n. 218 del 30 luglio 1990, che dispose che gli enti bancari divenissero società per azioni sotto il controllo delle fondazioni, con il fine di ricollocare le quote azionarie sul mercato. Il nuovo assetto portò alla separazione dell'attività creditizia da quella filantropica per le Casse di Risparmio e per le Banche del Monte: la prima attività fu data in gestione alle casse di risparmio spa ed alle banche del monte spa divenute società non profit, commerciali private; mentre le fondazioni assunsero il ruolo di *holding* pubbliche che gestiscono il pacchetto di controllo della banca partecipata ma non esercitano attività bancaria occupandosi invece di attività relative allo sviluppo sociale, culturale e civile[38].

Esse perseguono scopi di utilità sociale e di sviluppo economico ed i settori di cui si interessano sono in totale 21 ma 7 sono quelli su cui converge la maggior parte delle erogazioni liberali: arte, attività e beni culturali, settore che da anni ormai si colloca come il primo beneficiario, con 272,8 milioni di euro erogati; volontariato, filantropia e beneficenza con 131,7 milioni di euro; assistenza sociale con 123,6 milioni di euro; educazione, istruzione e formazione con 120,9 milioni di euro; ricerca e sviluppo 114,4 milioni di euro; salute pubblica con 68,9 milioni di euro e sviluppo locale con 45,4 milioni

[37] Conferenza delle Regioni e delle province autonome, *Linee guida per la valorizzazione della cultura in Italia attraverso la collaborazione pubblico/privato*, Roma, 22 novembre 2012.
[38] Ferrarese P. (a cura di), *Profili di management delle istituzioni museali*, Venezia, Cafoscarina, 2014, p. 148.

di euro. Queste cifre, che si riferiscono all'anno 2014, sono riassumibili così come mostra la figura 1.1.

Figura 1.1 Fonte: Rapporto Acri XX. Distribuzione erogazioni per settore Fob



Le Fob sono complessivamente 88 sul territorio Italiano, dislocate in modo non uniforme dal Nord al Sud: le 10 maggiori fondazioni infatti si trovano tra il nord-est, nord-ovest ed il centro Italia[39]. Come mostrato dal grafico precedente esse si pongono come le maggiori erogatrici di risorse per il comparto della cultura, per quanto riguarda le attività di restauro, valorizzazione, finanziamento per attività[40]. Secondo un rapporto del Mibact del 2005 il ruolo delle Fob nel sistema dei beni culturali è riassumibile sostanzialmente in tre aree di intervento:

- Sostenere interventi di pura e semplice conservazione.
- Sostenere o partecipare a programmi e progettazioni di sistema.
- Entrare in società o istituzioni che erogano il servizio e la gestione dei beni culturali[41].

[39] Una tra queste maggiori Fob è la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca su cui si tornerà più avanti poiché è la principale erogatrice della Fondazione Ragghianti.

[40] www.acri.it.

[41] Mibact, *Il sostegno delle Fondazioni di origine bancaria ai beni e alle attività culturali*, Notiziario n.77-79, gennaio-dicembre 2005.

Alla luce di questa primaria considerazione l'analisi condotta, relativa prettamente al settore arte e beni culturali, prende atto dall'anno 2008 sino ad arrivare all'ultimo censimento redatto dall'Acri del 2014.

Appare presto evidente che vi è un grande divario tra le percentuali degli importi erogati per la cultura, sul totale degli importi stanziati per tutti i settori, tra le varie aree geografiche: infatti se nel Nord le erogazioni registravano un minimo del 66% del 2008 ed un massimo del 69,9% del 2010, nel Centro un massimo del 28,6% del 2008 ed un minimo del 24,7% del 2010 (qua si riscontra un lieve calo negli anni), i dati del Sud e delle Isole riportavano una situazione sostanzialmente stabile ma con importi nettamente più bassi, cioè 5,4% dal 2008 al 2010[42], come mostra la seguente tabella 1.6.

Tabella 1.6 Importi erogati per la cultura dalle Fob 2008-2010

Area geografica	*Percentuale annua dell'importo erogato*	*Percentuale annua dell'importo erogato*	*Variazioni*
	2008	*2010*	
Nord	66%	69,9%	+3,3%
Centro	28,6%	24,7%	-3,9%
Sud e Isole	5,4%	5,4%	0

Il divario tra Nord e Sud continua a farsi sentire anche per il biennio 2011-2012 in cui primeggiano il Nord Ovest e il Nord Est con percentuali molto alte, con il 71,5% del 2011 e il 69,5% del 2012; il Centro si pone a metà con 21,9% del 2011 e 24% 2012 ed infine all'ultimo posto il Sud e le Isole con un 6,7% nel 2011 e 6,5% nel 2012, come mostra la tabella 1.7.

Tabella 1.7 Importi erogati per la cultura dalle Fob 2011-2012

Area geografica	*Percentuale annua dell'importo erogato*	*Percentuale annua dell'importo erogato*	*Variazioni*
	2011	*2012*	
Nord	71,4%	69,5%	-1,9%
Centro	21,9%	24%	+2,1%
Sud e Isole	6,7%	6,5%	-0,2%

[42] www.ilgiornaledellefondazioni.com.

Si può affermare dunque che la percentuale più alta e il dominio della situazione di erogazioni rimane in mano alle Fob del Nord lasciando in netto svantaggio il Meridione e le isole. La situazione peraltro non sembra poter cambiare nel giro di poco tempo: nonostante le ingenti somme di risorse devolute la crisi ha colpito anche questo settore. I dati Istat, quelli riportati dal Giornale delle Fondazioni e dai rapporti Acri 2012-2014 sottolineano per il triennio 2012-2014 una notevole inflessione degli stanziamenti.

Nel 2012 erano stati erogati in totale, per tutti i settori, 965, 8 milioni di euro, una cifra grande ma non abbastanza, che anzi ha avuto un calo di ben 11, 65 milioni dal 2011, con un riscontro del 10,8% in meno di interventi sul territorio. Al primo posto nella tabella delle erogazioni compilata dall'Acri, come da sempre risulta nelle statistiche, rimane stabile il comparto di arte, attività e beni culturali che, nonostante la continua sottrazione di risorse finanziarie da parte dello Stato e dei pubblici, riesce ad avere dalle Fob erogazioni che mantengono un andamento costante su un lungo periodo[43]. Nel 2012 si parla di 305,3 milioni di euro stanziati, il 31,6% sul totale e 7.872 interventi, il 35,5% dei sull'insieme dei lavori. Nel 2013 c'è stata un'erogazione pari a 269,2 milioni di euro, cioè il 30,4% sugli importi totali, e 7.681, cioè il 34,4% dei lavori complessivi[44].

Gli importi in milioni di euro stanziati per arte e cultura negli 2011-2014[45] sono mostrati in tabella 1.8.

Tabella 1.8 Fonte: XX rapporto Acri. Erogazioni Fob 2011-2014

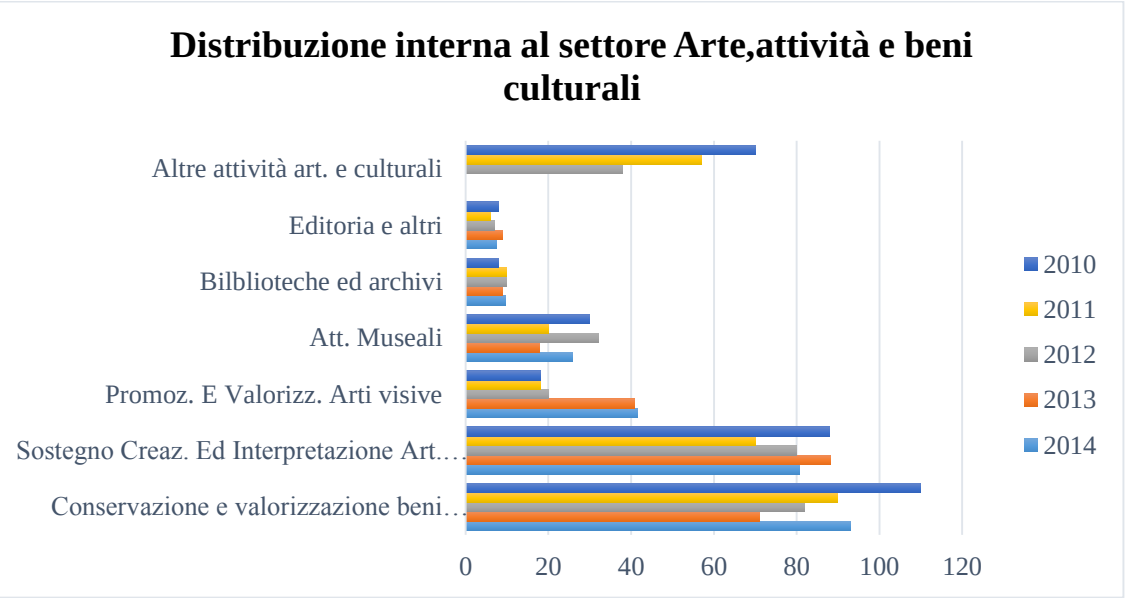
Anno	*Erogazioni totali (mln €)*	*Erogazioni per arte e cultura (mln €)*	*Percentuale sulle erogazioni totali*
2011	1092,5	335,4	31,1%
2012	965,8	305,3	31,6%
2013	884,8	269,2	34,7%
2014	911,9	272,8	30%

[43] Acri, *Ventesimo rapporto annuale*, 2014.
[44] Acri, *Diciannovesimo rapporto annuale*, 2013.
[45] *Fondazioni, il rapporto 2013/2014,* ne Il Giornale delle fondazioni, XIII edizione, gennaio 2014, Il Giornale dell'Arte, n.338.

È interessante notare che all'interno dell'erogazione complessiva al settore *arte* si rileva una netta differenza tra gli importi erogati alle singole attività, definite nei rapporti dell'Acri *sotto settori*. Per esempio il grafico seguente[46], figura 1.2, mostra i diversi stanziamenti devoluti alle aree di intervento: il primato, ormai da anni, spetta alla *conservazione e valorizzazione dei beni architettonici ed artistici* per tutti e 5 gli anni presi in considerazione anche se c'è una contrazione degli importi dovuta allo stanziamento più copioso per altri sotto settori.

Nel 2013 il comparto *sostegno alla creazione ed interpretazione artistica* acquista valore, circa 8 milioni di euro, è da notare che i primi beneficiari di queste erogazioni sono soggetti privati. Infine il sotto settore *arti visive* dal 2012 al 2013 balza del 174% sugli importi erogati: questo lo si deve principalmente ad un affinamento del metodo di rilevazione che ha ricollocato più precisamente i dati che prima erano censiti in categorie residuali, come *altre attività artistiche e culturali* che infatti dal 2013 non si presenta più nella statistica[47].

Figura 1.2 Fonte: XVI-XX Rapporti Acri (2010-2014). Composizione interna delle erogazioni in milioni di euro relative al settore arte, attività e beni culturali (2010-2014)



[46] *Ivi.*
[47] Acri, *Ventesimo rapporto..*, pp. 140-160.

Osservando i dati riportati e le somme ingenti che le Fob mettono a disposizione è chiaro che esse si connotano come la prima fonte di sostentamento per i lavori di restauro, conservazione del patrimonio culturale, per la gestione di tutti i macro e micro settori, ma con la crisi economica che sembra per il momento non avere una battuta di arresto, la quale ha investito anche questi soggetti, che hanno contratto notevolmente le erogazioni annuali soprattutto per alcuni sotto-settori, l'ambito dei beni culturali necessita di trovare altre fonti che possano assicurarne un futuro stabile, a partire da una rivalutazione di esso da parte dello Stato Italiano.

1.6 *I destinatari delle Fondazioni e dell'offerta culturale*

Il riscontro sul soggetto pubblico e sulla cittadinanza sottolinea quanto un'istituzione culturale abbia seguito ed impatto sul territorio: è grazie agli stakeholders che un progetto può dirsi riuscito, all'impatto che esso ha avuto sulla comunità tutta di utenti che compone l'insieme dei destinatari di un'organizzazione culturale. Un'istituzione deve tenere presente che si rivolge ad un insieme eterogeneo di persone che provengono da strati sociali, culturali, di istruzione diversi e sta in una buona organizzazione sapere intrattenere ed attirare a sé sempre nuovi clienti, avendo una proposta variegata che possa interessare tutti e che porti il pubblico fedele a continuare ad esserlo e quello che non conosce la proposta culturale a far sì che venga a contatto con l'offerta.

I destinatari di un'organizzazione sono assimilabili per comportamenti e stili di vita, per esigenze uguali da soddisfare e questo fa sì che si possano ricondurre ad una segmentazione del mercato: mettere insieme soggetti con bisogni simili. Tale analisi può portare a formare gruppi di soggetti, indirizzare l'offerta in modo mirato verso specifici target di utenti, differenziare l'offerta, posizionarsi all'interno del mercato sapendo quale tipologia di prodotto sviluppare, per essere competitivi, e curare gli aspetti della comunicazione e della pubblicità perché ci sia sempre un contatto diretto con i fruitori.

Per tenere alta l'attenzione e l'interesse su di sé un'istituzione culturale ha bisogno di una rete di comunicazione efficace: i veicoli impiegati maggiormente sono i comunicati stampa, le conferenze stampa per la presentazione del prodotto, un buon rapporto coi

media orientato a fare informazione e pubblicità, far parlare di sé per raggiungere nuovi potenziali segmenti di utenti. Importantissimi, in questi anni, sono diventati il sito web ed i social networks tramite cui le persone vengono a conoscenza delle varie attività, delle novità, della storia e della mission di un istituto aumentando in questo modo la curiosità e dando la possibilità di rimanere costantemente aggiornati sulle attività passate, presenti e future. Per una buona pubblicità gli istituti culturali spesso si rivolgono anche agli sponsor che attivano politiche di comunicazione per informare il pubblico fruitore del proprio intervento a sostegno dell'iniziativa culturale[48].

La segmentazione del gruppo di soggetti pubblici verso cui si rivolgono gli enti non profit si può suddividere in tre parti: quella verso il beneficiario dell'offerta del prodotto/servizio, quella dei possibili volontari, quella dei sostenitori/donatori. Questi soggetti sono individuabili nel panorama sociale tramite fattori geografici, demografici, socio – economici e culturali. Ogni soggetto, infatti, si caratterizzerà per il bacino geografico di utenza che può essere nazionale, regionale, provinciale, comunale, per l'età e per il sesso, e per un riscontro completo su tutto il territorio l'istituzione deve avere idee e progetti diversi che possano interessare ed attirare fasce di età più disparate; questo ultimo dato è da tenere in forte considerazione perché una diversa età spinge a tipologie di programmazione differenti. Il fattore socio economico poi condiziona l'utente perché influenza l'ambito in cui si forma, in cui cresce e vive e dalla sua formazione ed istruzione ha diretta conseguenza il fattore culturale che si sostanzierà in base al territorio, alle compagnia di frequenza e di crescita.

I soggetti destinatari dell'offerta sono molteplici e si estendono dalle persone private agli enti pubblici e privati. Fanno parte di questo mosaico di stakeholders:

- *Lo Stato*: soggetto promulgatore di leggi che costituiscono la base normativa delle istituzioni e finanziatori per progetti pubblici e privati.
- *Enti locali*: le amministrazioni locali come le regioni, le province, i comuni in accordo con le istituzioni stanziano risorse e/o collaborano attivamente all'organizzazione di eventi e progetti.

[48] Di Cesare F, *La gestione delle relazioni tra attori nell'industria culturale*, in Rispoli M, Brunetti G., *op. cit*., pp. 175 – 198.

- *Enti pubblici nazionali* ed organismi pubblici nazionali, istituzioni nazionali e locali, organismi non profit ed imprese private producono e gestiscono beni in forma privata e societaria con lo scopo di conseguire un beneficio sociale ed imprenditoriale.
- *Sponsor* che contribuiscono alla realizzazione del progetto con apporto di denaro e forniture tecniche. Essi sono coinvolti di volta in volta per determinati progetti e richiedono prestazioni che diano visibilità al marchio e la possibilità di impiegare l'immagine culturale acquistata con la partecipazione all'iniziativa.
- *Finanziatori*: coloro che finanziano attivamente li enti culturali, assicurando spesso la loro sopravvivenza.
- *Comunità artistica*: comprende la vasta gamma degli artisti che rappresentano il soggetto ideatore e propulsore degli eventi, svolgendo un'azione di stimolo continuo per l'attività dell'ente nella creazione di prodotti culturali.
- *Operatori culturali*: in particolare le agenzie di tour operator che offrono all'interno dei pacchetti turistici visite e gite in determinati luoghi di interesse culturale[49].

Gli utenti possono essere classificati in base al tipo di rapporto che hanno con l'istituzione e la loro frequenza:

- *Utenti abituali*: punto di riferimento primale dell'offerta, sono coloro che hanno una periodica e frequente presenza. Sono i principali destinatari dell'offerta ed è per questo che devono essere conosciuti in modo profondo i loro gusti, le loro tendenze, per far sì di dare loro un'offerta di un certo livello che li attragga sempre ogni volta e non li allontani. Con questi soggetti è importante attivare costanti canali di comunicazione per mantenere rapporti duraturi nel tempo.
- *Utenti occasionali*: soggetti che si avvicinano all'istituzione per caso senza un preciso scopo, potenzialmente perché sono attratti da un certo evento presentato o da una mostra. È importante avere questa tipologia di stakeholders perché può mettere in gioco la fondazione in questione che può provare ad attrarre a sé nuovi potenziali fedeli.

[49] Ferrarese P., *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Venezia, Cafoscarina, 2012, pp. 44-49.

- *Utenti potenziali*: sono colore che non hanno ancora usufruito del servizio ed è per questo che bisogna trovare dei canali di comunicazione che attivino un certo rapporto con essi e li spingano a conoscere la Fondazione.
- *Comunità locale*: si tratta dell'offerta rivolta ai singoli utenti e alla comunità del territorio nella sua interezza.

L'informazione verso i fruitori abituali e quelli futuri e possibili deve essere mirata e soddisfacente ed è per questo che molti centri organizzano proposte di un prodotto garantendo un servizio: infatti chi è interessato ad una proposta culturale vorrà avere delle informazioni riguardanti essa e capaci di orientare nella scelta. L'approfondimento della relazione con il cliente si sostanzia in rapporti più pratici e diretti quali la didattica, la formazione, l'accompagnamento alla comprensione della proposta culturale. Questa scelta di accompagnare il visitatore/consumatore in ogni passo della sua decisione può avvenire sia prima di fruire del prodotto, per un consumo più cosciente, come la frequentazione di laboratori didattici, sia dopo aver fatto l'esperienza, per raccogliere pareri e commenti e acquistare dati utili per capire che inclinazione e che interesse ha e partire proprio da quei dati per una nuova proposta[50].

Crearsi una buona rete di utenza e di azione è l'elemento primario di una buona strategia, come pure capire verso quale segmento di mercato indirizzarsi con la propria offerta culturale, ed il marketing relativo al settore non profit[51] suggerisce quali siano le linee da seguire per una vincente strategia di impatto sul territorio e come si debba agire per entrare in contatto con gli utenti:

- *Accessibilità*: identificare e riconoscere un segmento per raggiungerlo, fornirsi di materiali e strumenti per potere entrare in contatto con gli utenti e per raggiungerli e dunque verificare se effettivamente si può raggiungere o meno un certo target.
- *Quantificabilità*: i segmenti oggetto d'attenzione devono essere misurabili, espressi in termini quantitativi.
- *Riscontrabilità*: riscontrare nei soggetti che fruiscono l'esistenza di interesse per il servizio erogato.

[50] Di Cesare F., *La gestione delle relazioni tra attori nell'industria culturale*, in Rispoli M., Brunetti G, *op. cit.*, pp. 175-198.
[51] Foglio A., *op. cit.*, pp. 132 – 146.

- *Difendibilità*: riuscire ad attirare a sé un certo target e operare strategicamente in modo da non lasciarselo sfuggire.
- *Controllabilità*: tenere sotto controllo costante i target in modo da capire se gli interessi sono gli stessi e rimangono invariati oppure cambiano e quindi l'offerta deve modellarsi su queste inclinazioni, per correggere la proposta culturale.

A fianco di queste caratteristiche per una buona strategia di marketing[52] è bene avere chiari anche gli obiettivi: le organizzazioni culturali oltre ad essere di stampo economico finanziario sono soprattutto di natura socioculturale e pongono le basi per una crescita culturale dell'individuo. I fini principali sono diretti alla co-creazione e alla diffusione di valore e si esplicano tramite i benefici generati dal consumo artistico.
Questi obiettivi possono essere raggruppati in:

- *Educativo*, risposta ad una sete di conoscenza del fruitore.
- *Simbolico*, esibizione della propria posizione sociale o della personalità.
- *Sociale*, esigenza di contatto ed interazione con gli altri.
- *Edonistico*, vivere esperienze piacevoli o fuggire dai problemi e dalla routine.
- *Artistico*, vivere l'esperienza della partecipazione artistica, cioè del completamento del prodotto artistico.

1.6.1 *L'esperienza del visitatore*

Negli anni '60 e '70 le organizzazioni culturali[53] erano individuate come spazi per la fruizione e la conservazione del patrimonio, ma con l'esigenza di sopravvivenza economico finanziaria si è fatto avanti il bisogno di attivare ingenti campagne di pubblicità e di discriminazione dei prezzi che hanno portato con sé l'idea di dotarsi di strumenti altri per uno sviluppo trasversale, fino a raggiungere la via della fidelizzazione per stabilire rapporti a lungo termine coi fruitori: un progetto di marketing e di estensione dello spazio dell'istituzione culturale, che prende le mosse dallo studio del fruitore che rappresenta il punto di partenza da cui avviare una riflessione per un nuovo prodotto.

---

[52] *Ivi*, p. 145.
[53] Casarin F., *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*, *Ivi*, pp.147-174.

Il consumatore dà un significato diverso a ciascun prodotto grazie alla sua immaginazione ed al sistema culturale in cui si è formato ed in una contemporaneità in cui esso si mostra sempre più sofisticato, esigente, sempre più alla ricerca di esperienze da vivere anziché di prodotti, seppur eccellenti, da consumare[54], l'azienda culturale deve essere in grado di soddisfarlo e attrarlo a sé.

Lo studio del comportamento del consumo culturale ha fatto sì che gli studi arrivassero ad evidenziare un carattere esperienziale della fruizione del prodotto: il fruitore è maggiormente disposto ad avere un ruolo attivo, interattivo e partecipativo, nel processo di consumo artistico e culturale. Il consumo culturale viene vissuto come fonte di conoscenza, di benefici simbolici, di contatto sociale, divertimento e stimolo.

Il *marketing esperienziale* analizza l'intera gamma degli stimoli sensoriali, delle emozioni e dei sentimenti, ritenendo che essi illustrino il comportamento del fruitore molto di più dello studio e delle analisi condotte sulle preferenze su base informativa.

Secondo l'accezione moderna dell'interpretazione esperienziale[55], il consumo è un'esperienza prodotta dall'interazione tra un soggetto, il consumatore, ed un oggetto, un evento, un luogo, una mostra, che si colloca nell'ambito di un determinato contesto: dall'incontro di questi due fattori ha origine l'esperienza.

Questo concetto ha spinto ad affermare che il soggetto, tramite il consumo, può trarre un vasto insieme di significati personali. L'esperienza in tal senso è applicabile al consumo di arte e cultura: avviene un coinvolgimento dell'individuo sulla base del divertimento e dell'educazione ed il confine tra l'uno e l'altra diviene così labile che i due fattori si fondono insieme, dando vita all'esperienza. Questa tipologia di consumo di arte e cultura è concepibile come una forma di *edutainment*: l'oggetto che interagisce con il soggetto è un messaggio, educativo e a sfondo edonistico, di fronte al quale il consumatore non assiste passivamente ma anzi ne prende parte, traendo valore dalla propria esperienza.

---

[54] Battaglia L., Santagostino M.R., *Il marketing esperienziale come strumento per lo sviluppo del mercato della cultura*, 9th international congress marketing trends Venice, gennaio 21-23 2010, p.5.

[55] Addis M., *Nuove tecnologie e consumo dei prodotti artistici e culturali*, in Micro & Macro Marketing, 2002, a. XI, aprile, pp. 33-59.

Si può affermare che il concetto di esperienza, come è diffuso al giorno d'oggi, prenda proprio le fila dal mondo dell'arte e della cultura[56]: i consumi artistici e culturali trovano nelle emozioni generate negli individui il riferimento fondamentale per il loro consumo, tanto da divenire il prodotto edonistico per eccellenza. Il coinvolgimento del consumatore nell'opera d'arte può diventare vera e propria "immersione" creata dall'insieme di tre interazioni: quella partecipativa, in cui il consumatore è reso parte attiva del processo, in quanto gli si chiede di fare qualcosa; quella tecnologica, che consiste nell'utilizzo delle tecnologie per arricchire l'interazione ed infine quella sensoriale, che si riferisce al coinvolgimento diretto dei cinque sensi del consumatore che lavorano in modo coerente e sinergico.
Seguendo questa teoria le aziende di cultura possono dare ascolto a tutti i pubblici, organizzando percorsi di fruizione innovativi che attivino dimensioni esperienziali consone ai propri indirizzi di fondo[57].

Ad esempio una fondazione che opera in un determinato territorio ha la capacità di attirare fruitori con diversi interessi ma aperti a condividere criteri e procedure per raggiungere obiettivi comuni. Essa inoltre agisce sul coordinamento di altri soggetti/istituzioni, per scambio di risorse, per favorire l'accesso ai mercati, per creare eventi, per estendersi all'interno della rete territoriale.
Un'istituzione culturale, alla luce di vari suggerimenti, deve saper distinguere tra la varietà delle domande e capire quali clienti soddisfare, operando un'attenta segmentazione del mercato: sono gli stakeholders stessi infatti, con i loro gusti, i loro bisogni, le loro richieste di specifici prodotti, che sceglieranno verso dove indirizzare l'istituzione[58].

[56]Addis M., *Significato dell'esperienza di consumo nel settore artistico e culturale*, in Cerquetti M. e Montella M., a cura di, *Economia, cultura, territorio*, Macerata, Eum, 2010, pp. 45-53.
[57] Battaglia L., Santagostino M.R., *op. cit*., pp. 5-6.
[58] Foglio A., *Il marketing dell'arte*, Milano, Franco Angeli editore, 2005, pp. 180-188.

Capitolo II

La Fondazione Ragghianti

2.1 *Storia e Costituzione del Centro Licia e Carlo L. Ragghianti*

Il *Centro Studi sull'Arte Licia e Carlo L. Ragghianti* fu inaugurato il 30 settembre 1981 presso l'ex monastero di San Micheletto, all'interno della cinta muraria di Lucca, dove si trova tuttora; il complesso nel 1972 era divenuto proprietà della Cassa di Risparmio di Lucca dopo l'abbandono delle poche monache ivi rimaste.

L' iniziativa era stata voluta dal Prof. Carlo Ludovico Ragghianti e dalla moglie, Licia Collobi Ragghianti, insigne storica dell'arte, per far dono alle generazioni future dell'esperienza di una vita dedicata all'arte e allo studio di essa, insediandola nella città dove l'illustre professore era nato nel 1910. Ragghianti volle donare alla Cassa di Risparmio di Lucca, prima destinataria del patrimonio, la sua ricca biblioteca e la sua fototeca come testimonianza verso la città natale e perché divenisse, per la città di Lucca e per la Toscana nord-occidentale, un valido luogo di studio dell'arte dei tempi passati e di quelli presenti. In accordo con il Comune di Lucca e l'Amministrazione Provinciale fu costituita una associazione a cui fu data una struttura giuridica con organi gestionali, di cui Licia e Carlo Ludovico Ragghianti erano presidenti onorari e membri effettivi del Consiglio di Amministrazione.

In occasione dell'inaugurazione del centro, a cui parteciparono figure del panorama culturale e politico italiano dell'epoca, fu esplicitata l'entità della donazione che constava della loro biblioteca, fototeca, documenti, archivi di valore culturale, storico ed artistico, quantitativamente circa 20000 volumi, 400 riviste di cui alcune dell'Ottocento, 15000 estratti, opuscoli e cataloghi di artisti e circa 70000 pezzi che facevano parte della fototeca. Lo stesso giorno, durante l'inaugurazione, in cui fu onorato più volte l'aspetto filantropico dei coniugi Ragghianti, fu sottolineato dall'allora presidente dell'Amministrazione Provinciale, l'Avv. Giuseppe Bicocchi, che il centro avrebbe sviluppato, in linea col volere dei donatori, una serie di iniziative, specialmente nel campo

della didattica, come convegni, seminari, congressi e, soprattutto, attività a livello territoriale e legate alla cultura. Proprio durante questo momento il centro fu oggetto di varie donazioni ed accessioni scientifiche ed artistiche da parte dei maggiori artisti italiani contemporanei.

Sulla scia di Ragghianti anche un altro personaggio del panorama lucchese fece dono della propria collezione al Centro studi tra il 1981 e 1982, il Prof. Pier Carlo Santini, la cui donazione consisteva in 6000 volumi, 4000 fotografie, 6/7 mila cataloghi e numerose riviste di architettura e design e una fototeca di circa 10000 fotografie. Di fronte a queste copiose donazioni fu studiato, in accordo con la regione Toscana, un assetto giuridico diverso, prospettando di sostituire al Centro associazione una *Fondazione*, con autonoma personalità giuridica.

L'attività del Centro iniziò in modo molto fervido e fruttuoso: già dalla seconda metà degli anni '80 vide la collaborazione con la Soprintendenza dei beni AAAS e la sezione didattica dei Musei Nazionali di Lucca per la realizzazione della mostra *Immagini di devozione a Lucca*, per poi passare all'organizzazione di incontri che videro illustri studiosi dibattersi sul tema delle funzioni e riqualificazioni delle strutture urbane. In stretta collaborazione con la Cassa di Risparmio di Lucca furono pubblicati studi e raccolte sulla storia dell'arte ed organizzate mostre di un certo rilievo storico e di notevole importanza per la storia delle tradizioni della regione, come la mostra *Fra il Tirreno e le Apuane. Arte e cultura tra Otto e Novecento*. Ma non solo, la Fondazione aprì le porte anche a quel ramo dell'arte così spinoso e difficile e per certi versi controbattuto, quale era la fotografia contemporanea con la mostra *Il nudo in fotografia. Cento nudi – cento fotografi*, 1991.

Nel 1994 fu organizzata una mostra molto importante per il riconoscimento dell'impegno dei primi dieci anni di attività della Fondazione perché dedicata alla collezione che si era espansa nel tempo grazie alle donazioni fatte da pittori e scultori negli anni precedenti e al cospicuo patrimonio librario incrementatosi. In occasione di questo evento Raffaele Monti definì l'insieme delle opere come un "primo nucleo museale" che aveva visto la luce grazie alle donazioni, alla spontaneità e alla diversità di tutti gli artisti rappresentati, notevole segno da parte della Fondazione, dunque, di una grande apertura storico critica verso l'eterogeneità e le diversità nel campo dell'arte.

Ricordando la frase del Prof. Ragghianti, "prima guardare poi leggere" Monti prospettava la possibilità e la necessità che, accanto alla biblioteca e alla fototeca, ci fosse un intero settore di immagini originali che fossero realmente veicolo di informazione e conoscenza[59]. Inoltre in quegli anni furono avviati i lavori di ristrutturazione e restauro del meraviglioso complesso di San Micheletto, di cui un'ala era stata destinata alla Fondazione in comodato d'uso: il programma prevedeva infatti la creazione di nuovi spazi espositivi, di una sala per conferenze e convegni e nuovi spazi per la biblioteca e la fototeca. Le attività di ristrutturazione, tra l'altro, portarono anche alla scoperta di affreschi attribuiti al pittore barocco Pietro Scorsini[60].

2.2 *Da Associazione a Fondazione*

Come premesso nel paragrafo precedente la Fondazione, prima di divenire tale, era stata nominata *Associazione*. Il documento relativo alla costituzione, datato al 1980, definiva il Centro Ragghianti come:

"*Associazione per la gestione finanziaria ed amministrativa del centro studi da intitolare Istituto Carlo Ludovico e Licia Ragghianti con sede in Lucca presso la Cassa di Risparmio di Lucca*"[61].

Dal 1980, anno in cui fu firmato ed approvato l'Atto di donazione, al 1984, anno in cui venne approvato il nuovo statuto per la costituzione del regime di *Fondazione* furono intrapresi i lavori per la trasformazione legislativa del Centro.

L'Atto di donazione[62] dichiarava le volontà dei coniugi Ragghianti di far dono alla Cassa di Risparmio di Lucca, che avrebbe goduto a titolo di comodato d'uso per scopi di studio e di ricerca, del "*compendio mobiliare consistente in una biblioteca di libri, riviste, estratti ed opuscoli riguardanti la storia dell'arte, una fototeca di riproduzioni di opere*

[59] Monti R., *Prima guardare e poi leggere*, in Critica d'arte, anno 46, Firenze, Le Lettere, 1994, pp.7-15.
[60] *Periodico Luk, Ragguaglio periodico del centro studi sull'arte Licia e Carlo L. Ragghianti*, anno I n. 1, Firenze, Officine Grafiche Firenze Soc. Coop.va, 1982, pp. 26-39.

[61] *Ivi*, pp. 38-39.
[62] *Atto di donazione, Ivi*, pp.37-39.

d'arte, archivio di manoscritti…", secondo determinate condizioni che avrebbero portato alla costituzione di un "*centro di studi dell'arte fondato sul lavoro e sull'esperienza dei donanti* ".

In seguito veniva specificato che l'intera donazione aveva un valore stimato in 200 milioni di Lire e che la Cassa di Risparmio avrebbe provveduto alla stipula di accordi con altri enti per finalità di studio e per ottenere finanziamenti e si sarebbe impegnata nell'arricchimento ed aggiornamento continuo della biblioteca e della fototeca.

