



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Economia e gestione delle arti e delle attività culturali

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tra pubblico e privato: una Istituzione italiana e una Fondazione americana a confronto.

Il MAMbo di Bologna
e la Peggy Guggenheim Collection di Venezia.

Relatore

Ch. Prof. Luca Baldin

Correlatore

Ch. Prof. Salvatore Russo

Correlatore

Ch. Prof. Barbara Pastor

Laureanda

Annachiara Santoro

Matricola 824920

Anno Accademico
2011 / 2012

INDICE

Introduzione.....	3
Premessa – Sistema museale in Italia e negli Stati Uniti.....	8
Contesto italiano	8
Contesto americano	21
Capitolo I – MAMbo – Museo d’Arte Moderna di Bologna.....	30
1.1 – Il caso	30
1.2 – L’Istituzione Galleria d’Arte Moderna di Bologna (GAM) e la sua storia	30
1.3 – Il Museo d’Arte Moderna di Bologna (MAMbo) e la sua storia	32
1.4 – Il Forno del Pane, sede del Museo: storia, composizione architettonica dell’edificio e recupero ..	35
1.5 – Assetto istituzionale	39
1.6 – La Collezione	42
1.6.1 – L’eredità della Galleria d’Arte Moderna e storia del trasferimento da GAM a MAMbo....	42
1.6.2 – I percorsi espositivi.....	45
1.6.3 – I visitatori	49
1.7 – La struttura organizzativa del Museo e l’offerta	55
1.7.1 – Il Dipartimento Educativo: proposte e progetti	55
1.7.2 – L’attività editoriale	58
1.7.3 – Comunicazione e promozione	59
1.7.4 – La creazione di una rete di strutture museali (AMACI) e le collaborazioni	61
1.7.5 – Membership.....	63
1.8 – Sistema di finanziamento.....	65
1.8.1 – Le fonti di finanziamento	65
1.8.2 – L’impiego di risorse	72
Capitolo II – La Peggy Guggenheim Collection.....	79
2.1 – Il caso	79
2.2 – La Collezione: Peggy Guggenheim, una vita per l’arte.....	79
2.2.1 – Palazzo Venier dei Leoni: storia e struttura architettonica dell’edificio.	79
2.2.2 – Storia della Collezione.....	85
2.2.3 – Da Collezione privata a museo	90
2.3 – Assetto istituzionale	96
2.4 – La Peggy Guggenheim Collection oggi: un museo americano in territorio italiano. Struttura organizzativa e l’offerta	99
2.4.1 – Identità distintiva.....	99

2.4.2 – I visitatori	102
2.4.3 – Il Dipartimento didattico e i programmi educativi.....	107
2.4.4 – Internship	108
2.4.5 – Early opening	110
2.4.6 – Kids day	111
2.4.7 – A Scuola di Guggenheim	112
2.4.8 – Comunicazione e promozione in un’ottica strategica	113
2.5 – Sistema di finanziamento.....	119
2.5.1 – Fonti di finanziamento	120
2.5.2 – Corporate Membership	127
2.5.3 – Membership individuale	128
2.5.4 – L’impiego di risorse	130
Capitolo III – La comparazione	134
3.1 – Indagine in parallelo. Il Museo d’Arte Moderna di Bologna (MAMbo) e la Peggy Guggenheim Collection	134
3.1.1 – Istituzione pubblica vs Fondazione privata	134
3.1.2 – Ipotesi di un raffronto gestionale-organizzativo	139
Capitolo IV – Territorio e realtà museale.....	153
4.1 – Il Museo d’Arte Moderna di Bologna (MAMbo) e la realtà del Distretto Culturale della Manifattura delle Arti.....	153
4.1.1 – Manifattura delle Arti: storia di un’area dismessa tramutata in polo culturale	153
4.1.2 – MAMbo: una nuova sede e un nuovo volto di spazio urbano	158
4.1.3 – Il Museo d’Arte Moderna di Bologna e il rapporto con la realtà territoriale locale	159
4.2 – Gestione in rete dei musei Guggenheim e peculiarità della sede veneziana.....	164
4.3 – La Peggy Guggenheim Collection e il rapporto con la realtà territoriale locale	171
Conclusioni.....	174
Appendice	182
Regolamento della Galleria d’Arte Moderna e contemporanea di Bologna.....	182
Mission Statement della Guggenheim Foundation.....	185
Statuto della Solomon R. Guggenheim Foundation.....	186
Riferimenti bibliografici.....	187
Riferimenti sitografici.....	191

Introduzione

I musei in Italia, in gran parte, rientrano nella più ampia categoria dei musei pubblici, e in questa tipologia rientrano soprattutto i musei statali e la grande maggioranza dei musei degli enti territoriali, la cui gestione, in base al principio di sussidiarietà, è stata trasferita a regioni, province e comuni.

I musei civici e provinciali – iscritti nei musei degli enti locali – hanno assunto, agli inizi degli anni Novanta, lo *status* di “istituzione” (legge 142/90 art. 22 e 23 relativamente alla questione delle autonomie locali) costituendo degli organismi privi di personalità giuridica. In questa tipologia di museo si ritrova anche il Museo d’Arte Moderna di Bologna, che si intende prendere in analisi.

MAMbo – Museo d’Arte Moderna di Bologna, sede principale della Galleria d’Arte Moderna di Bologna (GAM) costituisce un’Istituzione comunale. MAMbo rappresenta quindi uno dei musei civici del Comune di Bologna gestito per mezzo di un’Istituzione comunale, rientrando nella categoria dei Musei artistici del territorio comunale bolognese. La Galleria d’Arte Moderna di Bologna è stata uno dei primi e pochi casi cui inizialmente si è fatto ricorso per sperimentare la formula dell’Istituzione, aprendo successivamente anche ad altri musei che ne hanno fatto esperienza nel corso degli anni.

La maggior parte dei musei italiani risulta di natura pubblica, mentre la realtà museale americana attesta una prevalenza del settore privato. Ne consegue una differenza tra i due modelli istituzionali, con ripercussioni non soltanto nelle forme amministrative e nelle direttive da seguire, ma nella cultura che ne sta all’origine e nella gestione. Fatta eccezione per la comune nozione di museo, esiste una differenza abissale che divide l’ambito del museo americano da quello italiano. Il sistema museale americano è costituito in netta prevalenza da strutture private, e la prassi che tendenzialmente è seguita nell’istituzione di un nuovo museo prevede l’usuale accostamento ad una omonima fondazione, anch’essa privata, disporre di collezioni di privati ed essere sovvenzionato da finanziamenti di privati. Questo è il caso anche della Peggy Guggenheim Collection, dal momento che rappresenta un museo privato affiancato ad una Fondazione americana privata, la Solomon R. Guggenheim Foundation, da cui dipende e a cui deve rendere conto del proprio operato.

Presso la Collezione Guggenheim di Venezia, composta dall’importante collezione privata della nota collezionista americana Peggy Guggenheim, ho avuto la possibilità di svolgere, nei mesi di ottobre e novembre 2010, un periodo di tirocinio, partecipando al programma internazionale di

internship che il Museo mette a disposizione di alcuni studenti selezionati. E' stata un'occasione unica e preziosa per conoscere le opere e la storia della prestigiosa Collezione, familiarizzare con un ambiente profondamente internazionale e comprendere più da vicino le dinamiche di funzionamento e conduzione di questa particolare e atipica realtà museale. Il clima vivace che caratterizza questo ambiente museale mi ha fornito il giusto stimolo per avviare una ricerca approfondita inerente al settore dei musei che prendesse in analisi la Peggy Guggenheim Collection, quale parte di una Fondazione americana, per rapportarla alla realtà museale del nostro Paese, prendendo in esame in particolare un museo ad essa affine, allo scopo di sviluppare un confronto tra le due esperienze trattate.

Si è quindi deciso di condurre l'analisi relativamente al Museo d'Arte Moderna di Bologna e la Peggy Guggenheim Collection di Venezia, entrambe considerevoli sedi espositive.

MAMbo, che dal 2007 occupa gli spazi dell'ex Forno del Pane, costituisce una realtà di notevole interesse, in quanto si configura come uno dei più importanti musei del panorama artistico italiano dedicati al contemporaneo.

La sede veneziana della Collezione Guggenheim, gestita dalla Solomon R. Guggenheim Foundation, costituisce un caso anomalo interessante nel panorama dei musei della *modern art*. Costituisce l'unico esempio di museo, sul territorio italiano, ad avvalersi di una gestione americana, per cui risulta di estremo interesse condurre un'indagine di tutti gli aspetti che ne caratterizzano l'atipica gestione.

Il presente lavoro ha lo scopo di condurre un'analisi comparativa riguardo gli aspetti gestionali e organizzativi dell'Istituzione comunale del Museo d'Arte Moderna di Bologna (MAMbo) e della Peggy Guggenheim Collection di Venezia. Si intende infatti esaminare parallelamente le due realtà museali, al fine di avviare un confronto tra queste esperienze, cercando, da una parte, di mettere in luce gli aspetti che più sono rappresentativi di simili analogie, e dall'altra evidenziare i fattori di diversità che le caratterizzano.

La ricerca intende proporre una verifica della struttura museale dell'Istituzione comunale del Museo MAMbo e della Collezione Peggy Guggenheim, ramificazione della Fondazione Guggenheim, mettendo quindi a confronto e fornendo chiarificazioni in merito alla diversa situazione culturale, normativa, economica e fiscale in cui le due realtà si trovano ad operare, così da comprendere meglio le differenze e gli eventuali punti di contatto che le contraddistinguono.

L'indagine si è avvalsa di diversi metodi e fonti. La ricerca bibliografica non si è dimostrata pienamente sufficiente per lo sviluppo dell'intero lavoro, per cui è stato fondamentale il ricorso anche ad altri strumenti di analisi. Il lavoro di ricerca bibliografica, di ambito legislativo, si è dimostrato utile per inquadrare nel complesso il sistema museale di entrambe le realtà, e quindi fornire il contesto normativo entro cui si muovono i musei italiani e americani, definendone le caratteristiche dell'ordinamento legislativo. Utili sono stati gli scritti, le ricerche, apportate soprattutto mediante il ricorso all'ampia consultazione di siti web, estratti di studi, articoli e periodici consultati, che hanno permesso lo sviluppo, sebbene non pienamente esaustivo della questione, del procedere di studio relativo al contesto legislativo, storico, culturale, organizzativo ed infine legato anche alla tematica urbanistica e architettonica che conclude il lavoro d'analisi di queste due realtà museali. Fondamentale è stato integrare il lavoro ricorrendo allo strumento dell'intervista. Un prezioso apporto di informazioni e dati è stato fornito dalle interviste che mi hanno rilasciatoi i due Direttori Gianfranco Maraniello per MAMbo e Philip Rylands per la Peggy Guggenheim Collection. Qui ho avuto inoltre la possibilità di intervistare anche Alexia Boro, *Director of External Affairs*, Laura Micolucci, *Chief Accountant* e Maria Rita Cerilli, *Press and Communications Assistant*, oltre a beneficiare del prezioso contributo di altri membri dello staff, in forma di dialoghi informali e scambi di opinioni. Infine, è importante ricordare i proficui scambi di informazioni via email con la Segreteria di Direzione del MAMbo, che ha provveduto a fornirmi i dati relativi ai bilanci del Museo, all'affluenza del pubblico e una descrizione dell'organico interno con relativa tipologia di contratto d'assunzione.

Il lavoro si articola in 4 capitoli, dopo una parte introduttiva che funge da Premessa di carattere legislativo, consentendo di apportare maggiore chiarezza al procedere complessivo dell'intera analisi. La Premessa, che costituisce un paragrafo iniziale a sé stante, distaccato dall'organizzazione con cui si sviluppano gli altri capitoli, dà inizio alla ricerca delineando il contesto normativo di cui il sistema museale italiano si connota e di quanto invece, allo stesso tempo, caratterizza la realtà dei musei statunitensi. Scopo di questa sezione è consentire al lettore una duplice comprensione a livello normativo, da una parte delineando le caratteristiche dell'ordinamento legislativo statale del nostro Paese, in materia di musei, ponendo soprattutto attenzione alla nascita delle istituzioni e all'autonomia del contesto museale, e dall'altra tratteggiando la differente situazione organizzativa del sistema dei musei americani. I primi due capitoli prendono in esame, in maniera parallela, rispettivamente il caso del Museo d'Arte

Moderna di Bologna e la Peggy Guggenheim Collection, cercando di apportare un'attenta indagine di tutti i singoli aspetti che compongono e caratterizzano il procedere di entrambe le istituzioni museali. Viene quindi condotta un'analisi puntuale partendo dalla storia dei due musei, per focalizzarsi infine su tutti i caratteri che contribuiscono a costruire i tratti caratterizzanti di queste due realtà. E' quindi posta attenzione alle dinamiche socio-culturali proprie del contesto di cui le due entità fanno parte, le peculiarità relative alle modalità di conduzione amministrative e gestionali, in cui rientrano i margini di autonomia di cui entrambi i musei godono e la forma di dipendenza dall'ente cui appartengono – in quanto tutti e due parte di una struttura più ampia. Si sono poi considerati gli aspetti di gestione caratteristici di un museo: la composizione della struttura organizzativa e la proposta di attività ed eventi avanzata, l'analisi di affluenza del pubblico, la cura della propria collezione, concludendo infine con un esame dell'assetto finanziario, permettendo quindi di focalizzarsi su quelle dinamiche economiche che favoriscono il procedere della conduzione del museo e delle sue attività.

Il terzo capitolo si concentra sull'effettivo confronto tra le due istituzioni museali, procedendo con un'indagine in parallelo tra i casi trattati, partendo da una visione maggiormente allargata del settore pubblico e di quello privato, nel tentativo di comprendere le motivazioni e i significati della profonda diversità nelle modalità di operare tipiche del sistema italiano e di quello americano. Infine, scopo principale della ricerca, è rispondere al quesito se sia possibile attuare un confronto tra le due realtà prese in esame, ovvero cosa del sistema museale americano possa essere mutuato dal nostro Paese, partendo dall'analisi dell'Istituzione comunale della Galleria d'Arte Moderna di Bologna nella sua sede principale del Museo MAMbo e della ramificazione veneziana della Fondazione Solomon R. Guggenheim di New York, e quanto e cosa, eventualmente, del cosiddetto "modello americano" possa essere adattata al procedere del nostro sistema museale.