Nello stesso anno fu redatta la costituzione del Centro in cui era specificato che l'onere del lavoro e le responsabilità non sarebbero state solo esclusivamente della Cassa di Risparmio ma era richiesto espressamente che enti pubblici e privati la sostenessero ed aiutassero perché venisse assicurata un'ottimale gestione. Il documento relativo alla costituzione tracciava le linee guida per la costituenda fondazione, specificando chi si sarebbe occupato dell'amministrazione, in quale modalità, gli organi della governance, i relativi bilanci da redigere e i contributi iniziali da devolvere.

Nel 1982 ebbero inizio i lavori che si protrassero sino al 1984. Durante il Consiglio di Amministrazione della Cassa di Risparmio di Lucca nel 25 marzo 1982, venne debitamente sottolineato quale ruolo di importanza culturale dovesse assurgere la Fondazione per la città e veniva prospettato che essa sarebbe potuta diventare uno strumento di propulsione culturale e avrebbe potuto sollecitare programmi destinati all'incremento e all'animazione della città e per tutto il territorio regionale; nel 1984 fu specificato nell'*art. 1* dello Statuto: "*Il centro di Studi sull'arte Licia e Carlo Ludovico Ragghianti è una Fondazione con sede in Lucca istituita per iniziativa della Cassa di Risparmio di Lucca, del Comune, della Provincia di Lucca e della Regione Toscana*".

Gli enti che avevano partecipato alla costituzione della Fondazione furono anche i primi finanziatori di essa; la regione Toscana approvò la costituzione della Fondazione con la L.R. 12.7.1983 n. 53 stanziando 100 milioni di Lire come contributo regionale; così come la Provincia e il Comune di Lucca che approvarono positivamente lo statuto donando ciascuno 100 milioni di Lire[63].

[63] *Atto Costitutivo della Fondazione Ragghianti*, in *op.cit*., pp. 60-61.

Lo statuto del documento precedente che conteneva l'atto di costituzione dichiarava all'*art. 2* la mission, ovvero le linee guida da adottare e seguire nel futuro e ciò che i coniugi Ragghianti avevano proposto che la Fondazione potesse svolgere, quali obiettivi, i fini, quali tipologie di intervento e secondo quali modalità:

"*La Fondazione ha lo scopo di promuovere gli studi sull'arte […] curando la conservazione, l'aggiornamento e l'incremento della biblioteca, della fototeca e dell'archivio donati dai coniugi Ragghianti alla Cassa di Risparmio, assicurando la fruibilità di questo patrimonio documentario, promuovendo iniziative di ricerca e di studio anche con il contributo di borse di studio, l'allestimento di mostre, curando pubblicazioni e collaborando con altri istituti culturali. La fondazione ha inoltre lo scopo di creare una raccolta di opere d'arte moderna e contemporanea come fondamentale strumento di conoscenza ed educazione pubblica*".

Nell'*art. 4* era specificata la tipologia di contributi che la futura Fondazione avrebbe avuto a suo sostegno e in quali modalità:

"Per l'adempimento dei suoi compiti la Fondazione dispone delle seguenti entrate: i redditi derivanti dal suo patrimonio, i contributi periodicamente ad essa assicurati a tal fine degli enti fondatori, ogni altro eventuale contributo o elargizione che ad essa pervenga da parte di soggetti pubblici o privati".

Dopo la presentazione degli obiettivi e delle finalità, seguiva l'elenco degli organi della Governance della Fondazione che erano e sono tuttora, salvo qualche leggera modifica:

- Presidente - nello specifico era sottolineato nel seguente art. 9 che "*il presidente del consiglio di amministrazione è il presidente della Cassa di Risparmio di Lucca*."
- Consiglio di Amministrazione, composto da 3 membri nominati dalla Regione Toscana, 3 dalla Provincia di Lucca, 3 dal Comune di Lucca, 2 dalla Cassa di Risparmio, il Presidente del Comitato Scientifico ed il Presidente della Cassa.
- Comitato Scientifico, presieduto vita natural durante da C. L. Ragghianti, che si occupava di predisporre i programmi e le attività annuali e pluriennali della Fondazione. Composto da quattro membri che facevano parte di ciascun ente fondatore e nominati dal Consiglio di Amministrazione.

- Collegio dei revisori.

Nel 1984, come già annunciato nel giorno dell'inaugurazione 3 anni prima, i coniugi Ragghianti, il Prof. Santini, il delegato della Cassa di Risparmio di Lucca, il delegato della Regione Toscana, il delegato della Provincia di Lucca ed il sindaco di Lucca, dichiararono di costituire, per mezzo di un atto costitutivo, "*il centro di studi sull'Arte Licia e Carlo Ludovico Raghianti, Fondazione con sede a Lucca, che sarà configurata e regolamentata dalle norme portate allo statuto*"[64]. All'interno dell'Atto Costitutivo, rilasciato dalla Fondazione Ragghianti, si legge che a costituire il patrimonio iniziale della Fondazione gli enti promotori e firmatari assegnavano "*la somma contante di lire centomilioni per ciascuno, per complessive lire quattrocentomilioni. Tale conferimento è sottoposto alla condizione del legale riconoscimento della Fondazione qui costituita, ai sensi dell'articolo 12 del codice civile*"[65].

Questo momento fu salutato come l'inizio di una nuova era per il Centro che avrebbe goduto de sostegno di enti pubblici e privati per la sua attività.

Nella tabella 2.1 riproponiamo le personalità e le fasi storiche che hanno caratterizzato la nascita della Fondazione, dall'atto di costituzione alle donazioni avvenute.

Tabella 2.1 La Fondazione Ragghianti

Fondatori del Centro	Carlo Ludovico Ragghianti, Licia Collobi Ragghianti.	1981 presso il Complesso di San Micheletto	Donarono la loro biblioteca, fototeca, archivio alla Cassa di Risparmio di Lucca.
Donazioni spontanee	Santini P.C., Gio Pomodoro, Sergio Scatizzi, Tavernari Vittorio.	1981-1982	Opere d'arte.
Costituzione della Fondazione	Coniugi Ragghianti, Comune di Lucca, Provincia di Lucca, Cassa di Risparmio di Lucca, Regione Toscana.	1984	Ciascun ente fondatore donò 100 Milioni di Lire per la costituzione.

[64] *Atto costitutivo della Fondazione Ragghianti*, in *Periodico Luk, Ragguaglio periodico del centro studi sull'arte Licia e Carlo L. Ragghianti*, anno I n. 1, Firenze, Officine Grafiche Firenze Soc. Coop.va, 1988, pp. 44-46.
[65] *Atto di donazione*, in *Periodico Luk, Ragguaglio periodico del centro studi sull'arte Licia e Carlo L. Ragghianti*, anno I n. 1, Firenze, Officine Grafiche Firenze Soc. Coop.va, 1982, pp. 37-39.

2.2.1 *Il nuovo Statuto, la Mission e gli organi della Governance*

Nel 2012 la Fondazione ha apportato le modifiche allo statuto e contemporaneamente la Direzione regionale per i beni Culturali e Paesaggistici della Toscana ha dichiarato la Collezione delle opere d'arte di *interesse storico artistico* con Decreto Lgs. n. 394/ 2012. Il rinnovato statuto presenta all'*art. 2* la mission della Fondazione e risultano evidenti quali siano gli scopi e gli obiettivi: *promuovere, valorizzare, curare la conservazione,* un impegno a tutto tondo verso la cura dei propri beni e verso la cittadinanza per cui sono rivolti incontri, convegni, laboratori didattici, mostre:

"*La Fondazione ha lo scopo di:*
a) di valorizzare l'esperienza di lavoro e di cultura di Licia e Carlo Ludovico Ragghianti e di promuovere gli studi sull'arte sviluppando le linee da loro indicate;
b) di curare la conservazione, l'aggiornamento e l'incremento della biblioteca, della fototeca e dell'archivio donati [..] assicurandone la pubblica fruibilità;
c) di promuovere iniziative di ricerca e di studio, in particolare sull'arte e la cultura visiva contemporanea, anche mettendo a concorso borse di studio per studenti meritevoli e particolarmente dotati nel settore;
d) di curare pubblicazioni e l'allestimento di mostre ed eventi connessi agli scopi e alle attività istituzionali;
e) di valorizzare la raccolta di opere d'arte moderna e contemporanea come fondamentale strumento di conoscenza ed educazione pubblica;
f) di promuovere, anche in collaborazione con altre istituzioni, l'organizzazione di conferenze, convegni, seminari, stages, corsi di formazione, a fini di promozione e di divulgazione dell'arte e della cultura."

È evidenziato quale sia il patrimonio da tutelare e valorizzare e mettere in mostra e viene sottolineato l'aspetto di *comodato d'uso* che la Fondazione ha di tutta la raccolta.
Per raggiungere i fini proposti la Fondazione ha quattro contribuenti fissi[66] che sono gli stessi partecipanti dell'atto di costituzione del centro, vale a dire:

[66] Anche se vedremo nel cap. 4 che le Provincia dal 2012 ha interrotto lo stanziamento dei fondi.

- *Cassa di Risparmio di Lucca*, con cui è stabilito un contributo annualmente concordato.
- *Comune di Lucca,* il cui contributo è soggetto a variazioni.
- *Provincia di Lucca,* il cui contributo dal 2012 è stato sospeso.
- *Regione Toscana*, il cui contributo è soggetto a variazioni[67].

Oltre a questi soggetti la Fondazione apre la possibilità di contribuzione da parte di pubblici e privati, risorse spesso apportate in concomitanza a determinati eventi organizzati e per i quali la Fondazione stipula accordi, convenzioni e contratti di sponsorizzazione temporanei o per determinati progetti territoriali, quali assegnazioni di borse di studio, avviati in accordo con la Regione o la Provincia.
Gli organi della Governance della Fondazione sono definiti all'*art. 5* dello Statuto e sono:
• *Presidente* - Giorgio Tori, in carica dal 2012, presidente anche della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca.
• *Consiglio di Amministrazione* - composto da 3 persone della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca; 2 della Provincia di Lucca; 2 del Comune di Lucca; 1 discendente in linea retta di Carlo Ludovico e Licia Ragghianti. I componenti dell'organo provengono dagli istituti che hanno concorso alla costituzione del centro; con la modifica dello statuto del 2012 esso ha subito un cambio di impostazione, prevedendo l'inserimento di più personalità della Fondazione Cassa che nello statuto precedente ne contava 2.
• *Organo di revisione e controllo.*
• *Direttore Scientifico* - Maria Teresa Filieri in carica dal 2008. Questa figura non fa più parte del Consiglio di Amministrazione.

Nella tabella 2.2 sono presentate, a confronto, le mission del 1984 e del 2012 con le rispettive Governance.

[67] Sul tema delle erogazioni annuali si rimanda al cap. 4.

Tabella 2.2 Mission e Governance della Fondazione Ragghianti

Mission 1984	- Promuovere gli studi sull'arte. - Curare la conservazione ed assicurare la fruibilità del patrimonio donato. - Creare una raccolta di opere d'arte moderna e contemporanea come strumento di conoscenza ed educazione pubblica. - Educare le nuove generazioni e diffondere la conoscenza dell'arte contemporanea.
Organi della Governance 1984	- Presidente – Presidente della Cassa di Risparmio di Lucca. - Consiglio di Amministrazione. - Collegio dei Revisori.
Mission 2012	- Valorizzare l'impegno del lavoro dei coniugi Ragghianti. - Curare la conservazione e l'aggiornamento della biblioteca, della fototeca e dell'archivio. - Promuovere iniziative di studio e ricerca, curare le pubblicazioni ed organizzare conferenze, convegni, stage. - Cercare sostegni finanziari da enti pubblici e privati.
Organi della Governance 2012	- Presidente – Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca. - Consiglio di Amministrazione. - Organo di revisione e controllo.

2.3 *La Mediateca*

La Fondazione Ragghianti è composta da varie sezioni che comprendono la Biblioteca, la Fototeca, la Videoteca e l'Archivio.

- La *biblioteca* contiene circa 95.935 (dati dell'inventario al 31/12/2014). Tutti i testi sono dedicati alla storia dell'arte o affini. I volumi e le riviste presenti sono stati ricevuti come dono o in cambio. La Biblioteca è aperta dal lunedì al venerdì ed è frequentata principalmente da studenti e docenti dell'Università di Pisa con una media di 3 persone al giorno. I fondi librari sono composti da 61.559 edizioni che si estendono dal XVII al XX secolo e da 14.841 edizioni che si estendono dal XXI secolo ad oggi. La Fondazione è presente sull'Opac della Rete provinciale delle Biblioteche di Lucca con 46.508 testi disponibili e nella biblioteca digitale della provincia di Lucca, attiva dal 2014. La Fondazione nel 2004 è divenuta anche casa editrice e si occupa della produzione delle riviste che sono prodotto internamente dai componenti del comitato scientifico e dei cataloghi delle mostre.
- La *fototeca* è composta da circa 150.000 pezzi, tra fotografie e ritagli raccolti da Ragghianti stesso che suddivise questo fondo di carattere artistico e documentativo. Si

tratta in particolare di stampe sciolte, diapositive, negativi su pellicola, negativi su vetro con oggetto la pittura antica e moderna, l'architettura, il design, gli allestimenti, i vetri e le ceramiche, i mobili e gli arredamenti. Oltre al fondo Ragghianti si aggiunge anche quello Santini, che consta di 20.000 pezzi di natura artistica, opere d'arte del novecento, architettura, design e arte antica. Si somma a questo patrimonio la Sezione Lucchese che è un fondo costituito per riunire fotografie con soggetto Lucca e il suo territorio; consta di circa 5000 pezzi. Nonostante il numero grande di pezzi non è stata ancora fatta una catalogazione omogenea di tutta la raccolta, obiettivo prossimo della Fondazione.

- La *videoteca* comprende film sull'arte, video di artisti e i *critofilm* di Carlo Ludovico Ragghianti. I video possono essere visionati direttamente nei locali della Fondazione Ragghianti.
- L'*archivio* è composto dagli archivi Ragghianti, Coppola, Cardellini, Guerrini, Belli Barsali. Lo spazio è visionabile solo previa autorizzazione.

2.4 *Normativa Regionale: il riconoscimento degli Istituti Culturali*

La Fondazione Ragghianti fa parte degli enti controllati dalla Regione Toscana, secondo l'*art. 22*, comma 1, lett. c, del D. Lgs. 33/2013[68]: questa norma prevede che ciascuna amministrazione pubblica aggiorni annualmente l'elenco degli enti di diritto privato controllati dalla stessa amministrazione e che svolgono attività di pubblica utilità. Fanno parte di questi enti fondazioni istituite e disciplinate con legge regionale, fondazioni in cui la regione partecipa come socio fondatore e fondazioni in cui la regione nomina propri rappresentanti[69].

Nel 1998 la regione Toscana per dimostrare l'importanza dedicata alle *istituzioni culturali* sul territorio varò una legge finalizzata allo stanziamento di misure a sostegno di quei centri culturali considerati di rilievo regionale. Come più volte ribadito, i coniugi Ragghianti donarono il loro patrimonio culturale alla città di Lucca perché l'intera

[68] Regione Toscana, Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n.33, Art.22, *Obbligo di pubblicazione dei dati relativi agli enti vigilati, e agli enti di diritto privato in controllo pubblico, nonché alle partecipazioni in società di diritto privato*.
[69] www.regione.toscana.it/entididirittoprivatocontrollati

cittadinanza potesse fruirne apertamente e perché ci fosse un impatto culturale di ampio raggio, legato soprattutto alla storia dell'arte moderna e contemporanea. Fortunatamente, e grazie soprattutto al sostegno finanziario della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca ed al reale impegno delle persone che hanno lavorato negli anni, la Fondazione ha goduto dei benefici necessari per ampliarsi e per far sì che diventasse un polo di attrazione culturale molto importante. Con lo stanziamento della legge sopracitata l'impegno dei collaboratori e di chi ha fatto parte nel tempo della Fondazione fu ripagato, con l'inclusione nella tabella regionale che riconosceva le istituzioni culturali notevoli del territorio.

La legge escludeva le istituzioni operanti nei settori dello spettacolo e dotava quelle ammesse di una quota finanziaria di quanto destinato annualmente dal bilancio regionale per le Istituzioni Culturali[70]. Veniva inoltre disposto che le istituzioni culturali beneficiarie dovevano avere personalità giuridica, operare senza fini di lucro e svolgere attività di ricerca e collaborazione da oltre 5 anni sulla base di programmi in linea con le disposizioni regionali. Era altresì richiesto impegno nella catalogazione e una regolare attività editoriale e, per avere lo stanziamento delle risorse, l'istituzione in questione doveva attestare lo svolgimento di attività di ricerca, la consistenza del patrimonio e il continuo impegno nell'incremento di esso.

A seguito di questa normativa grazie alla quale la Fondazione Ragghianti, ha beneficiato negli anni riuscendo, con i fondi stanziati, a gestire il suo patrimonio, la regione Toscana attua una nuova legge, la legge regionale n.21/2010, improntata su quella precedente, con cui stabilisce nuovamente requisiti e modalità per l'inserimento nella tabella delle Istituzioni Culturali di rilievo regionale[71], ma soprattutto viene sottolineato nel preambolo che questa legge ha la finalità di "*conferire organicità alla normativa regionale in materia di beni, attività e istituzioni culturali*" e pare dunque "*opportuno il riordino in un testo unico delle leggi regionali in materia di musei, biblioteche, archivi, istituzioni culturali, attività teatrali, musicali, di danza, cinematografiche e audiovisive, promozione della cultura musicale e della cultura contemporanea*"[72].

[70] www.cultura.toscana.it/biblioteche/istituzioni
[71] www.regione.toscana.it/istituzioniculturalidirilievo
[72] Raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it.

Questa legge[73] ricalcava sostanzialmente le linee fondamentali di quella precedente del 1998. In particolare era richiesto che l'istituzione culturale avesse la disponibilità di un rilevante patrimonio culturale, di cui fosse verificato persino l'*interesse culturale* ai sensi dell'*art. 12* del d. Lgs. 42/2004 e che disponesse almeno o di un archivio, o di una biblioteca o di un museo. In più il soggetto in questione, per rientrare nella tabella, doveva assicurare la pubblica fruizione del patrimonio, in modo organizzato e continuativo, in linea con le esigenze di tutela e conservazione.

La Fondazione Ragghianti riesce a rientrare nella tabella regionale 2013-2017, rispondendo alla maggior parte dei requisiti richiesti: essa dispone di personalità giuridica da almeno 10 anni poiché è stata inclusa nel registro delle persone giuridiche private della Regione Toscana[74], non ha finalità di lucro, dispone di un archivio e di una biblioteca, assicurando la pubblica fruizione ormai da lunghi anni.

In più con questa legge fu riconosciuto che la Fondazione, nella sua raccolta, conteneva *beni dichiarati di interesse culturale* e sottoposti alla legislazione del Codice dei beni Culturali e del Paesaggio della Toscana con il decreto regionale n. 394/ 2012. In particolare la collezione di 727 pezzi che conta opere di grafica, pittura, scultura, collage, fotografia, nata grazie alla contribuzione spontanea di vari artisti e dunque caratterizzata da una certa disomogeneità ma comunque testimonianza della grande apertura storico artistica verso ogni forma d'arte, è stata oggetto di provvedimento di tutela nel 2012 rilasciato dalla soprintendenza per i Beni Architettonici, Paesaggistici, Storici, Artistici ed Etnoantropologici di Lucca e Massa Carrara.

Altro bene dichiarato *bene culturale*, ai sensi dell'*art. 10*[75], del Codice dei beni culturali e paesaggistici n. 42/2004 e sottoposto a regime di tutela, è stato l'Archivio di Carlo

---

[73] *Ivi.*

[74]Normativa: nelle associazioni prevale l'elemento personale mentre nelle fondazioni quello patrimoniale. In attuazione al DPR 10 febbraio 2001 n.361 ("Regolamento recante norme per la semplificazione dei procedimenti di riconoscimento di persone giuridiche private e di approvazione delle modifiche dell'atto costitutivo e dello statuto") la Regione Toscana ha adottato la L.R. 19/2001. Con DPGR 17 luglio 2001 n.31/R "Regolamento di attuazione della L.R. 24 aprile 2001, n.19 in materia di persone giuridiche" si è provveduto a disciplinare nel dettaglio la materia delle persone giuridiche e l'istituzione e la tenuta del registro regionale delle persone giuridiche di cui all'art. 7. Comma 1 del sopra citato DPR n.361/2000.

[75] Camera dei deputati, Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42"*Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137*".

Ludovico Ragghianti[76], incluso tra gli archivi e singoli documenti appartenuti a privati e che sono dichiarati di importanza particolare dall'*art. 13* del Codice medesimo. Tale riconoscimento ha legato, quindi, la Fondazione al fondamentale impegno di *valorizzazione*, che nel Codice dei beni culturali e paesaggistici del 2004, all'*art. 6*, è definita come "*esercizio delle funzioni e della disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso […], al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale*".

L'introduzione del tema della valorizzazione dei beni culturali, legati ad uno specifico luogo di studio, a sua volta inserito in un determinato spazio cittadino, serve da connessione per legare, all'interno di questo contesto, un argomento quanto mai cardine.

Il bene culturale, ormai, ha assunto un'accezione molto ampia non relegata più ad un'entità a se stante, ma ad un elemento concepito all'interno di un territorio e dunque da sfruttare per incrementare la fruibilità dello stesso, la conoscenza e l'attrazione della popolazione del territorio ed i turisti.

Tale concetto è sostenuto ed approfondito dal *marketing territoriale* che adatta alla sua materia il termine *valorizzazione* e la definisce più come un'attività di stimolo per l'attrazione turistica, che diviene un motore dello sviluppo economico e creazione di valore per tutti i fruitori di un determinato territorio[77]. Le città stanno chiedendo sempre più spesso agli enti territoriali, pubblici e privati, di farsi avanti nella promozione e gestione del proprio territorio per poterne diffondere la conoscenza e riuscire a programmare uno sviluppo in linea con le nuove tendenze e con la contemporaneità. Il marketing territoriale punta a definire proprio quelle attività di promozione e sviluppo, coordinate in modo collettivo, di medio e lungo termine, che esprimano la comunanza di fattori storici, sociali, ambientali ed economici di una area, presentando le opportunità

[76] Nota del mibact - Soprintendenza Archivistica della Toscana, prot. n.7909 del 21 maggio 2014 pervenuta alla Soprintendenza il 28/05/2014 prot. n. 2653.

[77] Golinelli C. M., *La dimensione di prodotto dell'offerta turistico- culturale, in La Valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Milano, Giuffrè Editore, 2008, pp. 100-150.

imprenditoriali e sociali che essa offre. Gli elementi che devono essere presi in considerazione per un tale sviluppo sono vari e si riferiscono al:

- Target di riferimento, cioè la popolazione e il territorio obiettivi dell'azione.
- Sistema di interazione e integrazione tra i diversi attori economici e i soggetti che sono chiamati in causa per raggiungere i fini prefissati.
- Valore aggiunto di un territorio, determinato da una serie di caratteristiche che lo rendono interessante e che devono servire a creare opportunità di sviluppo.

Le azioni del marketing territoriale devono quindi soddisfare e supportare le necessità del sistema sociale ed economico del territorio, trovando punti di forza in rapporti, alleanze politiche e socio-economiche. L'impegno sta nel riuscire ad orientare tutti verso un medesimo obiettivo di sviluppo seguendo una strategia del divenire che si basi su una programmazione dettagliata per il futuro: pensare a come e in che direzione fare andare la città e i suoi cittadini, quali interventi attivare e come rendere tutti partecipi[78].

Tale azione risulta spinosa in città piccole come può essere Lucca: questo tipo di approccio sembra non interessare agli imprenditori e agli enti pubblici e privati. Ognuno è in grado di organizzare attività ma finalizzate solo a se stesse e al proprio profitto, mostrando uno scarso interesse nella possibilità di creazione di sinergie tra diversi attori che possano rendere oggetto di un'attenzione maggiore e di più qualità il territorio. Questa tendenza è dimostrata dalle tante attività simili che sono organizzate come ad esempio i laboratori didattici.

Come la Fondazione Ragghianti, anche i Musei Nazionali, il Museo della Cattedrale ed il Museo di Arte Contemporanea Lucca Center organizzano laboratori legati al tema dell'*edutainment*, ma senza un confronto e un dialogo tra loro, senza creare collegamenti che potrebbero rendere la materia molto più interessante ed approfondita.

Ancora, non esiste una politica di prezzi univoca: la Fondazione Ragghianti è stata la prima, ed unica, ad aver attivato un accordo con la Fondazione Puccini in occasione della mostra *La Forza della Modernità*, 2013, per un biglietto unico ed agevolato che desse la possibilità ai visitatori, del loco e turisti, di spendere meno ed avere accesso ad entrambe le mostre: paradossalmente i Musei Nazionali non sono ancora riusciti ad attivare un

[78] Zucchetti S., *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo*, in Liuc Papers, n.214, Serie Economia e Istituzioni, 21 marzo 2008.

biglietto unico. Ecco dunque che, in una situazione del genere, per esaltare la città sarebbe utile pensare in modo propositivo ad una politica di sinergie e di collaborazioni tra gli enti, pubblici e privati, per promuovere e valorizzare i patrimoni che fanno parte della città o di proprietà private, ma soggetti alla fruizione pubblica.

2.5 *L'impatto sulla cittadinanza e gli stakeholders*

Il riscontro sul pubblico e sulla cittadinanza sottolinea quanto un'istituzione culturale abbia seguito ed impatto sul territorio: è grazie agli stakeholders che un progetto può dirsi riuscito, all'influenza che esso ha avuto sulla comunità tutta di utenti che compone l'insieme dei destinatari di un'organizzazione culturale. Le categorie di utenti sono varie, come si è avuto modo di specificare nel capitolo precedente: i partner, gli sponsor, l'insieme di impatto, i clienti/utenti, i finanziatori, i fornitori, gli enti pubblici, ma non è prestabilito che un'istituzione culturale si rivolga ad un bacino di utenza così ampio, o meglio, non sempre accade che ci sia un riscontro così largo da parte di tutte le categorie di pubblico. Un'organizzazione culturale deve comunque tenere presente che si rivolge ad un pubblico molto vario e dunque deve provare a soddisfare ciascuna tipologia di utenza in modo da avere una risposta positiva.

Nel caso della Fondazione Ragghianti si può notare, con i dati a disposizione, che essa gode di un pubblico esteso e molto variegato ma legato principalmente alla comunità cittadina, alle personalità della Fondazione della Cassa di Risparmio di Lucca, che è l'unico ente che apporta risorse finanziarie significative in modo continuativo[79] e il team della Fondazione. Grazie all'organizzazione di più attività, diverse tra loro, la Fondazione riesce ad attirare l'attenzione di un target di utenti molto ampio che spazia dalla comunità cittadina, ai bambini che frequentano i laboratori didattici a docenti universitari e studenti che frequentano la biblioteca. Inoltre la Fondazione è visitata anche dai turisti che sono attratti dalla bellezza del chiostro, dall'allestimento della collezione di sculture di artisti contemporanei disposte sotto i portici e che visitano spesso le mostre organizzate.

[79] Si vedrà più avanti come la Fondazione si doti sporadicamente di sponsor, come l'agenzia per i trasporti, di assicurazioni, che offrono uno sconto sul servizio erogato in cambio della visibilità della loro azienda.

Per quanto riguarda l'affluenza dei turisti i pochi dati a disposizioni provengono dalle interviste rilasciate durante le visite alle mostre nel periodo 2010 – 2012: si riscontra un'affluenza costante a tutti gli eventi ma gli intervistati sono un numero ridotto rispetto alla partecipazione effettiva, da un minimo di 6 ad un massimo di 20, tutti adulti, venuti a conoscenza della mostra grazie ai punti informativi presenti in città e ai tour organizzati.

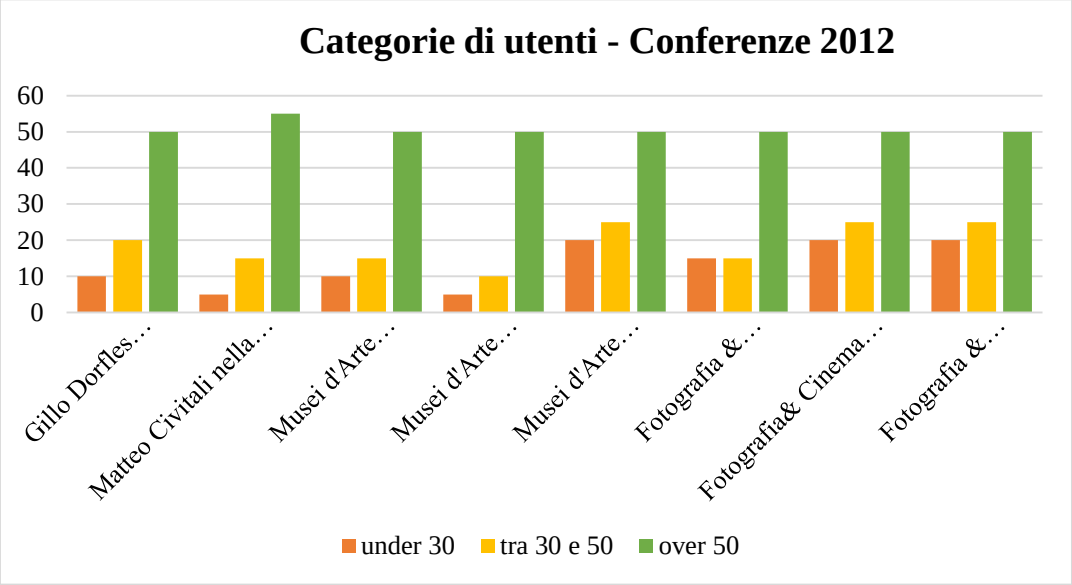
Lo studio degli utenti legati al territorio è stato condotto, invece, sulle partecipazioni alle conferenze organizzate ciclicamente e sui laboratori per i bambini, nel triennio 2012 – 2014, mentre per le mostre organizzate non ci sono dati significativi su cui condurre un'analisi accurata.

Il dato che salta subito all'occhio è che il pubblico più fedele è composto da persone che hanno più di 50 anni, mentre la fascia di affluenza del pubblico da 15/20 anni a 50 è veramente bassa. Un dato interessante e positivo, nonché in crescita, è quello del numero dei bambini: grazie alla cooperazione con le scuole della Lucchesia la Fondazione Ragghianti è riuscita ad attrarre bambini delle scuole inferiori ed elementari e ragazzi delle scuole medie organizzando per loro laboratori didattici.

Le *conferenze* del 2012 si sono concentrate sull'arte moderna e contemporanea, sul legame tra fotografia e cinema e hanno visto protagonisti grandi maestri dell'arte contemporanea, come i critici Gillo Dorfles, M. Pugliese, F. Mazzocca ed altri insigni studiosi. Gli appuntamenti sono stati complessivamente 8 di cui 3 incontri di un ciclo intitolato *Musei di Arte Moderna e Contemporanea*, e altri 3 per il ciclo *Fotografia & Cinema nel sistema Ragghianti*.

Le categorie di utenti sono mostrate nella figura 2.1.

Figura 2.1 Categorie di utenti Conferenze 2012 Fondazione Ragghianti

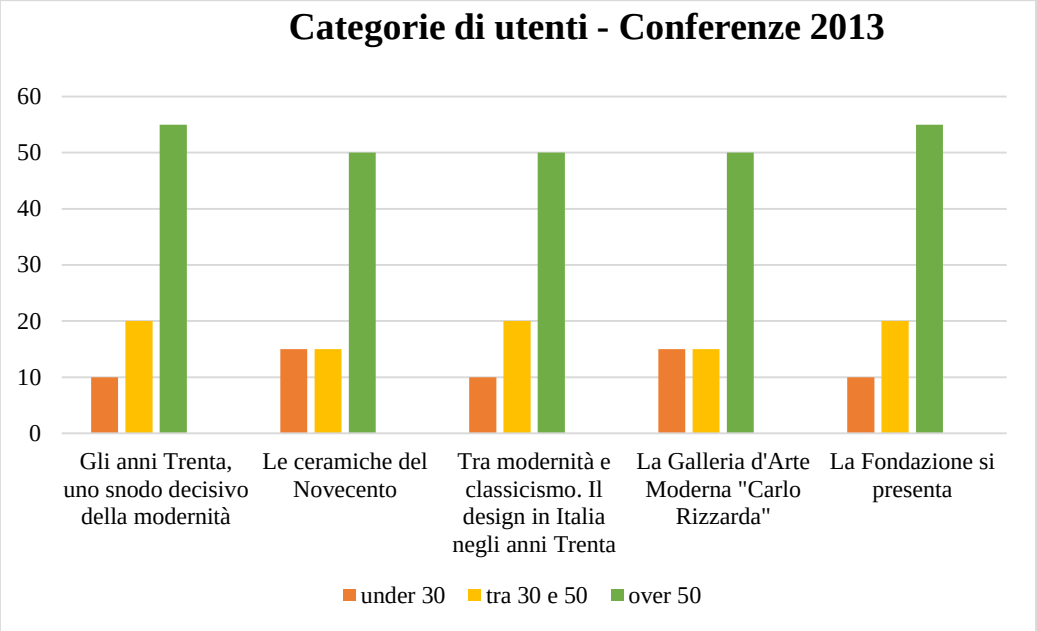


Il pubblico come si vede dal grafico è vario e si mantiene abbastanza costante per tutti gli incontri con una maggiore partecipazione di tutte le categorie di utenti negli incontri dedicati alla fotografia e al cinema; tuttavia un dato facilmente osservabile è che la maggior parte dei partecipanti alle conferenze sono persone con più di 50 anni di fronte al numero bassissimo di giovani.

Il 2013 è stato un anno particolarmente importante ed impegnativo dal punto di vista dell'organizzazione perché ha visto la realizzazione della mostra *La Forza della Modernità*, di cui si approfondirà in seguito. Le conferenze che sono state organizzate, riassunte nella figura 2.2, hanno avuto come tema centrale il Novecento e la Modernità; sono stati 4 gli incontri, organizzati parallelamente alla mostra, che hanno fatto parte del ciclo *Sguardi sul Novecento*, con approfondimenti vari sugli anni 30', sul design e sulle arti decorative e un'ultima conferenza dal titolo "la Fondazione si presenta", sulla collezione di Giovanni Pieraccini[80].

[80] Giornalista, politico e promotore di prestigiose iniziative culturali, Pieraccini è viareggino di nascita ed è proprio con gli artisti versiliesi Viani, Santini e Marcucci che ha inizio la sua prolifica attività di collezionista per proseguire, con la moglie Vera, con importanti acquisizioni anche di artisti internazionali tra cui Duchamp, Picasso, Matisse, Man Ray, Mirò, Kandinskj, Klee, Lichtenstein, Warhol, fino a costituire un'imponente collezione che annovera oltre 2000 opere tra disegni, dipinti, sculture.

Figura 2.2 Categorie di utenti conferenze 2013 Fondazione Ragghianti



Come si evince dal grafico anche per le conferenze del 2013 il pubblico più fedele rimane quello delle persone con più di 50 anni con un'affluenza minima degli under 30 e scarsa delle persone con età tra i 30 e 50 anni, nonostante i temi delle conferenze trattassero il Novecento e l'arte contemporanea, a cui solitamente gli studenti e le persone più giovani sono appassionate.

Nel 2014 sono stati organizzati sette incontri, tra conferenze, convegni e giornate di studio:

- *Lucca agli inizi del Novecento* è stato un ciclo di 3 incontri, svoltosi da febbraio ad aprile, in concomitanza alla mostra dedicata ad *Umberto Prencipe*;
- *Incontri autunno-inverno* di 2 incontri, nel periodo autunnale, più altre tre giornate: *Tavola rotonda: De-tutela. Idee a confronto per la salvaguardia del patrimonio culturale e paesaggistico*, organizzata nell'ambito della Settimana della Cultura Toscana;
- *Proiezione del critofilm Michelangelo, di Carlo Ludovico Ragghianti* dedicata alla proiezione del critofilm prodotto da Ragghianti e la giornata commemorativa in onore del centenario della nascita di Licia Collobi, *Licia Collobi Ragghianti storica dell'arte*.

Questi incontri sono stati organizzati con riguardo al territorio lucchese e con precisi intenti di citazione ed esaltazione di esso e delle figure dei coniugi Ragghianti: un ciclo legato, dunque, alla realtà culturale del territorio e ai donatori della Fondazione che hanno permesso la sua esistenza.

L'affluenza è oscillata da un minimo di 45 persone ad un massimo di 70 per tutti gli incontri e l'età media dei partecipanti è rimasta invariata: la maggior parte delle persone avevano più di 50 anni[81].

L'insieme delle conferenze del triennio, per una maggiore chiarezza, è stato riassunto nella tabella 2.3.

Tabella 2.3 Conferenze 2012-2014 Fondazione Ragghianti

2012 - 8 Conferenze, in cui sono stati organizzati due specifici cicli, "Musei di Arte moderna e Contemporanea" e "Fotografia e Cinema nel Sistema Ragghianti".	Partecipazione che ha oscillato da un minimo di 60 persone ad un massimo di 95.	Fasce d'età: -Under 30, tra le 5 e le 20 unità. -Tra 30 e 50 anni, tra le 10 alle 25 unità. -Over 50, tra le 50 e le 55 unità.
2013 – 5 Conferenze, in cui il ciclo Sguardi su Novecento ha avuto ruolo di cornice per la mostra "La Forza della Modernità."	Partecipazione che ha oscillato in tutti gli incontri tra le 80 e le 90 persone.	Fasce d'età: -Under 30, tra le 10 e le 15 unità. -Tra 30 e 50 anni, tra le 15 e le 20 unità. -Over 50, tra le 50 e le 55 unità.
2014 – 8 Conferenze, in cui un ciclo "Lucca agli inizi del Novecento" è stato organizzato in parallelo alla mostra dedicata all'artista Umberto Prencipe, più un altro ciclo dal titolo "Incontri autunno-inverno".	Partecipazione che ha oscillato da un minimo di 40 persone ad un massimo di 70.	Dati non disponibili.

Con il prospetto dettagliato delle diverse conferenze si può osservare quanto il numero del pubblico vari da un minimo di 40 persone ad un massimo di 95 per conferenza e che la maggior parte di esse abbiano più di 50 anni. I dati sono simili per il trimestre 2012-2014, sottolineando perciò la carenza di un pubblico giovane a queste manifestazioni e di un'affluenza di pubblico maturo e di una certa elevazione sociale e preparazione culturale: dalle schede degli intervistati si evince che la maggior parte è laureata in ambito

[81] Non sono disponibili dati dettagliati come per il 2012 e 2013.

storico umanistico, svolge professioni legate all'università e all'ambito scolastico e sono docenti in pensione. Sembra quindi che la fidelizzazione del pubblico, nonostante i temi trattati di amplissimo raggio, poiché investono ogni tipologia di arte, dalla storia dell'arte al cinema, alla fotografia, dall'architettura al design, si fermi a persone adulte e che questi eventi non riescano ad attrarre, almeno per ora, le giovani generazioni.

Non risulta semplice dare delle spiegazioni al motivo per cui l'affluenza delle persone più giovani, tra i 15 e 30 anni, sia ridotta durante le iniziative; paradossalmente la Fondazione riceve moltissime richieste all'anno da parte di studenti universitari che vogliono avviare tirocini nella sua sede, tanto da essere costretta in certi periodi a rifiutare alcune richieste. Sicuramente in molti fanno ricadere la loro scelta sul Centro perché è l'unico che ha una programmazione e un'attività così vasta e sempre in fermento, ma al di là di questo la loro presenza è molto ridotta.

E' doveroso sottolineare come prima cosa che la Fondazione promuove all'interno delle attività didattiche, cicli di laboratori che coinvolgono anche gli studenti delle scuole superiori. L'adesione è in numero minore rispetto ai bambini delle scuole elementari ma è interessante che qualche scuola superiore prenda parte a questo progetto che, insieme agli stage universitari, sono le iniziative per i ragazzi più grandi che comunque fanno parte del target delle persone adulte, fruitrici di prodotti quali conferenze, convegni e mostre. Risiede quindi, al di là dei progetti intrapresi dalle proprie scuole, nella buona volontà e nella voglia dei singoli la partecipazione alle attività: sicuramente una parte di responsabilità è da imputare agli studenti e ai giovani in generale che hanno poco interesse e non sentono l'esigenza di visitare le esposizioni o prendere parte a conferenze. Di fronte a questa carenza, che può essere definita come un problema, sarebbe fondamentale una rieducazione dei giovani alla cultura e all'arte promossa tanto dalle organizzazioni culturali, quanto soprattutto dalle scuole superiori che spesso invece mettono in secondo piano attività pratiche che richiedono il loro svolgimento fuori classe e che pongono a diretto contatto lo studente con il settore culturale, allontanandosi dalle canoniche lezioni frontali.

Riguardo questa problematicità un appunto che può essere fatto è circa l'immagine pubblicitaria e i mezzi di comunicazione della Fondazione Ragghianti. Il logo del Centro si presenta come un'immagine compassata e priva di appeal: esso avrebbe bisogno di una

modifica caratterizzata da una scritta più dinamica e colori più spiccati che possano ricoprire un ruolo fondamentale nell'attrazione visiva dei passanti. Unitamente a questo punto è legata la questione derivante dai mezzi di comunicazione: se alcuni fidelizzati e visitatori preferiscono i volantini stampati ed i manifesti, sostanziando l'importanza di un logo accattivante, i giovani tendono nettamente per la comunicazione via web che risulta più facile, immediata ed incisiva perché pone a diretto contatto la realtà culturale con il singolo soggetto. Risulta difficile soddisfare entrambe le esigenze ma, dal momento che una politica di comunicazione digitale più massiccia porta ad un numero maggiore di visitatori giovani ed anche di turisti e comporta spese minori in termini di pubblicità, è quanto mai fondamentale, in questo momento, riuscire ad operare in termini di visibilità sul web e sui social networks.

Infine, complice del numero di frequenza esiguo di giovani è stata la nuova realtà dettata dall'apertura del Lucca Center, Museo di Arte Contemporanea, anch'esso situato all'interno delle mura. A differenza della Ragghianti e, benché non abbia un percorso storico come quest'ultima alle spalle, esso organizza mostre con artisti molto famosi, basti citare quelle dedicate al pittore Ligabue, ai fotografi Robert Capa, Henri Cartier Bresson, David La Chapelle, nomi che inevitabilmente attraggono un pubblico vastissimo di persone, non composto esclusivamente da esperti del settore, come invece accade di frequente per la Fondazione Ragghianti.

Alla base delle organizzazioni di questi due centri stanno tuttavia due concetti molto diversi: la Ragghianti punta ad un'educazione del visitatore tramite la costruzione di una conoscenza del panorama artistico italiano e lucchese, dalle basi fino ad arrivare a scandagliare le correnti, gli artisti meno conosciuti del Novecento, non badando perciò alla mera offerta di un prodotto che funga solo da passatempo, ma che sia di reale educazione. Il Museo di Arte Contemporanea invece, si concentra sulla contemporaneità italiana e straniera e punta a nomi conosciuti del panorama artistico che portano inevitabilmente ad una strategia vincente.

2.5.1 *I laboratori didattici*

I grafici presentati nel paragrafo precedente hanno mostrato una situazione in cui la maggior parte del pubblico che fruisce dei servizi della Fondazione ha un'età alta: nel 2008 essa, in linea con altri musei e centri culturali presenti in città, ha promosso attività ludiche e pratiche per le scuole inferiori, elementari, medie e superiori, abbassando perciò l'età media degli stakeholders. In particolare ci si riferisce alle attività educative e didattiche per le scuole: tra il 2012 e il 2014 sono stati organizzati 18 cicli di laboratori didattici, a cui si sono sommati una serie di incontri dove hanno partecipato ragazzi delle scuole superiori e persone adulte, quali insegnanti. Quindi l'attività didattica organizzata mira a raggiungere sia il pubblico giovanissimo, sia persone più grandi.

È importante sottolineare che i bambini ed i ragazzi che hanno partecipato con le scuole a questi incontri fanno parte di tutta la piana di Lucca: il progetto è finalizzato ad allargare il raggio di azione e di conoscenza della Fondazione, e ad incentivare la partecipazione a queste attività di quanti più giovani possibili, spronandoli all'apprezzamento e allo conoscenza degli sviluppi, delle correnti dell'arte contemporanea. Peraltro questi laboratori sono completamente gratuiti, quindi non c'è un fine di lucro né di guadagno, concetti che andrebbero comunque contro il principio fondante del Centro, ma sta alla base di queste iniziative un reale impegno educativo verso le nuove generazioni, fine che si collega in modo ottimale alla mission dello statuto.

Tra il gennaio e il maggio 2012 sono stati organizzati in totale ben 6 cicli di laboratori rivolti a bambini e ragazzi di età compresa dai 4 ai 18 anni, che hanno visto un numero complessivo di 55 incontri, tutti della durata di 5 mesi, con il coinvolgimento totale di 1355 bambini e 18 scuole, durante i quali sono state trattate le tematiche più importanti della storia dell'arte. Ciascuna tipologia di laboratorio è stata suddiviso in un numero diverso di incontri che si estendeva da un minimo di 5 ad un massimo di 13: l'affluenza dei bambini e ragazzi è variata a seconda degli incontri, oscillando da un numero minimo di 154 ad un massimo di 277. Il numero di presenze maggiore è stato registrato dalle scuole elementari che hanno partecipato a tutti e 6 gli incontri annuali, seguito dalle scuole medie che sono state presenti per 5 laboratori su 6, mentre la scuola per l'infanzia e la scuola superiore hanno partecipato ad un solo ciclo di laboratori.

In aggiunta a questi laboratori, mirati ad una fascia di età più piccola, che prevedevano quindi lavori manuali e pratici per avvicinare il pubblico a conoscere l'arte e a sopperire la mancanza di attività pratiche e ludiche nelle scuole, ci sono stati 3 incontri dal titolo *Artisti di moda* rivolti ad un target di utenti più maturo, vale a dire ragazzi ed insegnanti. In questi 3 incontri l'affluenza è stata di 180 persone complessive, 60 per corso a cui hanno partecipato 25 ragazzi di età compresa tra 18 e 30 anni e 35 persone con più di 30 anni.

La tabella 2.4 riassume i numeri che sono stati presentati.

Tabella 2.4 Laboratori Didattici 2012 Fondazione Ragghianti

Attività didattiche	*Numero partecipanti*	*Numero complessivo laboratori*	*Età partecipanti*
Nel blu dipinto di blu	277	8	Scuola dell'infanzia e classi prime elementari
Cosa porti al guinzaglio	184	9	Scuola dell'infanzia e classi seconde elementari
Specchio, specchio delle mie brame	274	13	Scuola elementare e scuola media
3D	230	8	Classi III,IV,V elementari e scuola media
Tipi surreali	154	6	Classi III,IV,V elementari e scuola media
Le grandi mani di Monsieur Picasso	236	11	Classi III,IV,V elementari e scuola media
Artisti di moda-Surrealismo e Dadaismo	60	1	18-30 anni: 25 p. Da 30 anni: 35 p.
Artisti di moda-Futurismo e Cubismo	60	1	18-30 anni: 25 p. Da 30 anni: 35 p.
Artisti di moda-Dalla Pop Art ai giorni nostri	60	1	18-30 anni: 25 p. Da 30 anni: 35 p.

Il pubblico dei laboratori didattici naturalmente è molto diverso da quello delle conferenze, non per la questione di età ma perché questi progetti sono avviati con le singole scuole, quindi non si rifà al singolo soggetto la volontà partecipativa ma alla scuola stessa. Tuttavia è interessante notare che per ogni anno la Fondazione ha un numero complessivo di richieste che spesso non riesce a soddisfare, sintomo del fatto che gli insegnanti stessi che accompagnano le scolaresche a questi incontri sono molto soddisfatti delle attività e ne percepiscono lo scopo educativo, didattico e giocoso.

Tra il dicembre 2012 e il maggio 2013 sono stati organizzati altri 6 cicli di laboratori, suddivisi in 59 incontri, coinvolgendo 1357 bambini e ragazzi, per un totale di 18 scuole. L'impostazione è stata la medesima dell'anno precedente, bambini delle scuole dell'infanzia, delle scuole elementari e ragazzi delle scuole medie e superiori. A questo ciclo si è aggiunto un solo incontro, nell'ottobre 2013, mirato alle persone adulte che ha avuto un totale di 80 persone dal titolo *Praticare la città. Nascita, storie ed esperienze dell'arte ambientale in Italia,* il cui relatore è stato E. Crispolti.

A differenza del ciclo didattico precedente, questa serie di incontri ha avuto un'affluenza maggiore delle scuole superiori che hanno partecipato a ben 3 cicli di laboratorio. Le scuole elementari e medie si sono mantenute con una presenza costante per tutti gli incontri ed i bambini della scuola dell'infanzia hanno partecipato a 2 cicli. La tabella 2.5 riassume i dati delle attività didattiche 2012/2013.

Tabella 2.5 Attività didattiche 2012/2013 Fondazione Ragghianti

Attività didattiche	*Numero Partecipanti*	*Numero complessivo laboratori*	*Età partecipanti*
Nel blu dipinto di blu	246	10	Scuola dell'infanzia e classi prime elementari
Arte applichiamoci	125	5	Scuola dell'infanzia e classi seconde elementari
Specchio, specchio delle mie brame	294	15	Scuola elementare e scuola media
Zang Tumb Tumb!	159	7	Classi III,IV,V elementari, scuola media, scuola superiore
Tipi surreali	141	5	Classi III,IV,V elementari, scuola media, scuola superiore
Le grandi mani di Monsieur Picasso	392	17	Classi III,IV,V elementari, scuola media, scuola superiore
Praticare la città. Nascita, storie ed esperienze dell'arte ambientale in Italia	80	1	Persone adulte

Come si vede dalla tabella i temi di alcuni laboratori sono rimasti invariati, il numero di ciascun ciclo è stato modificato, la presenza complessiva di ciascuno è simile a quella delle attività didattiche precedenti, eccetto che per l'ultimo incontro *Le grandi mani di Monsieur Picasso* che ha avuto un'affluenza di ben 392 bambini e ragazzi per 17 incontri.

I laboratori attivati nell'anno scolastico 2013/2014 hanno registrato un lieve calo della partecipazione da parte delle scuole che sono state in totale 17, un numero comunque soddisfacente, provenienti da tutta la piana di Lucca e hanno aderito in totale 1083 bambini e ragazzi. Come illustra la tabella 2.6 l'età dei partecipanti è stata simile per i cicli di incontri degli anni precedenti.

Tabella 2.6 Età bambini Laboratori didattici 2013/2014 Fondazione Ragghianti

Attività didattiche	*Numero Partecipanti*	*Numero complessivo laboratori*	*Età partecipanti*
Vi diamo carta bianca	205	9	Scuola dell'infanzia e classi prime elementari
Arte applichiamoci	112	5	Scuola dell'infanzia e classi seconde elementari
Specchio, specchio delle mie brame	102	6	Scuola elementare e scuola media
Zang Tumb Tumb!	225	11	Classi III,IV,V elementari, scuola media, scuola superiore
Come cavalieri azzurri	293	15	Classi III,IV,V elementari, scuola media, scuola superiore
Le grandi mani di Monsieur Picasso	146	7	Classi III,IV,V elementari, scuola media, scuola superiore
Praticare la città. Nascita, storie ed esperienze dell'arte ambientale in Italia	80	1	Persone adulte

Come per gli anni 2012 e 2013 l'impostazione è stata la stessa: un laboratorio di 5 mesi, da dicembre 2013 a maggio 2014, con un numero di incontri che sono variati da un minimo di 6 ad un massimo di 15, sotto la direzione di personale esperto e qualificato che ha spiegato ai piccoli utenti la storia dell'arte ponendoli davanti ad un tavolo imbandito

di carte e pennarelli. La mancanza di più attività indirizzate ai giovani ed alle persone adulte è stata sopperita dalla presenza delle varie conferenze che si sono svolte nei due anni in relazione alle mostre organizzate.

L'impegno devoluto da molti centri culturali per l'educazione della fascia più piccola della popolazione è andato crescendo in questi ultimi anni: questo si deve per molti aspetti ad un'esigenza costante di innovazione. Nel settore culturale l'innovazione è legata all'esistenza stessa di un prodotto nuovo, spesso un'opera si presenta di per sé come unica ed irripetibile: per questo alle organizzazioni culturali è richiesto un continuo aggiornamento di idee e prodotti, in modo da essere costantemente competitive e riuscire a mantenere un profilo alto.

Una delle innovazioni maggiori degli ultimi anni sono proprio i laboratori didattici: musei e istituzioni culturali hanno intrapreso queste attività che non coinvolgono solo bambini ma anche ragazzi ed adulti con un chiaro intento di coinvolgimento e formazione sociale[82]. Oltre ad un fattore innovativo i laboratori didattici fanno sì che l'organizzazione culturale si ponga come un centro di studi, di crescita culturale degli individui, sostituendosi alle scuole che spesso mettono in secondo piano questi insegnamenti.

Negli ultimi anni, in linea con gli esempi europei, è prevalsa l'idea secondo cui il museo non deve essere più chiuso e selettivo per coloro che non sono del settore, ma esso deve essere aperto a tutti, ad una fruizione ampia che spazi dai bambini agli anziani. E sono proprio i bambini i protagonisti principali di queste iniziative che sono svolte in tutti i luoghi in cui si pratica, si fruisce e si diffonde l'arte. Essi non sono più considerati come fuori luogo nei musei, anzi, sono organizzate attività educative per loro che li portino a comprendere, a conoscere il patrimonio artistico culturale del proprio territorio, entrando direttamente in contatto con le opere d'arte.

A fianco delle realtà museali si pongono le fondazioni culturali, le associazioni, e tutti questi istituti, insieme, stanno provvedendo ad un'offerta sempre maggiore di attività e laboratori didattici[83]. Secondo una relazione dell'Icom che risale al 2009 i musei

---

[82] Calcagno M., *L'innovazione nelle produzioni culturali: il rapporto con il fruitore*, in Rispoli M., Brunetti G., (a cura di), *op.cit.*, Bologna, Il Mulino, 2010, pp. 202-221.
[83] Trombini A., *Musei etnografici, istruzioni per l'uso*, interventi del IV corso di aggiornamento sulla didattica museale, *Scuola e museo*, Laboratorio Provinciale per la didattica museale di Ravenna, 1998, pp. 15-20.

dovrebbero assolvere al compito di sviluppare il proprio ruolo educativo e mettersi in una posizione di "apertura" ed "ascolto" verso i fruitori che frequentano gli spazi museali, partendo proprio dall'analizzare e sviluppare attività che possano essere di gradimento per i giovani, quei giovani che non riescono e non vogliono frequentare gli spazi museali[84].

Dunque queste attività didattiche che si pongono come strategiche all'interno di una realtà culturale, sono sintomo di innovazione, di modernità e di adattamento alle nuove idee in corso che si stanno sviluppando in tutto il mondo, ed hanno un fine didattico che si pone accanto alle scuole di ogni genere e grado, che spesso non riescono a intraprendere insegnamenti alternativi per mancanza di fondi, di personale qualificato e tempo. Ad affiancarsi agli insegnanti ci sono proprio queste nuove figure che organizzano i programmi didattici che sono istruite appositamente per pensare a progetti che abbiano l'obiettivo didattico[85].

Solo nel Comune di Lucca si contano quattro tipologie di laboratori didattici per i bambini ed i ragazzi: la Fondazione Ragghianti e il museo di Arte Contemporanea Lucca Center, istituti privati, promuovono attività legate alle mostre che sono in corso o organizzano specifici corsi tematici incentrati sull'arte contemporanea rivolgendosi sia ad un pubblico di bambini e ragazzi che ad adulti, appassionati del settore o che ne fanno attivamente parte. I Musei Nazionali ed il Museo della Cattedrale, centri pubblici cittadini, organizzano laboratori che spronino alla conoscenza del patrimonio locale, con l'obiettivo di avvicinare i più piccoli all'apprezzamento del bello e dell'arte. L'offerta appare varia: ciascun ente organizza incontri didattici che illustrano e spiegano il patrimonio di ciascuno, facendo lavorare attivamente i partecipanti nelle stanze delle loro sedi e ponendoli direttamente a contatto con la realtà artistica del proprio territorio.

---

[84] Icom, *La funzione educativa del museo e del patrimonio culturale: una risorsa per promuovere conoscenze, abilità e comportamenti generatori di fruizione consapevole e cittadinanza attiva*, "Commissione educazione e mediazione" Icom Italia, novembre 2009.

[85] De Luca M., *Comunicazione ed educazione museale*, in Severino F., *Comunicare la cultura*, Milano, Angeli editori, 2007, pp.97-106.

2.6 *La comunicazione: canali cartacei vs canali informatici*

Un'istituzione culturale deve comunicare in maniera semplice e chiara i servizi offerti, i valori che la caratterizzano e la mission che essa persegue. Per questo è necessario il ricorso ad un sistema di comunicazione che impieghi vecchi e nuovi strumenti e che si sviluppi su determinati obiettivi, quali una presentazione approfondita dell'istituto, l'impegno costante verso la cittadinanza ed il territorio, l'esaltazione del lavoro passato e presente, mantenere vivo il ricordo degli artisti, dei donatori e delle figure importanti che hanno arricchito il patrimonio storico di questa realtà.

Il messaggio pubblicitario[86] è collegato strettamente ad un evento culturale, gli attribuisce significati e caratteristiche che lo definiscono in modo unico, distinguibile, e rendono riconoscibile il progetto a cui si riferiscono. La trasmissione del messaggio pubblicitario non comunica solo un'informazione al pubblico che si è scelto di andare a soddisfare, ma entra in contatto con esso, secondo un determinato schema e punto di vista, dotando la pubblicità stessa di *appeal* e cercando di comunicare con efficacia, creando interesse nei potenziali visitatori. Un messaggio perché sia efficace deve riuscire ad informare il pubblico dell'evento a cui assisterà, fornire gli strumenti ed i mezzi necessari per valutare le caratteristiche del progetto, persuadere, tramite informazioni aggiuntive ed accattivanti.

Il piano di comunicazione è stato definito da Boisvert come "una serie ordinata di decisioni e di operazioni create per strutturare il canale di comunicazione, per determinare quali elementi comprendere in una campagna e per valutare la quantità di denaro necessaria"[87], si presenta quindi come un insieme di strategia e contenuti, come il messaggio vero e proprio che è trasmesso, e i mezzi e gli strumenti di azione, che consistono nella pubblicità, nella promozione, nelle relazioni esterne, nel sito internet, nel costante monitoraggio dei costi che sono imputati ad ogni azione che è svolta per la pubblicità stessa, e nel calendario di realizzazione delle attività, dai vincoli del budget a quelli della tempistica.

---

[86] Vivalda C., *La comunicazione degli eventi culturali*, in Argano L., Bollo A., Della Sega P., Vivalda C., *Gli eventi culturali, ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Milano, Franco Angeli editori, 2013, pp. 215-226.
[87] Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, Perugia, RCS Libri spa, 2003, pp.207-210.

La Fondazione Ragghianti rimane ancorata per certi versi ai tradizionali strumenti di comunicazione, quali i cartelloni pubblicitari, le locandine sui giornali, la pubblicità coi flyers. Essi, tuttavia, non sono più i soli mezzi pubblicitari adottati: i nuovi sistemi di comunicazione, basati sulle moderne tecnologie, sono entrati in maniera prepotente all'interno della vita di ognuno e le istituzioni culturali ne fanno ormai ampio impiego. Si può affermare che il dinamismo, che queste nuove tecnologie hanno portato, ha mutato gli stakeholders e l'approccio di essi alla promozione e alla pubblicità dei prodotti offerti. Le fondazioni negli ultimi anni si sono impegnate a sperimentare le piattaforme di comunicazione online e stanno ricercando un metodo comunicativo capace di presentare i loro prodotti in modo accattivante e per attirare sempre più interlocutori che rispondano ad una fascia più vasta di età[88]. Tuttavia esistono ancora fondazioni e stakeholders che preferiscono essere informati in modo canonico, quindi tramite pubblicità cartacee, manifesti pubblicitari pubblicati sui quotidiani ed inviti cartacei: è il caso della Fondazione Ragghianti, il cui Direttore Scientifico, la Dott.ssa Filieri e la responsabile della segreteria amministrativa, la Dott.ss Baldocchi, hanno ammesso quanto ancora sia spinoso per certi versi il metodo del web. Alcuni utenti fedeli, riferiscono le due responsabili, preferiscono ancora ricevere gli inviti alle conferenze e alle mostre in modo cartaceo e non essere inseriti in una mailing list, questo perché il metodo comunicativo di internet, a parere di queste persone, crea una distanza eccessiva tra il fruitore e la fondazione, uguagliando tutti, mentre il ricevere l'invito nella propria cassetta postale fa sentire importanti ed oggetto di attenzione.

Nelle contemporaneità, però, il sistema che può attirare più utenti e riuscire ad arrivare in qualunque momento all'attenzione di un qualsiasi fruitore è quello del sito web e dei social networks. Alcune fondazioni rimangono ancorate al sistema di un sito web scarno, semplice, con informazioni basilari, sintomo di un legame ancora stretto con una comunicazione istituzionale, mentre altre, come la Ragghianti, hanno un aggiornamento costante delle pagine. Il sito della Fondazione si presenta come una pagina dinamica, facile da consultare e con diverse finestre che spiegano in modo minuzioso le attività, presentano la collezione e lo staff e mantengono aggiornato l'utente sulle attività in corso

[88] Carnelli L., Vittori F., *La comunicazione delle fondazioni al tempo dei social media*, Giornale delle Fondazioni, 16/03/2015.

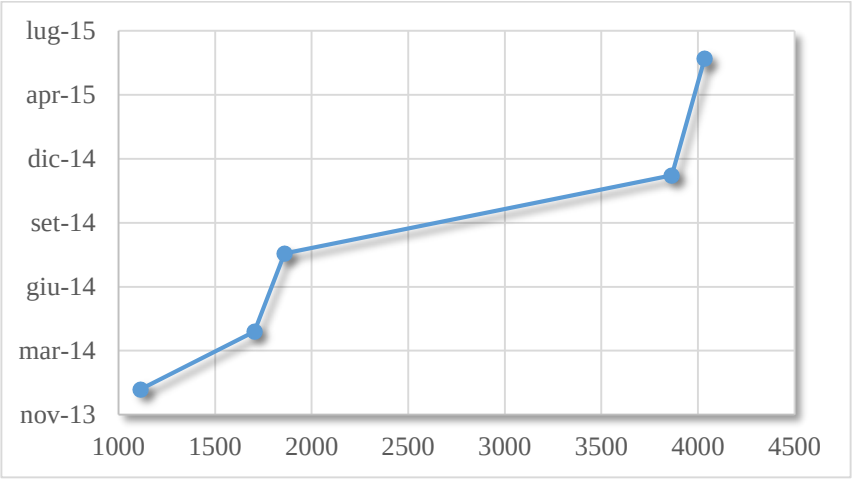
e sui bandi di concorso aperti. Nello stesso sito web ci sono i link che rimandano direttamente ai social networks: *Facebook*, *Twitter* e *Flickr*.

Il sistema dei social networks si basa su una comunità di utenti che si crea e si aggiorna costantemente con l'inclusione di soggetti che hanno lo stesso interesse o che sono attratti da un determinato oggetto: ha dunque la capacità di far capire gli interessi vari della comunità e di arrivare laddove la comunicazione istituzionale non riesce. Ai social è da riconoscere una grande importanza perché "un loro utilizzo "strategico" può potenziare la promozione di iniziative, favorire la condivisione di informazioni e, nei migliori casi, moltiplicare le opportunità di scambio di idee, generando un circolo virtuoso di cui beneficiano sia la fondazione sia i suoi interlocutori"[89].

La Fondazione Ragghianti ha a sua disposizione una pagina *Facebook* che ha incrementato le visualizzazioni e gli utenti durante tutto il 2014: questo grazie ad uno spam continuo di informazioni, di aggiornamenti quotidiani della pagina tramite immagini delle mostre in corso, pubblicazioni dei video dei laboratori didattici, presentazione delle conferenze, pubblicazioni di articoli di giornali che riguardano la Fondazione o il mondo dell'arte e della cultura.

Il trand dei *likes* sulla pagina *Facebook* è andato crescendo durante il 2014[90] ed è mostrato dalla figura 2.3.

Figura 2.3 Trend Likes Facebook della pagina della Fondazione Ragghianti



[89] *Ivi*.
[90] Dati dal Bilancio annuale 31/12/2014 della Fondazione Ragghianti.

Dal gennaio 2014 al giugno 2015 il passaggio è stato da 1116 *likes* a 4034. Le visualizzazioni sulla pagina sono aumentate in concomitanza alle mostre, come quella dedicata ad Umberto Prencipe, svoltasi dal 28 febbraio al 24 giugno 2014 e al concorso fotografico collegato alla mostra, indirizzato ai giovani che volevano mettersi alla prova nel fotografare il paesaggio toscano, ispirati dai quadri di Prencipe.

Altro social network utilizzato è *Twitter*: questa piattaforma dà la possibilità di capire quante persone sono interessate all'attività della Fondazione perché ne "parlano" e la citano, dal dicembre del 2014 al giugno 2015 il numero dei *follower* è aumentato da 2500 a 2682. L'istituzione tramite questo strumento può tenere costantemente aggiornarti coloro che la "seguono" ed inviare messaggi istantanei: questi veicoli di informazione sono innovativi e soprattutto sempre di più sono usati da tutte le generazioni, è per questo che diventa cruciale un lavoro su di essi, perché in qualsiasi momento gli stakeholders possano conoscere l'offerta culturale.

Flickr è il terzo strumento che la Fondazione usa per tenere sempre al corrente il proprio pubblico: tramite la pubblicazione delle fotografie sul web e sulla pagina ad essa dedicata gli stakeholders possono vedere cosa viene realmente fatto nelle stanze del complesso, le creazioni dei laboratori didattici, gli allestimenti delle mostre e i personaggi intervenuti nelle conferenze. Le immagini fotografiche, più della parola scritta, sono capaci di attirare la curiosità in chi è estraneo all'istituzione, facendolo sentire partecipe dell'evento e inserendolo direttamente in quel mondo.

Capitolo III

L'organizzazione e lo studio delle mostre. L'attività espositiva presso la Fondazione Ragghianti

3.1 *Gli eventi Blockbuster*

La Fondazione Ragghianti, ogni anno, organizza una mostra pensata in concomitanza a studi scientifici ed al patrimonio librario e di opere d'arte che sono custodite all'interno della Fondazione, per dare luce alla vasta collezione di cui Ragghianti aveva avuto così cura e per proseguire i suoi studi, con la collaborazione di studiosi che provengono da musei, centri culturali, università italiane. L'idea delle attività nasce dalla stretta volontà di rispettare ciò che viene espresso nella propria mission di istituto, educare le nuove generazioni ad apprezzare l'arte. I temi delle mostre sono sia legati ad artisti che hanno gravitato intorno alla Fondazione e a cui hanno fatto dono di loro opere, sia ad artisti e correnti artistiche altre che sono state oggetto di studio di Ragghianti.

Le attività sono finalizzate ai propri stakeholder fidelizzati ed a coloro che ancora non conoscono la Fondazione o non ne sono frequentatori assidui e si tratta di mostre che hanno un fondamento scientifico, culturale, di forte studio ed impegno da parte del Comitato Scientifico. Naturalmente l'audience è il fine principale a cui un'istituzione di cultura tende, a cui si rivolge e che deve, in qualsiasi modo, soddisfare ed è per questo che questo organo ha così a cuore lo studio e l'approfondimento, per dare un'educazione reale, per rispondere alle domande, alle curiosità che un visitatore può avere.