Con l'ultimo capitolo si vuole invece condurre l'analisi verso una dimensione più ampia, allargando la visione delle due realtà museali verso la realtà territoriale in cui sono inserite e con cui si rapportano. Il duplice procedere del lavoro prende dapprima in considerazione il Museo d'Arte Moderna di Bologna indagandolo in relazione alla propria realtà territoriale locale, facendo quindi emergere il caso interessante del Distretto culturale della Manifattura delle Arti, in cui rientra anche la sede dell'Istituzione comunale. Viene quindi trattata la storia di un'area dismessa, trasformata in polo culturale, per mettere quindi in evidenza le diverse fasi del recupero di recupero dell'ex Forno del Pane, sede attuale del Museo d'Arte Moderna, e del comparto della

Manifattura Tabacchi di cui fa parte, soggetto anch'esso ad interventi architettonici ed urbanistici di riqualificazione e ristrutturazione. Successivamente la Peggy Guggenheim Collection è stata trattata partendo da una visione globale, concentrandosi in proposito sul fenomeno internazionale del *brand* Guggenheim, per focalizzarsi infine su una dimensione più locale della Collezione stessa, rapportata al territorio di appartenenza, ovvero la città di Venezia.

I risultati ottenuti hanno permesso di mettere in evidenza tutti gli aspetti concernenti l'ambito gestionale e le modalità di conduzione relative alle due esperienze museali prese in esame. L'analisi che ne è seguita ha costituito la base per un dialogo tra queste due prestigiose realtà, sviluppatosi alla maniera di un interessante confronto tra due microcosmi culturali posti agli antipodi. La ricerca ha permesso in particolare di valutare in parallelo le dinamiche che sottendono il contesto pubblico e quello privato, costituendo lo stimolo principale al procedere di una verifica incentrata sul raffronto. Sebbene si sia trattato di due esperienze calate in contesti culturali, sociali, politici, economici molto diversi è stato interessante, per tutti gli aspetti indagati, tentare di cogliere ed apportare, dopo un'attenta analisi in merito, gli eventuali punti di contatto, le possibili analogie e le profonde differenze che caratterizzano entrambe le realtà, giustificando modi di essere diversi.

Premessa – Sistema museale in Italia e negli Stati Uniti

- Contesto italiano
- Contesto americano

Contesto italiano

Ci si propone di rivolgere l'attenzione al quadro legislativo e normativo del sistema italiano, al fine di considerare il museo quale istituzione e cercando di ricostruire una visione organica dell'evoluzione del contesto museale nel corso di questi ultimi decenni. Si verranno quindi a trattare le fasi più significative e le tappe più importanti delle trasformazioni che hanno investito la realtà dei musei in questi ultimi anni.

Due sono i momenti peculiari che nel corso del Novecento hanno contraddistinto la storia e l'evoluzione dell'assetto istituzionale della realtà dei musei italiani. Risale infatti agli inizi del XX secolo una modificazione dell'apparato legislativo statale che ha sancito la perdita da parte del museo dello status di "istituto". Tale legge ha ritrovato successivamente conferma intorno alla fine degli anni Trenta con la l. 1089 del 1939 (Legge Bottai), per cui la gestione dei musei e dei beni culturali veniva a coincidere con la conservazione delle collezioni.

E' invece con gli anni Novanta che si perviene ad un ulteriore sviluppo significativo nella realtà museale, determinandone un rilevante cambiamento di rotta, sebbene l'esortazione alla sua attuazione risalisse ai momenti conclusivi della Commissione Franceschini (1964-67).¹ I lavori della Commissione Franceschini hanno portato alla definizione della nozione di "bene culturale", con l'obiettivo di svolgere un'accurata indagine relativa al censimento dei beni culturali e alla condizione in cui vessavano in Italia in quel periodo. Gli esiti di quanto era stato operato rivelarono una denuncia evidente del degrado, dello stato di abbandono e della scarsa valorizzazione in cui riversava l'intero patrimonio culturale italiano.² Gli anni Novanta segnano quindi un secondo momento cruciale per la storia dei musei italiani, in quanto l'ente museale, e non soltanto statale,³ è tornato ad essere considerato nuovamente quale soggetto, destinatario di determinate azioni

¹ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 pp. 6-8.

² *Ivi* p. 87.

³ Negli anni successivi al secondo conflitto mondiale i musei "non statali" sono stati protagonisti per la prima volta nell'ottenere il riconoscimento della loro esistenza sul piano giuridico, come previsto dalla legge 1080 del 1960.

politiche, e non più un oggetto, ruolo invece rivestito dalla collezione. Si è inoltre convenuti a riconoscerlo quale entità propria e specifica del sistema dei beni culturali.

Nel museo confluiscono aspetti che si possono definire più prettamente “statici”, afferenti al settore dei beni culturali, che vanno a saldarsi assieme ad elementi “dinamici” della riorganizzazione della materia. Un museo, attenendosi alla definizione stabilita dall’ICOM (*International Council of Museums*)⁴ risulta essere: “un’istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell’umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto”⁵ (Seoul 2004) e deve essere in grado di attuare tutte le specifiche funzioni relative alla gestione dei beni culturali, che sono state individuate nella tutela, ovvero l’attività preposta alla conservazione e salvaguardia dei beni culturali; la gestione quale attività preposta a garantire la fruizione dei beni culturali, mediante la disposizione di risorse umane e materiali; la valorizzazione come attività preposta ad ottimizzare le condizioni di conoscenza e conservazione incrementandone la fruizione; la promozione preposta a stimolare e supportare attività culturali.⁶

Nella definizione proposta dall’ICOM viene sottolineata l’importanza che assume la ricerca scientifica all’interno della stessa struttura organizzativa ed è messo in evidenza il fine prettamente culturale del museo, quale luogo deputato a eternare la memoria culturale di una civiltà nei termini di testimonianze tangibili e non tangibili appartenenti all’uomo e all’ambiente in cui vive. E’ esplicito a questo proposito il rimando alla nozione che la Commissione Franceschini (redatta nel 1967) aveva fornito di “bene culturale”, inteso come qualunque cosa che rappresenti “testimonianza materiale con valore di civiltà”.⁷ E’ inoltre interessante notare che il concetto di museo espresso dall’ICOM trova diretto riferimento nel Decreto Ministeriale (D.M.) 10 maggio 2001 nell’*“Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei”* (art. 150, comma 6, D.lgs n. 112/1998) in G.U. 19 ottobre 2001. In questa sede

⁴ Da <http://icom.museum> - *L’International Council of Museums* – ICOM è stata creato nel 1946 nell’intento di fare conoscere e salvaguardare il patrimonio culturale mondiale mediante il miglioramento della stessa organizzazione e lo sviluppo dei musei, entità specificamente preposte all’attività di conservazione e di diffusione della storia trascorsa di ogni civiltà, oltre che di agire per il progresso dell’attività museale stessa.

⁵ Da <http://www.icom-italia.org> – Definizione ICOM.

⁶ G. Rolla, *Museo come servizio pubblico locale. Disciplina giuridica e profili organizzativi*, Università di Siviglia, 22 Novembre 2000.

⁷ Commissione Franceschini – L. 26 aprile 1964, n. 310 Costituzione di una Commissione d’indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio. (G.U. n. 128 del 26 maggio 1964).

Il testo della Relazione, composto nel 1967, è stato recentemente ripubblicato in appendice al testo di R. Cecchi, *I beni culturali. Testimonianza materiale di civiltà*, Milano, Spirali 2006.

si fa esplicita menzione al fine culturale dell'istituzione museale, delineando la dimensione pubblica a cui è preposto l'uso dei beni culturali.⁸

Se da principio l'aspetto normativo che atteneva alla disciplina dei musei si riferiva a norme di stampo prevalentemente statico, nello specifico delle attività di acquisizione, esposizione, catalogazione, prestito oltre che di sicurezza di quanto contenuto nel museo, solo recentemente è possibile trovare attestazione di norme che prediligono un maggiore interesse e una più attenta propensione agli aspetti di gestione e qualità dei servizi.

A tale proposito, l'apparato normativo che rende manifesto il profilo della gestione, anche in termini di una maggiore autonomia acquisita da parte dell'ente museale, si presenta eterogeneo e composto di molteplici direttive. Consegue fare una opportuna menzione al D.lgs 112/98, testimoniando ancora una volta come l'ultimo decennio degli anni Novanta abbia delineato un cambiamento significativo dal punto vista normativo, investendo il piano politico e culturale. Per quanto concerne la disciplina dei beni culturali, si sono susseguite azioni di revisione e modificazione.

Il D.lgs 112/98 rappresenta un importante atto normativo che ha delineato un decentramento di compiti e funzioni amministrative dallo Stato alle Regioni e agli enti locali, dando attuazione alla legge L. 59/97. Inoltre, per quanto concerne la materia dei beni culturali, il Decreto ha contribuito a definire una ripartizione delle specifiche funzioni correlate al settore storico-artistico, prendendo in causa: tutela, valorizzazione, promozione e gestione, cui ha fornito chiare definizioni affiancandole anche a quella di "beni e attività culturali".⁹ Tale atto normativo ha quindi posto le Regioni nella condizione di dovere provvedere ad un aggiornamento della legislazione, con l'intento di ordinare le funzioni amministrative che lo Stato ha conferito loro.

Sebbene non sia stato accolto in maniera del tutto positiva a causa dei limiti che vi sono stati riscontrati, il Decreto 112/98 ha contribuito a tratteggiare un significativo ribaltamento in termini di "definizioni" conferite alle competenze affidate alle Regioni, di "separazione" delle funzioni e di "redistribuzione" delle pubbliche funzioni. Lo Stato ha mantenuto la funzione di tutela dei beni culturali, affidandone invece la valorizzazione agli enti locali.

⁸ Da <http://www.beniculturali.it>

⁹ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 pp. 15-16.

Un aspetto decisamente innovativo e degno di nota è la questione relativa alla gestione dei musei e dei beni culturali. Essa, infatti, è chiamata a sottostare a criteri tecnico-scientifici e a standard in grado di garantire un adeguato livello di sicurezza, godibilità e salvaguardia dei beni.¹⁰

Per quanto concerne la sezione relativa ai beni e alle attività culturali, il D.lgs 112/98 l'ha affrontata nel Capo V del Titolo IV, che in otto articoli analizza le definizioni dei termini cui si ricorre, le funzioni attribuite allo Stato e quelle delegate alle Regioni. Specificamente dedicato alla "gestione" è l'articolo 150 del suddetto Decreto legislativo, che rappresenta l'aspetto maggiormente innovativo preso in esame. La gestione si riferisce a tutte le attività che mediante il ricorso a risorse umane e materiali è destinata a garantire la fruizione dei beni culturali e ambientali, giungendo al conseguimento della tutela e valorizzazione. È stato con questo decreto che per la prima volta la gestione dei beni culturali e dei musei è stata presa in considerazione, messa a punto e precisata.

Se fosse stata attuata una ripartizione di funzioni per comparti, lo Stato sarebbe dovuto essere escluso dalla gestione, invece l'articolo 150 ha impedito un trasferimento totale dei musei e dei beni dello Stato. Del resto, una totale devoluzione non sarebbe stata possibile per l'ingente patrimonio storico-artistico quale è quello italiano, ancora stabilmente legato a una gestione tradizionalmente statale.¹¹ L'articolo 112/98 ha quindi provveduto ad una distinzione delle funzioni e a decentrare le competenze, lasciando allo Stato la gestione di quei musei e beni culturali non trasferiti agli enti locali, cui è invece stata attribuita piena competenza in fatto di gestione.¹²

Un nuovo modello di gestione ha fatto seguito a questa concezione delle politiche relative ai beni culturali: meno statalista e centralizzato, maggiormente condiviso e ripartito, basato su una collaborazione tra i vari enti pubblici e aperto alla realtà privata.

Notevole è stata l'importanza rivestita dai criteri tecnico-scientifici e dagli standard minimi previsti riguardo ai beni culturali, sempre nell'articolo 150. La motivazione è duplice: da una parte misurare l'effettiva capacità degli enti assegnati al trasferimento perché operassero in maniera autonoma nello svolgimento delle loro attività, dall'altra predisporre che venissero precisati e osservati gli impegni per i tre ambiti presi in oggetto, (un livello di sicurezza adeguato, la salvaguardia dei beni e la loro fruizione).

¹⁰ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 pp. 15-16.

¹¹ *Ivi* p. 189-190.

¹² *Ivi* p. 15.

Il ricorrere a tali criteri e standard minimi va letto come una particolare forma di interessamento da parte dello Stato verso una cultura di gestione dei beni culturali meno accentrata, bensì aperta e proiettata a maggiori e auspicabili forme di autonomia per il settore culturale.¹³ La definizione di standard minimi ha permesso alla gestione dei musei di adeguarsi a modelli già in uso a livello internazionale, favorendo inoltre un ampliamento della possibilità di sottostare a requisiti minimi non solo per i musei statali (soggetti a possibile trasferimento) ma anche per quelli pubblici degli enti locali e quelli privati. Gli standard di per sé rappresentavano l'occasione perché la devoluzione della gestione dei musei statali attuata a favore degli enti territoriali venisse realizzata. Ai fini di una loro attuazione è stato stilato un documento noto come "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei" (Art. 150, comma 6, del D.lgs 112/98). L'Atto di indirizzo si è rivelato di fondamentale importanza, andando a colmare una effettiva lacuna identitaria e di funzionamento nell'ambito dei beni culturali, che ha investito soprattutto i musei italiani. Fino a quel momento, infatti, vi era stata una notevole divaricazione tra la nostra realtà e quella di altri paesi europei e internazionali.¹⁴ L'Atto di indirizzo ha il pregio di riunire una compagine accurata, specifica e condivisa di regole riguardo ai musei, in modo da attribuire loro valide competenze anche sulla base dell'esperienza diretta. A detta di Daniele Jalla il documento rappresenta il primo, se non l'unico, testo che è stato emesso in forma di atto a livello europeo, nel quale sono stati stabiliti "diritti e doveri, principi deontologici e prescrizioni e linee guida per i musei" come base ufficiale per la loro esistenza e il loro corretto funzionamento.¹⁵

L'Atto di indirizzo, in ultimo, sancisce l'identità del museo definendolo come un "istituto" contraddistinto da un insieme di requisiti minimi: la presenza di un ordinamento, di strutture, risorse umane e finanziarie, e di criteri di sicurezza; da funzioni: la cura e la gestione delle collezioni, i servizi al pubblico e il rapporto con il territorio di appartenenza. Infine, assume

¹³ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 pp. 191-192.

¹⁴ C. Acidini, *Metodologie e obiettivi del "Documento sugli standard"*, "Notiziario" (a cura di) Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali, XV, 65-67, gennaio-dicembre 2001, in D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 p. 193.