Tale premessa serve ad introdurre una situazione nuova di fronte a cui gallerie e centri culturali, italiani ed internazionali, si sono trovati, vale a dire la mutata domanda

dell'*audience*, sempre più esigente, che spinge ad un ammodernamento della propria immagine e del proprio *appeal* per incentivare la competitività[91].

I tempi sono cambiati, i luoghi come musei, gallerie d'arte, organizzazioni culturali, non sono più isolati in se stessi, ma fanno parte di un tessuto eterogeneo ed è per questo che diviene importante curare la propria immagine e la propria reputazione di fronte ad un pubblico via via sempre diverso e che non si accontenta più tanto facilmente. Questo significa che i centri culturali devono ammodernizzarsi ogni giorno, avere sempre più attrattiva e novità, per attirare anche chi, solitamente, non frequenta questi spazi: sempre più spesso, perciò, sono pensati programmi, eventi, mostre, workshop.

L'apprezzamento continuo, e il pubblico sempre maggiore, hanno spinto ad un uso promozionale dell'attività espositiva snaturando spesso il principio fondante, e trasformando un prodotto di nicchia, caratterizzato da uno studio meticoloso e profondo, in uno status symbol di facile accesso[92].

Non sempre, infatti, l'organizzazione di grandi eventi va di pari passo con la ricerca scientifica e lo studio, con l'educazione e con la qualità: la volontà di arrivare sempre ad un numero massiccio di visitatori ha fatto sì che molte mostre siano state catalogate come eventi *blockbuster*, aggettivo non propriamente positivo. Il termine, preso in prestito dal linguaggio militare della Seconda Guerra Mondiale ed adattato al mondo dell'audiovisivo ed in seguito a quello culturale, si riferisce a quelle esposizioni dedicate a grandissimi artisti conosciuti da tutto il pubblico che si interessa di arte e non, che creano consenso intorno a sé, attirando grande affluenza di visitatori, e che generano massiccio consumo[93]. Secondo Vincente Todoli, ex direttore della Tate Modern di Londra, le grandi rassegne sono ormai organizzate per scatenare proprio questo fenomeno e capitalizzare il bilancio di un museo o della struttura ospitante l'evento: tutto questo, perciò, sminuisce la funzione educativa e didattica che una rassegna culturale dovrebbe avere.

Questa tipologia di eventi, nonostante le critiche discordanti e i pareri degli esperti non esaltanti, ha avuto comunque largo seguito negli ultimi anni perché dà la possibilità di

---

[91] Axelsen M, Arcodia C., Swan T., *New Directions for Art Galleries and Museums: The use of special events to attract audiences, A case study of The Asia Pacific Triennial*, in *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, Las Vegas, Harrah Hotel College, University of Nevada, 2004, pp. 5-24.
[92] Pirani F., *Che cos'è una mostra*, Torino, Le Bussole, 2010, p. 45-48.

[93] Macrì T., *Se anche l'arte cerca l'audience, intervista a Vincente Todoli*, in Il Manifesto.

esporre, nella stessa mostra o all'interno del medesimo evento, opere che altrimenti rimarrebbero nelle loro sedi e che molti non avrebbero la possibilità di visionare: è da chiedersi, tuttavia, se questo fenomeno sia positivo o meno, se realmente influisca su una crescita culturale o se si pieghi, sostanzialmente, alle leggi del mercato e dell'industria culturale. È inevitabile che rassegne del genere chiamino a sé un vasto e variegato pubblico e che dispongano di fondi molto ingenti che permettono loro la buona riuscita e la possibilità di avere opere eccezionali.

Una conseguenza di questo processo è tuttavia la predilezione alla quantità piuttosto che alla qualità[94]: di fronte a questa affermazione si apre l'annosa questione, se i fruitori prediligano più un oggetto "preconfezionato" che si presenta come enorme, sfavillante, che si trasforma nel prodotto commerciale per eccellenza, e che gode di ingenti capitali e sponsorizzazioni eccezionali, o un oggetto che abbia una base storica e scientifica, con un percorso ideato e studiato esclusivamente per quell'appuntamento. Secondo Pirani nelle mostre *blockbuster* sono insiti due rischi derivanti dalla fretta, che spesso porta a produrre risultati approssimativi, e carenza nella ricerca propedeutica e nel progetto espositivo.

In una nota cinica il giornalista Ferraris, sulla Stampa di Torino, esprime così la propria visione su questa realtà:

"Se vogliamo sfruttare l'evento espositivo a fini turistici, e magari con un margine di redditività, beh, allora è inutile giocare di fioretto: accorre investire forte su mostre *blockbuster*, senza ipocrisie da anime belle. Scelte più eterodosse difficilmente rendono. In termini sia numerici sia economici. Oggi si dice che la cultura deve autosostentarsi, stare sul mercato. Vero, e soprattutto inevitabile: il denaro pubblico manca. Ma se ciò che conta è il botteghino, conviene armarsi di sano cinismo commerciale e mettere da parte eroiche illusioni e distinzioni poetiche. Il mercato ha le sue regole[95]".

[94] Axelsen M, Arcodia C., Swan T., *op. cit*., pp. 5-24.
[95] Ferraris G., *La settimana*, La Stampa Torinosette, 16 gennaio 2015.

3.2 *Che cosa è un evento*

Prima di analizzare le mostre della Fondazione Ragghianti ed il suo approccio all'organizzazione di un evento culturale è stato ritenuto utile riportare e segnalare le fasi principali e le caratteristiche di un evento, delineare la struttura di esso e che cosa si intende quando si parla di un *evento*.

Un evento è un qualcosa di dinamico, il risultato di un divenire, di un movimento. Un oggetto e un soggetto si esprimono, si comunicano e si manifestano: l'evento è una manifestazione di qualcosa, di qualcuno, attraverso un oggetto[96].

La definizione di *evento* non è del tutto completa: lo stesso Dizionario Zingarelli lo definisce come "avvenimento o iniziativa di particolare rilievo"[97], si può dire che questo concetto indica qualsiasi fenomeno, fatto, avvenimento che assume un particolare interesse e che riesce a raccogliere intorno a sé un ampio consenso. È un momento in cui varie persone si raccolgono insieme e creano relazioni tra loro: la derivazione latina da *evenire* trasmette proprio il significato di manifestare, accadere e, con un uso sempre più frequente, il termine ha assunto la qualifica di fatto importante. Naturalmente, proprio perché un evento non si sa mai a priori che risultato, che clamore e che risposta otterrà, conserva caratteri di imprevedibilità, casualità, imponderabilità e di rischio[98].

Argan disse, circa 30 anni fa, che "nella mostra la distribuzione del materiale ha carattere problematico ed è rivolta a colpire la sensibilità psicologica del pubblico"[99]. Un qualsiasi evento culturale, una mostra, un festival, una *pièce* teatrale, hanno un importante impatto sul territorio e sono elementi valorizzatori dello stesso che porta con sé modifiche e cambiamenti a livello sociale, economico, di immagine[100], raccogliendo un quantità di elementi che lo caratterizzano e lo rendono tipico ed unico: l'argomento su cui si incentra,

---

[96] Argano L, Bollo A., Dalla Sega P., Vivalda C., *Gli eventi culturali, ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Milano, Angeli Editore, 2013, p.21.
[97] Cherubini S., Pattuglia S., *Comunicare con gli eventi*, Milano, Angeli Editori, 2007, p. 14.
[98] Ferrarese P., *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Venezia, Cafoscarina, 2012, pp. 13-15.
[99] Pirani F., *op. cit.*, pp. 36-37.
[100] Camerada C., Pitteri D., *Ruoli e funzioni degli eventi culturali in Italia*, in *Tafterjournal* n.20, febbraio 2010.

il target di utenti verso cui si rivolge, come è organizzato e gestito, come è stato pensato e quale luogo è stato deputato per lo svolgimento.

Gli eventi, pertanto, sono un sistema relazionale col compito di mettere a contatto, tramite il territorio, persone, aziende, prodotti: non a caso per organizzare una mostra si mettono in moto varie figure che provengono da diversi settori, che concorreranno tutti insieme alla buona riuscita di questo appuntamento.

3.2.1 *La gestione di un evento culturale*

La gestione di un *evento culturale* mette in relazione molteplici realtà e crea flusso di risorse e attività. Esso si configura come un'operazione nuova, un fenomeno che porterà con sé interesse e risonanza; dal punto di vista della sua realizzazione pratica presenta una serie di fasi che devono essere seguite e caratteristiche che ne ricalcano l'essere[101].

Le quattro fasi del processo sono individuabili nella:

- *Progettazione*: è il momento che vede coinvolto tutto lo staff di un'organizzazione culturale per pensare agli eventi da realizzare che rispondano agli obiettivi di qualità, quantità e diversità, in linea con la strategia adottata[102]. In base alle risorse disponibili viene ideato un programma e le tempistiche in cui si pensa di metterlo in atto, quali spazi utilizzare e in che modalità, di quali sponsor servirsi e come condurre l'allestimento, verso quale target di utenti indirizzare la propria offerta.
- *Produzione*: è il momento in cui concretamente viene realizzato il prodotto pensato. In questa fase sono valutati alcuni elementi ed attuate scelte, come la ripresa di eventi già organizzati, la ricerca di competenze esterne, la possibilità di creare delle co-produzioni con altre realtà, l'impiego ottimale degli spazi e la realizzazione dell'allestimento.

[101] Argano L., *Progettazione e programmazione degli eventi culturali*, in Argano L, Bollo A., Dalla Sega P., Vivalda C., *op cit*, p. 93.
[102] Ferrarese P., *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Venezia, Cafoscarina, 2012, pp.63-75.

- *Comunicazione e commercializzazione*: questo momento, in una contemporaneità piena di attività ed eventi a cui partecipare, diventa sempre più importante. Risiede in una buona comunicazione del prodotto la risposta positiva del pubblico. Maggiore è l'appeal di una pubblicità, più grande è il riscontro dell'utenza: per una buona comunicazione sono impiegati sia i canali tradizionali che quelli telematici. Si può azzardare a dire che "la comunicazione è l'evento": raggiungere una completa sintonia tra ciò che si vuole comunicare e come lo si vuole fare. Compito del responsabile della comunicazione, con un supporto grafico, è contribuire alla definizione dell'immagine integrata dell'evento e alla precisazione del messaggio in modo che sia adeguatamente informatico, istruttivo e persuasivo[103]. L'evento ha origine dalla società e alla società arriva comunicando: l'evento è relazione, cioè comunicazione e la cultura è società, cioè comunicazione[104].
- *Rappresentazione dell'evento*: è il momento più importante per un'organizzazione culturale poiché vi convergono tutti gli sforzi dei mesi di lavoro. La realizzazione di un evento è un'attività unica ed irripetibile: è da questo momento che si capisce se un'organizzazione ha capacità e crea momenti di qualità. In linea con la realizzazione ci sono attività parallele, come le conferenze, i convegni, la produzione del catalogo, che fungono da elementi di corredo e di approfondimento ed esaltano l'evento in corso.

Durante queste determinate fasi del processo di un evento artistico si presentano dei precisi elementi che lo caratterizzano e che ne denotano l'unicità e la diversità rispetto a tutti gli altri eventi:

- *Unicità dell'output, dell'organizzazione e dei processi di produzione*. Il progetto è un'iniziativa finalizzata alla creazione di un prodotto o di un servizio nuovo ed unico e dunque un progetto culturale risulta essere unico per definizione. Nel panorama culturale ed artistico è difficile standardizzare i processi produttivi ed i prodotti, anche se esistono sempre più di frequente, eventi e mostre preconfezionate, che sono organizzate in un posto e poi riproposte in altri. Questa caratteristica comporta naturalmente dei fattori di rischio notevoli, quali ad

[103] Pirani F, *op cit*., pp. 79-84.
[104] Dalla Sega P., *Ideazione degli eventi culturali*, in Argano L., *op. cit*., p. 33.

esempio incertezza della buona riuscita e la presentazione del prodotto. Solitamente in aziende culturali grandi e ben organizzate è presente la figura del project manager che si occupa di progetti che richiedono capacità gestionali e relazionali per occuparsi nel modo più efficiente ed efficace possibile dell'organizzazione del progetto: si occupa della gestione e del coordinamento delle risorse per conseguire i piani prestabiliti, dirigere e controllare le attività e i lavori che riguardano la buona riuscita del progetto, controllo sui tempi, la qualità e i costi.

- *Finalizzazione*: consiste nel conoscere e sapersi prefigurare i fini e gli obiettivi del progetto, in modo da realizzarlo nella maniera migliore e rispettando tutti i fini programmati. Gli obiettivi, che sono da intendere come i futuri risultati che espliciteranno la buona riuscita del progetto e che avranno ripercussioni positive più avanti. Gli obiettivi dovrebbero essere caratterizzati da cinque punti che sono riassunti nell'acronimo *SMART*, *specific*, *measurable*, *achievable*, *realistic* e *timetable*[105].
- *Temporaneità*: ogni progetto è calendarizzato nel dettaglio, quindi dall'inizio alla fine. Durante l'esposizione del progetto si avvicendano varie fasi: ideazione, fattibilità, pianificazione, realizzazione, controllo e chiusura.
- *Integrazione delle attività e dimensione multidisciplinare*: per un progetto è richiesta la presenza di più competenze e figure professionali che provengono dall'area scientifica, dall'area tecnico organizzativa, dall' area amministrativa e dall'area del marketing.

Una volta conosciute, prese in considerazione ed analizzate nel complesso le fasi di un progetto, risulta quanto mai utile operare un'analisi strategica che verificherà la *fattibilità* pratica dell'evento, tramite la *Swot Analysis*.

Essa individua i punti di forza e debolezza dell'evento, le opportunità che possono essere colte e le minacce contro cui è possibile scontrarsi: possono essere comprese le potenzialità dell'evento, le problematicità di fronte a cui un'organizzazione può imbattersi, i vantaggi che a lungo termine possono provenire e il riscontro da parte degli

[105] Per l'approfondimento di queste voci si rimanda ai singoli casi di studio.

stakeholder. Una volta individuati i punti di forza essi dovranno essere esaltati ed approfonditi, mentre quelli di minaccia affrontati in modo da arginarli o risolverli.

Per la Fondazione Ragghianti si propone un esempio di *analisi Swot*, come illustra la tabella 3.1 sotto riportata, che indica i punti di forza che sono ravvisati nell'attività avviata da molti anni, dal nome del fondatore Ragghianti, studioso del Novecento italiano; le debolezze riscontrabili nell'assenza di un piano di marketing, della figura del project manager; nelle opportunità ravvisate nella collaborazione con le scuole e con un allargamento dell'utenza; le minacce individuate nell'aumento della competitività e della concorrenza.

Tabella 3.1 *Swot Analysis* delle attività della Fondazione Ragghianti

Strenght:	*Weakness:*
- Attività della Fondazione avviata da molti anni e conosciuta sul territorio. - Nome del Centro legato ad un grande studioso del '900. - Attrattiva per le scuole. - Sostegno finanziario della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca. - Attività educative di notevole spessore culturale.	- Non essere dotati di un piano di marketing coordinato. - Mancanza della figura del project manager. - Poco impatto sui giovani. - Non essere inseriti in un piano di lavoro territoriale.
Opportunities:	*Threats:*
- Collaborazione con le scuole. - Puntare su più target di utenti differenziando l'offerta culturale. - Tentare di stringere collaborazioni con altri centri culturali del territorio toscano per un'offerta maggiore e più ampia.	- Aumento competitività in seguito all'apertura del Museo di Arte Contemporanea, *Lucca Center*. - La concorrenza sembra avere più appeal. - Crisi economico/finanziaria locale.

Un evento culturale, come si è avuto modo di mostrare nelle righe precedenti è un prodotto complesso che richiede molto tempo ed attenzione ad ogni fase del lavoro. Oltre a queste attività però si configura anche un altro aspetto interessante: per un evento sono vincoli inderogabili e da tenere sempre sotto controllo *costi*, vale a dire la sostenibilità economico finanziaria del progetto a cui si lavora, il *tempo*, cioè la necessità di rispettare le scadenze temporali ed operare in linea con i planning pattuiti e la *qualità*.

La *qualità*, quando si guarda ad un evento, ha un'accezione molto ampia e questo concetto è espresso dalla tabella seguente 3.2 in cui la qualità risulta essere la somma di più componenti tra cui, accanto alla qualità dei contenuti, c'è la qualità organizzativa, in che modalità è prodotto e svolto l'avvenimento, la qualità delle strategie e delle azioni di comunicazione del progetto. L'attenzione e il rispetto di questi equilibri attraggono maggiormente i consumatori che, sempre più attenti e selettivi, valutano l'offerta nel suo complesso.

Tabella 3.2 Fonte: Argano L.[106], Qualità complessiva dell'evento culturale

Qualità dei contenuti e dell'idea progetto + Qualità organizzativa + Qualità della comunicazione ed informazione =
Qualità Culturale ↔ *Qualità del progetto*

La definizione della qualità, dei costi, degli obiettivi che un evento richiede, è strettamente legata alla mission di istituto, cioè la ragione d'essere e l'oggetto fondamentale delle attività: nello stabilire la propria missione, un'organizzazione stabilisce gli obiettivi primari, che richiedono per la loro messa in atto e il loro raggiungimento l'adozione di strategie e politiche. Argano definisce in questa maniera la missione di un evento culturale: "è lo scopo centrale dell'iniziativa, il perché viene realizzata, il significato profondo che essa esprime, l'importanza ed il ruolo che assume riguardo al soggetto committente o che la propone, riguardo i beneficiari, utilizzatori ed i diversi portatori di interesse"[107].

[106] Argano L., *Progettazione e programmazione degli eventi culturali*, in Argano L, Bollo A., Dalla Sega P., Vivalda C., *op. cit*., p. 93
[107] *Ivi*, p. 100.

3.3 *La Fondazione Ragghianti e l'attività espositiva*

Le mostre della Fondazione Ragghianti hanno un preciso scopo: educare e, in particolare, all'arte del Novecento. Le attività organizzate hanno alla loro base fondamenti scientifici e sono curate da un Comitato Scientifico che ogni volta comprende figure diverse designate per un determinato compito relativo alla mostra come docenti universitari, artisti, studiosi, allestitori, direttori di musei.

Il *team* che partecipa all'organizzazione di una mostra e che monitora lo svolgimento dei lavori in atto ed apporta, se necessario, anche modifiche in itinere, è molto grande e comprende il direttore scientifico, alcuni membri dello staff quali il responsabile della segreteria, la responsabile dell'editoria, la responsabile dell'organizzazione delle mostre, la responsabile della comunicazione e i curatori.

La Dott.ssa Filieri, Direttore del Comitato Scientifico e responsabile della programmazione della Fondazione, durante un'intervista ha esplicitamente affermato che le mostre e le attività della Ragghianti non sono eventi preconfezionati e pensati per farsi conoscere ed avere più pubblico e perciò più entrate e più ricavi. Le mostre sono organizzate per fini didattici, per mantenere in vita il principio fondante espresso nella mission dell'istituto, creare un luogo aggregativo, dove si possa conoscere l'arte e in cui le persone della città di Lucca e chiunque voglia, possa arricchire la propria cultura in merito all'arte contemporanea.

Un'importanza fondamentale è attribuita al valore della collezione della Fondazione: alcune mostre sono state organizzate con riguardo a nuclei molto interessanti di essa, sconosciuti ai più. La Fondazione, infatti, non ha la possibilità di mantenere tutte le opere che ha nei suoi magazzini costantemente allestite, per una questione di spazi e di costi di manutenzione continua, ed è per questo che spesso pensa a mostre che diano risalto ad una serie di opere che fanno parte del grande fondo iniziato da Ragghianti e arricchitosi negli anni con le numerose donazioni. La costituzione di una collezione infatti è estremamente importante per una fondazione, per un museo, per una galleria perché finalizzata alla comunicazione con un impegno educativo costante: essa esalta particolarmente coloro che hanno concorso alla realizzazione di essa, all'impegno devoluto, e risulta focale esporre e far conoscere, non facendo ricadere troppa importanza

sulla sede, in modo che essa non catturi l'attenzione sul visitatore, perché deve essere l'opera stessa ad attirare il visitatore, veicolando il proprio messaggio educativo[108].

Il Centro è l'unico a Lucca ad occuparsi di un panorama così vasto di arti: le conferenze organizzate spaziano dalla fotografia al cinema, all'arte figurativa alla letteratura e sono legate a specifici percorsi tematici che richiamano spesso o le mostre organizzate alla Fondazione negli anni passati o il ricco patrimonio librario, contenuto nella biblioteca, che ha testi dedicati prettamente alle arti.

Sulle tre mostre organizzate, analizzate più avanti, solo una risulta a pagamento e il costo del biglietto è contenuto[109] perché si tratta di un prezzo simbolico inserito solo per differenziare questa mostra rispetto alle altre, dal momento che essa ha avuto dei costi e un impegno molto grandi e differenti rispetto alle altre due mostre.

La Fondazione non persegue scopi di lucro e non ha interesse ad avere ritorni finanziari dalle mostre; essa si è sempre presentata come centro studi e ha lavorato e lavora tutt'ora su questo principio fondante. Non a caso le mostre sono organizzate con specifici riguardi a certe correnti artistiche, dando interesse soprattutto ad artisti del panorama toscano, meno conosciuti ma lodevoli di interesse, al design ed altri temi apparentemente meno conosciuti. Una nota che contraddistingue il lavoro della Fondazione è l'indirizzo prettamente italiano: essa, fin dagli albori dell'esperienza espositiva, ha tentato sempre di dare importanza al panorama italiano, con riguardo particolare verso coloro che sono nati nella Lucchesia o hanno gravitato intorno ad essa, e agli artisti della contemporaneità.

Merito di menzione ed approfondimento è anche lo studio che c'è riguardo l'attività espositiva: in concomitanza ad essa, infatti, sono sempre pubblicati dalla Fondazione stessa i cataloghi ed organizzati cicli di conferenze legate al tema della mostra. Il lavoro, quindi, è trasversale, perché si espande dall'ideazione di una mostra, alla progettazione e messa in scena, al lavoro parallelo di ricerca, di approfondimento scientifico e di diffusione delle informazioni.

Paradossalmente, nonostante l'entità delle mostre di cui la Fondazione si è sempre fatta carico ed in particolare per le mostre prese in considerazione, gli *sponsor* sono raramente

---

[108] Antinucci F., *Comunicare nel museo*, Lecce, Editori Laterza, 2014, pp. 10-50.
[109] Il servizio di biglietteria ed il relativo incasso sono di competenza della ditta di guardiania, per una spiegazione maggiore si rimanda al dettaglio della mostra *La Forza della Modernità*.

presenti. Sporadicamente soggetti come ditte di trasporti, agenzie di assicurazioni sulle opere o ditte di allestimento operano uno sconto sul loro servizio in cambio della pubblicità e della visibilità della loro azienda. Oltre a queste rare collaborazioni la Fondazione Ragghianti gode dell'appoggio della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca che, come specificato nel capitolo precedente, è anche uno dei soci fondatori e dalla quale ottiene risorse in termini economici, finanziari e pubblicitari.

La Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca è una delle 10 principali fondazioni di origine bancaria sul suolo italiano e, al livello della Lucchesia, insieme alla Banca del Monte di Lucca è la maggiore sostenitrice ed erogatrice di fondi per i settori culturali, di ricerca, di volontariato e simili. Basti vedere che nel 2014[110] ha stanziato ben 1,7 mln € per il solo settore arte attività e beni culturali, ripartito come mostra la tabella 3.3.

Tabella 3.3 Erogazioni settore arte attività e beni culturali Fondazione Cassa Risparmio Lucca anno 2014

Descrizione	*Stanziamento (mila €)*
Fondazione Ragghianti	800
Immobile S. Micheletto	788
Complesso S. Francesco	340
Restauro di un Edificio ligneo	50
Restauro affresco Madonna della Libertà	11
Lavori strutturali Cattedrale S. Martino	359,5
Restauri Palazzo Boccella	100
Ristrutturazione Palazzo Barsanti Matteucci	65

A fronte di una realtà così grande come si presenta la Fondazione Cassa di Risparmio, per un qualsiasi altro ente che vuole dare il proprio appoggio alla Fondazione Ragghianti e prestare il proprio marchio, si connota una situazione difficile e da cui può trarne pochi vantaggi: la Fondazione Cassa di Risparmio, infatti, senza tener conto delle erogazioni verso gli altri istituti di cultura, devolve una cifra molto grande ogni anno alla Fondazione Ragghianti, nel 2012-2013-2014 lo stanziamento è stato di 800 mila € annui: una cifra che può allontanare sponsor che non sono all'altezza di una somma del genere e rimarrebbero in una situazione defilata e di ombra. Nel guardare a questo dato si capisce che la Fondazione Ragghianti necessita di uno studio manageriale più capillare, di una figura professionale che possa dare il giusto contributo e ricercare fondi e risorse al di là

[110] Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, *Bilancio annuale 31/12/2014*, Lucca, 2015.

della Fondazione Cassa di Risparmio: è vero che il contributo annuale garantitole dalla Fondazione Cassa di Risparmio le dà la possibilità di progettare molti eventi e una programmazione didattica così estesa, ma allo stesso tempo continua a sostanziare l'esigenza necessaria della Fondazione bancaria e quindi a rimettere ad essa il proprio futuro in termini economici.

3.4 *Le mostre del triennio 2012-2014*

La Fondazione Ragghianti riesce ad organizzare una, due mostre annuali. Il triennio 2012-2014 ha visto l'organizzazione della mostra *La Forza della Modernità* nel 2013 che ha richiesto notevoli sforzi da parte del personale e dal punto di vista finanziario. È stata l'unica, tra le tre organizzate, che ha avuto un biglietto di ingresso a pagamento. Tutte e tre le mostre sono state accompagnate da un catalogo che ha necessitato della collaborazione sia del personale della Fondazione che di figure esterne, come curatori, docenti universitari, responsabili dei musei che hanno prestato le loro opere e che hanno preso parte attiva alla progettazione ed alla cura del testo, scrivendone i saggi. Il personale stesso durante le fasi di ideazione, progettazione e svolgimento di ciascuna mostra ha subito delle modifiche: è stato richiesto un team di lavoro allargato che ha compreso abilità, competenze, conoscenze diverse applicate a ciascun momento del lavoro globale, come è mostrato in tabella 3.4. Il gruppo di lavoro è cambiato a seconda dell'entità del progetto in atto ma ha visto sempre avvicendarsi figure che spaziavano dall'ambito universitario, a quello tecnico, a quello museale.

Tabella 3.4 Fonte: Argano L.[111] Team integrato di un evento culturale della Fondazione Ragghianti

Team	*Attività*	*Componenti*
Team artistico, scientifico, curatori	Creazione, ideazione, didattica, supervisione scientifica.	Comitato Scientifico composto dalla Direttrice del Comitato Scientifico Ragghianti, da docenti, da curatori ed artisti esterni.
Team di produzione	Organizzazione, amministrazione, marketing.	Personale della Fondazione coadiuvato da allestitori e curatori esterni
Team tecnico	Costruzioni, scenotecnica, illuminotecnica, immagini, audio, video.	Ditte esterne di arredamento ed allestimento, grafici specializzati, architetti.
Team di servizio	Bookshop, accoglienza, guardiania, security.	Personale interno, studenti tirocinanti.

Le mostre hanno avuto una durata di 4/6 mesi e i giorni di apertura dal martedì alla domenica, dalle 10 alle 13 e dalle 15 alle 19, fatta eccezione per il periodo estivo che ha visto l'apertura solo nelle ore pomeridiane. Gli allestimenti sono stati organizzati presso le sale espositive della Fondazione Ragghianti che si estendono per un totale di mq 650,88.

Le mostre, le cui sintesi sono riportate in tabella 3.5, sono state dedicate all'artista *Scatizzi* e ad *Umberto Prencipe* con riguardo alla collezione privata della Fondazione Ragghianti stessa, al territorio toscano e con la volontà di esaltazione di questo, mentre *La Forza della Modernità* è stato un progetto a livello nazionale con opere provenienti da varie istituzioni museali.

[111] Argano L., *Progettazione e programmazione degli eventi culturali*, in Argano L, Bollo A., Dalla Sega P., Vivalda C., *op. cit*., p. 136.

Tabella 3.5 Sintesi dei progetti delle mostre Fondazione Ragghianti

Progetto	*Attività correlate*	*Durata*	*Peculiarità*	*Obiettivi*
Scatizzi - L'ipotesi della pittura	-	Dal 30 giugno al 4 novembre 2012.	Esaltazione di un artista lucchese sconosciuto ai più. Mostra di una parte consistente della collezione Ragghiantiana.	Tentativo di fidelizzare il pubblico esponendo opere facenti parte della collezione permanente della Fondazione.
La Forza della Modernità	Serie di conferenze svoltesi prima e durante il periodo della mostra.	Dal 20 aprile al 6 ottobre 2013.	Collaborazione con studiosi e curatori esterne provenienti da tutta Italia.	Volontà di educare all'arte del primo Novecento. Fidelizzazione.
Umberto Prencipe e la Toscana	Concorso fotografico e serie di conferenze.	Dal 28 febbraio al 22 giugno 2014.	Ripresa di un artista che ha avuto un rapporto fecondo con il paesaggio toscano.	Riscoprire artisti che hanno dato importanza alla Toscana. Fidelizzazione.

3.5 *Scatizzi. L'ipotesi della pittura*

Mostra a cura di: *Giovanna Uzzani*

Catalogo edito da: *Edizioni Fondazione Ragghianti Studi sull'Arte, Lucca*

Progetto grafico: *Studio Riccucci, Lucca*

Allestimento progettato da: *Studio Arrigoni Architetti*

Realizzato da: *Ditta "Mostre & Mostre", Lucca*

Giorni di apertura: *95* Visitatori: *3500*

La mostra si è svolta dal 30 giugno al 4 novembre 2012, organizzata dalla Fondazione e curata dalla docente e storica dell'arte Giovanna Uzzani[112]. Le 70 opere proposte appartengono a due collezioni diverse: la prima fa parte della vasta collezione della Fondazione Ragghianti, la seconda parte constava delle opere di un amico e collezionista di Montecatini, Giuliano Innocenti, che aveva seguito fin dagli esordi la storia dell'artista.

[112] Comunicato Stampa, *Scatizzi – L'ipotesi della Pittura*, Fondazione Ragghianti.

Il nucleo delle opere appartenenti alla Fondazione è stato acquisito con gli anni dal prof. Ragghianti stesso e testimonia 40 anni di lavoro dell'artista. Il 1994 è stato l'anno in cui c'è stata presso la Fondazione la prima e unica retrospettiva sulla propria collezione d'arte che Ragghianti aveva creato negli anni: la mostra di Scatizzi, è stata una ripresa di questo patrimonio che lo studioso raccolse meticolosamente e con cura negli anni. Scatizzi (Lucca 1918- Firenze 2009) peraltro fu molto caro sia a Ragghianti che a Santini che ne curarono due delle mostre più importanti dedicategli, quella di Carrara e quella del 1982 alla Strozzina a Firenze[113].

La mostra del 2012 presentava le diverse stagioni e maniere dell'arte pittorica di Scatizzi, così come un esteso campionario dei temi a lui cari: dalla veduta urbana al nudo in studio, dal paesaggio alla natura morta e l'esposizione si concludeva, sapientemente, al 1982 anno che aveva segnato il momento di maggior vicinanza tra Ragghianti e Scatizzi[114]. Per l'occasione espositiva era stato realizzato un video, visibile durante tutto il periodo di apertura della mostra: una sorta di viatico per immagini e contemporaneamente un commento critico diretto e suggestivo alla tecnica pittorica e all'enfasi del colore scatizziano.

La mostra era ad ingresso gratuito e l'apertura al pubblico si estendeva dal martedì alla domenica. Un catalogo scientifico edito dalla Fondazione Ragghianti e curato dalla stessa Dott.ssa Uzzano era correlato alla mostra.

- *L'organizzazione della mostra*

  La prima fase dell'organizzazione di un progetto, ed in particolare di un progetto espositivo, si concentra sulla fattibilità di esso e sullo studio e l'analisi dei presupposti che hanno spinto all'ideazione, agli obiettivi che il centro culturale spera di ottenere e alle decisioni che sono prese ex ante. Questo momento è dedicato allo studio del

[113] Catalogo della mostra, *Scatizzi – L'ipotesi della Pittura*, Lucca, Edizioni Fondazione Ragghianti, 2012, pp.7-8.
[114] *Ivi*, pp. 8-9.

destinatario verso cui si vuole rivolgere l'offerta, in che modalità si vuole organizzare e se essa è innovativa e quanto rispetto all'offerta esistente[115].

La qualità di un progetto è l'obiettivo chiave finalizzato a pieno al raggiungimento dell'efficacia nel perseguire i fini che la Fondazione, tramite il suo statuto, si è proposta. Esso deve sempre essere il punto di riferimento in ogni lavoro e in ogni azione, nella fase ideativa, nel momento in cui si sceglie il personale che lavorerà in team per la realizzazione del progetto e nella fase esecutiva, della comunicazione, della vendita e nella ricerca di sponsor e nel momento di *fundraising*.