Da <http://www.ufficiostudi.beniculturali.it>

¹⁵ D. Jalla, *Possibili letture dell'Atto di indirizzo*, "Notiziario", a cura dell'Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali, XV, 65-67, gennaio-dicembre 2001, in D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 p. 193.

fondamentale importanza la missione e le finalità che caratterizzano e guidano l'andamento generale dell'ente museale, ribadendo e definendo il ruolo che svolge a livello sociale e culturale.¹⁶

E' interessante prendere in considerazione altre norme che dettagliatamente proseguono in tale prospettiva. A tale proposito la legge 85/95 ha predisposto l'affidamento a privati, quali nello specifico fondazioni bancarie e culturali, consorzi e società, della gestione nei musei delle attività e dei servizi rivolti al pubblico.¹⁷

Ancora a proposito di una maggiore considerazione posta agli aspetti che esaminano la gestione dell'apparato museale è utile fare riferimento ad una seconda sezione di norme. Queste si propongono di incoraggiare la forma delle sponsorizzazioni, di favorire le erogazioni da parte di privati a musei ed enti culturali e di promuovere il mecenatismo a favore delle organizzazioni culturali senza scopo di lucro, mediante previste agevolazioni fiscali.

L'attività museale, e culturale in generale, fa parte di quelle che legittimano l'istituzione di una istituzione di una "organizzazione non lucrativa di utilità sociale", nota anche come ONLUS,¹⁸ quale può essere ad esempio una fondazione. La disciplina che regola le organizzazioni non lucrative di utilità sociale presenta un particolare interesse per l'ambito museale.

Le ONLUS sono categorie in cui rientrano soggetti giuridici che godono di un regime fiscale agevolato, in virtù proprio dello scopo non lucrativo che li caratterizza. Possono essere definite ONLUS le fondazioni, associazioni, i comitati e le società cooperative, oltre alle associazioni di volontariato, le cooperative sociali e le organizzazioni non governative che assumono in maniera automatica la qualifica di ONLUS.

Devono essere soddisfatti tre requisiti perché una organizzazione possa rientrare nella categoria delle ONLUS, ovvero: non perseguire una finalità lucrativa, svolgere una attività a fini di solidarietà sociale meritevole ed essere dotata di una struttura a base democratica. Appare

¹⁶ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 p. 193.

¹⁷ G. Rolla, *Museo come servizio pubblico locale. Disciplina giuridica e profili organizzativi*, Università di Siviglia, 22 Novembre 2000.

¹⁸ Da <http://www.parlamento.it> e <http://www.agenziaperleonus.it> – Le organizzazioni non lucrative di utilità sociale – ONLUS rientrano nell'ordinamento italiano, in quanto organismi governativi di diritto pubblico il cui operato dipende dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, in base alla riorganizzazione apportata alla disciplina tributaria delle suddette organizzazioni, noto come Decreto legislativo 4 dicembre 1997, n. 460 all'art. 10 in G.U. 2 gennaio 1998. Le funzioni preposte al controllo, promozione e guida degli enti non-profit spettavano all'Agenzia di emanazione governativa, prima che fosse soppressa con D.lgs n. 16 del 2 marzo 2012. Fine dell'Agenzia era assicurare che quanto disposto a livello legislativo per il terzo settore fosse condotto nel rispetto di una corretta osservanza. Ad oggi, questo ente di diritto pubblico, definito in forma abbreviata Agenzia per le Onlus prima del 2011, è stata soppresso e le sue funzioni delegate al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

evidente che le attività culturali e museali fanno parte delle Organizzazioni non lucrative di utilità sociale, in base alle attività che svolgono nel settore in cui operano.

Un ente museale iscritto nella categoria delle ONLUS gode di un regime tributario favorevole, che consente all'istituzione culturale destinataria di agevolati incentivi fiscali e di poter disporre dei contributi statali previsti, come stabilito dalla legge 534/96.¹⁹ Un ultimo gruppo di norme che prende in considerazione i profili gestionali delle istituzioni culturali e museali, delineando il comparto di una maggiore autonomia, si lega al processo di decentramento dei compiti che spettano all'amministrazione statale e regionale a favore di Comuni e Province, che contraddistingue l'ambito normativo più recente.

L'ultimo decennio degli anni Novanta è stato infatti investito di un'importante devoluzione delle funzioni amministrative e delle competenze, dal centro verso la periferia. Decentramento che ha visto Regioni ed enti locali svolgere compiti e attività che prima erano strettamente di competenza statale (come da D.lgs 112/98). L'ambito dei musei e dei beni culturali, in verità, non è stato sottoposto a decentramento per il fatto che la materia dei beni culturali è rimasta oggetto di interesse e competenza dello Stato, come esplicitato dalla legge 59/97.²⁰

Sul finire degli anni Novanta è stata attuata una nuova sistemazione nell'ambito dei beni culturali che si è precisata in una duplice forma. Il D.lgs 368/98 ha provveduto alla riorganizzazione del Ministero,²¹ che in questa occasione ha assunto la nuova denominazione di Ministero per i Beni e le Attività Culturali. In parallelo è stato stilato il Testo Unico dei beni culturali e ambientali, con Decreto legislativo 352/97 approvato il 27 dicembre con D.lgs 490/99²² che ha disposto un riassetto della legislazione di tutela. La riforma che ha investito il Ministero ha apportato significative novità traducendosi in una maggiore espansione delle competenze negli ambiti dello spettacolo, dello sport e delle attività culturali. Ha inoltre significato un maggiore margine di autonomia per gli istituti periferici e per gli enti culturali, quali musei, biblioteche e archivi. E'

¹⁹ Da G. Rolla, *Museo come servizio pubblico locale. Disciplina giuridica e profili organizzativi*, Università di Siviglia, 22 Novembre 2000 e <http://www.parlamento.it> – Ai sensi dell'articolo 534/96 le ONLUS possono fruire dei contributi statali delle istituzioni culturali, dal momento che come stabilito dalla legge 460/97 art. 10 negli ambiti in cui queste organizzazioni possono svolgere la loro attività rientrano la tutela, la promozione e la valorizzazione delle cose di interesse artistico e storico, oltre alla promozione della cultura e dell'arte.

²⁰ G. Rolla, *Museo come servizio pubblico locale. Disciplina giuridica e profili organizzativi*, Università di Siviglia, 22 Novembre 2000.

²¹ Il dicastero fu costituito invece nel 1974 e denominato Ministero per i Beni Culturali e Ambientali. Il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, noto anche come MiBAC, venne istituito con l'attuale denominazione nel 1998; oltre alle precedenti funzioni e competenze furono aggiunte la promozione delle attività teatrali e dello sport, trasferito nel 2006 al Dipartimento delle Politiche Giovanili e le Attività Sportive.

²² Il D.lgs 490/99 è stato abrogato con il recente Decreto legislativo n. 42 del 22 gennaio 2004 dall'articolo 184 del Codice dei Beni Culturali e dell'Ambiente.

interessante soprattutto soffermarsi sulla novità che ha coinvolto i musei, non più riconosciuti come luoghi o istituti destinati ad ospitare collezioni, e quindi solo in funzione del loro spazio, bensì in qualità di “strutture” organizzate e sempre più protese a raggiungere livelli di autonomia propria.²³

Da una parte con l’Atto di indirizzo, come già accennato, si è venuto a sancire e consolidare una cultura di gestione che accomuna tutta la realtà museale italiana, interessando musei pubblici e privati. Questo documento ha quindi posto le basi per assicurare una maggiore autonomia gestionale e scientifica ai musei, dando vita ad un impianto maggiormente organico e strutturato, che coinvolge la realtà museale del nostro paese. D’altra parte, per quanto concerne la gestione e le novità che si sono imposte sul finire del secolo, il settore dei beni culturali ha assunto una posizione di rilievo centrale e strategica. In merito all’attività di riordino e riorganizzazione che ha investito la realtà dei beni culturali, la loro amministrazione e gli istituti museali, merita una breve menzione la legge 59/97, nota anche come Legge Bassanini. Tale legge, che ha dato origine a un ampio e decisivo cambiamento nel settore dei beni culturali, intendeva perseguire il massimo decentramento conferendo funzioni e compiti amministrativi di competenza statale a favore delle autonomie locali, tra cui la tutela dei beni culturali.²⁴

Predisporre un museo in maniera organizzata che proceda con una attività propria afferente ad un ente locale, o che sia gestito come servizio pubblico locale pone sostanziali differenze.

Definire il livello gestionale di un museo come servizio pubblico locale favorisce l’adozione di particolari soluzioni relative all’organizzazione, di natura privata, che permettono una soluzione gestionale maggiormente agile. Possono così trovare attuazione: una fondazione, una istituzione, una società per azioni.

Secondo quanto previsto dall’ordinamento giuridico italiano non sono stati previsti particolari strumenti giuridici per le istituzioni culturali, che hanno quindi trovato riscontro nelle soluzioni avanzate dal Codice civile, attenendosi a quelle precisate per le fondazioni o associazioni.²⁵

In questi ultimi anni è stato registrato che un variegato numero di enti pubblici che operano nel settore culturale si è convertito in fondazioni culturali. Una Fondazione è caratterizzata dall’assenza di finalità di lucro, permette che possano prendervi parte soggetti

²³ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 pp. 17-18.

²⁴ *Ivi* p. 184.

²⁵ *Ivi* p. 168.

pubblici e privati e consente che venga condotta un'azione di tipo privatistico. Inoltre, dal momento che opera negli ambiti che la legge 460/97 prevede relativamente alle organizzazioni non lucrative di utilità sociale, potrebbe disporre di benefici di natura fiscale.

Qualora la Fondazione culturale sia un museo è possibile che sia ammessa una duplice partecipazione, ovvero sia da parte degli enti proprietari del museo e delle opere contenute ed esposte, (quali posso essere la Provincia, il Comune, il Ministero dei beni e delle attività culturali, o le istituzioni religiose), inoltre sia da parte delle società e degli enti atti ad intervenire anche sul piano finanziario nell'ambito della cultura e dei beni culturali, (quali sono le aziende di credito, le fondazioni bancarie, le fondazioni culturali internazionali e le società commerciali).

Gli anni Novanta hanno valutato nuovamente la questione delle autonomie locali – prese in considerazione dalla legge 142/90 agli articoli n. 22 e 23 – ponendo in esame l'ordinamento delle autonomie locali e in particolare per i Comuni e le Province la possibilità di provvedere alla gestione dei servizi pubblici “a mezzo di istituzioni per l'esercizio di servizi sociali senza rilevanza imprenditoriale”.²⁶ L'istituzione costituisce quindi un organismo strumentale dell'ente territoriale, orientato prevalentemente all'attuazione delle funzioni sociali e dotato di una autonomia di gestione.²⁷ Spetta all'ente locale acconsentire agli atti fondamentali, assegnare il capitale predisposto, provvedere alla nomina e alla revoca degli amministratori, acconsentire e ratificare i bilanci e il conto consuntivo, i programmi previsti e i risultati della gestione.

Alcune tra le caratteristiche principali che caratterizzano questa tipologia di istituto giuridico sono:

- la presenza di una distinta personalità giuridica è necessaria a distinguere il ruolo che compete all'istituzione rispetto a quello dell'ente cui fa riferimento. Due sono quindi i gradi di responsabilità, uno gestionale che compete all'istituzione e uno di natura politica che spetta all'ente locale.
- possedere una autonomia gestionale e statuaria. Lo statuto di cui l'istituzione si è dotata è stato approvato dal Consiglio dell'ente cui è preposto e deve provvedere a regolamentare l'ordinamento e il corretto funzionamento dell'ente. Lo statuto deve quindi dotarsi di un organo revisore che vigili l'equilibrio contabile e finanziario, oltre a regolare l'andamento stesso della gestione.
- dare applicazione all'ordinamento del Codice civile, per il quale l'istituzione è chiamata ad operare nel rispetto dei criteri efficacia, efficienza, economicità e di pareggio del bilancio.

²⁶ Legge 8 giugno 1990, n. 142, Art. 22.

²⁷ Legge 8 giugno 1990, n. 142, Art. 23.

Le istituzioni sono vincolate ad agire con una limitazione territoriale, per cui possono amministrare servizi pubblici circoscritti al solo ambito di territorio cui fa riferimento l'ente di appartenenza.²⁸

I musei presentano specifiche caratteristiche per cui possono essere iscritti in tre categorie principali che contraddistinguono i caratteri peculiari della loro entità.

Un museo può infatti:

- essere parte integrante di un altro ente, quale è il caso del "museo-ufficio". Tale definizione si addice a qualunque tipo di museo, sia pubblico sia privato, che facendo capo ad un ente maggiormente ampio è ad esso correlato. Anche l'ordinamento interno dipende dall'ente cui fa riferimento e di cui esso rappresenta una ramificazione. Il patrimonio di beni di cui dispone anche a fini espositivi appartiene all'ente di appartenenza, il personale di cui si compone, compresa la figura del Direttore, nominato in base alle direttive dell'ente e, infine, anche il bilancio rientra in quello dell'ente cui appartiene, che dispone anche delle entrate autogenerate, qualora siano previsti biglietti d'ingresso e concessioni. Questa tipologia di museo non è dotata di un proprio statuto, bensì di un regolamento che ha il compito di individuare le modalità organizzative, di funzionamento e di erogazione dei servizi. Di questa tipologia fanno parte la maggioranza dei musei pubblici italiani, ovvero la quasi totalità dei musei statali.
- godere al suo interno di limitata autonomia. A questa categoria fanno riferimento quei musei che, sebbene facciano parte dell'ente cui appartengono, dispongono di una autonomia limitata, al fine di rendere migliori le capacità operative, migliorare la propria immagine con cui dare una maggiore visibilità all'esterno. Possono disporre di un proprio organo amministrativo interno diretto al controllo e alla gestione, attenendosi sempre alle scelte fatte dall'ente principale. Per quanto concerne il personale può essere parte dell'ente o anche essere assunto dallo stesso museo. Il Direttore è assunto con un contratto a termine e viene nominato dall'organo di governo del museo. Il fattore dell'autonomia, che si pone nei termini di una dipendenza limitata, permette al museo di godere di maggiori libertà organizzative. Il patrimonio di cui dispone può essere anche parte dell'ente di appartenenza, mentre il fatto di potere disporre di un proprio bilancio, separato dall'ente principale, costituisce la caratteristica peculiare dell'autonomia di gestione del museo, che può quindi godere delle proprie entrate. Gli possono essere

²⁸ G. Rolla, *Museo come servizio pubblico locale. Disciplina giuridica e profili organizzativi*, Università di Siviglia, 22 Novembre 2000.

attribuiti finanziamenti in forma di sussidi e contributi esterni (da parte di altri enti o di privati), di sussidi finalizzati o mediante sponsorizzazioni. Il vantaggio che caratterizza questa tipologia di musei è di potere avere un contatto diretto con il pubblico, quali finanziatori e mecenati, così da essere svincolato dall'ente cui fa riferimento. Questa condizione certamente favorisce una maggiore visibilità esterna e conoscibilità agli occhi dei migliori offerenti di cui il mercato dispone.