- *Ipotesi di fattibilità ed elaborazione dell'idea creativa*

  - La mostra è stata organizzata nelle sale espositive della Fondazione Ragghianti che si estendono per 650,88 mq.
  - La mostra ha richiesto la collaborazione della Fondazione Ragghianti con la famiglia Innocenti da cui è pervenuta una parte delle opere in esposizione e con la Dott.ssa Uzzani, Docente di storia e conservazione dei beni culturali presso l'Università di Siena e curatrice di varie mostre in vari centri espositivi, come Palazzo Pitti, Centro per l'Arte Contemporanea Pecci, Fondazione Museo Marino Marini.
  - Le risorse personali su cui ha contato la Fondazione Ragghianti per la mostra sono stati collaboratori tecnici esperti, la ditta di allestimento con cui la Fondazione collabora per ogni mostra, unitamente alla dinamicità e alla professionalità dello staff interno che riesce a pensare agli eventi e a coordinarsi con le personalità esterne.
  - Lucca è una città con un'offerta culturale molto varia, che spazia da luoghi di arte medievale e romanica, come la Cattedrale ed il museo adiacente, a luoghi e centri di arte contemporanea, come la Fondazione stessa o il Museo Arte Contemporanea Lucca Center e varie gallerie che propongono opere di arte contemporanea. Si presenta perciò come un luogo dove è possibile presentare un artista meno conosciuto e contemporaneo.

[115] Ferrarese P., *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Venezia, Ca Foscarina, 2012, pp. 38-39.

- Dare importanza e fare conoscere una parte della collezione permanente della Fondazione presentando un artista legato ad essa per molti anni.
- È stata sfruttata la possibilità di una collaborazione e di un appoggio con l'Università di Pisa e con quella di Firenze e con l'IMT, Centro di Alti studi di Lucca.
- Studenti tirocinanti sono stati coinvolti nella fase di esecuzione e realizzazione del progetto, in particolare per le relazioni col pubblico e per accompagnarlo nel tour.

➢ *Qualità*

La mostra sull'artista Scatizzi si è posta come innovativa sul piano dell'offerta culturale locale. In base alla sua organizzazione si può rispondere a diverse caratteristiche quali:

- *Caratteri del progetto/ Innovatività*: il progetto, perché abbia il riscontro sperato, deve avere caratteristiche peculiari, uniche che solo in questa proposta i fruitori possono trovare. L'esposizione è definibile come innovativa perché si colloca, al momento, come l'unica retrospettiva del maestro dal momento della sua scomparsa, avvenuta nel 2009 e perché ha presentato opere appartenenti alla Fondazione e di un privato, che solitamente perciò non sono fruibili al grande pubblico.
- *Risorse artistiche e tecniche/ Eccellenza nelle competenze*: la Fondazione si è dotata di personale preparato e con una conoscenza storico artistica tale per cui ha potuto curare l'aspetto storico scientifico ed impostare un progetto di mostra con un fine educativo e di crescita per il fruitore. Personale competente e qualificato è ciò che porta ad una mostra l'eccellenza qualitativa.
- *Efficacia ed efficienza economica/ Economicità*: l'efficacia economica consiste nel grado di realizzazione dei grandi obiettivi, come l'affluenza del pubblico, la risonanza mediatica, ritorni turistici e l'efficienza economica, nell'analisi dei costi/ricavi e i flussi di entrate/ uscite. Nel caso specifico della mostra l'afflusso di visitatori è stato di 3500 visitatori, da parte della Fondazione non era stata fatta una previsione sul numero di partecipanti.

- *Obiettivi*

Gli obiettivi sono in linea con i fini di istituto e con ciò che trasmette la mission della Fondazione Ragghianti: Scatizzi, infatti, è un artista lucchese, che ha vissuto la sua vita artistica a Roma entrando in contatto con i più grandi artisti italiani del momento, ma rimane sconosciuto ai più. Compito della Fondazione è esaltare questa figura e farla conoscere alla sua cittadinanza e al panorama italiano e non solo.

- Avere impatto sul territorio lucchese e su quello italiano nel complesso, non tralasciando di attirare anche i turisti.
- Raggiungere la fidelizzazione di una parte dei consumatori.
- Collaborare con le scuole, scuole medie e scuole superiori, tramite le visite guidate, per cercare di attivare dei canali di comunicazione più solidi con gli istituti scolastici e con gli studenti in particolare.
- Porre attenzione su un artista lucchese che fino a questo momento non ha avuto grande attenzione e tramite questo cercare di far avvicinare la cittadinanza lucchese alle proprie radici e alla propria storia artistica.

Per una buona gestione degli obiettivi è utile rispondere a cinque particolari caratteristiche che sono trasmesse dall'acronimo *SMART* i cui significati sono riportati nel box seguente[116] e quelli specifici applicati alla mostra di Scatizzi sono riportati nella tabella 3.6.

Specific: gli obiettivi devono essere chiari, precisi e puntuali.

Measurable: gli obiettivi devono essere misurabili in termini qualitativi e quantitativi per un monitoraggio costante e preciso.

Achievable: gli obiettivi devono essere perseguiti in linea con le proprie possibilità e con le risorse a disposizione senza tralasciare il fine ultimo.

Realistic: gli obiettivi devono essere realistici, non eccessivi in modo da perseguire le finalità dell'istituto.

Time Related: gli obiettivi devono essere fissati, bisogna tenere conto di un determinato tempo e stare entro quel raggio cronologico.

[116] Per le caratteristiche specifiche di ciascuna mostra si rimanda al singolo caso.

Gli obiettivi *SMART* per la Mostra di Scatizzi sono riassunti nella tabella seguente 3.6:

Tabella 3.6 Obiettivi SMART mostra Scatizzi Fondazione Ragghianti

Specific	Capire chi si vuole soddisfare e in quale maniera, privilegiando un artista del panorama cittadino
Measurable	Qualitativamente: tramite i questionari compilati dai visitatori. Quantitativamente: avere le risorse richieste per il progetto
Achievable	Gli obiettivi devono essere realizzabili in linea con le aspettative e con le risorse della Fondazione
Realistic	Fare una programmazione e tendere a dei fini che siano in linea con la propria mission d'istituto
Time related	Darsi una scadenza temporale per essere più efficienti durante il lavoro e rispettare i tempi pattuiti

Alla conclusione del progetto sono stati analizzati i risultati raggiunti in base al servizio offerto e come questa esperienza ha colpito i visitatori, cittadini e turisti tramite dei test valutativi e dei questionari che erano stati rilasciati dal personale ai visitatori.

3.5.1 *Risultati raggiunti e valutazione finale*

Positività

- Aver diffuso a livello cittadino la conoscenza di un artista abbastanza sconosciuto sebbene nativo del posto.
- Essersi distinti per una programmazione ancora una volta legata allo spirito scientifico e di studio.
- Aver prodotto un catalogo con base scientifica interamente curato e prodotto dalla Fondazione.

Criticità

- Non essersi dotati di sponsor.
- Non avere avuto un'affluenza massiccia, i dati hanno riportato 3500 visite totali in 95 giorni di apertura, una media di 35 persone al giorno.

- Non aver organizzato una conferenza che introducesse l'artista.

La Fondazione come spese ha avuto quelle a livello tecnico, di pubblicità, di allestimento e di restauro delle opere.

La previsione della spesa per la mostra era di 67,1 mila € ma in realtà la spesa è stata nettamente superiore, con una variazione di 8,1 mila € come mostra la tabella 3.8 che mette a confronto il budget con il consuntivo.

Per quanto riguarda le spese di variazione tra budget e consuntivo la Fondazione ha valutato i singoli casi di spesa che provenivano dall'ampliamento di alcuni temi o sezioni ed ha utilizzato comunque risorse che facevano parte del budget della Fondazione costituito dai contributi annuali.

I costi più significativi sono stati aggregati nella tabella 3.7 che presenta i dati di sintesi della mostra e che più hanno inciso sulla spesa totale della mostra e nella voce *altri costi di produzione* sono contenute tutte le altre voci di spesa meno significative, come il costo delle assicurazioni, noleggio apparecchi, spese dei diritti Siae.

Tabella 3.7 Principali categorie di costo, mostra Scatizzi Fondazione Ragghianti

Descrizione	*Budget (mila €)*	*Consuntivo (mila €)*
Compenso curatrice e rimborso spese	4,1	4,1
Restauro	1,5	2
Pubblicità	9,3	14,3
Inaugurazione	2,7	1,7
Allestimento	20,5	19,1
Grafica	5,7	5,8
Guardiania	17,8	20,1
Altri costi di produzione	23,3	31,4
Costi diretti	***67,1***	***75,2***

Sul bilancio totale, dunque, hanno pesato maggiormente le *spese di pubblicità, il restauro* e la *guardiania* che si sono rivelate più ingenti del previsto ed il *compenso per la curatrice* ed il rimborso spese e la *grafica* si sono mantenuti come previsto, costituendo una delle maggiori voci di costo. Gli scostamenti di spesa anche per le mostre del 2013 e 2014, si manifestano nelle stesse voci, vale a dire la pubblicità, la guardiania e l'allestimento, naturalmente con importi diversi e commisurati all'entità dell'evento in questione.

Non ci sono stati ricavi diretti della mostra, dato che essa era ad ingresso gratuito.

La natura dei costi è stata di origine diretta esterna: tutte le spese infatti sono sorte in concomitanza all'organizzazione della mostra e si sono estinte con la chiusura di questa.

La tabella 3.8 presenta l'analisi delle diverse categorie di costo generate dall'organizzazione della mostra.

Tabella 3.8 Report di produzione della mostra di Scatizzi Fondazione Ragghianti

Descrizione	*Budget (€)*	*Consuntivo (€)*	*Scostamenti (€)*
Compenso curatrice e rimborso spese	4.298,80	4.298,80	
Assicurazioni	400	400	
Restauro	1.446	2.038	-592,90
Pubblicità			
Foto per mostra e catalogo	121	697	-575,96
Ufficio stampa	2.000	507	1.493,00
Affissioni	1.500	1775	-274,87
Pubblicità	2.662	8.089	-5.427,46
Stampa inviti, locandine e manifesti	2.970	3.230	-260,70
Tot. Pubblicità	***9.253,00***	***14.298,99***	***-5045,99***
Inaugurazione			
Inaugurazione-Rinfresco	1.694	1.400	294,00
Inaugurazione-Ospitalità curatrice e varie	1.000	330	670,00
Tot. Inaugurazione	***2.694,00***	***1.730,00***	***964,00***
Allestimento			
Allestimento-Mostre & Mostre e trasporti	9.014,50	9.014	
Allestimento-Elettricisti	1.670	1.310	359,57
Progetto allestimento mostra	6.292	6.292	
Foto allestimento	2.057	2.057	
Disallestimento	1500	1.694	-194,00
Tot. Allestimento	***20.533,50***	***19.057,50***	***1.476,00***
Grafica			
Grafica mostra-interna ed esterna	2.390	2.390	
Stampa grafica mostra	3.350	3.366	-16,22
Tot. Grafica	***5.740,96***	***5.757,18***	***-16,22***
Realizzazione video	1.0448	1.0448	
Noleggio apparecchi video	3.700	2.904	796,00
Diritti Siae	654	654	
Assistenza e custodia mostra	17.800	20.086	-2.286,00
Varie ed imprevisti	2.500	171	2.328,78
Tot. Costo Mostra	***67.120,07***	***75.207,43***	***8.087,36***

Come si evince dal report del preventivo e del consuntivo, tabella 3.8, c'è stata una variazione di 8,1 mila € causata principalmente dalla spesa per la pubblicità, dall'assistenza e custodia per la mostra e per il restauro delle opere.

Spese di *restauro*	+592 €
Spese di *pubblicità*	+ 5.046 €
Spese di *custodia*	+ 2.286 €

➢ *Spesa del catalogo*

La Fondazione Ragghianti come unica attività di carattere commerciale svolge quella di editoria, con regolare partita iva e con un'iva sulla produzione del 4% riservata agli editori. Come si evince dal prospetto seguente e da quelli relativi ai cataloghi delle mostre successive le entrate rispetto alle spese di produzione dei cataloghi sono nettamente minori e servono per lo più a coprire qualche spesa di produzione.

Al contrario del consuntivo della mostra, che ha subito variazioni rispetto al budget, le spese per il catalogo di *Scatizzi* sono state rispettate, come mostra la tabella 3.9.

Tabella 3.9 Report produzione catalogo Mostra Scatizzi Fondazione Ragghianti

Descrizione	*Budget (€)*	*Consuntivo (€)*	*Variazione (€)*
Stampa	8.300	8.300	-
Grafica	1.664	1.664	-
Tot. Costo catalogo	***9.964***	***9.964***	-

La spesa complessiva del catalogo è ammontata a 9.9 mila € per un totale di 1500 cataloghi stampati. I cataloghi venduti al bookshop, solo durante l'evento, sono stati in totale 189 per un costo di vendita di € 14 e un ricavo di 2,6 mila €, a fronte dei 261 omaggi a favore di biblioteche e centri culturali.

Cataloghi stampati	*1500*
Cataloghi venduti durante la mostra	*189*
Cataloghi in omaggio	*261*
Cataloghi rimasti in magazzino	*1050*

3.6 *La Forza della Modernità – Arti in Italia 1920-1950*

Mostra a cura di: *Maria Flora Giubilei e Valerio Terraroli*

Catalogo edito da: *Edizioni Fondazione Ragghianti Studi sull'Arte, Lucca*

Realizzato da*: Ditta "Mostre & Mostre", Lucca*

Giorni di apertura: *148* Visitatori: *8670*

L'organizzazione de *La Forza della Modernità* ha richiesto molti sforzi allo staff della Fondazione e alle figure esterne che hanno concorso alla sua realizzazione; è stata curata da Maria Flora Giubilei, Direttrice della Galleria d'arte moderna di Genova, e da Valerio Terraroli, allora Docente di Conservazione dei beni culturali presso l'Università di Torino, accompagnati ed aiutati da un Comitato composto da docenti universitari, curatori e direttori dei musei che hanno prestato le opere.

La mostra si è inserita nel complesso delle esposizioni dedicate all'arte del Novecento italiano compreso tra le due guerre, spinte dalla riscoperta e dalla valorizzazione della produzione artistica italiana della prima metà del XX secolo. A precedere questa esposizione sono state infatti, *Anni '30, arti in Italia oltre il Fascismo* organizzata tra il 2012 e il 2013 a Palazzo Strozzi a Firenze e *Arte e vita in Italia tra le due guerre*, nello stesso 2013, presso i Musei di San Domenico a Forlì.

La Forza della Modernità ha puntato l'attenzione sulle connessioni, i confronti, le analogie tematiche, espressive e stilistiche che ci sono state all'interno del campo delle

arti decorative tra il 1920 ed il 1950, con esempi di arte figurativa, cercando di sottolineare ed esaltare la qualità inventiva e formale. Il tema richiama il titolo, la forza che si sprigiona dalla modernità, da intendere come una spinta inarrestabile di ricerca ed innovazione, con uno sguardo sempre presente all'arte classica.

La mostra voleva portare il pubblico a carpire le diversità di approccio delle arti decorative: evidenziare le opzioni stilistiche ed il valore d'uso insito nell'oggetto stesso. Nell'esposizione erano presenti oltre 300 pezzi, tra oggetti, dipinti e sculture, prodotti tra gli anni Venti ed i primissimi anni Cinquanta[117].

L'organizzazione della mostra ha richiesto rapporti di collaborazione ufficiale, con la disponibilità al prestito, del Museo Richard Ginori di Doccia, Museo Internazionale della Ceramica di Faenza, i Musei Civici di Feltre e della Galleria d'Arte Moderna di Genova, più una parte consistente delle opere è stata concessa in prestito da collezioni privati.

Il Direttore scientifico, Dott.ssa Filieri, in un'intervista[118] dichiarò che per questo allestimento erano serviti ben due anni di studio e preparazione scientifica, compiuto da vari collaboratori in tutta Italia che erano stati capaci di riportare alla luce documenti che avevano esaltato a pieno le opere esposte, e due anni di vera e propria realizzazione che aveva visto l'impiego di tutte le forze del team della Fondazione e di personale esterno scritturato per l'evento. L'idea di questa mostra era nata dalla volontà di seguire le richieste e i desideri del prof. Ragghianti che avrebbe voluto che la Fondazione e la città di Lucca aprissero le porte all'arte del primo Novecento; basata su una reale ricerca scientifica essa ha puntato a coinvolgere sia esperti del settore sia chi avesse voluto conoscere la storia delle arti minori e delle basi che hanno portato allo sviluppo del design. Il direttore concludeva, precisando, che la mostra non si trattava di una "mostra pacchetto", ma di un frutto nato dallo studio, dalla ricerca e dalla passione per l'arte.

La mostra era accompagnata dal catalogo, curato dagli stessi curatori della mostra, dal team della Fondazione a cui si erano aggiunti docenti universitari, curatori ed allestitori che hanno contribuito alla stesura ed alla realizzazione con saggi personali.

---

[117] Catalogo mostra, *La forza della modernità. Arti in Italia 1920-1950*, Lucca, Edizioni Fondazione Ragghianti, 2013.
[118] Matteucci F., *La forza della modernità. Arti in Italia 1920-1950. Oltre trecento opere in mostra alla Fondazione Ragghianti*, in *Lo schermo.it*, 19-04-2013.

La mostra ha aperto al pubblico il 20 aprile 2013 e si è protratta sino a 6 ottobre, mantenendo gli orari canonici 10-13 e 15-19 eccetto nei mesi estivi, che hanno visto l'apertura pomeridiana dalle 15 alle 20. L'esposizione è stata visitata da ben 8670 persone su un totale di 148 giorni di apertura. L'ingresso richiedeva il pagamento di un biglietto: 5 € prezzo intero e 3 € prezzo ridotto.

- *Ipotesi di fattibilità ed elaborazione dell'idea creativa*

  - La mostra è stata organizzata nelle sale espositive della Fondazione Ragghianti e l'allestimento è stato curato dalla ditta Mostre e Mostre che collabora per questa tipologia di eventi.
  - L'organizzazione della mostra richiedeva il coinvolgimento, nella fase di elaborazione, di figure esterne quali docenti, curatori, personalità del panorama artistico ed esterne al team della Fondazione Ragghianti. La mostra è stata affidata a due figure di rilievo nazionale per i loro studi in ambito artistico e il loro impegno costante nella ricerca e nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano, Maria Flora Giubilei e Valerio Terraroli.
  - Oltre ai due curatori è stato necessario reperire su scala nazionale un numero di figure professionali che si occupassero di specifici percorsi tematici interni alla mostra e che collaborassero alla stesura del catalogo. Queste personalità hanno costituito il Comitato Scientifico
  - È stato fatto un ragionamento interno al Comitato Scientifico ed alla Fondazione di quali musei interpellare e quali collezionisti privati contattare per il prestito delle opere.
  - È stata privilegiata la scelta di opere che si trovassero in località vicine per non avere spese eccessive di trasporto e di assicurazione.
  - Tipologia del percorso espositivo: come allestirlo, quali opere scegliere e dove posizionarle, costruire un percorso storico.
  - Ragionamento sui possibili rimandi alle mostre dedicate allo stesso tema. Come inserire questa esposizione in un percorso avviato.

- Progetto possibile grazie all'apertura artistica che caratterizza la Fondazione che, in linea con la propria mission, dà spazio ad eventi che richiamano l'arte e le arti minori del Novecento.
- Idea innovativa: grazie anche ai rimandi alle mostre di Firenze e di Forlì il pubblico, con la visione della mostra, può arricchire il proprio bagaglio culturale sull'arte del primo Novecento italiano.
- Coinvolgimento attivo degli studenti delle scuole superiori e dei tirocinanti universitari.

➢ *Obiettivi*

Per capire in modo approfondito come è stata pensata e realizzata questa mostra è utile passare all'analisi degli obiettivi tramite lo strumento *SMART* riportati in tabella 3.10:

Tabella 3.10 Obiettivi SMART La Forza della Modernità Fondazione Ragghianti

Specific	Volontà di inserirsi in un percorso tracciato sull'arte del Novecento. Soddisfare le richieste del prof. Ragghianti.
Mesurable	Qualitativamente: tramite test di valutazione compilati dai visitatori. Quantitativamente: tramite i report che analizzano la situazione economico/finanziaria.
Achievable	In linea con le possibilità economiche e con le risorse disponibili è progettata l'organizzazione.
Realistic	In base alle risorse materiali, umane, economiche capire se ci sono le possibilità per organizzare questa mostra.
Time Related	Calendarizzazione delle attività da svolgere: dalla fase di puro studio alla fase di realizzazione.

➢ *Qualità della mostra*

Sicuramente la mostra, grazie all'aiuto ed all'appoggio di personale esterno competente ha goduto di un'attenzione capillare verso ciascuna fase e ogni dettaglio.

- *Caratteri del progetto/ Innovatività*: *La Forza della Modernità* è stata la prima mostra a Lucca a evidenziare il tema delle arti decorative del Novecento e della

scoperta del loro valore artistico, quindi il tema si presentava già di per sè come innovativo.

- *Risorse artistiche e tecniche/ Eccellenza nelle competenze*: è stato scritturato personale esterno che ha collaborato con il team della Fondazione per la realizzazione del percorso espositivo, degli allestimenti, del catalogo, dei saggi di presentazione, prendendo parte attiva nel Comitato Scientifico. Sono stati coinvolti ad esempio, Barbera G. direttore della Galleria Regionale della Sicilia, Stringa N. docente di storia dell'arte contemporanea presso la Ca Foscari di Venezia, Rucellai O., Direttore del Museo Richard Ginori, Sisi C., Presidente del museo M. Martini di Firenze.
- *Efficacia ed efficienza economica/ Economicità*: aver puntato ad un vasto pubblico da cui è stato guadagnato un ritorno economico apprezzabile, anche se non lontanamente sufficiente a coprire le spese di produzione della mostra e del catalogo.

➢ *Attività innovative correlate alla mostra*

- In concomitanza alla Notte Bianca delle mura, svoltasi il 5 e 6 ottobre 2013, la Fondazione Ragghianti ha mantenuto il suo spazio aperto fino alle ore 24. Ad accompagnare i visitatori nel percorso espositivo un gruppo di studenti del Liceo Musicale di Lucca hanno suonato nelle sale allietando ulteriormente la visita.
- Prima e durante l'apertura della mostra è stato organizzato un ciclo di 4 conferenze dal titolo *Sguardi sul Novecento* con temi riguardanti il design e le arti decorative, tenuti da docenti e da direttori artistici presenti nel Comitato Scientifico della mostra. Questi incontri, di corredo alla mostra e tenuti da alcuni membri del Comitato stesso, hanno avuto un costo di € 4.876,20 che è andato a sommarsi alle spese totali di organizzazione della didattica incluse nel bilancio annuale.

➢ *Valutazione d'insieme dei visitatori*

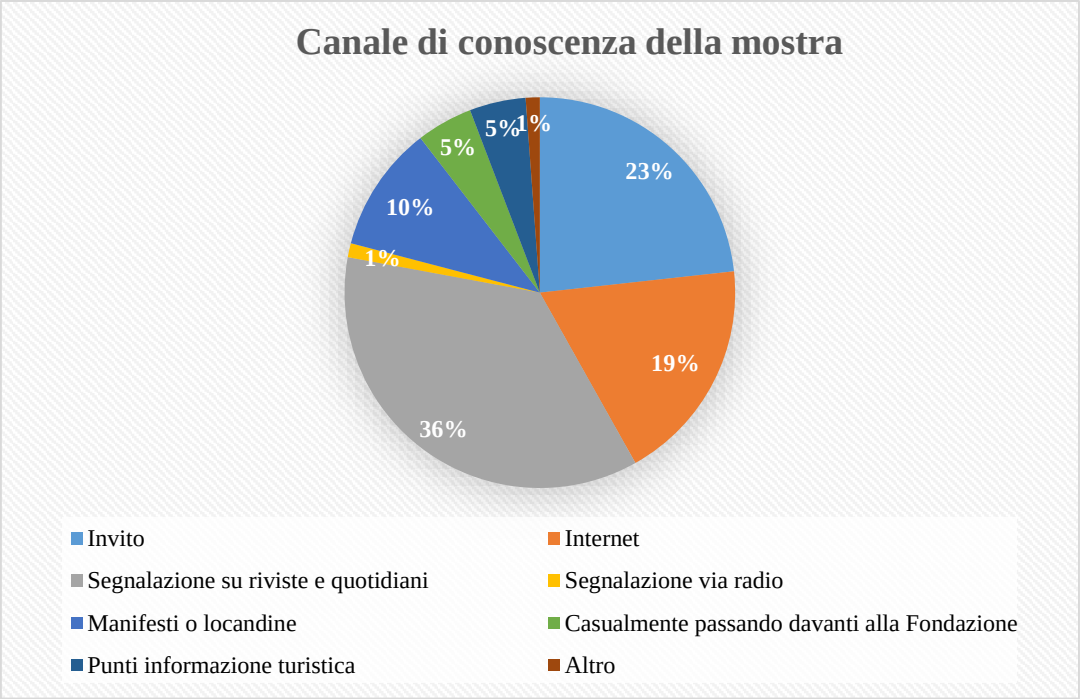
Alla fine del percorso espositivo gli studenti tirocinanti hanno sottoposto ai visitatori un test di valutazione sulla mostra, in cui era richiesto il modo in cui erano venuti a

conoscenza della mostra, se era l'argomento trattato ad averli fatti partecipare, la soddisfazione e la valutazione complessiva sulla mostra e sull'allestimento.

I questionari non sono stati compilati da coloro che hanno partecipato a visite guidate né dalle scolaresche in visita, perciò il dato di persone con meno di 18 anni è inesistente. Il numero complessivo dei questionari è 86.

- *Canale di conoscenza della mostra*:

Figura 3.1 canale di conoscenza mostra La Forza della Modernità Fondazione Ragghianti



La dimensione comunicativa è estremamente importante e gli accorgimenti per una corretta gestione della comunicazione si possono riscontrare nell'identificazione di messaggi semplici, chiari ed esaurienti, che riescano ad attrarre il pubblico, con poche parole ma significative ed accattivanti, nell'utilizzo di canali adeguati alla diffusione dell'informazione, con un'adeguata attenzione alle caratteristiche delle diverse tipologie di stakeholder a cui la Fondazione si rivolge o mira.

Dal grafico precedente, figura 3.1, si evince che la Fondazione ha usato canali telematici, come la pubblicità via radio e su internet, sia cartacei, quali manifesti, locandine che sono stati appesi sui pannelli in giro per la città e nei punti nevralgici di afflusso di persone. Di fronte alla sede è stato appeso un grande stendardo perché attirasse l'attenzione delle persone che non erano venute a contatto con altri mezzi e desse risalto alla Fondazione stessa, organizzatrice di una mostra di così rilievo.

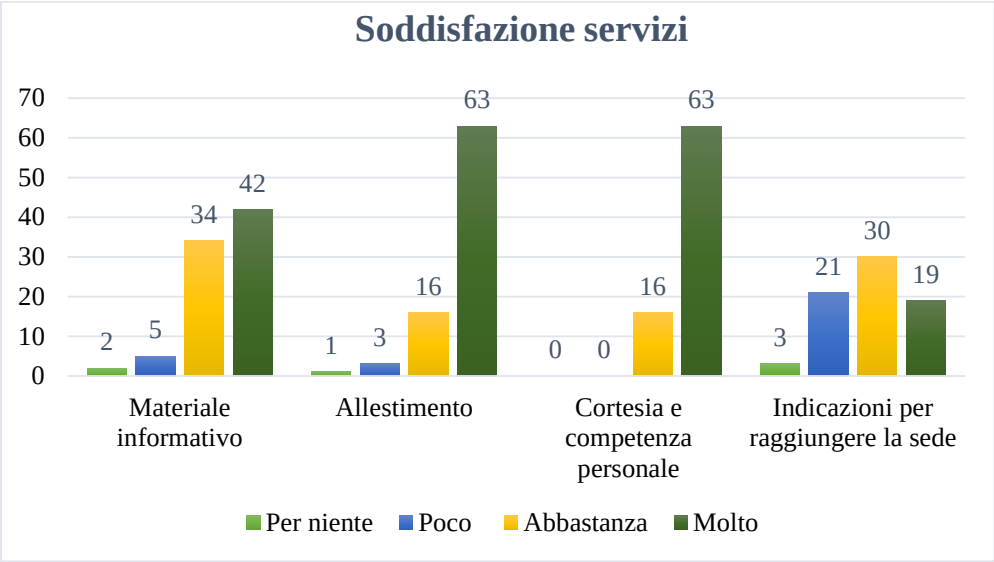
- *Motivazione della visita*:

Figura 3.2 Motivazione della visita Mostra La Forza della Modernità Fondazione Ragghianti

Il dato numerico sulla partecipazione della mostra è risultato essere molto buono: con 8670 visitatori totali, in 148 giorni di apertura, si può fare una media di 57/58 persone al giorno. Il dato molto interessante è che la maggior parte degli stakeholders hanno visitato la mostra spinti da un interesse specifico verso il tema: sintomo della buona scelta della Fondazione di dare spazio alle arti del Novecento, inserendosi nel solco tracciato dalle mostre a Firenze e Forlì.

- *Soddisfazione dei servizi*:

Figura 3.3 soddisfazione dei servizi mostra La Forza della Modernità Fondazione Ragghianti



Il risultato della soddisfazione dei servizi connota la buona riuscita della mostra: in questo caso si legge dal grafico, figura 3.3, che per i servizi posti al vaglio, materiale informativo, allestimento, cortesia e competenza del personale e indicazioni stradali, la valutazione è molto positiva, in particolare l'allestimento della mostra e la competenza del personale, dati che esaltano il buon lavoro, la buona organizzazione, interna ed esterna, del personale e dei collaboratori. Un apprezzamento più basso, ma comunque con un indice positivo, è il materiale informativo: nelle valutazioni finali sono state riscontrate lievi critiche alla mancanza di una mini-guida del percorso espositivo, mancanza sopperita in parte dalla presenza dei pannelli informativi presenti in ciascuna sala.

3.6.1 *Risultati raggiunti e valutazione finale*

Positività

- Impatto sul territorio lucchese e su quello italiano in generale. Affluenza da Pisa, Firenze, Roma, Genova.

- Commenti positivi da parte delle testate giornalistiche e della critica letteraria-artistica.
- Soddisfazione da parte dei visitatori sulla qualità, quantità, bellezza, varietà e selezione delle opere esposte e degli artisti.
- Apprezzamento dei visitatori dell'allestimento, della disposizione delle opere e la fruibilità degli spazi.
- Apprezzamento dei visitatori della divisione del percorso espositivo in tematiche, della ricerca e della cura scientifica, accurata linea del tempo.
- I visitatori hanno gradito molto l'impostazione artistico/artigianale, le sculture, la presenza di materiale ceramico e la specificità del periodo preso in esame.

Criticità

- Mancanza di una mini guida per il percorso espositivo.
- Mancanza di uno sguardo maggiore sull'oreficeria.
- Mancanza di un approfondimento letterario.

➢ In appendice è riportata l'intervista a Gioacchino Barbera, Direttore di Palazzo Abatellis, Galleria Interdisciplinare Regionale della Sicilia, tenutasi a Palermo il 17 agosto 2015. Lo studioso, che ha lavorato per molti anni alla Soprintendenza della Regione Sicilia, è dal 2011 direttore della galleria che ospita importanti capolavori dell'età Rinascimentale siciliana ed italiana, oltre ad una vasta collezione di antichità e resti greci. La discussione ha avuto come tema focale l'organizzazione della mostra alla Fondazione Ragghianti de *La Forza della Modernità*, dalla modalità in cui il Prof. Barbera è stato contattato a come ha preso parte attivamente al Comitato Scientifico di cui era membro, a come si sono svolti i lavori di allestimento e di messa in atto dell'evento stesso.

L'esperienza, secondo quanto dichiarato, è stata estremamente positiva poiché la Fondazione Ragghianti si è dimostrata efficace ed efficiente da ogni punto di vista: per la raccolta dei materiali espositivi, privilegiando naturalmente quelli geograficamente più vicini che comportavano spese di trasporto ed assicurazione minori, per la redazione del catalogo e dei pannelli espositivi, curati nei minimi dettagli e prodotti con l'approvazione e con l'aiuto dei membri del Comitato

Scientifico che hanno apportato, con la loro esperienza e la loro conoscenza, aiuti fondamentali e che sono stati sempre coinvolti per ogni decisione presa e per ogni passo dell'allestimento.

Il Prof. Barbera ha dichiarato che non era la prima volta che si trovava a collaborare con il direttore scientifico, la Dott.ssa Filieri, ma la prima volta con la Fondazione Ragghianti ed il clima nel quale ha lavorato è stato di forte stimolo e molto disteso e ciò ha portato alla creazione di una mostra che ha avuto un buonissimo riscontro, all'unanime, positivo dalla critica e dal pubblico, salvo, naturalmente, quale eccezione.

- *Biglietteria*

La Fondazione Ragghianti organizza una mostra che richiede molte energie e ingenti risorse solitamente una volta in un biennio/triennio. Questa tipologia è a pagamento di un biglietto di ingresso.

Per quanto riguarda la mostra in analisi, svoltasi dal 20 aprile al 6 ottobre, gli incassi dei biglietti, mostrati in tabella 3.11, sono stati di 11,9 mila €. I prezzi dei biglietti erano i seguenti:

- *Biglietto intero*: € 5
- *Biglietto ridotto*: € 3 adulti oltre i 65 anni, residenti nella Provincia di Lucca, gruppi con più di 10 visitatori.
- *Biglietto gratuito*: scolaresche di bambini e giovani fino a 18 anni, studenti universitari, giornalisti.

Tabella 3.11 Biglietteria mostra La Forza della Modernità Fondazione Ragghianti

Periodo	*Biglietti interi €*	*Biglietti ridotti €*	*N. visitatori*
20-30 Aprile	465	714	612
1-31 Maggio	825	1.095	983
1-30 Giugno	1.120	1.014	703
1-31 Luglio	820	399	377
1-31 Agosto	1.075	606	1123
1-30 Settembre	1.630	1.1173	3136
1-6 Ottobre	420	546	1736
Incasso totale	***€ 11.902***		***8670***

I ricavi della biglietteria non sono annoverati tra i proventi del bilancio annuale del 2013 perché la Fondazione Ragghianti non svolge attività commerciale per le rassegne espositive. Per rispettare questo vincolo la Fondazione ha stipulato un accordo con la ditta di guardiania secondo il quale quest'ultima prestava servizio di sicurezza e di biglietteria, incassando direttamente i ricavi di vendita dei biglietti. Conclusasi la mostra il ricavo totale è stato di 11,9 mila € ed è stato sottratto alla spesa totale della guardiania che ammontava a 35,8 mila € calcolata in base al monte ore di servizio prestato. Il costo finale della guardiania per la Fondazione è stato di 23.9 mila €.