- Costituire un ente museale indipendente. Tale può essere definito un museo che dispone di personalità giuridica, attenendosi alle caratteristiche e agli obblighi che competono agli organi indipendenti. In quanto a responsabilità, proprietà delle collezioni e dei beni, alla scelta del Direttore, al personale l'organo di governo del museo indipendente si attiene alle responsabilità del Codice civile. E' dotato di un atto costitutivo o di uno statuto e può dare atto alla propria mission godendo di una effettiva autonomia, sul piano amministrativo, organizzativo, economico e scientifico, sebbene possa godere comunque di sovvenzioni pubbliche o private. Chiaramente il fattore dell'indipendenza ha un suo costo, che in termini di responsabilità e operatività spetta interamente all'ente museale, non essendoci in questo caso la mediazione dell'ente di appartenenza.

Hanno forma di museo indipendente i musei prevalentemente privati, quali quelli con statuto di fondazioni o associazioni, e quindi caratterizzati da personalità giuridica, oltre a quelli in forma di associazioni o "enti di fatto".²⁹

Riguardo alla situazione italiana, l'insieme di norme cui riferirsi per delineare lo status giuridico dei musei e definire i tratti della sua realtà, anche di funzionamento, risulta assai controverso. La specifica normativa museale nel sistema legislativo statale appare alquanto esigua e frammentaria, al contrario di quella relativa alla tutela, più ampia, ordinata e di lunga tradizione.

Il museo, sia pubblico sia privato, nel nostro Paese non si presenta caratterizzato da specifiche norme, quindi risulta un ente non tipizzato. La situazione dei musei statali presenta una realtà per cui l'ente museale si costituisce come un insieme di beni e collezioni cui la soprintendenza competente provvede alla tutela, dal momento che non è dotato di uno specifico riconoscimento da parte dell'ordinamento giuridico italiano.

Per questo motivo è importante che i musei siano dotati di statuti o regolamenti, così che possano essere costituiti da un proprio status giuridico e da un insieme di norme correlato alla

²⁹ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 pp. 29-29.

mission che si sono prefissati, qualunque sia la natura pubblica o privata che li caratterizza, autonoma o parte di un ente da cui dipendono.

E' importante, inoltre, che ogni museo si doti di uno statuto o regolamento, ovvero di un certificato che ne regolamenti l'organizzazione e l'operato che svolge, definendone la condizione giuridica e la sua entità di istituzione non orientata al profitto.

La scelta, da parte dei musei, di adottare uno statuto o regolamento si pone come uno degli standard minimi incluso nel D.M. 10 maggio 2001, noto come "Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei" (Art. 150, D.lgs 112/98), che trovare riferimento anche nel Codice deontologico dell'ICOM.

Statuto e regolamento hanno valenza di carattere generale e di estensione temporale illimitata. Rappresentano un obbligo, ovvero un dovere cui l'ente di riferimento deve assolvere, e un diritto per il museo che vi ritrova la propria mission e le funzioni, le norme e i principi basilari cui conformare il procedere del proprio operato e organizzazione, i parametri preposti alla gestione e cura delle collezioni e dei relativi servizi rivolti al pubblico.

Si ricorre allo statuto qualora un museo si presenti come un ente di natura pubblica o privata e dotato di un proprio ordinamento giuridico. Se ne trova riscontro nel Codice civile, che lo considera come un obbligo, precisando quelli i componenti fondamentali di cui è costituito: le norme relative all'ordinamento e alla amministrazione, il riferimento al fine, al patrimonio e alla sede. Sono muniti di statuto gli enti museali che hanno carattere di fondazione, di associazione e qualsiasi ente morale.

Il regolamento consente di integrare e ampliare quanto disposto dall'ente principale, da cui questo dipende, definendo le modalità e i procedimenti della sua emanazione. L'importanza del regolamento risiede nel fatto che tale documento è necessario per integrare quanto è già stato predisposto e funge da strumento mediante il quale regolare l'organizzazione e l'andamento dell'istituzione museale.³⁰

E' infine interessante e altrettanto utile porre attenzione al recente insieme di disposizioni relative ai beni culturali e del paesaggistici, composto all'inizio del 2004. Si tratta del Codice dei beni culturali e del paesaggio, che conferisce al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali l'incarico diretto alla tutela, conservazione e valorizzazione dell'intero patrimonio culturale italiano. E' stato emanato in data 22 gennaio 2004, con Decreto legislativo n. 42.

³⁰ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 pp. 30-34 e 159-160.

L'Atto di indirizzo con D.M. 10 maggio 2001 (Art. 150, comma 6, del D.lgs 112/98) definiva l'ente museale come un "istituto" teso a realizzare il fine della cultura, e con questo riprendeva la concezione fatta propria dall'ICOM, per cui il museo veniva inteso nei termini di "istituzione".³¹

Veniva in questo modo sottolineato il fine culturale proprio dell'istituzione museale, oltre che la sua natura pubblica; si andavano ad aggiungere alla nozione di museo anche le gallerie d'arte e le pinacoteche, entità a cui invece l'attuale formulazione del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio all'art. 101 non fa menzione.

All'articolo 101 nella Parte II del Titolo II il Codice del 2004 fa menzione dei musei includendoli nella sezione dedicata agli "istituti e luoghi della cultura". Viene fatto riferimento ai soggetti pubblici e privati, sottolineando come la distinzione tra i musei che presentano natura diversa venga in maniera maggiore ad assottigliarsi, dal momento che la pubblica fruizione accomuna entrambe le tipologie di musei.

La definizione di museo come avanzata dall'art. 101 al comma 2, lettera a) sancisce l'effettiva separazione dalla concezione reale che si aveva di ente museale, che corrispondeva all'insieme di beni di cui disponeva. Il museo può quindi essere inteso come un corpo "vivo" e non più come un complesso inanimato di beni culturali.

Questo ultimo aspetto riveste certamente una notevole importanza, poiché oggi il museo può essere assimilabile a una fucina attiva e creativa di idee nuove, per una gestione sempre più orientata in direzione anche di una cultura economica. Chi vi opera è chiamato a provvedere e ad assolvere all'organizzazione e alla gestione del museo con un elevato grado di specializzazione.

La concezione del museo quale oggi si propone, e ci si auspica che proceda in tale direzione, è sinonimo di un insieme bene organizzato di beni e servizi orientato al perseguimento di determinate attività, fini e funzioni.

Un'apertura sempre più accelerata verso una prospettiva economica ha permesso di pensare la realtà museale secondo una nuova concezione, slegandola dall'idea di luogo preposto alla sola conservazione. In questi ultimi anni si è infatti presa in considerazione la possibilità di una commistione tra il settore economico e quello culturale. Ne consegue che l'orientamento perseguito tende ad asserire l'importanza dell'arte come attività della sfera economica, tanto da

³¹ La definizione dell'ente museale come "istituto" proposta dall'ICOM si andava del resto a distaccare dalla precedente concezione avanzata dal Testo Unico dei Beni Culturali (D.lgs 29 ottobre 1999, n. 490) per cui l'ente museale veniva inteso come una "struttura". In tale modo il fine culturale pareva limitarsi ed esaurirsi nell'elencazione delle funzioni e delle caratteristiche dei beni culturali affidati al museo.

arrivare a parlare di “azienda museale”.³² Questo costituisce certamente un aspetto molto interessante, che meriterebbe una sezione di analisi a parte, nel tentativo di dare una lettura maggiormente lungimirante della realtà museale italiana.

Contesto americano

Il sistema museale americano presenta una situazione organizzativa delle attività museali – ma più in generale di tutte le attività afferenti alla sfera culturale – differente rispetto alla realtà museale europea. Gli Stati Uniti non sono dotati di un Ministero della Cultura preposto a regolare e coordinare, mediante una politica univoca per tutti gli Stati, la cultura a livello nazionale. Non esiste infatti una struttura che si possa equiparare al nostro Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

I musei americani risultano indipendenti ognuno rispetto all’altro, non perseguendo le forme di un coordinamento unico.³³ Appaiono strutturati non secondo uno schema organizzativo organico, ma si sono sviluppati nel tempo in base alle esigenze e alle opportunità che si presentavano. L’organizzazione museale americana che si è imposta prospetta un impianto a struttura flessibile e adattabile, non preconstituito e rigido, “non governato da un corpo di leggi imposto dall’alto, ma modellato sull’interpretazione delle esigenze raccolte dal basso”.³⁴

Effettivamente, vi sono delle organizzazioni che hanno lo scopo di coinvolgere e interessarsi dei musei presenti in tutti gli Stati, e tra queste una è *l’American Association of Museums* (AAM). Si tratta di un tipo di organo di autogestione dei musei americani, preposto a rappresentare la realtà museale in situazioni ufficiali. Costituisce inoltre una sorta di collante nella composita comunità dei musei proponendo, incentivando e organizzando occasioni di incontro, attività e proposte, attuando anche svariati programmi in cui rientra *l’Accreditation Program*.³⁵

Per quanto concerne la realtà museale, ovvero le motivazioni che stanno alla base della sua esistenza e le azioni che denotano il suo funzionamento, il museo americano differisce notevolmente da quello italiano. La maggior parte dei musei italiani è di appartenenza dello Stato

³² E. Varricchio, *Il diritto museale, ontogenesi di una disciplina giuridica*, Milano 2007, in “Nuova Museologia, Rivista trim. di studi museologici”.

³³ C. Acidini Luchinat, *Il museo d’arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 p. 103.

³⁴ *Ivi*, p. 108.

³⁵ *Ivi*, p. 103 e 106.

o di altri enti o istituzioni riconosciute (quali, per esempio, gli enti locali o la Chiesa), invece i musei americani sono nella quasi totalità privati.

Negli Stati Uniti i musei rientrano nel vasto ambito delle organizzazioni *non-profit*.³⁶ Le istituzioni *non-profit* sono caratterizzate dall'obbligo di reinvestire gli utili allo scopo di uno sviluppo dell'istituzione stessa, come appaiono caratterizzati, in Italia, gli enti e le associazioni senza scopo di lucro.

Negli Stati Uniti è presente l'Istituto del *Trust*, ampiamente diffuso in vari paesi del mondo anglosassone. Il *Board of Trustees* costituisce l'organo di governo delle realtà museali che ha lo scopo di sovrintendere alle attività del museo. E' composto da persone illustri, cittadini influenti e autorevoli, che in qualità di *trustees* concorrono a sostenere personalmente le finanze del museo.³⁷ Il *Board of Trustees* e il museo sono correlati dalla figura del Direttore, che svolge i suoi compiti operando in un clima di piena fiducia con l'organo del *Board*.

Il Direttore, spesso uno storico dell'arte, deve avere conoscenze specifiche nel settore artistico, in quanto la principale responsabilità demandatagli è relativa alla conservazione, acquisizione ed esposizione della collezione del museo, oltre a possedere capacità pratiche che gli permettano di partecipare in maniera attiva allo sviluppo del museo. Il Direttore generalmente dispone di un direttore associato, o vicedirettore. Vi è infatti la figura del curatore capo, responsabile delle collezioni, cui si affiancano altri due figure: il vicedirettore per lo sviluppo economico e quello relativo all'educazione. Viene quindi a costituirsi un museo dotato di un carattere tripartito, in base alle ramificazioni gestionali in cui è suddiviso.³⁸

La maggioranza delle istituzioni museali americani non scaturisce da iniziative statali, bensì da privati. L'intervento dello Stato a sostegno delle politiche culturali e delle iniziative realizzate in ambito museale si attua mediante deduzioni fiscali che riguardano le donazioni effettuate dai privati. Dunque, i musei americani sono per la maggior parte di natura privata, e per questo motivo costantemente impegnati in una attività di *fund-raising*.

³⁶ L'ampio settore delle organizzazioni *non-profit* negli Stati Uniti è denominato, per la sua importanza, *the third sector*, ovvero il terzo settore in cui si ripartisce l'attività del Paese, dopo quello governativo e quello privato degli affari – C. Acidini Luchinat, *Il museo d'arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 p. 11.

³⁷ Qualora il *Board* sia numeroso, in relazione all'importanza che riveste il museo, è prevista una suddivisione in commissioni, in cui riveste fondamentale importanza la *financial committee*, preposta a indirizzare gli investimenti dei fondi, servendosi, qualora sia necessario, anche di consulenze esterne da parte di professionisti – C. Acidini Luchinat, *Il museo d'arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 pp. 11-12.

³⁸ C. Acidini Luchinat, *Il museo d'arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 p. 12-13.

Le politiche di *fund-raising* tendono ad essere ampiamente valorizzate dal momento che costituiscono uno dei principali obiettivi di cui si compongono le fonti di finanziamento. L'attività di raccolta fondi svolge quindi un ruolo fondamentale all'interno del museo e, se è formalmente affidata al Direttore, in realtà nei maggiori istituti museali sono numerose le persone, spesso professionisti del settore, che si occupano di raccogliere fondi da istituzioni e soggetti privati.

La ragione per cui sia nata l'esigenza di creare un comparto stabile all'interno del museo che si occupi di svolgere attività di *fund-raising* deriva dal fatto che i ricavi generati dai biglietti d'ingresso, dal *merchandising* di prodotti e servizi accessori non sono sufficienti per la sopravvivenza del museo.³⁹

Significativo per il bilancio del museo è inoltre l'apporto che deriva dal fondo di dotazione (*endowment*) che molti musei possiedono, ovvero quel capitale iniziale che costituisce parte dell'eredità conferita dal fondatore. Solamente una quota prefissata di *endowment* è lasciata a disposizione del museo, la parte restante viene reinvestita. Ne consegue che l'incremento dell'*endowment* rappresenta uno degli obiettivi fondamentali per il museo, il quale arriva persino ad attuare un sistema di campagna di raccolta fondi al fine di aumentare la dotazione.⁴⁰

Dal momento che, in gran parte, sono venuti a mancare i sostenitori più importanti, i musei hanno dovuto attuare strategie nuove e ingegnose per reperire fondi al fine di assicurare la sopravvivenza stessa del museo. L'attività di *fund-raising*, infatti, si è venuta progressivamente affinando tanto da perseguire strategie di *marketing*. Altrettanto importante da incidere sull'andamento finanziario del museo è il sistema delle associazioni, che costituisce una modalità per reperire fondi rivolta alle persone, mediante la formula della *membership*,⁴¹ e ad imprese e istituzioni, mediante donazioni o opere d'arte.

L'ambito della cultura e, più in particolare, quello dell'arte godono di un sostegno decentrato e maggiormente complesso. Sono stati istituiti dal Governo degli Stati Uniti due fondi di finanziamento, definiti *endowments*, a sostegno uno delle arti e l'altro delle discipline culturali a sfondo umanistico, che hanno sostituito il mancante ministero della cultura. Si tratta del Fondo per il Finanziamento delle Arti, *The National Endowment for the Arts* (NEA) e del fondo per il Finanziamento delle Discipline Classiche, *The National Endowment for the Humanities* (NEH).

³⁹ C. Acidini Luchinat, *Il museo d'arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 pp. 93-94.

⁴⁰ C. Acidini Luchinat, *Il museo d'arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 p. 93.

⁴¹ Particolarmente importanti sono le politiche di *membership*, molto diffuse nei musei americani, e in merito a quelle attuate dalla Peggy Guggenheim Collection si rimanda al capitolo 2.5 dedicato all'Assetto finanziario del medesimo lavoro.

Il Fondo per il Finanziamento delle Arti è un organismo indipendente del Governo federale e rappresenta il più grande finanziatore in campo artistico degli Stati Uniti. Fu istituito dal Congresso degli Stati Uniti nel 1965 quale agenzia federale americana il cui intento è fornire supporto e sovvenzioni economiche alla creatività, innovazione e all'eccellenza artistica, a beneficio degli individui e della comunità. Il suo slogan si propone infatti quale diretto portavoce di un tale progresso della conoscenza nell'ambito delle arti in quanto *"A Great Nation Deserves Great Art"* (nel 2009 ne è stato proposto un altro *"Great Art Makes A Great Nation"*).⁴²

Il Fondo per il Finanziamento delle Arti collabora con il settore filantropico e altre organizzazioni pubbliche e private, estendendo la propria attività di coordinamento a livello nazionale, mediante rapporti di partnership con altre agenzie statali del settore delle arti, altre agenzie federali, leader locali,. Il NEA estende la conduzione delle proprie attività a livello nazionale tramite le *"Organizzazioni Regionali per le Arti"*, ovvero sei enti non-profit preposti a incoraggiare e supportare sul piano regionale lo sviluppo di programmi artistici, nell'intento di fornire assistenza tecnica alle rispettive agenzie artistiche statali. Il fine è quello di incoraggiare, gestire e promuovere progetti artistici quali performance, esibizioni, festival, in un contesto locale, regionale, nazionale e internazionale, includendo numerosi ambiti e discipline tra cui la danza, il design, l'educazione artistica, le arti tradizionali, la letteratura, la media art, il settore museale, la musica, l'opera, il teatro e le visual arts. Si viene di conseguenza a creare una rete museale che fa riferimento diretto all'organizzazione governativa centrale da cui dipende.

Mediante l'apporto di tali organizzazioni viene data la possibilità ad artisti già noti di potersi riaffermare, estendendo ulteriormente la conoscenza della loro espressione artistica, oltre alla possibilità per nuovi artisti di potere emergere. Inoltre, vengono forniti finanziamenti ad altre organizzazioni consociate presenti su tutto il territorio nazionale, viene data assistenza diretta agli artisti sia per quanto concerne i finanziamenti, sia per l'attività espositiva, fornendo contatti con gallerie e svariati luoghi espositivi per mostre ed esposizioni. Queste associazioni preposte a favorire e promuovere iniziative del settore artistico e ad accrescerne lo sviluppo costituiscono una sorta di ponte che funge da tramite tra le arti e i canali attraverso cui queste intendono proporsi al proprio pubblico di fruitori.

Il fatto che venga incentivata l'attività espositiva e museale con mostre, mediante anche un diretto sostegno finanziario da parte di queste associazioni, assume una rilevante importanza, in quanto tale sostegno favorisce un notevole richiamo di pubblico. Questo viene chiamato a

⁴²Da *www.latimes.com*

beneficiare delle iniziative a sfondo culturale e artistico che musei, gallerie e spazi espositivi offrono e propongono, anche nella forma di fruizione attiva. Una più intensa affluenza di pubblico significa maggiori introiti alle casse dei musei o di qualunque altro spazio espositivo. Ciò rappresenta un aspetto sicuramente rilevante, dal momento che una parte consistente del sostegno al settore delle arti, sebbene non sufficiente, deriva dalla vendita di biglietti d'ingresso, oltre che da altre vendite. Sebbene notevoli fonti di finanziamento destinate al contesto culturale e artistico provengano da privati.

La rilevante attività che il Fondo per il Finanziamento delle Arti e della Ricerca ha sinora svolto e favorito rappresenta un notevole irradiazione dell'interesse e del sostegno alle arti, e alla cultura in senso lato, che si esplica inoltre in una estensione di centri culturali su scala regionale, non più limitati e circoscritti alla realtà locale. Di conseguenza, in questi ultimi decenni altre città americane sono divenute teatro di manifestazioni artistiche e culturali del Paese, precedentemente confinate nei grandi poli metropolitani – New York tra tutti – dove l'arte era sorta e dava prova della sua massima espressione.

Il Fondo per il Finanziamento delle Discipline Classiche è una agenzia federale indipendente del Governo degli Stati Uniti, istituito anch'esso nel 1965 da una legge della Fondazione Nazionale per le Arti e le Discipline Classiche. E' orientato al supporto della ricerca, dell'istruzione, del restauro e della conservazione e di programmi pubblici che fanno capo a istituzioni culturali, quali musei, archivi, biblioteche, università, per i quali stanziava finanziamenti a supporto e sostegno.

Il profilo che caratterizza il museo federale americano è possibile evincerlo anche da quello che ne rappresenta l'esempio più importante e rinomato, la *Smithsonian Institution*, a cui possono di conseguenza fare riferimento anche tante altre istituzioni museali presenti negli Stati Uniti. Fu istituito dal Congresso nel 1846 a Washington, per cui venne stabilito che la *Smithsonian Institution* fosse caratterizzato da una partecipazione mista tra pubblico e privato.

La *Smithsonian* rappresenta un caso atipico nella realtà museale statunitense. E' dotato di un organismo complesso e testimonia l'unica tipologia di apparato museale che intrattiene una certa somiglianza con la struttura di una Soprintendenza italiana.

La Mission che sta alla base del suo operare e che guida le attività a cui è preposto è "l'aumento e la diffusione della conoscenza tra gli uomini".⁴³ Ne fa seguito la *Vision*, ovvero una immagine lungimirante sullo stato futuro dell'istituzione museale, che si prefigge di "progettare il futuro nell'intento di preservare il nostro patrimonio, scoprendo nuove conoscenze e

⁴³ Da *www.si.edu*

condividendo le nostre risorse con il resto del mondo". Sei sono quindi i cardini su cui poggia il procedere dell'Istituzione, che rappresentano i principi guida su cui si fonda l'impianto stesso dell'organizzazione: *Discovery, Creativity, Excellence, Diversity, Integrity, Service*.

La *Smithsonian* si costituisce come un istituto preposto alla ricerca e all'istruzione cui è collegato un importante museo, sebbene peculiarità di questo istituto sia il fatto che gestisce altri diciotto musei affiliati e le relative attività che questi svolgono, rendendolo il complesso museale più grande che esista. L'intento è quello di svolgere attività di ricerca in ambito scientifico e accademico, cui fanno seguito le pubblicazioni dei risultati ottenuti, dando atto ad una importante e notevole attività di conservazione, che spazia da opere artistiche, a manufatti e campioni scientifici. Si impegna inoltre nell'organizzazione di mostre di vario genere e nell'attuazione e promozione di programmi educativi, oltre a supportare la ricerca a livello nazionale e internazionale. Sono queste le attività in cui sono impegnati anche gli altri musei federali, così denominati perché amministrati e sovvenzionati dal Governo americano. Le numerose attività della *Smithsonian* e degli altri musei federali sono finanziate da entrate effettive, fondi fiduciari, fondi provenienti dal Congresso, che contribuiscono a favorire in larga parte l'ingresso gratuito a molti musei, donazioni di privati, contratti e sovvenzioni.

L'esempio rappresentato dalla *Smithsonian Institution* costituisce il principale sistema secondo cui i musei americani sono gestiti e organizzati a livello nazionale, sebbene una parte cospicua di essi sia di natura privata e coordinati sulla base di svariati livelli governativi, differenti da quello nazionale. L'*American Association of Museums* (AAM – Associazione dei Musei Americani) è stata istituita nell'intento di riunire questa complessa e variegata realtà museale, composta da più di 15 mila musei di genere vario. La *Mission* dell'Associazione dei Musei Americani mira a rafforzare i musei stessi mediante la leadership, il sostegno, la collaborazione e il servizio, costituendo l'unica organizzazione che riunisce assieme musei e professionisti che lavorano in ambito museale e a favore del loro sviluppo.⁴⁴ E' stato stimato un numero superiore a 16 mila individui membri tra istituzioni, volontari e professionisti che ricoprono svariati e numerosi incarichi concernenti la realtà museale. Tra i quali vi si trovano: direttori, curatori, educatori, personale afferente alle pubbliche relazioni e alla comunicazione, coloro che sono preposti allo sviluppo, alla sicurezza, al settore amministrativo, archivisti, volontari. Sono quindi numerosi i musei associati alla AAM, in cui confluisce l'intera gamma dei musei americani.

⁴⁴ Da <http://www.aam-us.org>

Il fattore della molteplicità, che nell'*American Association of Museums* vede confluire una considerevole varietà di musei di ogni genere, qui rappresentati, e di attori che operano nel settore museale, trova riscontro nella definizione che il *Code of Ethics for Museums* propone: “I musei rendono esclusivo il loro contributo al pubblico attraverso la raccolta, la conservazione e l’interpretazione delle cose di questo mondo” (*Museums make their unique contribution to the public by collecting, preserving and interpreting the things of this world*).⁴⁵ Quanto il Codice Etico dei Musei emesso dalla AAM esplicita tende a sottolineare gli aspetti e i punti di forza che caratterizzano un museo. E’ quindi necessario comprendere quali siano i requisiti indispensabili per cui un museo possa partecipare al programma di Accreditazione presso la AAM. Un museo deve:

- essere una istituzione *non-profit* legalmente riconosciuta (o parte di una organizzazione non-profit o una entità governativa)
- avere fini educativi
- avere una mission formalmente dichiarata e approvata
- avere un programma formale e appropriato di documentazione, cura e utilizzo delle collezioni e/o di oggetti
- essere stato aperto al pubblico per almeno due anni per almeno 1000 ore l’anno
- avere predisposto l’accesso ad almeno l’80% della propria collezione permanente
- disporre di un professionista dotato di conoscenza ed esperienza museale
- disporre di un Direttore a tempo pieno preposto al regolamento delle attività quotidiane
- avere risorse finanziarie sufficienti per operare in maniera efficace
- infine, dimostrare di possedere le caratteristiche di un Museo Accreditabile (chiaramente nel rispetto delle specifiche del sopraccitato Codice Etico emesso dalla AAM).⁴⁶

Una breve menzione merita il sistema di Accreditazione (*Accreditation*) che caratterizza l’ambito museale degli Stati Uniti. Il programma dell’*Accreditation* fu elaborato negli USA nel 1971 quando i primi 16 musei acconsentirono al processo di Accreditazione e alle condizioni fissate dall’AAM (*American Association of Museums*).

L’*Accreditation* si pone come atto di certificazione della comprovata qualità di un museo americano, assolvendo alla funzione di riconoscimento ufficiale a livello nazionale. Tra gli obiettivi che il sistema dell’Accreditamento si pone vi è il certificare l’eccellenza dei musei e dell’intera

⁴⁵ Da <http://www.aam-us.org>

⁴⁶ Da <http://www.aam-us.org>

realtà museale in cui ognuno si colloca; viene inoltre riconosciuto l'impegno che il museo adempie nell'assolvere le sue responsabilità di raggiungimento degli obiettivi prefissati dalla mission; viene data prova di un operare secondo elevati *standard* professionali, contribuendo ad un continuo miglioramento dell'assetto istituzionale.

In base al sistema dell'Accreditamento numerosi sono i musei registrati al programma di valutazione e riconoscimento nazionale, prescindendo dalla collocazione e dalle dimensioni, dalla tipologia rappresentata, dalla natura amministrativa da cui dipende, dalla sua gestione, o dallo stato della sua raccolta.

Il motivo per cui i musei si sottopongono ad Accredimento nel rispetto delle condizioni dettate dall'*American Association of Museums (AAM)* risponde ad una serie di benefici di cui ogni realtà museale si trova a godere. Ogni museo trae infatti notevoli vantaggi sia in virtù del suo status di istituzione accreditata sia del processo stesso a cui è sottoposto, in cui emergono benefici in ogni fase del ciclo di revisione, protraendosi in maniera reiterata anche nel lungo periodo. Ogni museo sperimenta molteplici benefici in termini di responsabilità e affidabilità, di una maggiore consapevolezza degli obiettivi preposti dalla propria mission verso cui tendere, di consolidamento dei rapporti con altri musei nei prestiti per mostre e supporti finanziari, di rafforzamento dell'istituzione cui fa seguito un miglioramento del grado di professionalità. Le ragioni che hanno spinto e tuttora continuano a incoraggiare le istituzioni museali nel sottoporsi al processo di Accredimento dell'AAM, derivano dall'ambizione degli stessi musei a volere definire raggiungibili standard museali a servizio della cultura e dell'educazione. L'*Accreditation* ha rappresentato una pietra miliare nel processo di definizione di un metodo a fondamento dell'operare del sistema museale statunitense, mediante il ricorso a *standard* e principi che costituiscono le radici di questo programma di eccellenza e miglioramento museale.⁴⁷

E' a questo punto interessante porre alcune notazioni conclusive circa il sistema museale statunitense nell'intento di riassumere i principi del suo funzionamento.

La realtà dei musei americani si presenta nel suo operare sul vasto territorio statunitense complessa, decentralizzata e particolarmente attenta ai cambiamenti che si impongono in tale settore, cui risponde in termini di sviluppo dinamico teso al miglioramento.