Budget Guardiania 35 mila €	*Consuntivo Guardiania* 35,8 mila €
Al *Consuntivo* sono stati sottratti 11,9 mila € di incasso della biglietteria. *Costo finale di guardiania* 23,9 mila €	

- *Report di produzione*

L'organizzazione della mostra ha richiesto sensibili costi, tenendo conto che la Fondazione Ragghianti non ha proventi specifici ma esclusivamente contributi che sono dati annualmente per le attività istituzionali nel loro insieme dalla Fondazione Cassa di Risparmio, dalla regione Toscana e dal Comune di Lucca. I costi sono stati di origine diretta esterna, estinti con la chiusura della mostra; non sono presi in considerazione nel report i costi fissi interni del personale.

Il Comune di Genova, Genova Musei, Gam - Musei di Nervi, Richard Ginori - Museo di Doccia, Museo Internazionale delle ceramiche di Faenza e la Città di Feltre hanno concorso alla realizzazione della mostra prestando la maggior parte delle opere esposte e i direttori di questi centri hanno partecipato alla realizzazione del progetto ed al Comitato Scientifico.

I costi per le 4 conferenze dedicate espressamente alla mostra sono stati di 4,9 mila € che non sono stati inseriti nel bilancio della mostra ma nel bilancio annuale del 2013

insieme alle altre conferenze annuali. Le spese più impegnative sono state riassunte nella tabella 3.12 che mostra i dati di sintesi ed i costi più rilevanti sommati alla voce *altri costi di produzione* contente le spese meno rilevanti.

Come per la mostra analizzata precedentemente una spesa ingente è stata per la *pubblicità*, i *trasporti* e l'*allestimento*, sensibili di variazione dal budget al consuntivo, che hanno richiesto un grande investimento, così come la *curatela* che rispetto alle altre due mostre in analisi ha richiesto più risorse personali e dunque un impegno economico maggiore.

Tabella 3.12 Principali categorie costo mostra La Forza della Modernità Fondazione Ragghianti

Descrizione	*Budget (mila €)*	*Consuntivo (mila €)*
Curatela	30,97	30,97
Allestimento	69,1	83,4
Stampe	14,3	12,6
Pubblicità	49,9	70,8
Trasporti	145,1	148,6
Assicurazioni	22,1	22,1
Guardiania	35	23,9
Altri costi di produzione	36,5	29,4
Costi diretti	***392,9***	***421,7***

La spesa complessiva della mostra è stata di € 421.705 con uno scostamento negativo rispetto al budget preventivo di ben € 28.705. La spesa che ha inciso maggiormente su questo dato negativo è quella della pubblicità che ha richiesto ben € 20.878 in più e dell'allestimento con € 14.331 in più. Il report di produzione è riportato in tabella 3.13.

Come per la precedente mostra i costi maggiori sono stati coperti tramite i contributi annuali che la Fondazione riceve e che suddivide in base alle attività da organizzare in fase di redazione di preventivo, dal momento che essa non ha una contribuzione specifica per l'attività espositiva.

Tabella 3.13 Report di produzione della mostra La Forza della Modernità Fondazione Ragghianti

Descrizione	*Budget (€)*	*Consuntivo (€)*	*Scostamenti (€)*
Ospitalità Comitato Scientifico	700	441,25	258,75
Curatela mostra	30.969	30.971	-1,81
Restauri e Fee	7.746,50	5.631	2.115,14
Assicurazioni	22.139	22.139	
Trasporti	145.134	148.559	-3.425,60
Costi Accompagnatori	7.800	7870,64	-70,64
Allestimento			
Progetto Allestimento	15.100,80	15.100,80	
Allestimento Mostre e Mostre	51.667	65.945	-14.278
Allestimento luci	2.300	2.353,45	-53,45
Tot. Allestimento	***69.067,80***	***83.399,25***	***-14.331,45***
Grafico comunicazione mostra interna ed esterna	2.642,64	2.642,64	
Monitoraggio ambientale	2.300	2.300	
Stampe			
Locandine, inviti, manifesti-stampa	4.500	4.271,30	228,70
Affissioni	2.159	769	1.390
Spedizione inviti	1.600	1.250	349,65
Striscioni, banner	6.000	6.331,93	-331,93
Tot. Stampe	***14.259***	***12.622,58***	***1.636,42***
Inaugurazione mostra	7.500	7.580,20	-80,20
Ufficio stampa	4.332		4.332
Guardiania	35.000	23.900	11.900
Pubblicità			
Pubblicità MMAD	39.264	39.264	
Pubblicità Il Giornale dell'arte	4.480	4.480	
Pubblicità Il Tirreno	3.835	3.835	
Pubblicità La Nazione	1.719	1.719	
Pubblicità Living Lucca	605	605	
Pubblicità Extra		20.878,55	-20.878,55
Tot. Pubblicità	***49.904,44***	***70.779,99***	***-20.875,55***
Varie	3.500	2.870,60	629,40
Tot. Costo mostra	***392.995,33***	***421.705,51***	***-28.710,18***

Gli scostamenti significativi sono individuabili nell'*allestimento*, nei *trasporti* e per le *spese di pubblicità* che si sono rivelate più significative rispetto a quanto preventivato.

Spesa *allestimento* della ditta Mostre e Mostre	+ 14.278 €
Spesa *trasporti*	+3.425 €
Spesa *pubblicità extra* non preventivata	+20.878 €

- *Spesa del catalogo*

Sulla spesa per il catalogo hanno inciso maggiormente i compensi dati a ciascun membro del Comitato Scientifico, che ha redatto un saggio per una somma pari a mille € di compenso, e che in totale ha generato la cifra di 11 mila €, le spese per la stampa di 13,5 mila € e di 10,4 mila € per la grafica, come mostra la tabella 3.14.

Come si evince dal prospetto riportato per la spesa totale del catalogo erano stati preventivati 6,7 mila € in più, cifra ridotta grazie ad un minor costo dei *diritti Siae* e della *grafica*. L'unico costo maggiore rispetto al preventivo è stato per la redazione delle schede esplicative di mille €.

Tabella 3.14 Report produzione catalogo La Forza della Modernità Fondazione Ragghianti

Descrizione	*Budget (€)*	*Consuntivo (€)*	*Scostamenti (€)*
Schede	8.224,70	9.235,29	- 1.1010,59
Saggi	12.000	11.000	1.000
Diritti Siae foto	5.000	529,49	4.470,51
Stampa	13.500	13.500	-
Grafica	12.584	10.400	2.184
Diritti foto e fotografi	5.720,35	5.593,75	126,60
Tot. Costo Catalogo	***57.029,05***	***50.593,53***	***6.770,52***

Il numero totale dei cataloghi stampati era di 1500: gli omaggi durante la mostra sono stati 707. Il prezzo del catalogo è di € 35,00 e durante l'evento sono stati venduti, al bookshop, 586 cataloghi. Le rimanenze in numero di 207 possono essere acquistate sia on line che direttamente presso la Fondazione Ragghianti.

Cataloghi stampati	*1500*
Cataloghi venduti durante la mostra	*586*
Cataloghi in omaggio	*707*
Cataloghi rimasti in magazzino	*207*

Gli introiti della vendita dei cataloghi solo durante la mostra sono stati 15,3 mila € a fronte di una spesa totale di 50,5 mila €, quindi anche per questa produzione non c'è ricavo per la Fondazione ma una netta perdita. Come essa ha tenuto a specificare tuttavia la redazione dei cataloghi è finalizzata più alla pubblicità e alla diffusione di essi nelle biblioteche.

3.7 *Umberto Prencipe e la Toscana. Tra modernità e tradizione*

Mostra a cura di: *Teresa Sacchi Lodispoto e Sabrina Spizzanè*
Catalogo a cura di: *Teresa Sacchi Lodispoto e Sabrina Spizzanè*
Edito da: *Edizioni Fondazione Ragghianti Studi sull'arte, Lucca,2004*
Allestimento curato da: *Studio Arrigoni Architetti* Realizzazione: *Mostre&Mostre*

Giorni di apertura: *100* Visitatori: *4100*

La mostra dedicata al pittore *Umberto Prencipe* ha avuto luogo nel complesso di San Micheletto dal 28 febbraio al 22 giugno 2014. Evento ad ingresso gratuito, in un totale di 100 giorni ha registrato la presenza di ben 4100 visitatori, con un orario di apertura dal martedì al sabato, mattina e pomeriggio e nei festivi orario continuato. L'esposizione è stata curata da Teresa Sacchi Lodispoto, storica dell'arte specializzata presso l'Università "La Sapienza" di Roma, specializzata in arte italiana tra Ottocento e Novecento, con particolare attenzione all'ambiente romano, abruzzese e umbro, tra i fondatori dell'associazione culturale Archivio dell'Ottocento Romano, e Sabrina Spizzanè, storica dell'arte specializzata presso l'Università "La Sapienza" di Roma, specializzata di arte

italiana tra Ottocento e Novecento, con particolare attenzione all'ambiente romano, abruzzese e umbro e alla produzione artistica femminile, tra i fondatori dell'associazione culturale Archivio dell'Ottocento Romano e presidente dell'Archivio Umberto Prencipe, al quale ha dedicato numerosi saggi.

La mostra si è incentrata sulla produzione toscana dell'artista ed il suo rapporto con il paesaggio lucchese della prima metà del '900.
Umberto Prencipe, (Napoli 1879- Roma 1962), si formò nel primo decennio del 1900 tra Roma ed Orvieto dove maturò un interesse spiccatamente simbolista, che abbandonò durante la permanenza in Toscana, momento in cui realizzò paesaggi in cui la tradizione dell'Ottocento andava a sintetizzarsi nel cromatismo acceso e guizzante dell'espressionismo francese. Rientrato nel Lazio, dopo il 1920, egli dedicò la sua vita alla ricerca di un paesaggio che fosse il connubio di quello cezanniano e novecentista con accenni neoromantici[119].
In mostra erano esposti oltre 100 capolavori dell'artista provenienti da collezioni private, dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Orvieto, dall'Archivio Umberto Prencipe di Roma, dalla Galleria di Palazzo Pitti di Firenze, dalla Gam di Roma e varie altre. Le opere si concentravano sui paesaggi toscani di Lucca, della Versilia, Massa e delle località limitrofe, con cui l'artista ebbe un profondo legame e da cui fu sensibilmente ispirato. Nell'esposizione comparivano anche lavori dei pittori francesi De Witt Antony, Levy Moses e Viner Giuseppe da cui Prencipe aveva tratto ispirazione.

La Dott.ssa Filieri presentava la mostra affermando che essa era sia un atto dovuto verso la figlia di Umberto Prencipe che per tutta la sua vita si era occupata di dare luce al nome del padre e che prima della sua scomparsa aveva donato alla Fondazione Ragghianti delle opere del padre, sia per la volontà di risollevare gli interessi verso la cultura figurativa toscana e lucchese del primo ventennio del Novecento, per il quale la Fondazione aveva già avviato l'Archivio Artisti Lucchese XIX-XX.

[119] Catalogo della mostra, *Umberto Prencipe e la Toscana- Tra modernità e tradizione*, Lucca, Edizioni Fondazione Ragghianti, 2014, pp. 8-10.

L'esposizione è stata introdotta ed accompagnata da una serie di conferenze che vertevano sul terreno artistico culturale del primo Novecento, dal titolo *Lucca agli inizi del Novecento*[120].

- *Ipotesi di fattibilità ed elaborazione dell'idea creativa*

  - Esposizione organizzata all'interno delle sale espositive della Fondazione, le curatrici, esperte della materia, hanno studiato l'impianto espositivo insieme allo staff della Fondazione Ragghianti.
  - Per la mostra sono state chiamate Sabrina Spizzanè e Teresa Sacchi Lodispoto, esperte dell'arte italiana del primo Novecento e della figura dell'artista Prencipe.
  - La volontà principale era di far risaltare il paesaggio toscano e gli artisti che si sono legati a Lucca e ai luoghi vicini.
  - È stato intrapreso il tentativo di avviare la riscoperta dei primissimi anni del '900 tramite artisti locali e non.
  - È stata operata una selezione delle opere della propria collezione da mettere in mostra e da porre in restauro.
  - La mostra è stata accompagnata da conferenze che si sono incentrate sullo stesso tema e su percorsi artistici coevi.
  - Concorso fotografico *Interpreta il paesaggio toscano* indetto per giovani di età compresa tra 13 e 25 anni.

- *Obiettivi*

Gli obiettivi *SMART* della Fondazione Ragghianti per l'organizzazione della mostra dedicata ad *U. Prencipe* sono stati riportati nella tabella 3.15.

[120] *Ivi*, pp. 12-14.

Tabella 3.15 Obiettivi SMART mostra U. Prencipe Fondazione Ragghianti

Specific	Esaltare il primo periodo del Novecento, facendolo conoscere sempre più alla cittadinanza lucchese.
Mesurable	Quantitativamente: tramite i report che analizzano la situazione economico/finanziaria e l'analisi dei Likes sulla pagina Facebook dedicata alla mostra e i tag su Twitter.
Achievable	In linea con le possibilità economiche e con le risorse disponibili è stata progettata l'organizzazione.
Realistic	In base alle risorse materiali, umane, economiche capire se ci sono le possibilità per organizzare la mostra.
Time Related	Calendarizzazione delle attività da svolgere: dalla fase di puro studio scientifico, in cui parteciperanno determinate figure, come studiosi d'arte e curatori, alla fase di realizzazione tecnica, in cui è dato spazio ad architetti, tecnici d'illuminazione.

- *Qualità della mostra*

  - *Caratteri del progetto/ Innovatività*: la mostra si inseriva in un percorso iniziato nel 2012 con la Mostra di *Scatizzi*, mettendo in relazione ed in luce gli artisti del primo Novecento che hanno gravitato intorno a Lucca e alla Toscana. La novità consisteva nel dare importanza alla fase prettamente toscana dell'artista Prencipe, cercando di raccogliere opere che rimandassero proprio a quel periodo e tentando di metterlo a confronto con artisti del tempo con cui c'erano state delle affinità artistiche.
  - *Risorse artistiche e tecniche/ Eccellenza nelle competenze*: il team della Fondazione Ragghianti è stato affiancato dalle due curatrici, studiose dell'arte del primo Novecento e specializzate proprio sulla figura di Prencipe.
  - *Efficacia ed efficienza economica*/ *Economicità*: la mostra è stata organizzata contenendo i costi, (in considerazione della mostra del 2013 che aveva molto impegnato finanziariamente la Fondazione). L'ingresso era gratuito.

➢ *Attività innovative correlate*

- Nell'insieme delle conferenze annuali è stato introdotto un ciclo dal titolo *Lucca agli inizi del '900*, dedicato alla cultura figurativa del primo Novecento, ai paesaggi urbani e rurali dipinti da Prencipe tra gli anni '10 e '20 del Novecento e alla figura del giornalista italiano Ojetti che fu critico, collezionista e mecenate.
- Concorso fotografico *interpreta il paesaggio toscano*, per giovani di età compresa tra i 13 e 25 anni. Questa esperienza portava a riflettere sui luoghi della Toscana e sul significato che ciascuno attribuiva loro: era richiesto a ogni partecipante che scattasse una foto che ricordasse lo spirito simbolista ed introverso dell'artista Prencipe. Una giuria composta da due membri della Fondazione, da due fotografi, dal direttore di Photolux avrebbe selezionato la foto più bella per la quale il premio in palio era una *gift card* di € 1.000. In totale hanno partecipato 27 giovani fotografi amatoriali le cui foto sono state pubblicate online in un libro fotografico.

Per queste *attività collaterali*, per le quali i beneficiari non hanno dovuto partecipare con alcuna contribuzione di denaro, la Fondazione Ragghianti ha investito 3.867 € per le tre conferenze e 1.940 € per il concorso fotografico, per un totale di 5.807 € come mostra la tabella 3.16.

Tabella 3.16 Report spese collaterali mostra U. Prencipe Fondazione Ragghianti

Descrizione	*Spesa (€)*
Cultura Figurativa a Lucca nel primo '900	969
Paesaggi del Novecento, paesaggi d'oggi	1.449
Il ruolo di Ugo Ojetti nella vita culturale italiana della prima metà del '900	1.449
Concorso fotografico	1.940
Tot. Spese Collaterali	***5.807***

3.7.1 *Risultati raggiunti e valutazione finale*

Positività

- Aver investito nell'idea del concorso fotografico: la partecipazione non è stata molto alta, 27 ragazzi, ma ha attirato persone giovani sia per il concorso stesso che sulla pagina di Facebook in cui sono stati vari i commenti ad ogni foto diversa pubblicata ogni giorno.
- Tentativo in corso di fidelizzazione del pubblico giovane.
- Risonanza mediatica da parte della critica locale e regionale che hanno apprezzato il lavoro svolto e l'attenzione che la Fondazione Ragghianti ha dedicato a Prencipe.

Criticità

- Sono mancati test valutativi in cui i visitatori potessero esprimere le proprie opinioni in merito alla mostra.
- Mancanza di sponsor.

La mostra dedicata ad Umberto Prencipe era ad ingresso gratuito, così come la partecipazione al concorso fotografico. L'unica entrata annoverabile, ma molto bassa, è stata la vendita dei cataloghi.
L'esposizione è stata realizzata con il sostegno finanziario della Fondazione Cassa di Risparmio ed ha visto una fitta collaborazione, a livello scientifico, con l'Archivio Umberto Prencipe e con l'Archivio Ottocento Romano.
Anche in questa occasione sono mancati sponsor che avrebbero potuto apportare aiuti in termini finanziari.
I costi sono stati, come per le altre due mostre precedentemente analizzate, di origine diretta esterna, provenienti dalla spesa sostenuta per le *curatrici*, per l'*allestimento* e la messa in ordine delle sale espositive, per i *restauri* delle opere, il loro *trasporto* e la loro assicurazione. Ad esse si è aggiunta la spesa per la redazione del catalogo.
I costi più alti sono stati riscontrati nelle stesse aree di costo delle mostre precedenti, come indica la tabella 3.17 che riporta gli aggregati dei costi più significativi.

Tabella 3.17 Principali categorie di costo mostra U. Prencipe Fondazione Ragghianti

Descrizione	*Consuntivo (mila €)*
Allestimento della mostra	22,3
Trasporti	41,9
Custodia	23,5
Pubblicità	39,9
Altri costi di produzione	24,6
Costi diretti	152,3

Di seguito, nella tabella 3.18, è riportato per intero il consuntivo della Mostra dedicata ad U. Prencipe.

Tabella 3.18 Report di produzione Mostra Umberto Prencipe e la Toscana Fondazione Ragghianti

Descrizione	*Consuntivo (€)*
Curatela Mostra	10.210
Restauri	2.952
Allestimento	22.294
Assicurazioni	2.200
Trasporti	41.982
Pubblicità	39.908
Custodia	23.500
Inaugurazione	7.233
Premio fotografico	1.940
Varie	227
Costo totale mostra	***152.356***

- *Spesa del catalogo*

Il catalogo è stato realizzato dalla Fondazione Ragghianti ed elaborato dalle studiose Lodisposto e Spizzanè. Il totale dei cataloghi stampati era di 1200 e il costo di € 25 cadauno. È stato calcolato che, durante il periodo della mostra, le copie vendute siano state 172 a fronte delle 563 offerte in omaggio, rimanendo in magazzino 1050 testi.

Cataloghi stampati	*1200*
Cataloghi venduti durante la mostra	*172*
Cataloghi in omaggio	*563*
Cataloghi rimasti in magazzino	*465*

Il costo complessivo per la realizzazione, che è constata del lavoro grafico, dei diritti Siae per le fotografie, per la stampa, è stato di € 23.438.

Il margine tra il costo della produzione, € 23.438,00, e quello del ricavo, € 4.300, è veramente negativo ed in perdita; tuttavia, viene sottolineato dalla Fondazione stessa, i cataloghi corredati alle mostre sono realizzati più per questioni scientifiche e di studio che non meramente per un ritorno economico.

3.8 *Le tre mostre a confronto*

Le tre mostre analizzate nei paragrafi precedenti presentano elementi in comune ma anche caratteristiche diverse: *La Forza della Modernità* è stata sicuramente, dal punto di vista finanziario, di studio e di organizzazione, la più impegnativa. Lo ha dimostrato la necessità dell'introduzione di un biglietto di ingresso, finalizzato a coprire i costi di una parte della spesa della guardiana, il numero delle figure professionali che hanno presieduto al Comitato Scientifico e la spesa complessiva. Non da meno, dal punto di vista dell'impegno e dell'attenzione, sono state le altre due esposizioni, che, anche se più ridotte per vari elementi, hanno presentato oltre cento opere ciascuna ed hanno registrato un numero soddisfacente di visitatori.

Tra le tre iniziative la mostra dedicata a *Scatizzi* ha avuto meno riscontro dal punto di vista mediatico e in termini di visitatori: complice sicuramente una conoscenza non così estesa dell'artista ed una pubblicità meno capillare e diffusa. A monte c'era stata comunque la volontà di risparmiare su un evento più piccolo per poter accantonare fondi che sarebbero stati investiti in un momento di raccolta più grande, come è stato quello del 2013.

Le tre mostre, come si è avuto modo di mostrare nei paragrafi precedenti grazie ai report di produzione, hanno presentato vari scostamenti negativi: uno dei motivi è stata sicuramente la redazione di preventivi che non avevano guardato all'entità di ciascuna mostra e all'impiego di specifiche voci di costo come sono state, prese singolarmente, la pubblicità, l'allestimento, i trasporti e la guardiania che si sono rivelate più ingenti del previsto. A fronte di tali variazioni di costo la Fondazione nel corso dell'organizzazione non ha posto rimedi diretti perché tali investimenti erano fondamentali per una buona riuscita dell'evento.

I temi delle tre mostre sono legati al primo Novecento, in linea con la mission della Fondazione e con il volere dello stesso Prof. Ragghianti che desiderava che il centro desse spazio all'arte contemporanea ed educasse ad essa le nuove generazioni: *Scatizzi* e *Prencipe* ben rappresentavano il panorama toscano e quello lucchese, *La Forza della Modernità* invece verteva su un versante prettamente nazionale che comunque richiamava gli anni di fervore artistico italiano.

Come ha dichiarato Giuliana Baldocchi, responsabile della segreteria generale ed amministrativa, le manifestazioni organizzate si alternano tra quelle di più ampio raggio e più costose ad altre più contenute, dettate dall'esigenza economica. Per l'organizzazione delle mostre di *Scatizzi* e *Prencipe* era stata fondamentale la volontà di mostrare due nuclei importanti della collezione interna alla Fondazione e pressoché sconosciuti, mentre la *Forza della Modernità* rappresentava uno studio sul rapporto tra le arti decorative e quelle cosiddette maggiori che Ragghianti aveva affrontato nei suoi studi e nelle sue ricerche. Tutte queste mostre, comunque, denotavano un attaccamento all'arte italiana del Novecento, in linea con i fini istituzionali[121].

Nell'organizzazione di queste mostre la Fondazione ha posto un'attenzione particolare al territorio di provenienza, tanto per ragioni di mission quanto per la volontà di instaurare un rapporto più diretto e stretto con la cittadinanza lucchese. L'obiettivo alla base di ciascuna mostra era quello di fidelizzare quanti più cittadini possibile, perseguendo un reale impegno educativo tramite la "somministrazione" di eventi e passatempi piacevoli. Non a caso, e ciò lo si capisce dai report di ciascuna produzione, i costi sostenuti non

[121] Per l'intervista a Giuliana Baldocchi si rimanda in appendice.

sono posti di fronte a ricavi: sintomo dell'essenza non profit che caratterizza l'attività espositiva della Fondazione.

Interessanti, dal punto di vista organizzativo, sono state le iniziative che hanno corredato le mostre: le conferenze, alcune direttamente collegate all'evento stesso, altre di cornice, ma comunque riguardanti il tema centrale, sono riuscite ad attrarre pubblico, non numeroso se lo si confronta con quello delle mostre, ma con una media di 60/65 persone ad ogni incontro; mentre il concorso fotografico, legato alla mostra di Umberto Prencipe, è stata un'idea pensata esclusivamente per i giovani. Le conferenze, benché trattassero di temi contemporanei perché legati al Novecento, non hanno mai raccolto un pubblico spiccatamente giovane; con il concorso invece, la Fondazione ha dichiarato di voler attirare a sé anche quella fascia di età più restia alla partecipazione e meno interessata anche dalle attività stesse della Fondazione, come possono essere i laboratori didattici che si fermano agli 11/12 anni, salvo rare eccezioni. La partecipazione non è stata altissima, 27 sono stati i giovani che hanno inviato le loro fotografie, ma è comunque un sensibile segno di cambiamento e di volontà di svolta da parte del Centro. Come questo evento anche l'invito, da parte della Fondazione ai ragazzi del Liceo Musicale a suonare nelle sale durante l'apertura serale, è stata una prova di avvicinamento dei ragazzi, per prendere parte attivamente ad un'esperienza collettiva.

La Fondazione Ragghianti, negli anni, ha anche dato in concessione le proprie sale espositive per iniziative non direttamente organizzate da essa: nel 2015 per una sezione della mostra dedicata al regista canadese David Cronenberg, organizzata dal *Lucca Film Festival* e sostenuta e realizzata per mezzo della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca[122]. Questo evento eccezionale, che ha mantenuto le sale espositive della Fondazione impegnate per tre mesi, ha dato riscontro mediatico contribuendo a diffondere sempre più il nome del centro e a evidenziarlo come un luogo cardine della cultura lucchese.

[122] http://luccafilmfestival.it/mostre-lucca-film-festival-2015/

Nel complesso le attività della Fondazione raccolgono all'unanimità critiche positive, grazie all'impegno costante sul territorio ed al fitto programma di eventi, incontri, laboratori che riesce ad organizzare ogni anno.
Rimane però la problematicità, se così si può definire, legata alla ricerca degli sponsor.
La Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca finalizza 800 mila € all'anno per le attività istituzionali del Centro cifra alla pari della quale pochi possono concorrere. In conseguenza a questo incasso la Fondazione, probabilmente, non ha interesse a cercare altri contribuenti né servirsi di una figura professionale che possa avviare indagini manageriali che portino all'acquisizione di mecenati, sostenitori privati e sponsor. Questa situazione può essere criticata perché riconosce sostanzialmente la potenza della Fob e l'influenza che esse hanno nel settore culturale. Come è stato ampiamente trattato nel primo capitolo le fondazioni di origine bancaria stanno abbassando le erogazioni verso il comparto culturale. Risulta perciò quanto mai indispensabile che i centri culturali si rendano indipendenti da queste realtà bancarie o per lo meno cerchino altri sostegni economici che diano loro la sicurezza per una progettualità futura. Sicuramente il primo passo per smuovere questa situazione di stallo deve essere compiuto dallo Stato Italiano che dovrebbe attivare misure che incentivino contributi ed appoggi agli spazi e ai beni culturali.

Capitolo IV

L'aspetto economico finanziario della Fondazione Ragghianti

4.1 *Documenti contabili per un ente non profit*

La teoria tradizionale, che classifica la macro classe degli enti no profit le connota come aziende di produzione, con un soggetto promotore privato, nelle quali lo scopo istituzionale è il soddisfacimento di bisogni che vengono ritenuti socialmente rilevanti e la produzione di beni o servizi che sono destinati a determinate categorie di utenti. Queste tipologie di enti, nonostante mettano in secondo piano l'aspetto economico rispetto a quello sociale, non possono prescindere dall'agire in condizioni di economicità per garantire continuità alla propria realtà[123].

Il principio di economicità è la condizione che consente il soddisfacimento degli scopi primari di un ente culturale e non è connesso solo ad un carattere economico: se non sono specificati gli obiettivi, che tramite questa realtà vogliono essere raggiunti, non possono essere determinate le condizioni che la gestione deve soddisfare; non a caso, l'economicità si lega strettamente al principio di trasparenza e di rendicontazione e l'adozione di essa porta a creare un clima di fiducia all'interno della collettività e dei propri stakeholder che sono i destinatari dell'offerta culturale, la causa principale dell'esistenza stessa della realtà culturale[124].

La Fondazione Ragghianti, come si è avuto modo di mostrare e analizzare nei capitoli precedenti, è una fondazione non lucrativa che incanala le energie per la propria attività di indirizzo che consta dell'organizzazione di mostre ed eventi vari, della cura e della catalogazione della Biblioteca e della Fototeca, della valorizzazione e tutela delle proprie opere d'arte e dell'aggiornamento continuo del proprio fondo librario.

---

[123] Buccione C., *Modelli di governance e prospettive di sviluppo manageriale nelle imprese non profit*, Milano, Angeli Editore, 2010, pp. 20-22.
[124] Magnani G., *Le aziende cultural. Modelli manageriali*, Torino, Giappichelli Editore, 2014, pp. 149-165.

A fianco di queste attività, di carattere istituzionale, ci sono quelle di carattere economico che connotano la realtà con un taglio prettamente aziendalistico e che consentono, con analisi periodiche ed annuali, di mantenere sotto controllo tutta l'attività della fondazione, mostrare i risultati ottenuti e l'andamento annuale, rendendo partecipi dei propri risultati i propri utenti e l'intera comunità.

La Fondazione rientra tra gli enti non commerciali disciplinati dal D. Lgs. 46/1997, in materia di riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale[125]. Questo decreto è stato definito come un "contenitore fiscale nel quale entrano o possono entrare vari soggetti giuridici" nel documento, stilato dall'Agenzia per le Onlus nel 2007, in cui sono redatte le linee guida per le aziende non profit per la compilazione del proprio bilancio di esercizio[126].

Era ormai consolidato, infatti, che questa tipologia di ente non potesse produrre il proprio bilancio di esercizio seguendo gli schemi delle aziende for profit dal momento che le due realtà sono diverse proprio per la loro ragione d'essere. L'agenzia aveva come obiettivo il rispondere alla volontà degli enti non profit di dotarsi di strumenti per la rendicontazione che portassero all'economicità della gestione e che rivelassero le differenze rispetto alle società commerciali. Inoltre il documento esplicita fermamente che non è tanto importante avere principi contabili definiti sul piano gestionale, dato che il terzo settore è vastissimo e raccoglie una serie di istituzioni molto diverse tra loro, ma diventa quanto mai fondamentale e doveroso informare i propri stakeholder dei risultati e della missione compiuta e di quello che avverrà.
Il modello di bilancio di un ente non profit, che segue le linee guida dettate dall'Agenzia per le Onlus, dovrebbe essere costituito dallo stato patrimoniale, dal rendiconto gestionale, dalla nota integrativa e dalla relazione sulla missione.

Il modello di bilancio presenta una sintesi dei valori che derivano dagli scambi dell'azienda con terzi ed integrati con la valutazione delle operazioni ancora in corso: in questo modo è data un'illustrazione in forma quantitativo monetaria con lo stato

[125] www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/97460dl.htm
[126] Agenzia per le Onlus, *Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit*, 2009, pp. 3-28.

patrimoniale ed il rendiconto di gestione, esprimendo in termini numerici i dati del bilancio, a cui si aggiungono la nota integrativa e la relazione sulla missione che danno ulteriori informazioni di carattere quali quantitativo la prima, approfondendo le voci principali dello stato patrimoniale e del rendiconto della gestione, mentre la relazione sulla missione indica le finalità di istituto, le attività intraprese, un'analisi sulla situazione attuale e futura dell'azienda[127].

La Fondazione Ragghianti, in quanto ente non profit, redige il bilancio, predisposto con riferimento al 31 dicembre di ogni anno, in ottemperanza alle disposizioni del D. Lgs. 460/1997.

Accompagnano ed esplicano lo Stato Patrimoniale e il Rendiconto di Gestione, il Bilancio di Missione e la Relazione del CdA, la Nota Integrativa, il Documento di Variazione del Patrimonio Netto e il Documento di Variazione di Liquidità.

4.2 *Lo Stato Patrimoniale della Fondazione Ragghianti*

Lo Stato Patrimoniale è il documento che rappresenta la puntuale definizione, ad una determinata data, della situazione patrimoniale dell'ente ed è composto dal capitale investito, vale a dire le attività, e dalle fonti acquisite, cioè le passività e il valore netto[128]: la Fondazione Ragghianti deve redigerlo in linea con quanto disposto dall'art. 2424 del Codice Civile, tenendo conto di alcune peculiarità che caratterizzano gli enti del terzo settore.

Nella redazione del documento al posto del termine *capitale*, che si riferisce prettamente alle aziende con attività commerciale, è stato preferito dall'Agenzia per le Onlus il termine *fondo di dotazione iniziale*, che è suddiviso in tre aree: il *patrimonio libero*, costituito dal risultato gestionale dell'esercizio in corso e dal risultato gestionale degli esercizi precedenti e dalle riserve statuarie libere; il *fondo di dotazione* che può essere

[127] Ferrarese P. (a cura di), *Profili di management delle istituzioni museali*, Venezia, Cafoscarina, 2014, pp.39-53.
[128] *Ivi*, p. 65.

libero o vincolato e il *patrimonio vincolato*, composto da fondi vincolati per scelte fatte da donatori terzi o da organi istituzionali[129].

È stato notato inoltre che le aziende non profit svolgono sia attività istituzionale che quella accessoria, ma difficilmente in Italia i due patrimoni sono gestiti in modo separato e dunque non è sembrato opportuno dividerli nella schematizzazione proposta dall'Agenzia perché potrebbe portare ad un'elevata discrezionalità nella stima e nella ripartizione dei valori[130].