I musei statunitensi costituiscono dei veri centri di aggregazione in cui la comunità cittadina americana si ritrova a confluire in favore di un riconosciuto interesse per la cultura, per l'arte ma più in generale forse per quel particolare spirito di partecipazione e legame con la realtà cui

⁴⁷ Da <http://www.aam-us.org>

appartiene. Ne consegue che per la cittadinanza americana i musei fanno parte della comunità, sottolineandone il senso di appartenenza, e da essa traggono origine. Ne è prova il fatto stesso che l'idea fondante per la creazione di un museo derivi quasi di norma da un cittadino privato, o gruppi di cittadini, piuttosto che per volere del Governo centrale, per cui una parte sostanziale del sostegno al settore della cultura e delle arti negli Stati Uniti deriva da sovvenzioni e contributi privati. L'interesse che i cittadini americani rivolgono all'istituzione museale, dalla sua origine agli sviluppi che accompagnano le varie fasi di crescita del suo processo, hanno calamitato una attenzione particolare verso coloro che vedono nella cultura e nell'arte una cospicua forma di investimento. Numerose infatti sono le attività a sostegno dei musei, che attraverso campagne di raccolta fondi cercano di ottenere finanziamenti e supporti da parte di privati, favorendo il delinearsi dello svolgimento di un'effettiva azione di *lobbying*.

La legge 501 (c) del Codice Tributario degli Stati Uniti fa specifico riferimento alle organizzazioni americane *non-profit* esenti da tasse, ovvero 28 tipologie di organizzazioni *non-profit* esenti da alcune imposte federali sul reddito. Le esenzioni applicate alle *non-profit* riguarda nello specifico società, organizzazioni, associazioni o fondazioni che risultano organizzate e gestite a fini religiosi, caritatevoli, scientifici, che testino e garantiscano la pubblica sicurezza, letterari o educativi, atte a promuovere competizioni sportive amatoriali a livello nazionale e internazionale, a incentivare le arti e sostenere la prevenzione della crudeltà su minori e animali. Da questa legge definita dall'*Internal Revenue Service* (IRS) deriva la possibilità di godere di una riduzione del versamento delle tasse corrispettivo allo stesso importo pagato in forma di donazione a favore di quelle organizzazioni che appartengono a tale categoria.⁴⁸

⁴⁸ Da <http://www.irs.gov>

Capitolo I – MAMbo – Museo d’Arte Moderna di Bologna

1.1 Il caso. 1.2 L’Istituzione Galleria d’Arte Moderna di Bologna (GAM) e la sua storia. 1.3 Il Museo d’Arte Moderna di Bologna (MAMbo) e la sua storia. 1.4 Il Forno del Pane, sede del Museo: storia, composizione architettonica dell’edificio e recupero. 1.5 Assetto istituzionale. 1.6 La Collezione. 1.6.1 L’eredità della Galleria d’Arte Moderna e storia del trasferimento da GAM a MAMbo. 1.6.2 I percorsi espositivi. 1.6.3 I visitatori. 1.7 La struttura organizzativa e l’offerta. 1.7.1 Il Dipartimento Educativo: proposte e progetti. 1.7.2 L’attività editoriale. 1.7.3 Comunicazione e promozione. 1.7.4 La creazione di una rete di strutture museali (AMACI) e le collaborazioni. 1.7.5 Membership. 1.8 Sistema di finanziamento. 1.8.1 Le fonti di finanziamento. 1.8.2 L’impiego di risorse.

1.1 – Il caso

In relazione all’analisi che si intende sviluppare si è giudicato opportuno studiare il caso del Museo d’Arte Moderna di Bologna (MAMbo), che dal 2007 occupa gli spazi dell’ex Forno del Pane. Il museo si trova all’interno di un’ampia area denominata “Manifattura delle Arti”, nella zona centrale del Quartiere Porto del Comune di Bologna, in cui sono collocati molti edifici industriali e artigianali dismessi. Tale realtà è di notevole interesse: è uno dei più importanti musei del panorama artistico italiano dedicati al contemporaneo, e costituisce la sede principale della Galleria d’Arte Moderna di Bologna (GAM). Il museo occupa quello che era uno spazio produttivo divenuto oggi un luogo dedicato all’attività culturale, svincolato completamente dalla destinazione d’uso precedente. L’esempio del MAMbo si inserisce nella categoria degli spazi monofunzionali, adibiti ad una funzione predominante, che in questo caso è quella espositiva. A questo proposito MAMbo è analizzato facendo riferimento alla Peggy Guggenheim Collection di Venezia, secondo caso preso in considerazione. E’ quindi possibile avviare un interessante confronto, al fine di indagare il piano gestionale-organizzativo di queste due realtà museali, affini eppure completamente diverse.

1.2 – L’Istituzione Galleria d’Arte Moderna di Bologna (GAM) e la sua storia

L’Istituzione Galleria d’Arte Moderna di Bologna (GAM) comprende cinque sedi distaccate, quali spazi museali ed espositivi dedicati a mostre, permanenti e temporanee. Vi rientrano infatti il Museo d’Arte Moderna di Bologna (MAMbo), Villa delle Rose, il Museo per la Memoria di Ustica, il Museo Morandi e Casa Morandi.

MAMbo con i suoi 9.500 mq. occupa la più consistente porzione di spazio espositivo dedicata all'arte moderna e contemporanea nell'area del Comune di Bologna. Costituisce la sede principale dell'Istituzione, in quanto luogo dedicato alla ricerca artistica, alla sperimentazione e all'innovazione, orientate verso una realtà di innovazione. Il Museo occupa quell'area cittadina che deriva dal recupero urbanistico della Manifattura delle Arti, luogo adibito fin dalla sua origine alle attività produttive e commerciali. Proprio la presenza del Museo in questo luogo permette di individuare il carattere comune di un ambiente deputato alla ricerca, alla sperimentazione e all'innovazione artistica e culturale in generale.

Villa delle Rose, antica sede della Galleria d'Arte Moderna, ospita oggi uno spazio destinato alla esposizione di mostre temporanee e alla realizzazione di eventi. La sua riapertura avvenne nel 1989, dopo che furono attuati lavori di ristrutturazione che ridiedero lustro alla Villa, situata al centro di un grande parco nel quartiere cittadino di Saragozza.

Il Museo per la Memoria di Ustica ospita, nei vasti ambienti degli ex magazzini ATC, i resti del DC9 Itavia che precipitò in mare durante il volo Bologna – Palermo nel 1980. Il Museo è stato inaugurato in occasione del ventesimo anniversario della strage, il 27 giugno 2007.

Il Museo Morandi si trova presso Palazzo d'Accursio in Piazza Maggiore e accoglie la più ampia collezione pubblica dedicata al pittore bolognese Giorgio Morandi.

Casa Morandi, situata in via Fondazza 36, è l'abitazione dove ha vissuto e lavorato l'artista bolognese fino al 1964, anno della sua morte. La casa museo è stata aperta al pubblico verso la fine del 2009, dopo la messa in atto di un progetto di ristrutturazione. L'abitazione testimonia i momenti salienti della vita dell'artista attraverso un percorso fatto di documenti vari e fotografie, oltre all'esposizione degli arredi di famiglia e alla collezione di opere d'arte antica a lui appartenuta. Si dipana quindi il racconto del lavoro e della figura del maestro in un ambiente oggi dedicato a fare rivivere la sua memoria, anche attraverso una serie di attività culturali mirate allo studio e all'analisi della sua vita e della sua attività artistica.¹

¹ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

1.3 – Il Museo d’Arte Moderna di Bologna (MAMbo) e la sua storia

Il Museo d’Arte Moderna di Bologna (MAMbo) rappresenta la sede principale della Galleria d’Arte Moderna di Bologna (GAM), che con oltre 3.500 opere d’arte moderna e contemporanea, dislocate tra le cinque sedi espositive di cui è dotata, si presenta come il più rilevante museo della città.

L’attuale Museo, situato in via Don Minzoni, ha quindi avuto origine dalla Galleria d’Arte Moderna, da cui dipende quale soggetto sottoposto al medesimo status giuridico e al Regolamento dell’Istituzione Comunale, che la Galleria stessa rappresenta. La Galleria e il Museo si mostrano come due entità distinte, la cui storia è unica e indissolubilmente legata e le cui basi risiedono nella comune ricerca artistica, tesa all’innovazione e alla sperimentazione.

La prima sede che la Galleria si trovò ad occupare fu Villa delle Rose, un edificio dall’architettura elegante di cui la contessa Nerina Armandi Avogli fece dono al Comune di Bologna nel 1916 perché potesse divenire una “galleria d’arte moderna”.² L’apertura della Villa al pubblico quale luogo dedicato all’arte avvenne nel 1925, quando fu possibile l’esposizione di una collezione composta di 160 pezzi, la maggior parte appartenenti al XIX secolo. Una decina d’anni più tardi, nel 1936, seguì un lavoro di selezione delle opere che permise l’esposizione di pezzi unicamente del XX secolo.

Durante gli anni della Seconda Guerra Mondiale l’edificio subì alterne vicende, divenendo dapprima un ospedale e successivamente luogo di comando delle truppe tedesche che vi si erano insediate. Nel 1946 la Villa vide nuovamente la sua riapertura. Subì una ulteriore chiusura nel 1974, dovuta alla nuova realizzazione della sede della Galleria in zona Fiera.³ In seguito a problemi di spazio, il Comune decise di trasferire parte della Collezione in un edificio nuovo, situato nel quartiere fieristico. Il progetto della nuova sede venne affidato all’architetto Leone Pancaldi, che disegnò un’area espositiva di circa 2.700 mq., idonea a contenere sia la collezione permanente – mediante un’esposizione che favoriva la rotazione delle opere – sia mostre temporanee.

Una nuova sede dedicata alla sezione di arte moderna e contemporanea è stata inaugurata il 5 maggio 2007 nell’edificio che era stato il Forno del Pane in via Don Minzoni.

Il Museo sorge in quello che oggi è il nuovo centro nevralgico dedicato alla cultura, in un contesto urbanistico che comprende anche gli ambienti universitari dei Dipartimenti DAMS e Scienze della Comunicazione (nell’ex Manifattura Tabacchi), lo stabile che ospita la Cineteca

² Da <http://www.mambo-bologna.org/>

³ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

(nell'ex Macello) e il Cassero (nell'ex Salara). MAMbo (ex Forno del Pane) è quindi parte integrante di un nuovo e moderno complesso culturale, il Distretto Culturale della Manifattura delle Arti⁴. Inaugurato nel 2003 a seguito del progetto realizzato dall'architetto Aldo Rossi, il nuovo polo culturale è situato nelle vicinanze del centro storico cittadino di Bologna.⁵

Su quest'area di circa 100mila mq. – comprendente via Marconi, via Don Minzoni, via delle Lame, viale Petramellara e via Azzo Gardino – ha la sua sede il Museo d'Arte Moderna e Contemporanea, il cui nome è divenuto sinonimo di uno dei più rilevanti musei italiani per l'arte contemporanea, dato anche il suo considerevole spazio espositivo. Si tratta di un complesso culturale interessante anche per l'aspetto urbanistico, a seguito dei lavori di recupero effettuati negli anni Novanta con la ristrutturazione dell'ex Forno del Pane.

Fin da quando venne aperta nel 1975, la Galleria d'Arte Moderna (GAM) risentiva di un clima energico e dinamico sotto il profilo intellettuale, fortemente diffuso nella città di Bologna, protraendosi come eco di un sentire che già risuonava dai primi anni Sessanta. Questo a suggello del fatto che dapprima la Galleria e successivamente il Museo hanno saputo porsi in maniera dinamica dal punto di vista intellettuale e culturale, attraverso forme di rilettura e di attenta riproposizione del passato, anche mediante espressioni di forte innovazione protese alla ricerca e alla sperimentazione.⁶

Oggi il MAMbo, che raccoglie l'eredità della collezione della GAM nella propria sede, si fa portavoce di una storia che ha compiuto oltre trent'anni e che ha saputo fare perno su un duplice intento progettuale, teso, da una parte, ad una dimensione rappresentativa della più innovativa avanguardia culturale e, dall'altra, ad un ripercorrere in senso più tradizionale la storia dell'arte italiana e internazionale.

Questa propensione verso forme artistiche moderne e tradizionali, attuali e passate, accentua l'idea di un museo proteso ad una continua azione attiva sulla scena artistica nazionale e internazionale.⁷

E' a questo punto necessario menzionare alcuni degli eventi e delle attività di cui il Museo si fa promotore, rafforzando la sua immagine di centro propulsore, vivace e attivo, in grado di proporre nel vasto panorama artistico e intellettuale una risposta attenta, in linea con il clima che domina il contesto artistico.

⁴ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

⁵ Da <http://www.tafter.it/>

⁶ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

⁷ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

“Arte come evento: la Settimana Internazionale della Performance. Bologna 1977 – 1978” è l’iniziativa che MAMbo ha ospitato nell’aprile dello scorso anno e per la quale si è affiancato all’Archivio Storico della Video Arte di Bologna, che ne ha curato la rassegna di incontri protrattisi fino alla fine di maggio.

Si è trattato di un primo appuntamento che ha sancito il punto di arrivo di 30 anni di video arte, che attraverso lo scandirsi di incontri, storie, proiezioni ha raccontato la storia dell’arte in video e dei suoi protagonisti. La rassegna è iniziata con quella che era stata la Settimana Internazionale della performance, organizzata nel 1977 presso le sedi della GAM e della chiesa sconsacrata di Santa Lucia in via Castiglione. Questo congiungersi di passato e presente in una visione unitaria, permette di evidenziare una progettualità d’insieme che contribuisce a fare del Museo un osservatore attento e sensibile, capace di cogliere spunti dal passato riportandoli in un sapiente adattamento al contesto presente, mediante forme di rilettura critica e di trasformazione.⁸

E ancora – a titolo di esempio di iniziative ed eventi che scandiscono il nutrito programma del Museo, in un contesto proteso tra le esperienze artistiche trascorse e quelle più recenti e attuali – sono da ricordare le mostre antologiche dei maggiori rappresentanti dell’arte del Novecento, per approdare all’iniziativa di *Spazio Aperto*, la sezione dedicata a scoprire e conoscere nuove figure e forme espressive dell’arte contemporanea. Vengono infatti presentate formule espressive nuove della ricerca artistica, in un programma espositivo ospitato nelle sale della Galleria d’Arte Moderna di Bologna.⁹

⁸ Da <http://www.flashgiovani.it/>

⁹ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

1.4 – Il Forno del Pane, sede del Museo: storia, composizione architettonica dell’edificio e recupero

Il Museo d’Arte Moderna di Bologna ha la sua sede in quello che era il Forno del Pane, ora rientrato nel progetto di recupero architettonico e urbanistico del Distretto Culturale della Manifattura delle Arti.

La costruzione dell’edificio risale al 1915 per volontà dell’allora Sindaco di Bologna Francesco Zanardi¹⁰ (1873 – 1954), che fece realizzare la prima porzione dello stabile, cui venne apportata un’aggiunta negli anni successivi. Tale spazio doveva assolvere alla funzione di panificio comunale, così che durante l’imperversare della Prima Guerra Mondiale vi si potesse ricorrere per far fronte alle difficoltà dettate dall’approvvigionamento della cittadinanza bolognese.

Risale al 1915 la realizzazione del progetto: si componeva di un edificio avente le caratteristiche tipiche dell’architettura industriale dell’epoca. Nel febbraio del 1917 il Forno diede inizio ad una intensa attività di produzione, arrivando quasi a coprire totalmente il fabbisogno cittadino di pane. I benefici apportati furono notevoli soprattutto sotto il profilo sociale: il primo bilancio fu chiuso con un guadagno di quasi 7.000 lire, che il Comune decise di devolvere in beneficenza.

Negli anni 1928-29, durante il periodo fascista, l’edificio fu soggetto ad un’azione di ampliamento voluta dal podestà Leandro Arpinati, che lo vide ospitare nella sua sede l’Ente Autonomo dei Consumi, chiuso nel 1935. Nel 1930 l’edificio si presentava rinnovato, con una struttura dalle dimensioni ingrandite rispetto alla precedente e preposto anche alla produzione di vino, ghiaccio, salumi e burro.

Prima di divenire luogo deputato all’esposizione d’arte moderna e contemporanea, l’ex Forno è stato oggetto di ulteriori stravolgimenti di natura funzionale. Varie sono state infatti le fasi di trasformazione a cui è stato sottoposto, fino a divenire, durante gli anni Sessanta, un deposito

¹⁰ Da <http://informa.comune.bologna.it/> – Il Sindaco socialista F. Zanardi verrà ricordato come il “Sindaco del pane” in nome delle promesse fatte alla cittadinanza nel proclama del suo programma elettorale, mantenuto e attuato. A capo della Città nei difficili anni del primo conflitto mondiale aveva condotto una campagna elettorale, in vista delle elezioni amministrative, il cui motto era “Pane e alfabeto”. Una promessa-slogan sintetica nella sua semplice efficacia, che si faceva portavoce di un sostanziale sostegno alla causa di emancipazione dei lavoratori, uomini e donne. Il pane, nella visione di Zanardi, costituiva un “alimento necessario che potesse essere distribuito a tutti, sano, igienico e abbondante”, divenendo quindi sinonimo di una distribuzione equa e popolare, per tutta la cittadinanza, di prodotti alimentari a prezzi accessibili a chiunque, di abitazioni, di igiene e istruzione.

del Comune. Gli anni Settanta invece lo videro divenire, seppure per un breve periodo, la sede dell'Hotel Astoria, per poi venire successivamente abbandonato.¹¹

E' soltanto nella seconda metà degli anni Novanta che prende avvio il progetto di recupero, valorizzazione della sua funzione museale e di radicale cambiamento, che ne ha permesso la nascita dell'attuale sede museale. Sono stati necessari 12 anni di lavori, scanditi in azioni di demolizione, recupero, assestamento complessivo della struttura e di realizzazione degli ambienti del museo.¹² La trasformazione di un complesso architettonico – con un'estensione di quasi 10mila metri quadrati – in uno dei musei di maggiore rilevanza artistica nel panorama nazionale dell'arte contemporanea, è stata accompagnata dal puntuale rispetto per la struttura architettonica preesistente, mediante un'attenta opera di valorizzazione.¹³ Alcuni esempi sono il mantenimento del tetto senza l'aggiunta di lucernari e la presenza di due canne fumarie nella "Stanza dei due forni", in cui è al momento disposta la collezione permanente del Museo, che si avvale di una spaziosa sala lunga 38 metri, estesa per 12 metri di larghezza e alta oltre 15 metri. Sovrastano dall'alto le due ciminiere, esempio di memoria archeologica, cui si vanno ad aggiungere una serie di archi strutturali, che favoriscono allestimenti spaziali anche di notevoli dimensioni.¹⁴

Le operazioni strutturali apportate all'edificio sono state attuate dal Comune di Bologna con l'apporto della società Finanziaria Bologna Metropolitana e della collaborazione esterna di Studio Arassociati di Milano, sebbene da principio fossero parte integrante del Master Plan dell'architetto Aldo Rossi (che ha curato, nel 1997, anno della sua scomparsa, la realizzazione del progetto del Distretto Culturale della Manifattura delle Arti, inaugurato nel 2003).¹⁵ L'intervento è costato circa 14 milioni di euro, stanziati da fondi statali con l'intento di realizzare un vero e

¹¹ Da <http://informa.comune.bologna.it/>

¹² Da <http://bologna.repubblica.it/>

I lavori di progettazione architettonica degli interni e dell'allestimento sono stati effettuati a cura dello studio Arassociati di Milano. Lo studio milanese Arassociati è stato istituito da quattro architetti, formati presso lo Studio di Architettura di Aldo Rossi, che nel 1997, anno della scomparsa dell'architetto, hanno dato vita a A.R. Associati, con lo scopo di dare seguito ai suoi progetti. Per quanto concerne invece il progetto di *Corporate Identity* è stato lo studio Navone Associati di Milano a curarne l'attuazione. Il committente dell'opera è stato il Comune di Bologna.

¹³ Da <http://www.arassociati.it/> - L'intervento di recupero effettuato si compone di circa 8.500 mq. di nuovi spazi disponibili. La struttura dell'edificio risulta essere suddivisa in due parti, come previsto dal progetto architettonico, di cui la prima è quella destinata agli spazi espositivi, ovvero 3.500 mq. di sale oltre a 1.200 mq. di depositi, mentre la seconda porzione dell'edificio è adibita alla funzione pubblico-amministrativa.

I circa 9500 mq., come menzionato sul sito del Museo, di spazio occupato da MAMbo fanno riferimento non solamente allo spazio espositivo, bensì a tutto il contesto urbano su cui il Museo si sviluppa, compresa la facciata sul parco e gli enormi ambienti dell'ex fabbrica.

¹⁴ Da <http://www.fondoambiente.it/>

¹⁵ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

proprio investimento culturale, in vista della candidatura della città di Bologna quale “capitale europea della cultura” nel 2000, progetto per cui effettivamente è stata designata.¹⁶

Gli architetti dello Studio Arassociati visitando per il primo sopralluogo il Forno descrissero lo spazio come:

“Il ventre di una balena che aveva ingoiato tutto quello che trovava in mare: un teatro di posa completamente annerito occupava lo spazio del cortile coperto, una palestra dopolavoristica occupava la grande sala del primo piano di via Fratelli Rosselli, al cui centro troneggiava un ring per il pugilato con corde spezzate, un deposito comunale cimiteriale pieno di bare stava nel salone dei forni, dove le ciminiere non erano ancora state liberate dalle superfetazioni, un groviglio di ruggine di biciclette abbandonate sul terrazzo e stracci e masserizie varie testimoniavano anche la presenza di qualche abitazione abusiva agli altri piani”.¹⁷

Non è soltanto una percezione che aleggia quando si entra in contatto con gli spazi di MAMbo, bensì una reale constatazione di fatti, il motivo per cui lo sguardo si dilata fino al passato presentandosi come una sapiente riproposizione di forme, che attingono alla tradizione per ricongiungersi a espressioni della più attuale scena artistica. Da una parte dunque, passato e presente si allineano sul filo dell’esperienza culturale, senza creare troppi strappi su un tessuto in cui è forte il senso di continuità, dall’altra, a sancire questa “congiunzione spazio-temporale”, vi è la presenza simultanea di un impianto architettonico che predilige il duplice affiancarsi di strutture preesistenti accanto a spazi moderni. L’intento forte che ha fatto optare per la conservazione è la notevole carica simbolica e identitaria che la vecchia fabbrica ha per i bolognesi.

A tale proposito, questa duplice presenza di tradizione e contemporaneo assieme in un museo dedicato all’arte contemporanea è così spiegata dal Direttore Gianfranco Maraniello in una recente intervista:

¹⁶ Da <http://bologna.repubblica.it/>

¹⁷ Da <http://www.fondoambiente.it/> – Citazione contenuta nella brochure per la didattica “Fai MAMbo alla scoperta di un patrimonio comune” in collaborazione con il FAI. La citazione fa riferimento all’autunno del 1999, in occasione della visita fatta da parte dei componenti dello Studio Arassociati agli interni dell’ex Forno del Pane, prima di procedere all’attuazione dell’intervento di recupero.

“Io credo sia fondamentale avere questo ancoraggio alla tradizione di pratiche, per cui noi oggi chiamiamo arte qualcosa che non sarebbe nulla al di fuori della provenienza e quindi della prospettiva, dell’orizzonte nel quale ci muoviamo. Come faremmo noi oggi a riconoscere qualcosa se non all’interno di una tradizione, di un incrocio di pratiche? Per questo il museo risulta sempre impegnato in un discorso di definizione dell’arte, ma per essere tale non può mai essere un luogo del tutto arbitrario. Deve continuamente indagare non solo il proprio futuro ma anche la propria provenienza. Ecco perché fondamentale per questo Museo è la presenza di una Collezione permanente che dimostri non soltanto qual è stata la storia del Museo, ma in che senso si possa parlare appunto di un luogo di istituzionalizzazione di pratiche artistiche. Ecco perché all’inizio delle nostre collezioni ci sono anche dei documenti, quali le foto del ’77 a Bologna, le trasmissioni di Radio Alice, estratti della Rabbia di Pasolini. Nelle prime sale ci sono libri, pubblicazioni, addirittura i libri che raccontano delle tavole rotonde che testimoniano su “Arte e Ideologia”, “Avanguardia Popolare”, quello spirito che ha dato poi luogo alla nascita della Galleria d’Arte Moderna. A questi dibattiti partecipavano l’assessore alla cultura Zangheri, che diventò poi Sindaco quando aprì poi la GAM nel ’75, Argan, Guttuso, Matta, che poi la sua mostra fu una delle prime che inaugurarono nel maggio del ’75 la Galleria d’Arte Moderna, ma già nel ’63/64 erano a Bologna a discutere sul senso dell’arte in una prospettiva ovviamente ideologica che oggi va vista con sguardo storico. Questi dibattiti indicano dei percorsi che hanno fatto sì che la Galleria d’Arte Moderna ereditasse sé stessa in una prospettiva oggi da aggiornare rispetto a nuove sfide, nuovi linguaggi”¹⁸.

Se, da una parte, non vi è un’esplicita concordanza tra la competenza e il ruolo urbano dell’Istituzione (che gestisce e collabora con sedi dislocate in un ampio raggio del tessuto urbano) e la storia dell’intervento di recupero dell’area in cui si trova l’ex Forno del Pane, dall’altra, il presentarsi del Museo sotto questo duplice aspetto di continuità, artistica e strutturale, permette di avanzare una visione d’insieme che contribuisce a renderlo una struttura organica, aperta e polivalente. Inoltre, fattore importante da non trascurare, in questo frangente risulta favorita una condizione di dinamismo tra istituzioni culturali e vita cittadina.

L’edificio del MAMbo è costituito da: un piano interrato, in cui hanno sede il Dipartimento educativo e la sala deputata a luogo di incontro per seminari e conferenze; il primo piano è riservato alla zona d’ingresso, ai servizi disponibili per il pubblico e alle sale espositive, in cui sono ospitate le mostre temporanee, oltre alle zone di accesso per il bookshop e il ristorante. Al piano intermedio è collocata la biblioteca-emeroteca della sezione di arte contemporanea, mentre al primo piano sono ospitate le sale per l’esposizione della Collezione permanente. Qui si trova l’ambiente detto “Manica Lunga”, dove sono state mantenute le arcate presenti sulla facciata, conservate e ristrutturare, ora annesse all’edificio. Gli uffici, con i propri dipartimenti interni e il

¹⁸ L’intervista gentilmente rilasciatami dal Direttore del MAMbo, Gianfranco Maraniello, riporta la data del 20 marzo 2012.

deposito, sono disposti al secondo piano, mentre gli spazi esterni fungono da collegamento tra il Museo e l'area restante del distretto culturale della Manifattura delle Arti, cui si giunge mediante il giardino del Cavaticcio.¹⁹

1.5 – Assetto istituzionale

Statuto e regolamento sono strumento fondamentale per l'organizzazione e il funzionamento dell'ente pubblico o privato in questione, oltre che strumento necessario per orientarne l'attività. Si tratta quindi di un documento programmatico molto importante, che tende a definire e disciplinare quelle che sono le sue specificità, sotto il profilo organizzativo e funzionale.

Si vuole in questo caso analizzare l'Istituzione Galleria d'Arte Moderna di Bologna, in particolare il MAMbo, prendendone in esame: la finalità, ovvero la *mission*, e le sue funzioni; i compiti e le attività che si propone di svolgere, i diritti e doveri cui assolve; la definizione dell'ordinamento e l'assetto finanziario; l'organizzazione interna e le risorse umane; i principi e le norme per la gestione organizzativa e patrimoniale, oltre alla gestione e cura della collezione.

Dal momento che MAMbo è un ente pubblico dipendente dal Comune di Bologna, è necessario rifarsi direttamente a quello che lo stesso Statuto Comunale prevede in merito alla possibile presenza di Istituzioni sul suo territorio.²⁰

Lo Statuto conferisce al Museo Civico un ampio livello di autonomia. Il MAMbo, infatti, a differenza di enti culturali che dipendono dall'assessorato, è dotato di un proprio Consiglio di amministrazione, e può entrare in trattativa diretta con enti terzi, quali Fondazioni, banche o privati. Proprio in nome di questa autonomia gli è consentito sviluppare strategie pluriennali, potendosi avvalere di un supporto di natura economica maggiormente saldo, proveniente da altre istituzioni o sponsorizzazioni.²¹

A questo proposito, è interessante indagare, anche se brevemente, le modalità di formazione e conduzione, cui fanno seguito le dinamiche di funzionamento di un'Istituzione comunale, con uno sguardo alla realtà del Museo d'Arte Moderna di Bologna. Necessita pertanto

¹⁹ Da <http://www.mambo-bologna.org/> e <http://www.arassociati.it/>

²⁰ MAMbo è gestito per mezzo di una Istituzione del Comune di Bologna, istituita ai sensi dell' art. 55 e ss. dello Statuto del Comune di Bologna, che prevede la possibilità per il Comune di creare una o più istituzioni per la gestione di servizi di interesse sociale. Lo Statuto Comunale, nella sezione dedicata ai Servizi in Titolo VI, Capo IV, affronta la tematica relativa all'Istituzione nei suoi articoli: art. 55 l'Istituzione, art. 56 il Consiglio di amministrazione e il Presidente, art. 57 il Direttore e all'art. 58 i Rapporti con il Comune.