Nell'analisi successiva dello *Stato Patrimoniale* della Fondazione Ragghianti, tabella 4.1, sono messi a confronto i bilanci degli anni 2012-2013-2014, il triennio preso in considerazione nel lavoro, con particolare attenzione agli anni 2013-2014 che risultano essere, nel complesso, più interessanti ai fini di un'analisi economica.

[129] Agenzia per le Onlus, *op. cit*., p. 11-12.
[130] Ferrarese P., *op. cit*., p. 45.

Tabella 4.1. Stato patrimoniale Fondazione Ragghianti

Stato Patrimoniale – Attivo	2012	2013	2014
A) Crediti per contributi attività istituzionale	360.000	257.973	367.971
B) Immobilizzazioni			
1) Immobilizzazioni immateriali	-	-	-
2) Immobilizzazioni materiali	400.000	400.000	400.000
3) Immobilizzazioni finanziarie	2058.286	208.289	208.289
Immobilizzazioni	605.286	608.289	608.289
C) Attivo circolante			
1) Rimanenze attività accessoria	144.138	119.895	123.971
2) Crediti	18.042	24.737	15.553
3) Attività finanziarie non costituenti immobilizz.	-	-	-
4) Disponibilità liquide	204.300	177.896	176.636
Attivo circolante	366.480	322.528	315.160
D) Ratei e risconti attivi	3.837	4.735	9.060
Totale Attivo	1.335.603	1.193.526	1.300.480
Stato Patrimoniale - Passivo	2012	2013	2014
A) Patrimonio netto			
1) Patrimonio libero	524.244	524.244	524.244
2) Fondo di dotazione	206.583	206.583	206.583
3) Patrimonio vincolato	-	-	-
Patrimonio netto	730.826	730.826	730.826
B) Fondo per rischi e oneri			
1) Fondo per rischi e oneri	110.000	110.000	200.000
2) Fondo per attività istituzionali	270.500	89.843	89.843
3) Fondo svalutazione immobilizzazioni a perdere	-	-	-
Fondi per rischi e oneri	380.500	199.843	289.843
C) Trattamento di fine rapporto lavoro subordinato TFR	129.606	141.832	152.277
D) Debiti			
1) Importi esigibili entro esercizio successivo	74.154	99.321	97.544
2) Importi esigibili oltre esercizio successivo	-	-	-
Totale debiti	74.154	99.321	97.544
E) Ratei e risconti passivi	20.517	21.703	29.990
Totale Passivo	1.335.603	1.193.526	1.300.480

Dalla tabella 4.1 si può osservare che per le voci dell'*attivo*:

- I *crediti* stanziati per l'attività istituzionale sono in linea per il 2012 e il 2014, 360 mila € e 367 mila €, mentre il 2013 presenta ben 100 mila € in meno.
- Il totale delle *immobilizzazioni*, materiali, immateriali e finanziarie, di ciascun anno si mantiene costante, naturalmente con variazioni interne a ciascuna voce di esse.

- L'attivo circolante e ratei e risconti hanno delle oscillazioni degli indici dal 2012 al 2014: l'*attivo circolante* scende da 366 mila € del 2012 a 315 mila € del 2014 e i *ratei e risconti attivi* sono aumentati da 3,8 mila € del 2012 a 9 mila € euro del 2014.

Per quanto riguarda il *passivo* le voci presentano:

- Il *valore del patrimonio netto* che si mantiene costante nel triennio, il *fondo per rischi ed oneri* che subisce delle oscillazioni che mostrano la somma di 380 mila € per il 2012 a fronte dei 199 mila € del 2013 e 289 mila € del 2014.
- Il *TFR* la cui quota è stata aumentata passando da 129 mila € del 2012 a 152 mila € del 2014 per un aumento del personale ed il totale dei *debiti*, valore che per il 2013 e 2014 si presenta maggiore rispetto al 2012.
- I *ratei e i risconti passivi* sono aumentati da 20 mila € del 2012 a 29 mila € del 2014.

4.3 *Il Rendiconto di Gestione della Fondazione Ragghianti*

In linea con le schematizzazioni ed i principi proposti dall'Agenzia per le Onlus il Rendiconto Gestionale è redatto secondo la differenziazione di *oneri* e *proventi*: questo documento rappresenta il risultato gestionale, positivo o negativo, di un'azienda, relativo ad un determinato periodo ed illustra come si è arrivati al risultato di gestione.

Il documento ha l'obiettivo di informare soprattutto gli stakeholder dell'andamento della Fondazione e delle attività organizzate, in linea con la mission, informando sulle modalità con cui le risorse sono state acquisite ed impiegate nel periodo di riferimento. Gli oneri ed i proventi sono classificati in base a diverse *aree gestionali* che sono individuabili nel Rendiconto di Gestione riportato in tabella 4.2, che si riferisce al triennio 2012-2014 della Fondazione.

Tabella 4.2 Rendiconto di Gestione Fondazione Ragghianti

Rendiconto della Gestione – Proventi	2012	2013	2014
A1) Proventi da attività tipiche			
1.1) Proventi da attività tipiche	833.254	815.944	825.942
1.3) Altri proventi e ricavi	36	303	75
1.4) Contributi su progetti da soggetti pubblici	-	1.200	3.600
Totale proventi attività tipiche	833.290	817.447	829.617
A3) Proventi e ricavi da attività accessorie, conn., comm.			
3.1) Proventi da attività accessorie	38.787	87.626	70.235
3.2) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
- Variazione rimanenze prodotti in lavorazione	-32.339	-24.243	4.076
Totale Proventi e ricavi da attività accessorie	6.449	63.383	74.311
A4) Proventi finanziari e patrimoniali			
4.1) Da depositi bancari	484	187	248
4.2) Da altre attività	4.468	4.221	4.728
Totale proventi finanziari e patrimoniali	4.951	4.408	4.977
A5) Proventi straordinari			
5.3) Da altre attività straordinarie	2.115	181.863	19.809
Totale proventi straordinari	2.115	181.863	19.809
Totale proventi	846.805	1.067.101	928.714
Rendiconto della Gestione – Oneri	2012	2013	2014
B1) Oneri da attività tipiche			
1.1) Per servizi	130.903	132.106	131.525
1.2) Per il personale	160.813	199.015	176.156
1.3) Ammortamenti e svalutazioni	25.456	23.270	40.459
1.4) Oneri diversi di gestione	10.045	4.443	12.580
1.5) Costi specifici relativi a progetti istituzionali	108.903	446.748	213.824
Totale oneri da attività tipiche	436.120	805.562	574.544
B2) Oneri promozionali e di raccolta fondi	-	-	-
B3) Oneri da attività accessorie, connesse e comm.			
3.2) per servizi	2.406	4.728	2.494
3.4) per il personale	28.077	24.346	22.270
3.6) Oneri diversi di gestione	33.361	67.709	65.746
3.7) Costi specifici relativi a progetti editoriali	23.499	68.435	76.252
Totale oneri da attività accessorie, connesse e comm.	87.344	165.218	166.762
B4) Oneri finanziari e patrimoniali			
4.4) Da altri beni patrimoniali	11	14	6
Totale oneri finanziari e patrimoniali	11	14	6
B5) Oneri straordinari			
5.3) Da altre attività finanziarie e patrimoniali	244.018	-	92.649
Totale oneri straordinari	244.018	-	92.649
B6) Oneri di supporto generale			
6.2) Per servizi	70.929	90.287	84.978
6.6) Oneri diversi di gestione	306	-	413
Totale oneri di supporto generale	71.235	90.287	85.392
B7) Imposte dell'esercizio	7.000	6.000	9.631
Totale Oneri	845.727	1.067.101	928.714
Risultato di Gestione	1.078	0	0

Come si può notare le aree gestionali sono quattro: *attività tipiche*, riguardanti le attività istituzionali in linea con lo statuto; *attività promozionali e di raccolta fondi*, organizzate dalla Fondazione per ottenere risorse per conseguire l'attività istituzionale; *attività accessoria*[131], finalizzata alla raccolta fondi per finalità istituzionali; *attività finanziaria e patrimoniale*, strumentale all'attività stessa di istituto; *attività straordinarie e attività di supporto generale* che analizzano la conduzione dell'azienda nel suo complesso e sono garanti dell'attività presente e futura.

Per quanto riguarda le *aree dei proventi* si nota che c'è una grande differenza nell'area delle *attività accessorie*: nel 2012 sono registrati solo 6,5 mila €, dovuti ad un calo negativo dei ricavi di attività di editoria, a fronte dei 63 mila € del 2013 e 74 mila € del 2014, così come nelle *attività straordinarie* in cui si hanno delle forti oscillazioni tra i 2,1 mila € euro del 2012, ai 181 mila € del 2013 ai 19 mila € del 2014.

Le *aree gestionali degli oneri* trovano invece più variazioni per *l'attività tipica*, che vede gli oneri aumentare da 436 mila € del 2012, ai 805 mila € del 2013 per poi scendere nuovamente nel 2014 con 574 mila €. Lo stesso vale per le *attività straordinarie* che riportano 244 mila € di oneri del 2012 e 92 mila € del 2014[132].

È stato ritenuto corretto mostrare il documento del rendiconto di gestione con le voci che hanno generato i singoli oneri e i singoli proventi[133] per mantenere la fedeltà ai bilanci della Fondazione e per rimarcare l'importanza dei termini impiegati, diversi da un conto economico civilistico. Tuttavia per una lettura più immediata si propone di seguito, nella tabella 4.4, lo schema del *conto economico gestionale* applicato al bilancio della Fondazione Ragghianti con i dati espressi in migliaia di €.

---

[131] Secondo il Decreto Legislativo 460/97, *Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale, art 10* il termine *connesse* indica quelle attività che sono direttamente collegate all'attività istituzionale dell'ente.

[133] Per l'approfondimento delle voci più significative si rimanda al *sottoparagrafo 4.3.1*.

Tabella 4.4 Conto economico gestionale Fondazione Ragghianti

	2014	2013	2012
A) Valore della produzione			
1)Ricavi da attività accessorie	74,3	63,4	6,4
2)Contributi	829,6	817,4	833,3
Totale Ricavi	903,9	880,8	839,7
Costi della produzione			
3)Costi da attività tipiche	574,5	805,6	436,1
4)Costi da attività accessorie	166,7	165,5	87,3
5)Oneri di supporto generale	85,3	90,3	71,2
B) Totale Costi	826,6	1.061,1	594,6
Differenza A-B	77,3	-180,3	245,1
C) Proventi e Oneri Finanziari	4,9	4,4	4,9
D) Proventi e Oneri Straordinari	-72,8	181,8	-241,9
Risultato prima delle imposte (a+b+c+d+e)	9,6	6	8,1
Imposte sul reddito di esercizio	9,6	6	7
Utile (perdita) d'esercizio	***0***	***0***	***1.078***

I *contributi* sono costituiti dai finanziamenti annuali della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, dalla Regione Toscana, dal Comune di Lucca e per il 2012 anche dalla Provincia di Lucca.

I *ricavi da attività accessorie* sono deputati ai ricavi da attività editoriale, dai rimborsi spese della attività editoriali e dagli omaggi editoriali e di libri.

I *proventi straordinari* con cui sono raggiunti i pareggi di bilancio sono:

- Per il 2012: 2,1 mila € di sopravvenienze attive.
- Per il 2013: 180,6 mila € relativo all'utilizzo del fondo di attività istituzionale a cui sono aggiunti 1,2 mila € di sopravvenienze attive.
- Per il 2014: 19,8 mila € di sopravvenienze attive.

I documenti economici mostrano due chiusure di esercizio in pareggio, quella del 2014 e quella del 2013, e una chiusura con un utile di esercizio di 1.078 € per l'attività relativa all'anno 2012.

4.4 *La Nota integrativa*

La Nota Integrativa segue le regole prescritte dal Codice Civile all'art. 2427 e rappresenta un prospetto nel quale sono integrati ed esplicitati i dati numerici contenuti nello Stato Patrimoniale e nel Rendiconto di Gestione. Solitamente il documento illustra ed approfondisce il contenuto tecnico e i valori delle voci dei due documenti contabili, i principi adottati per redigerli, le valutazioni fatte nel bilancio, chiarisce le decisioni prese, spiega ed analizza le voci che hanno un particolare rilievo nei documenti contabili[134].

L'Agenzia per le Onlus ha suggerito che il documento, redatto dalle organizzazioni non profit, debba indicare le informazioni generali sull'ente e le note sulla sua costituzione, sugli ambiti di attività, la sede operativa, i principi adottati per la redazione del bilancio, i criteri applicati, i movimenti delle immobilizzazioni e delle mobilizzazioni e specificare le voci dello Stato Patrimoniale e del Rendiconto di Gestione ed i criteri di valutazione adottati per la loro redazione.

La Fondazione Ragghianti, seguendo questa linea, divide la nota integrativa in cinque sezioni esplicativo-descrittive:

- *Contenuto e forma del Bilancio* al 31 dicembre di ciascun anno, in cui è dichiarato che il bilancio della Fondazione è attuato in conformità alle disposizioni riguardanti gli enti senza scopo di lucro e Stato Patrimoniale e Rendiconto della Gestione sono compilati secondo le raccomandazioni della Commissione aziende non profit.
- *Criteri di formazione*, nel quale è specificato che sono seguiti i principi contabili del *Financial Accounting Standard Board* previsti per le organizzazioni senza scopo di lucro e in ottemperanza alle specificità del lavoro della Fondazione ed è

[134] Ferrarese P., *op.cit*., pp. 82-85.

dichiarato che la valutazione delle voci del bilancio è fatta secondo i principi di prudenza e di competenza.

- Applicazione dei *criteri di Valutazione di Prudenza*, secondo cui è fatta una stima individuale degli elementi che compongono le voci delle attività e delle passività per evitare compensi tra perdite da riconoscere e profitti da non riconoscere, ed applicazione del principio di *Competenza*, che porta ad attribuire eventi e altre operazioni all'esercizio al quale essi si riferiscono.
- Illustrazione delle *Immobilizzazioni* materiali, immateriali e finanziarie.
- *Riconoscimento dei proventi*: i ricavi di natura finanziaria e quelli che provengono da prestazioni di servizio sono riconosciuti in base alla competenza temporale.
- *Conti d'ordine* che accolgono l'evidenza dell'importo dei beni della Fondazione verso terzi.

All'interno della nota integrativa sono evidenziati due schemi che mettono in risalto le *Variazioni del patrimonio netto* e le *Variazioni di liquidità*.

4.4.1 *Contenuto e variazione delle voci significative*

Per evidenziare e spiegare i dati economico finanziari dei documenti contabili del bilancio si ricorre alla Nota Integrativa e in particolar modo al contenuto e alle variazioni delle voci più significative che si riferiscono al bilancio di attività della Fondazione Ragghianti dell'anno 2014.

Il bilancio della Fondazione presenta il prospetto del Rendiconto Finanziario che rappresenta le Variazioni di Liquidità, documento non obbligatorio per le aziende profit e non profit ma consigliato. Esso trasmette in un prospetto riassuntivo le variazioni intervenute nelle grandezze economico finanziarie d'impresa che hanno cioè determinato una variazione di liquidità.

La *Variazione di Liquidità* dell'anno 2014 della Fondazione Ragghianti è riportata nella tabella 4.5, dove si vede che è presente un Decremento di Liquidità di 2.2 mila €.

Tabella 4.5 Variazione di liquidità Fondazione Ragghianti

Fonti	
Risultato Gestionale dell'esercizio	-
Incremento Fondo per rischi e oneri	90.000
Incremento Fondo TFR	10.445
Incremento ratei e risconti passivi	8.287
Decremento dei crediti	9.184
Totale Fonti	***117.916***
Impieghi	
Decremento debiti di funzionamento	1.778
Incremento crediti per contributi	109.998
Incremento rimanenza merci	4.076
Incremento ratei e risconti attivi	4.324
Totale Impieghi	***120.716***
Decremento di liquidità	***-2.260***

Tale decremento è molto esiguo rispetto invece a quello del 2013 che aveva raggiunto 26,5 mila € di decremento, dovuti all'impiego della voce del *decremento del fondo rischi ed oneri* che aveva pesato sul totale degli impieghi per ben 180,6 mila € portando la liquidità degli *impieghi* a 190,3 mila € a fronte di quella delle *fonti* di 163,9 mila €.

Si riportano di seguito le voci significative dell'*Attivo* dello Stato Patrimoniale.

I *Crediti per contributi per attività istituzionale* che pervengono annualmente alla Fondazione provengono dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, dalla Regione Toscana e dal Comune di Lucca. Secondo la tabella 4.6 la ripartizione dei crediti è così suddivisa nel biennio 2013-2014.

Tabella 4.6 Crediti per contributi attività istituzionale Stato Patrimoniale Fondazione Ragghianti

Saldo al 31/12/2013	Saldo al 31/12/2014	Variazione
257.973	367.971	109.998

Nell'evidenziare ciascun credito si legge che la Fondazione CRLucca partecipa con 350 mila €, il Comune di Lucca con 10 mila € e la Regione Toscana 7,97 mila €. Le quote di credito per gli anni 2012-2013-2014 sono stabili, anche se la Fondazione Cassa di Risparmio per l'anno 2013 aveva contribuito con 250 mila €, ben 100 mila € in meno.

- Il saldo delle *Immobilizzazioni* dell'anno 2014, come si nota in tabella 4.7, divise in immateriali, materiali e finanziarie, è di 608,8 mila € con una variazione nulla rispetto all'anno precedente 2013:

Tabella 4.7 Immobilizzazioni Stato Patrimoniale Fondazione Ragghianti

Saldo al 31/12/2013	Saldo al 31/12/2014	Variazione
608.829	608.829	-

- Nel prospetto delle *Immobilizzazioni immateriali* l'unica voce presente è la spesa sostenuta per il software: per il 2013 è di 5,6 € e per il 2014 di 6 mila €: questa variazione è dovuta all'ammortamento della spesa del software di 423 € per il 2014 che determina la variazione minimale tra i due anni.
- Le *Immobilizzazioni materiali* sono distribuite così come mostra la tabella 4.8.

Tabella 4.8 Immobilizzazioni materiali Stato Patrimoniale Fondazione Ragghianti

Immobilizzazioni materiali	Valore di bilancio 31/12/2013	Valore di bilancio 31/12/2014	Variazione
Apparecchi per illumin.	2.684	634	-2.050
Mobili	4.497	-	4.497
Attr.re Biblioteca	929	761	-168
Attr.re Varie	22	-	22
Libri e riviste	12.855	11.906	-949
Impianti interni	-	24.327	24.327
Macchine ufficio	1.287	2.408	1.121
Opere d'arte	400.000	400.000	-

Le *Variazioni* si riscontrano maggiormente per la spesa dei mobili che per il bilancio del 2013 era stata di 4,5 mila € e per la spesa degli impianti interni che non era stata inclusa per il 2013 ma si presenta per il 2014 con un incremento di 24,3 mila €. Le spese per le attrezzature della biblioteca e per libri e riviste hanno subito un decremento della spesa di 168 € per il primo e di 949 € per il secondo. Le altre voci di spesa hanno tutte subito leggeri incrementi.

- Il saldo del *Costo Storico*, vale a dire il costo di acquisto, delle immobilizzazioni materiali è complessivamente di 1,02 mln € a cui sono sottratti 621,7 mila € di ammortamenti complessivi sulle spese sostenute nel 2014. I restanti 400 mila €

sono rappresentati dalla voce *Opera d'arte* il cui valore è stato attribuito in sede inventariale secondo una stima complessiva. Data la natura delle opere d'arte esse non sono soggette ad ammortamenti, mantengono costante tale valore ed il loro controvalore trova corrispondenza nel *Patrimonio Netto* alla voce *Riserva Donazioni Opere d'Arte*.

- Il valore delle *Immobilizzazioni finanziarie*, composto dai titoli obbligazionari, è rimasto invariato per il 2013 e 2014 con 208,3 mila €.
- A seguire è analizzato, voce per voce, l'*Attivo Circolante* che presenta un saldo di 315 mila € per il 2014 e di 322,5 € per il 2013, registrando perciò una variazione negativa di 7.369 €. La tabella 4.9 riporta la ripartizione delle voci.

Tabella 4.9 Attivo circolante Stato patrimoniale Fondazione Ragghianti

Attivo circolante	Saldo al 31/12/2013	Saldo al 31/12/2014	Variazione
Rimanenze att. Access.	119.895	123.971	4.076
Crediti	24.737	15.553	-9.184
Disponibilità liquide	177.896	175.636	-2.260

Come si evince dalla tabella le variazioni che incidono maggiormente sul risultato negativo del saldo del 2014 rispetto a quello del 2013 sono i *Crediti* e le *Disponibilità Liquide*. In particolare, sui crediti del 2014 hanno inciso fortemente quelli per la dichiarazione dell'Iva, 6,9 mila €, e per acconto IRAP, 6 mila €, a differenza del 2013 in cui una spesa molto grande sui crediti era stata per gli acconti per la pubblicazione del volume *Arte medievale*, di 9,8 mila €.

- I *ratei e i risconti* chiudono l'analisi delle voci dell'attivo dello Stato Patrimoniale, con un saldo di 9 mila € per il 2014 e di 4,7 mila € per il 2013, con una variazione positiva di ben 4.324 €.

Voci significative del *Passivo*:

- La prima voce è il *Patrimonio Netto*: per il caso della Fondazione Ragghianti è riportata in tabella 4.10 l'evoluzione dei valori del patrimonio netto, che presentano variazioni solo dal 2011 al 2012.

Tabella 4.10 Patrimonio Netto Stato patrimoniale Fondazione Ragghianti

Patrimonio Netto	Fondo Dotazione	Av. da Es. Precedenti	Fondo Ris. Donazioni	Avanzo di gestione	Totale
Esistenza Iniziale 2011	206.582	121.590	400.000	1.576	729.748
Esistenza Iniziale 2012	206.582	123.165	400.000	1.078	730.826
Esistenza Iniziale 2013	206.582	124.244	400.000	-	730.826
Esistenza Iniziale 2014	206.582	124.244	400.000	-	730.826

- Il *fondo per rischi e oneri* ammonta a 289,8 mila € con una variazione di ben 90 mila € rispetto al 2013 ed anche il *TFR*, trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato, è di 152 mila € con un incremento di quasi 11 mila € rispetto al 2013.
- A seguire i *debiti* presentano una variazione di 1.778 € dai 99 mila € del 2013 ai 97.544 mila € del 2014: ciò che ha inciso maggiormente sull'insieme dei debiti del 2014 sono stati 27 mila € verso i fornitori e 31 mila € di fatture da ricevere.

Come per lo Stato Patrimoniale si evidenziano di seguito le voci più interessanti del *Rendiconto di Gestione* del 2014 posto a confronto con l'anno precedente.

I *proventi*, come si è avuto modo di notare nel secondo paragrafo di questo capitolo, si dividono in quattro aree. La tabella successiva 4.11 illustra la suddivisione dei proventi per ciascun anno. I dati sono in migliaia di €.

Tabella 4.11 Proventi Fondazione Ragghianti biennio 2013-2014

Proventi	2013	2014
Ricavi accessori	63,4	74,3
Contributi	817,4	829,6
Proventi finanziari e patrimoniali	4,4	4,9
Proventi straordinari	181,8	19,8

I ricavi accessori provenienti dall'attività di editoria, i contributi e i proventi finanziari patrimoniali e straordinari sono illustrati e spiegati nelle pagine seguenti per gli anni 2013

e 2014. La tabella 4.12 indica i contribuenti che partecipano ai proventi delle attività tipiche.

Tabella 4. 12 Proventi da attività tipiche o istituzionali Rendiconto Gestione Fondazione Ragghianti

Descrizione	Anno 2013	Anno 2014	Variazione
FCRLucca	800.000	800.000	-
Regione Toscana	15.944	15.942	-
Comune Lucca	-	10.000	10.000

Il saldo complessivo del 2014 è di 825 mila € a fronte degli 815 mila € dell'anno 2013. Lo scarto di 10 mila € da imputare al Comune di Lucca che non aveva garantito la possibilità di poter versare la quota annuale e per il principio di prudenza non era stato conteggiato nel Rendiconto. Le quote dei proventi per attività tipiche sono erogate dagli enti che hanno costituito la Fondazione creandone il Fondo di Dotazione.

Tra questi era presente anche la *Provincia di Lucca* che però non eroga il suo contributo annuo dal 2012. Come si vede in tabella 4.13 nel 2011 il contributo era ammontato a 15 mila €, nel 2012 sceso a 10 mila € per poi essere estinto del tutto:

Tabella 4.13 Proventi per attività tipiche dalla Provincia di Lucca Rendiconto di gestione Fondazione Ragghianti

	2011	2012	2013	2014
Contributi Provincia	15.000	10.000	-	-

- L'arresto delle erogazioni da parte della Provincia di Lucca è dovuto a motivi economici: nel 2012 infatti essa ha sospeso tutti i contributi verso fondazioni, associazioni, consorzi e partecipate. Questa battuta di arresto, in linea con quanto dichiarato nel Protocollo n. 9/13, è stata una conseguenza delle manovre di bilancio da parte dello Stato che hanno impossibilitato la Provincia a continuare attività in cui da anni era parte costituente. Questa decisione è stata presa in seguito alla Legge 135/2012 che trattava le disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica[135].

[135] Protocollo n. 9/2013 Provincia di Lucca.

Ai proventi delle attività *tipiche* del 2014 si aggiungono 75 € di *altri proventi*, 3,6 mila € di contributi da *Soggetti Pubblici*: si tratta del contributo per il progetto regionale *Giovani si*.

La tabella 4.14 indica i *proventi delle attività accessorie*.

Tabella 4.14 Proventi attività accessorie Rendiconto Gestione Fondazione Ragghianti

Descrizione	Anno 2013	Anno 2014	Variazione
Ricavi att. Edit.	20.910	6.119	-14.791
Rimborsi spese att. Ed.	52	27	-25
Omaggi ed. e libri	66.664	64.089	-2.575

Come la tabella 4.14 illustra, dal 2013 al 2014 ci sono state delle variazioni che hanno portato ad un risultato complessivo di 70.325 € per il 2014 e di 87.626 € per il 2013. Lo scarto si può spiegare alla luce dell'attività più massiccia che è stata svolta nel 2013 per la mostra *La Forza della Modernità*, che ha portato ad avere più afflusso di visitatori ed un incremento delle vendite dei cataloghi della mostra e perciò un ricavo più ingente per le attività di editoria. Le variazioni delle rimanenze dei prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti tuttavia hanno inciso sul valore complessivo negativamente di 24,2 mila € sui proventi del 2013 e positivamente di 4,9 mila € sui proventi del 2014.

- Si aggiungono i *proventi finanziari e patrimoniali*, costituiti da interessi su titoli e su conti correnti e postali, che per il 2014 sono stati di 4,9 mila € e per il 2013 di 4,4 mila € con una variazione positiva di 568 € e i *proventi straordinari* che si compongono per entrambi gli anni delle sopravvenienze attive.

Per quanto riguarda gli *oneri* quelli generati dalle attività tipiche sono i maggiori rispetto a tutte le altre aree. La tabella 4.15 indica come prima cosa che c'è una variazione molto grande tra il 2013 e il 2014.

Tabella 4.15 Oneri attività tipiche Rendiconto di Gestione Fondazione Ragghianti

Oneri attività tipiche 2013	Oneri attività tipiche 2014	Variazione
805.582	574.544	-231.038

La variazione tra i due anni è di ben 231 mila € in meno per il 2014 che sono imputati, per il 2013, alle spese richieste per la mostra *La Forza della Modernità* che ha attirato più ricavi ma ha generato anche ingenti costi. Gli *oneri delle attività tipiche* 2013/2014 sono così suddivisi:

- Gli *oneri per i servizi*, in cui sono inclusi i servizi per la didattica, compenso del direttore scientifico, compensi di collaborazione, consulenze, pulizie locali, e vari altri, sono rimasti quasi invariati, da 132 mila € del 2013 a 131 mila € del 2014;
- Gli *oneri per il personale* invece hanno generato una variazione: nel 2013 il costo sostenuto è stato di 199 mila €, imputati soprattutto agli stipendi ed ai contributi, stesse voci di spesa maggiori del 2014 che hanno richiesto però 22,8 mila € in meno.
- Gli *oneri per ammortamenti e svalutazioni*, sono da imputare soprattutto all'ammortamento dei libri e delle riviste per entrambi gli anni, 11,9 mila € per il 2014 e 12,8 mila € per il 2013, mentre nel 2014 ha gravato l'ammortamento degli impianti interni di euro 24, 3 mila €.
- Gli *oneri diversi di gestione*, cioè cancelleria, acquisto quotidiani, materiali di consumo, da 4 mila € del 2013 a 12 mila € del 2014: variazione da imputare alle spese della cancelleria del 2014 che sono state di ben 9,2 mila €.
- L'area più significativa degli *oneri delle attività tipiche* è quella dei costi specifici relativi a progetti istituzionali: è stata richiesta per il 2013 la somma di 446 mila € a fronte dei 213 mila € del 2014. Le spese sono imputabili alla mostra del 2013, *La Forza della Modernità*, che ha generato 421 mila € di costi, in confronto alla mostra *U. Prencipe* del 2014 che ha generato 152,3 mila € di costi complessivi.

Gli *oneri delle attività accessorie* hanno subito una variazione positiva di 1.544 € dal 2013 al 2014: in particolare si sono ridotte le spese per le iscrizioni annue di editoria di 2 mila € e per gli oneri diversi di gestione ridotti di circa 2 mila €.

- La spesa rilevante per il 2013 per i progetti editoriali è stata legata alla *Forza della Modernità* che ha richiesto 50 mila €, portando ad una spesa totale di 68,4 mila €. Somma però superata nel 2014 a causa della pubblicazione del volume *Arte medievale* e del catalogo della mostra *U. Prencipe* che hanno inciso molto sul totale degli oneri editoriali che sono stati, in definitiva, 76 mila € per il 2014.

Altre spese particolarmente impegnative sono state per il 2014 causate dagli *oneri straordinari*, 92 mila €, pervenuti dagli accantonamenti per l'archivio Ragghianti e per la valorizzazione del patrimonio e oneri di supporto generale, 85 mila €, generati dalle utenze, dalle diverse assicurazioni, assistenze a livello tecnico ed economico.

4.5 *Il Bilancio di Missione*

Il quarto ed ultimo documento analizzato è il Bilancio di Missione, un documento accessorio ma quanto mai necessario per completare il bilancio annuale di un ente non profit. Nel bilancio della Fondazione Ragghianti è il documento, insieme alla Relazione del CdA, che apre l'intero documento di bilancio, ma per ragioni organizzative in questa sede viene analizzato in ultima istanza.

La redazione del Bilancio di Missione non è obbligatoria ma fortemente richiesta e consigliata da fare perché accompagna ed approfondisce quelle nozioni necessarie per avere un'informazione quanto mai completa sull'ente in merito[136].

Questo documento ha assunto la sua importanza in un contesto in cui la rendicontazione relativa agli aspetti economici, patrimoniali e finanziari degli enti non profit non soddisfa più le esigenze d'informazione che i vari stakeholder hanno: la trasparenza, la correttezza e l'esaustività delle informazioni presentate sono l'elemento essenziale su cui si basa la fiducia degli stakeholder di un'organizzazione, sia essa pubblica o privata, e questo impegno viene considerato da molti come un impegno morale che deve essere assolto nei confronti del proprio pubblico.

Per un'impresa for profit il bilancio di esercizio riesce a dare l'idea ed a mostrare le informazioni significative relative alle proprie attività per il perseguimento del suo profitto; per gli enti non profit invece, gli aspetti economici, finanziari e patrimoniali sono strumentali al fine di perseguire la propria mission istituzionale.

[136] Agenzia per le onlus, *op. cit.*, p. 7.

Le principali nozioni espresse in questo documento sono: la missione dell'organizzazione, quali strategie sono adottate in merito a determinati obiettivi, quali risorse sono state impiegate e dove sono state finalizzate e i risultati conseguiti[137].

La Fondazione Ragghianti, in ottemperanza alle linee guida date dall'Agenzia per le Onlus, redige annualmente, assieme al bilancio di esercizio, il Bilancio di Missione. Il documento analizzato è ripreso dal bilancio del 2014 ma sono presenti rimandi al bilancio del 2013. Con la lettura di questo documento anticipato dalla Relazione del Consiglio di Amministrazione si ha più chiara l'intera programmazione annuale, in un prospetto dettagliato e discorsivo, che porta a conoscere a fondo tutte le attività conseguite, i risultati raggiunti, le decisioni prese, l'incremento e l'ampliamento dei fondi della Fondazione ed aiuta a capire ed approfondire anche gli schemi di bilancio contabili, dandone una sintetica illustrazione prima della spiegazione vera e propria nella seconda parte dell'intero documento di bilancio.

Ad esso fa da preambolo la relazione del Consiglio di Amministrazione che si occupa di redigere il bilancio per intero che viene poi sottoposto al revisore dei conti: in questo breve e sintetico documento sono esplicitati gli incrementi del patrimonio librario, della fototeca, annunciate le collaborazioni pattuite per l'anno a venire e dichiarata la chiusura in pareggio per l'anno 2014.

La prima dichiarazione è riguardo l'attività della Fondazione che si svolge in linea con le linee programmatiche predisposte dal Comitato Scientifico che individua, di anno in anno, i settori in cui intervenire, come la biblioteca, la didattica, la fototeca, le conferenze e l'attività espositiva.

Collegato alle attività descritte ci sono le categorie di stakeholder che la Fondazione intende soddisfare, con le sue proposte e il personale esterno scritturato per determinati lavori temporali.

- I dati hanno dimostrato che il patrimonio librario rispetto all'anno 2013 è stato incrementato di 650 volumi e riviste, portando ad un numero di inventario di 76.400.

[137] Colombo G.M., Setti M., *Contabilità, bilancio e controllo degli enti non profit*, Ipsoa, 2010, pp. 270-272.

- Sono stati registrati 250 giorni di apertura della biblioteca con una frequenza complessiva di 754 utenti.
- Nel 2015 sarà avviata una collaborazione con la Fondazione Federico Zeri dell'Università di Bologna per proseguire la schedatura e la scansione delle immagini della Fototeca.
- L'archivio è in corso di sistemazione e la Regione Toscana ha concesso due borse di studio, una nel 2013 e una nel 2014, con il progetto regionale Giovani sì per la sistemazione dell'Archivio degli Artisti Lucchesi dal 1850 al 1950.
- L'attività didattica è stata articolata in due indirizzi, i laboratori didattici finalizzati ai bambini delle scuole dell'infanzia, delle elementari e delle medie e le conferenze rivolte al pubblico adulto e agli studenti delle scuole superiori e dell'università.

La relazione del CdA si chiude con la nota sulla chiusura in pareggio dell'attività del 2014, essendo stati i costi e le spese per l'attività istituzionale ed editoriale 928.714 € a fronte delle entrate di 928.714 €.

A seguire è redatto il bilancio di missione che, come anticipato poche righe sopra, serve per integrare gli altri documenti di bilancio, per garantire una rendicontazione precisa sull'operato della Fondazione, in ottemperanza agli impegni presi da statuto, per comunicare i risultati raggiunti e le attività in cantiere, le idee ed i propositi futuri e per rendere attiva la partecipazione degli stakeholder che sono i primi interessati di questo documento.

A tal proposito va sottolineato che il documento di missione della Fondazione ha cambiato la sua impostazione: nei bilanci precedenti al 2014 si hanno schemi precisi e dettagliati ma sintetici, che mostrano l'operato svolto e le linee guida da intraprendere nel futuro, sono dichiarate le attività intraprese e gli incrementi rispetto agli anni precedenti e viene dato ampio spazio ai lavoratori a tempo indeterminato della Fondazione e i loro relativi costi: questo tipo di documento, che portava comunque il nome di Bilancio di Missione, poteva essere letto più come un approfondimento della citata Relazione del CdA che non come un vero documento di approfondimento e di spiegazione.

L'impianto del Bilancio di Missione del 2014 è strutturalmente diverso e più esaustivo, anche dal punto di vista dei dati e delle attività. Al suo interno sono riportati elementi

quali - quantitativi e sono spiegate nel dettaglio le scelte operate. Per questa ragione di maggiore completezza è analizzato il testo del 2014.

Il documento si apre con la presentazione della Fondazione, con la descrizione dell'istituto, i cenni storici, gli anni di attività, i fini istituzionali, la sede e i beni di interesse culturale che richiedono specifici strumenti e spese per la loro conservazione.

Seguono le descrizioni della *biblioteca*, della *fototeca*, dei *patrimoni* e dei servizi con i dati relativi:

- Per la conservazione e la valorizzazione dei beni culturali sono presenti: apparecchi di deumidificazione, apparecchiature di controllo ambientale, attrezzature video, impianti di sicurezza.
- Nel 2014 sono stati catalogati ben 95.935 unità documentarie ed inseriti nell'Opac 6.162 volumi che fanno parte delle collezioni dei Ragghianti, di Santini e di vari altri donatori che hanno contribuito ad espandere questo patrimonio librario.

Dopo aver illustrato i propri beni, che costituiscono la ricchezza ed il patrimonio della Fondazione, viene dato spazio alla descrizione degli stakeholder, in particolare quello interno, cioè il *personale*: 10 è il numero totale di lavoratori retribuiti a qualsiasi titolo, come si vede dalla tabella 4.16 6 sono le persone che lavorano con contratto a tempo indeterminato, 2 figure con contratto a prestazione professionale e 2 con Borsa di studio *Giovani sì*.

Tabella 4.16 Personale dipendente a t. indeterminato Bilancio di Missione Fondazione Ragghianti

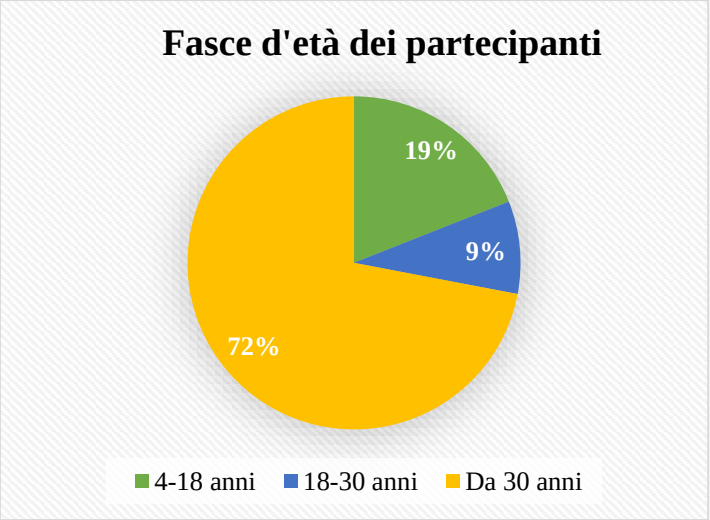
Numero	Tempo pieno	Percentuale
1	1	100%
4	-	76%
1	-	95%

Segue l'elenco degli stakeholder mediante la presentazione delle attività organizzate: per ciascun laboratorio didattico[138] è presente una descrizione storica dell'artista o della corrente artistica che i bambini hanno conosciuto e con i cui lavori si sono interfacciati mettendosi alla prova nel creare le loro proprie opere d'arte. Ciascuna nota è corredata

[138] Su cui si è avuto modo di approfondire nel capitolo 2 di questo elaborato.

dal numero dei bambini che hanno partecipato, dalla loro età, dal numero dei laboratori e dal numero di incontri che sono stati organizzati.

Figura 4.1 Fasce d'età partecipanti attività Fondazione Ragghianti



La descrizione delle attività prosegue con l'esposizione degli incontri del 2014, in cui, per ciascuna conferenza, è presentato il tema principale, i relatori che hanno partecipato, il numero di partecipanti a cui segue una media delle persone, riportata in figura 4.1, che sono stati alle varie attività, compresa il concorso fotografico che si è tenuto a corredo della mostra principale dell'anno Umberto Prencipe e la Toscana.

Dal 2004 la Fondazione è diventata anche *casa editrice* e questo la porta a pubblicare, direttamente ed in totale autonomia, cataloghi delle mostre, volumi monografici e la rivista *LUK*.

Per ciascuna pubblicazione, vale a dire il catalogo monografico, la rivista *LUK* annuale, la collana *ScriptaContemporanea*, sono presenti le descrizioni degli studi e delle caratteristiche del giornale che hanno una cadenza prettamente annuale. È dichiarato che la rivista *ScriptaContemporanea* cesserà di esistere in favore dell'elaborazione di una nuova rivista che tratterà temi di maggiore diffusione e che si chiamerà *Studi e Ricerche*.

La collana riportava i lavori di laurea o di dottorato di studiosi che affrontavano temi legati agli studi intrapresi da Ragghianti o nel campo della produzione visuale contemporanea.

- Da un punto di vista economico sicuramente questa decisione, presa dal Comitato Scientifico nel 2012, è da legare ad una spesa che non aveva i ricavi ed i riscontri vantaggiosi per poter continuare ad investirci; allo stesso tempo, tuttavia, con l'estinzione di questa pubblicazione c'è il rischio di perdere gli affiliati più giovani che partecipavano con i propri studi. La nota positiva di questa decisione è che questa rivista, come la Fondazione si propone nella missione, sarà sostituita da un'altra i cui temi saranno più articolati e richiederanno però un minor costo; gli argomenti trattati saranno di più ampia visione e più accessibili a qualsiasi tipo di pubblico e dunque questo progetto potrà essere un nuovo stimolo per un maggior avvicinamento di stakeholder di ogni genere.

Il Bilancio di Missione include nel settore editoria i dati sulla distribuzione dei cataloghi e delle riviste che vedono in netta maggioranza gli omaggi rispetto alle vendite vere e proprie. Questa decisione è da imputare ad una serie di motivi:

- La scelta di diventare una casa editrice è stata una mossa prettamente di immagine: non si trattava di un'operazione commerciale dato che sarebbe andata in contrasto con la mission della Fondazione ma di un'operazione promozionale.
- Sono quindi privilegiati gli omaggi perché i costi di produzione, essendo interni alla Fondazione, sono stati ridotti notevolmente, come quelli per la stampa ed in parte perché si tratta di una pubblicazione all'anno quindi di un ricavo esiguo che porta a previlegiare l'omaggio a determinati luoghi di studio.
- La Fondazione omaggia soprattutto le Biblioteche, le scuole, i centri di turismo e qualche albergo della Lucchesia, in modo da far conoscere la propria attività di studio scientifico e sperando così di ottenere un ritorno in termine di immagine e di visitatori.

L'ultima parte dell'intero documento viene dedicata esclusivamente alla pubblicità e all'esaltazione dei social networks della Fondazione: area che non era stata interessata nei bilanci degli anni precedenti, negli schemi del 2014 trova ampia trattazione.

In particolare sono descritte le pagine che la Fondazione amministra su Facebook e su Twitter, gli incrementi dei Likes e il numero di utenti che hanno visionato le pagine e tramite quali parole; le visualizzazioni maggiori sono registrate in concomitanza alla mostra ed al concorso fotografico.

La decisione di adottare questa tipologia di pubblicità tramite canali interattivi, in un contesto moderno, risponde ad una strategia di tenere costantemente informati gli stakeholder, obiettivo principe dell'attività della Fondazione, e di avvicinare quel gruppo di persone, che siano giovani o meno giovani, che meno risponde all'offerta.

4.6 *Uno sguardo d'insieme*

L'attività della Fondazione Ragghianti per tutti e tre gli anni presi in considerazione presenta, come ha mostrato il documento del Rendiconto Gestionale, una chiusura di sostanziale pareggio, eccetto per il 2012.

Per tutti e tre gli anni i maggiori oneri sono da imputare alle medesime voci, commisurati naturalmente all'attività annuale, e i proventi provengono soprattutto dal contributo pubblico e privato senza il quale la Fondazione probabilmente non avrebbe speranza di sopravvivenza.

Osservando l'ultima tabella proposta 4.17 che illustra l'*autosufficienza economica* della Fondazione, si nota che i *Ricavi Propri*, rispetto agli oneri generati, non ne coprono nemmeno una minima parte. Risulta fondamentale in questa situazione ricorrere ai contributi privati e pubblici che, insieme, danno il sostegno economico necessario alla Fondazione: senza l'importo del pubblico infatti, si osserva in tabella che, comunque, le *entrate proprie* non riescono a far fronte ai *costi*.

Senza l'insieme di queste erogazioni la Fondazione per il 2012 avrebbe avuto solo 6,5 mila € di ricavi propri a fronte di ben 845,6 mila € di *costi*, per il 2013 1,06 mln € di *costi* a fronte di 63,3 mila € di *ricavi propri* ed infine per il 2014 919,2 mila € di costi a fronte dei soli 74,3 mila € di ricavi propri.

Tabella 4.17 Autosufficienza economica Fondazione Ragghianti

Autosufficienza economica			
Costi	*2012*	*2013*	*2014*
Att. Tipiche (servizi, personale..)	436,1	805,5	574,5
Att. Accessorie (oneri di gestione..)	87,3	165,2	166,7
Oneri straordinari e di supporto generale	322,2	96,2	178
1)Totale Costi	***845,6***	***1.067,1***	***928,7***
Ricavi Propri	6,5	63,3	74,3
2)Totale Ricavi Propri	***6,5***	***63,3***	***74,3***
Contributo Privati	800	800	800
3)Totale Entrate Proprie	***806,5***	***863,3***	***874,3***
4)Entrate Proprie – Costi	***-39***	***-197,7***	***-54,4***
5)Totale Contributi Enti Pubblici	***33***	***17,4***	***29,6***
Risultato operativo 4+5	*-6*	*-181,6*	*-24,8*
+/- Proventi diversi o straordinari	7,1	181,6	*24,8*
Risultato netto	***1,1***	***0***	***0***

I contributi stanziati dai pubblici e dai privati per i tre anni sono in linea. Questa situazione non si può riscontrare per le voci dei ricavi propri e per i proventi straordinari:

- *Ricavi editoriali* presentano una variazione di oltre 14 mila € dai 20,9 mila € del 2013 ai 6,1 mila € del 2014.
- *Gli omaggi* si mantengono quasi in pareggio per il 2013 e 2014 con un scarto di 2 mila € da 66 mila € a 64 mila €.
- *Proventi straordinari,* in particolar modo pesa molto su questa voce per il 2013 l'utilizzo del *Fondo di Attività Istituzionale*, richiesto per la mole di risorse che dovevano essere impiegate per l'attività annuale. La variazione del 2013 rispetto al 2014 è di ben 162 mila €.

Per quanto riguarda le voci dei *costi* quelle più significative sono legate principalmente alle attività tipiche, quali didattica, compenso direttore e personale, spese di comunicazione ed alle attività accessorie, quali servizi e progetti editoriali, che hanno inciso molto sul totale di ciascuna area gestionale.

Ad aggiungersi a queste spese ci sono:

- *Oneri straordinari* che sono composti da vari accantonamenti, quali quello per la valorizzazione del patrimonio in cui sono confluiti 50 mila € nel 2014, per l'Archivio Ragghianti 10 mila € e per il Fondo per cause passive 30 mila €. È da notare che gli oneri straordinari sono presenti solo per il 2014 con una somma di 92,7 mila € a fronte dell'assenza totale per il 2013.
- *Oneri di supporto generale* presentano una variazione positiva di 5 mila € dal 2013 che presentava 90,3 mila € al 2014 con 85,3 mila €. Le spese prevalenti sono imputate alle utenze, (quali riscaldamento, acqua, luce), a cui sono aggiunti i compensi notarili, per il revisore dei conti, vigilanza ed altre prestazioni professionali.

In conclusione è da notare che l'unico ritorno che la Fondazione ha, se così si può definire, è in termini qualitativi e di riscontro sul territorio di azione: grazie alla sua politica non profit può dedicarsi interamente alla programmazione delle attività annuali senza avere la necessità di guardare al ricavo ed al profitto, mirando la propria attenzione interamente allo studio di eventi che abbiano un'impronta educativa, ludica e che possano essere spendibili sul territorio.

L'obiettivo, in termini economici finanziari, è invece il proprio sostentamento e la chiusura in pareggio per evitare, per gli anni a venire, di avere problemi sulla propria programmazione causati da una gestione economica non autosufficiente.

Conclusioni

La documentazione messa a disposizione dallo staff della Fondazione Ragghianti ha costituito un importante punto di partenza per approfondire le caratteristiche e le attività del Centro.

La Fondazione dedica molte delle sue energie all'organizzazione di mostre e di conferenze. Per gli eventi espositivi lo staff della Fondazione conduce uno studio di ricerca approfondito sul tema che andrà a presentare ed analizza gli obiettivi a cui tendere, come la volontà di avere impatto sul territorio locale e dunque fidelizzare il pubblico, far conoscere parti cospicue della collezione propria della Fondazione che non sono solitamente visibili al pubblico e portare avanti gli studi di Ragghianti riguardo l'arte contemporanea, il target di utenti a cui le mostre si rivolgono è molto ampio perché spazia da ragazzi delle scuole medie e superiori e persone più grandi che hanno interesse verso i temi trattati; per ogni mostra sono stampati cataloghi venduti durante e dopo lo svolgimento dell'esposizione e che costituiscono uno dei pochi ricavi della Fondazione. Tutto questo è progettato e realizzato in linea con le risorse finanziarie e personali disponibili e che cambiano a seconda dell'entità dell'esposizione. Altra attività fondamentale per la Fondazione Ragghianti è l'organizzazione delle conferenze che spesso sono collegate alle mostre allestite o sono ideate in base a determinati percorsi tematici: i temi sono vari ma si incentrano tutti sull'arte contemporanea e sul rapporto tra le arti nel Novecento. La pubblicizzazione di queste attività avviene sia tramite canali telematici che cartacei: si è affrontata nell'elaborato la difficoltà che oggi le fondazioni in generale trovano nel relazionarsi col pubblico che si divide tra chi preferisce i canali canonici, stampe, volantini, manifesti e chi invece predilige i social networks e il sito web.

Le mostre trovano un riscontro positivo da parte della stampa e dei visitatori che esprimono positivamente la visita dell'esposizione, esaltando la profondità e il rigore scientifico dei temi trattati, l'allestimento delle stanze e il percorso espositivo. Tuttavia il numero dei partecipanti non è molto alto; tale problematicità è stata ravvisata nella

trattazione di argomenti poco conosciuti, e questo fa sì che non ci siano affluenze molto numerose di visitatori come invece hanno altre realtà presenti a Lucca.

Le conferenze registrano solitamente tra i 60 e 90 partecipanti: la maggior parte di queste persone però ha un'età che supera i 50 anni. La carenza del pubblico giovane è stata ravvisata in una poca attenzione da parte delle scuole ad incentivare alla partecipazione delle rassegne culturali, un interesse precario dei giovani verso questa tipologia di iniziative e la trattazione di temi che spesso risultano essere lontani dalle conoscenze di coloro che non fanno parte del settore.

Per quanto riguarda l'attività complessiva è da notare che i ricavi propri della Fondazione Ragghianti, che provengono dall'attività editoriale, coprono solo una minima parte dei costi complessivi: 1% sulla spesa totale del 2012, 6% su quella del 2013 ed infine 8% su quella 2014.

Tale situazione sottolinea la scarsa autonomia finanziaria della Fondazione e sostanzia l'esigenza dei contributi esterni che provengono annualmente dai soci fondatori: l'erogazione della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca è la maggiore e ha costituito il 96% per il 2012, il 98% per il 2013 e il 96,5 % del 2014, dei contributi totali, quella del Comune (1, 2% sui contributi totali per il 2012 e 2014 e nessuna contribuzione per il 2013) e della Regione (con il 2% sul totale dei contributi per ciascun anno) a cui si aggiunge un esigo 0,8% per il 2012 della Provincia. Tramite questi sostegni la Fondazione riesce a rientrare nelle spese e chiudere i bilanci in pareggio.

Tale relativa stabilità economica che la Fondazione Ragghianti può vantare si collega alla problematicità ravvisata nell'assenza di ricerca di altre fonti di finanziamento e di attività di fundraising e di una figura professionale che si occupi della parte manageriale, organizzativa e di controllo delle attività, che riesca a connettere la Fondazione Ragghianti ad una rete di istituzioni culturali più ampia, ad indirizzare l'offerta culturale a specifici target di utenti ed a reperire vantaggi finanziari e sponsor che apportino più risorse e visibilità.

Appendice

Intervista a *Gioacchino Barbera*, Direttore di Palazzo Abatellis, Galleria Interdisciplinare Regionale della Sicilia, tenutasi a Palermo il 17 agosto 2015.

Come è entrato in contatto con la Fondazione Ragghianti?

La Dott.ssa Filieri mi ha direttamente invitato a prendere parte a questa mostra, ci conosciamo da anni perché entrambi abbiamo lavorato nelle Soprintendenze Regionali.

È riuscito a presiedere agli incontri del Comitato scientifico di cui ha fatto parte e che impressione ha avuto del gruppo di lavoro?

Ho avuto un'ottima impressione del comitato scientifico, la Fondazione ha chiamato per questa mostra persone molto competenti che lavorano da anni in musei e si occupano di allestimenti e mostre. Io personalmente ho dato un contributo più a livello scientifico che tecnico, curando un saggio per il catalogo che si incentra sui pezzi siciliani prestati per l'occasione e che rimanda alla mostra di arti decorative siciliane organizzata a Taormina nel 1928.

La mostra, in qualche maniera, è stata pensata in concomitanza alle mostre tenutesi a palazzo Strozzi l'anno prima e a Forlì, organizzata quasi in contemporanea?

No, sapevamo naturalmente delle mostre in attivo, ma l'esposizione alla Ragghianti verteva più sull'oggettistica, quindi non si può propriamente dire che facessero parte di un filone unico, anche se i punti di contatto inevitabilmente ci sono stati.

Come hanno contribuito, in termini di materiale espositivo, la Regione Sicilia ed il Palazzo Abatellis?

Abbiamo dato in prestito delle opere di Pippo Rizzo e di Casali. Per il trasporto si presentavano fattori di rischio legati alla fragilità di alcune opere, perciò sono state privilegiati pezzi che provenivano da musei geograficamente vicini a Lucca.

È rimasto soddisfatto di questa partecipazione? E dell'allestimento in generale? Cosa, invece, si poteva migliorare?

Devo ammettere che sono rimasto colpito dall'efficienza della Fondazione Ragghianti, tutte le volte che ho presieduto agli incontri hanno dimostrato un'ottima organizzazione. Si sono dotati di un grafico molto bravo che ha fatto un lavoro eccezionale per il catalogo riuscendo ad adattare le immagini, le opere per le pagine e creando un prodotto molto buono, e l'architetto con cui ho lavorato a stretto contatto qualche giorno prima dell'inaugurazione si è rivelato molto capace di adattare alle sale, che variano molto, da grandi a piccole a veri e propri corridoi, l'allestimento dei pezzi.

Criticità da muovere?

No, ripeto, l'esperienza è stata ottima, è stata fatta un'intensa campagna pubblicitaria e, non a caso, la mostra ha avuto un buonissimo riscontro dalla stampa.

Intervista a *Giuliana Baldocchi*, responsabile della segreteria amministrativa della Fondazione Ragghianti.

La Fondazione che tipologia di analisi svolge prima di accingersi a pensare ed organizzare una mostra?

La Fondazione non fa analisi di tipo manageriale ma di tipo scientifico. Nel programmare le esposizioni abbiamo cercato di alternare manifestazioni di più ampio raggio e di conseguenza più costose ad altre più contenute per ragioni economiche.
Le mostre della Fondazione nascono dalla ricerca e si caratterizzano per essere mostre da centro studi. Al di là del rigore scientifico sono presi in considerazione aspetti come l'originalità e l' "appetibilità" per il pubblico.

Per le mostre sono prefissati degli obiettivi da raggiungere, una qualità da perseguire?

Naturalmente le mostre vengono selezionate sulla base dell'attinenza con la *mission* della Fondazione (v. art. 2 dello Statuto) tendendo a offrire dei temi dell'esposizione una visione scientifica ed originale

La Fondazione Ragghianti gode dell'appoggio di alcuni sponsor?

La Fondazione sporadicamente si serve di sponsor dai quali provengono sconti per il servizio erogato in cambio della pubblicità dell'azienda durante la manifestazione. Ma essi non sono fissi e per le mostre 2012-2014 non ci sono stati.

Quali sono state le linee guida e le tematiche trattate dalle mostre del 2012-2013-2014?

Per quanto concerne le mostre Scatizzi e Prencipe, l'intento era di presentare due nuclei importanti e pressoché sconosciuti della collezione d'arte della Fondazione Ragghianti. Per quanto concerne la Forza della Modernità, il tema del rapporto tra le arti decorative e le arti così dette maggiori è stato uno dei temi più cari a Carlo Ludovico Ragghianti e su questa linea la Fondazione ha più volte lavorato. Tutte e tre le mostre rientrano nell'interesse che la Fondazione ha nell'indagare il Novecento italiano e toscano in particolare, anche questo in linea con gli interessi ragghiantiani.

Come sono scelti i collaboratori e i musei da contattare per le opere?

I collaboratori sono scelti tra i maggiori esperti degli argomenti che si affrontano. I musei vengono indicati dai curatori della mostra sulla base delle esigenze espositive.

Vi ritenete soddisfatti delle mostre Scatizzi, Forza della Modernità e Prencipe?

Dal punto del gradimento da parte del pubblico e della stampa specializzata si; tutti i visitatori e gli articoli sono stati unanimi nel valutarle positivamente.

Avete delle criticità o delle note positive da indicare?

L'unica criticità può essere lo scarso afflusso di pubblico in linea con altre esperienze locali o altre realtà affini.

Note Bibliografiche

Acri, *Nono rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*, anno 2003.

Acri, *Diciannovesimo rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*, anno 2013.

Acri, *Diciottesimo rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*, anno 2012.

Acri, *Ventesimo rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria*, anno 2014.

Addis M., *Nuove tecnologie e consumo dei prodotti artistici e culturali*, in Micro & Macro Marketing, 2002, a. XI, aprile, pp. 33-59.

Addis M., *Significato dell'esperienza di consumo nel settore artistico e culturale*, in Cerquetti M. e Montella M., a cura di, *Economia, cultura, territorio*, Macerata, Eum, 2010.

Agenzia per le Onlus, *Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit*, 2009.

Agnelli G, Pacini M., Richardson J., Trocolli E., Strachwitz R., Guzzi D., *Per conoscere le fondazioni, i mondi delle fondazioni in Italia e all'estero*, Milano, Edizioni G. Agnelli, 1997.

Antinucci F, *Comunicare nel museo*, Lecce, Editori Laterza, 2014.

Argano L, Bollo A., Dalla Sega P., Vivalda C., *Gli eventi culturali, ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Milano, Angeli Editore, 2013.

Art Bonus: il decreto convertito in Gazzetta Ufficiale, in Altalex, 31 luglio 2014.

Axelsen M, Arcodia C., Swan T., *New Directions for Art Galleries and Museums: The use of special events to attract audiences, A case study of The Asia Pacific Triennial*, in *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, Las Vegas, Harrah Hotel College, University of Nevada, 2004.

Battaglia L., Santagostino M.R., *Il marketing esperienziale come strumento per lo sviluppo del mercato della cultura*, 9th International Congress marketing trends, Venezia, gennaio 21-23, 2010.

Buccione C., *Modelli di governance e prospettive di sviluppo* manageriale *nelle imprese non profit*, Milano, Angeli Editore, 2010.

Camerada C., Pitteri D., *Ruoli e funzioni degli eventi culturali in Italia*, in *Tafterjournal* n.20, febbraio 2010.

Camera dei deputati, Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137*.

Candela G., Scorcu A, *Economia delle arti*, Bologna, Zanichelli, 2006.

Carmignani M., Cavazzoni F., Friel M., *Quali forme di gestione per i musei italiani*, Ibl, 23/11/2012.

Carnelli L., Vittori F., *La comunicazione delle fondazioni al tempo dei social media*, Giornale delle Fondazioni, 16/03/2015.

Catalogo mostra, *La forza della modernità. Arti in Italia 1920-1950*, Edizioni Fondazione Ragghianti, Lucca, 2013.

Catalogo della mostra, *Scatizzi – L'ipotesi della Pittura*, Lucca, Edizioni Fondazione Ragghianti, 2012.

Catalogo della mostra, *Umberto Prencipe e la Toscana – Tra modernità e tradizione*, Lucca, Edizioni Fondazione Ragghianti, 2014.

Cherchi A, *Il codice supera le norme previste dalla Ronchey – Gestione privata per i musei*, Il Sole 24 Ore, 19 aprile 2004.

Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, Perugia, RCS Libri spa, 2003.

Conferenza delle Regioni e delle province autonome, *Linee guida per la valorizzazione della cultura in Italia attraverso la collaborazione pubblico/privato*, Roma, 22 novembre 2012.

Decreto Legislativo 460/97, *Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale.*

Demarie M., *Le fondazioni culturali in Italia: profili organizzativi*, dal Convegno *Il problema delle Fondazioni*, Accademia dei Lincei, 1-2 Aprile 2004.

Federculture, *Le forme di PPP e il fondo per la progettualità in campo culturale*, 2013

Ferrarese P. (a cura di), *Profili di management delle istituzioni museali*, Venezia, Cafoscarina, 2014.

Ferrarese P., *Il Teatro. La Fenice di Venezia*, Venezia, Cafoscarina, 2015.

Ferrarese P., *Lineamenti di report per le aziende di cultura*, Venezia, Cafoscarina, 2012.

Ferraris G., *La settimana*, La Stampa Torinosette, 16 gennaio 2015.

Fidone G., *Il ruolo dei privati nella valorizzazione dei beni culturali: dalle sponsorizzazioni alle forme di gestione*, Aedon rivista di arti e diritto online, numero 1-2, 2012.

Filippini L. (a cura di), *Economia delle fondazioni – dalle piae causae alle fondazioni bancarie*, il Mulino, Bologna, 2000.

Foglio A., *Il marketing dell'arte*, Milano, Franco Angeli Edizioni, 2005

Foglio A. *Il marketing non profit, strategie e politiche di marketing per associazioni ed imprese non profit*, Milano, Franco Angeli Editore, 2003.

Golinelli C. M., *La Valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Milano, Giuffrè Editore, 2008.

Icom, *La funzione educativa del museo e del patrimonio culturale: una risorsa per promuovere conoscenze, abilità e comportamenti generatori di fruzione consapevole e cittadinanza attiva*, "Commissione educazione e mediazione" Icom Italia, novembre 2009.

Il Giornale delle fondazioni, *Fondazioni, il rapporto 2012,* XII edizione, giugno 2012, Il Giornale dell'Arte, n.321.

Il Giornale delle fondazioni, *Fondazioni, il rapporto 2013/2014,* XIII edizione, gennaio 2014, Il Giornale dell'Arte, n.338.

Macrì T., *Se anche l'arte cerca l'audience, intervista a Vincente Todoli*, Il Manifesto.

Magnani G, *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2014.

Magnani M., *Creatività e cultura, motori dello sviluppo*, 19 novembre 2013, Il sole 24 Ore.

Marchesoni M.A., *Fondazioni, la parola all'esperto Francesco Florian*, 23 febbraio 2009, Il Sole 24 Ore

Matteucci F., *La forza della modernità. Arti in Italia 1920-1950. Oltre trecento opere in mostra alla Fondazione Ragghianti*, in *Lo schermo.it*

Mibact, *Il sostegno delle Fondazioni di origine bancaria ai beni e alle attività culturali*, Notiziario n.77-79, gennaio-dicembre 2005.

Mibact - Soprintendenza Archivistica della Toscana, *Prot. n.7909 del 21 maggio 2014*, pervenuta alla Soprintendenza il 28/05/2014 prot. n. 2653.

Montanari T., *Privati del patrimonio*, Milano, Einaudi, 2015.

Monti R., *Prima guardare e poi leggere*, in Critica d'arte, anno 46, Firenze, Le Lettere, 1994.

Periodico Luk, Ragguaglio periodico del centro studi sull'arte Licia e Carlo L. Ragghianti, anno I n. 1, Firenze, Officine Grafiche Firenze Soc. Coop.va, 1982.

Periodico Luk, Ragguaglio periodico del centro studi sull'arte Licia e Carlo L. Ragghianti, anno I n. 1, Firenze, Officine Grafiche Firenze Soc. Coop.va, 1988.

Periodico Luk, Ragguaglio periodico del centro studi sull'arte Licia e Carlo L. Ragghianti, anno I n. 1, Firenze, Officine Grafiche Firenze Soc. Coop.va, 1996.

Regione Toscana, Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n.33, Art.22, *Obbligo di pubblicazione dei dati relativi agli enti vigilati, e agli enti di diritto privato in controllo pubblico, nonché alle partecipazioni in società di diritto privato*.

Pirani, *Che cos'è una mostra*, Torino, Le Bussole, 2010.

Regione Toscana, Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n.33, Art.22, *Obbligo di pubblicazione dei dati relativi agli enti vigilati, e agli enti di diritto privato in controllo pubblico, nonché alle partecipazioni in società di diritto privato*.

Rispoli M., Brunetti G, *economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, Il Mulino, 2010

Settis S., *Italia S.p.A, l'assalto al patrimonio culturale*, Torino, Einaudi, 2002.

Severino F., *Comunicare la cultura*, Milano, Angeli editori, 2007.

Tieghi M, *Le fondazioni di orgine bancaria. Riforma o controriforma*, Milano, Egea, 2002.

Trombini A., *Musei etnografici, istruzioni per l'uso*, interventi del IV corso di aggiornamento sulla didattica museale, *Scuola e museo*, Laboratorio Provinciale per la didattica museale di Ravenna, 1998.

Zan L., *Economia dei musei e retorica del management*, Milano, Electa Mondadori, 2003.

Zucchetti S., *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo*, in Liuc papers, n.214, Serie economia e istituzioni, 21 marzo 2008.

Sitografia

www.acri.it

www.aedon.mulino.it

www.artbonus.gov.it

www.brunoleoni.it

www.cultura.toscana.it

www.fondazioneragghianti.it

www.ilgiornaledellarte.it

www.ilgiornaledellefondazioni.it

www.ilsole24ore.com

www.iltirreno.it

www.larepubblica.it

www.loschermo.it

www.mibact.it

www.prefettura.it/Firenze

www.regione.toscana.it

www.regione.toscana.it/istitutidirilievo

www.regioni.it

www.sospatrimonio.it

www.tafterjournal.it

Grazie a mamma e babbo per il loro costante sostegno, per la forza che mi hanno trasmesso in tutti questi anni di studi e per essere sempre stati orgogliosi di me, dei miei risultati e di tutto ciò che ho fatto.

Un grazie speciale e ricolmo di affetto è per Gioacchino, unico ed inimitabile, che mi è vicino da anni e che mi è stato accanto in ogni singolo momento della stesura di questa tesi, consigliandomi, aiutandomi, correggendomi, senza perdere mai la pazienza e dandomi quella tranquillità che solo lui è capace di infondermi.

Grazie alle mie amiche ed ai miei amici di Lucca e Pisa, amici di una vita e compagni di avventure, perché stare lontana da casa è difficile ma tutto sommato bello, ma ancora più bello è sapere che quando torni ci sono quelle persone, uniche, che ti fanno sentire bene e ti fanno apprezzare l'essere rientrata nella tua terra.

Grazie a coloro che ho incontrato a Venezia che si sono trasformati da compagni di Università ad amici su cui poter contare in ogni momento perché la loro amicizia mi ha aiutato, mi ha confortato, mi ha reso felice e mi ha fatto sentire a casa ed in famiglia.

Grazie allo staff della Fondazione Ragghianti che mi ha trasmesso tutti i dati di cui ho avuto bisogno e si è reso molto disponibile nel rispondere a qualsiasi domanda rendendo possibile il mio progetto di tesi.