²¹ A. Polveroni, *This is contemporary! Come cambiano i musei d'arte contemporanea*, Milano, F. Angeli 2007.

focalizzare l'attenzione all'assetto giuridico dell'Ente chiamato in causa, analizzandone Statuto e regolamento, per poi approdare ad un'analisi dei vari aspetti e questioni concernenti la vita e la gestione stessa del Museo, passando attraverso la sua storia (sia del museo che della Collezione permanente), senza tralasciare l'instaurarsi dei rapporti e relazioni che il Museo ha istituito con il territorio.

Richiamandosi al documento comunale e, in particolare, all'articolo 55 in Capo IV, è possibile esaminare l'atto di creazione di una Istituzione, secondo quanto previsto dal Comune di Bologna.

Per quanto concerne la conduzione e l'organizzazione di servizi a indirizzo sociale, in cui rientrano anche quelli di interesse educativo e culturale, il Comune può provvedere alla creazione di una o più istituzioni sul suo territorio.

E' il Consiglio Comunale l'organo atto a formare la nuova Istituzione, precisando sia l'ambito di attività che l'Ente è chiamato a svolgere, sia determinando i mezzi finanziari e il personale da assegnare all'organico.

L'istituzione (che non deve avere valenza imprenditoriale) è dotata di una propria autonomia gestionale, potendo eseguire le attività assegnatele secondo quanto disposto, e mantenendo fede, nello svolgersi delle sue attività, allo Statuto da cui dipende nonché alle norme comunali e a quanto disposto dal Consiglio comunale.

L'istituzione, inoltre, è dotata di un proprio regolamento preposto al funzionamento e al coordinamento del lavoro svolto all'interno dei vari dipartimenti, all'erogazione dei servizi e a tutte quelle attività di funzionamento che riguardano la struttura dell'Istituzione.

Sotto il profilo giuridico, come previsto dall'articolo 56, l'Istituzione è dotata di un Consiglio di amministrazione composto da un massimo di cinque membri, ivi compreso il Presidente. Questi è chiamato ad assolvere la funzione di rappresentante dell'Istituzione nelle relazioni con il Comune e con terzi, vigilando sempre per un corretto andamento e funzionamento dell'Ente, nel rispetto di quanto istituito dal regolamento e dagli indirizzi previsti dal Comune.

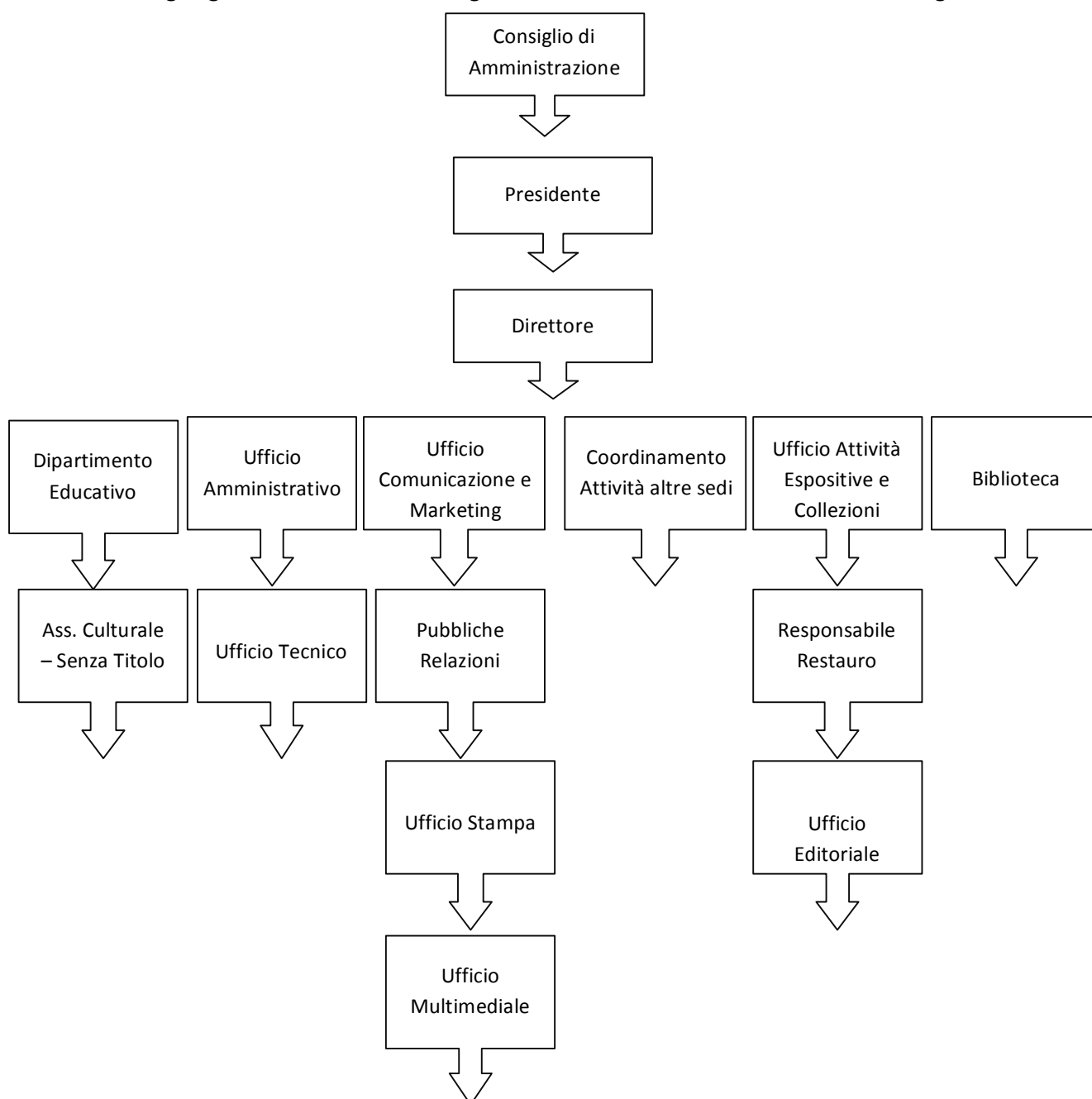
Per quanto concerne invece la conduzione generale dell'Istituzione, con riferimento all'articolo 57, questa competenza è affidata al Direttore, nominato a tempo determinato dal Sindaco della città cui l'Ente museale fa riferimento. E' suo compito coordinare il personale di cui l'Istituzione dispone, approvare in via definitiva e dare attuazione alle delibere decise in sede di Consiglio d'amministrazione, preoccupandosi anche dell'andamento economico-finanziario

dell'Istituzione, in termini di spese necessarie per il corretto procedere dell'azienda-museo, in base a quanto previsto dalle norme di contabilità del Comune.

Nonostante vi sia stato il trasferimento nella nuova sede del Museo e la variazione di denominazione da Galleria d'Arte Moderna (GAM) a Museo d'Arte Moderna (MAMbo), il Regolamento non ha subito alterazioni.²²

Per quanto riguarda il Regolamento dell'Istituzione Galleria comunale d'Arte Moderna di Bologna, si rimanda alla consultazione degli articoli relativi, presenti in Appendice.

Organigramma della struttura organizzativa del Museo d'Arte Moderna di Bologna:



²² Il provvedimento ha subito modifiche di cui l'ultima delibera è in vigore dal 19/03/2011.

1.6 – La Collezione

1.6.1 – L’eredità della Galleria d’Arte Moderna e storia del trasferimento da GAM a MAMbo

Il Museo d’Arte Moderna di Bologna accoglie nelle sue sale espositive la Collezione che fu della Galleria d’Arte Moderna di Bologna (GAM), divenuta ormai parte integrante del patrimonio artistico del Museo, permettendo di vivere una rilettura diacronica della storia dell’arte italiana, dalla seconda metà degli anni Cinquanta fino al nostro presente.

In seguito all’apertura del MAMbo nel maggio 2007²³ l’eredità di opere d’arte della GAM, confluite nelle raccolte del nuovo complesso museale, è stata sottoposta ad un necessario ripensamento della propria conformazione sia tematica che spaziale.

A tale proposito, è bene ricordare che l’ampia raccolta d’arte originaria della Galleria d’Arte Moderna di Bologna è stata riunita e ripartita tra le varie sedi museali presenti nel perimetro del centro cittadino. Le opere dell’ampia Collezione rientrano infatti negli spazi espositivi di Palazzo d’Accursio (o Palazzo Comunale, affacciato su Piazza Maggiore), che dall’ottobre 1993 ospita al suo interno il Museo Morandi, pensato per l’esposizione di capolavori dell’Ottocento e del primo Novecento, oltre alle già presenti opere dell’artista bolognese Giorgio Morandi, che vi sono conservate. Nell’ottobre 2009 è stata invece inaugurata Casa Morandi, l’abitazione in cui ha vissuto e lavorato il pittore bolognese, anch’essa parte della Collezione permanente del Museo.²⁴ Ultimo tassello per ottenere una visione completa dell’eredità di opere che la GAM ha riversato negli spazi del Mambo, è il Museo per la Memoria di Ustica, realizzato dall’artista francese Christian Boltanski, che con una installazione permanente propone una testimonianza toccante e sorprendente del tragico avvenimento.²⁵ Si viene quindi a creare una sorta di percorso artistico che si snoda per i vari spazi espositivi dell’Istituzione, situati in punti differenti della Città, contribuendo alla realizzazione di un sistema a rete cittadino fatto di collaborazioni e continui rimandi, in un contesto dove l’arte è il fattore dominante.

Il Museo d’Arte Moderna di Bologna si inserisce come fondamentale tassello di questo scenario a mosaico cittadino, ben organizzato e strutturato, proponendosi come spazio dedicato e indirizzato a sostenere le esperienze dell’arte contemporanea e teso verso una ricerca artistica aggiornata e innovativa. La modalità con cui si presenta nella direttive fondamentali non giunge

²³ La nuova sede espositiva di MAMbo è stata inaugurata in data 5 maggio 2007 (in via don Giovanni Minzoni, 14) negli spazi restaurati dell’ex Forno del Pane, oggi sede principale dell’Istituzione.

²⁴ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

²⁵ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

nuova. MAMbo ha da sempre optato, infatti, per far convergere la sua attività e le proprie azioni di manovra verso una continua attenzione alla contemporaneità, al presente, con il dichiarato intento di farsi accompagnare da quelle tendenze ed esperienze artistiche che ne costituiscono il presupposto, con lo sguardo perennemente rivolto alle premesse che la storia di questo Museo racconta.²⁶

MAMbo si pone quale interessante punto di arrivo, in grado di coniugare fattori di sperimentazione e ricerca innovativa accanto ad una preziosa collezione, importante e di notevole valore storico artistico. Alla collezione è stata dedicata l'apertura di un proprio spazio esclusivo, che permette di rivisitare in maniera critica e consapevole, mediante una rilettura retrospettiva, l'eredità lasciata dalla Galleria. Con la possibilità, quindi, di rivolgere un'attenzione specifica al profilo storico e culturale del territorio in cui si colloca la città di Bologna.

In una recente intervista il Direttore del Museo d'Arte Moderna di Bologna afferma:

“Noi non abbiamo chiuso la vecchia Galleria d'Arte Moderna per riaprire i battenti con un nuovo museo, abbiamo usato l'occasione del trasferimento del Museo come una condizione progettuale. Cioè abbiamo cercato di essere coerenti, di corrispondere ai linguaggi del contemporaneo, non soltanto di presentarli”.²⁷

All'interno di quello che era il Forno del Pane, il 15 marzo 2008²⁸ è stato inaugurato uno spazio espositivo destinato ad ospitare la collezione permanente del Museo, una delle più importanti del panorama artistico italiano. Si è venuto così a suggellare quel passaggio dalla GAM a MAMbo che ha fornito l'occasione per ripensare il museo dal suo stesso interno, mediante una serie di passaggi obbligati, quali un nuovo allestimento, l'esposizione delle ultime acquisizioni e l'introduzione di attività collaterali e servizi aggiuntivi.

L'eredità della GAM – fatta oggetto di una rilettura in costante divenire, nel suo accostarsi di tradizione ad una attenzione particolare rivolta alla cultura artistica presente – viene a consolidarsi in una collezione che vuole contribuire all'affermazione di una cultura del contemporaneo in Italia, oltre alla costruzione di un rilevante patrimonio destinato a permanere.²⁹ Quindi *LA COLLEZIONE. Per una storia del Museo d'Arte Moderna di Bologna* diviene testimonianza

²⁶ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

²⁷ L'intervista concessami dal Direttore G. Maraniello riporta la data del 20 marzo 2012.

²⁸ Da <http://www.undo.net/> - La Collezione permanente. MAMbo – Museo d'Arte Moderna di Bologna. Comunicato Stampa – direzione scientifica di Gianfranco Maraniello.

²⁹ Da <http://www.mambo-bologna.org/> e da <http://www.undo.net/>

della vocazione propria del progetto espositivo di MAMbo, orientata verso una crescita futura,³⁰ per la quale si avvale di preziose collaborazioni e contributi (in particolare dalla Regione Emilia-Romagna e del gruppo UniCredit)³¹ allo scopo di promuovere, sostenere e valorizzare la cultura artistica contemporanea.³²

In una recente intervista³³ il Direttore del Museo d'Arte Moderna di Bologna, Gianfranco Maraniello, rispondendo a una domanda sul passaggio dalla GAM al MAMbo nel 2007, e a quale sia, di conseguenza, il significato che sottende questo cambiamento e che cosa effettivamente abbia apportato, così afferma:

“Innanzitutto, il trasferimento si è compiuto nel 2007 ma era stato pianificato ben prima. In realtà era stato pianificato un vero e proprio trasloco e non si era immaginato un cambiamento nel senso di una ridefinizione dei compiti del museo, almeno questa è la situazione che ho trovato nel 2005. Invece quel che poi ci è interessato compiere è stato proprio uno sfruttare l'occasione, questa contingenza come una eccezionale condizione di ripensamento dei compiti del museo. Innanzitutto abbiamo esplorato come cambiava il contesto, con il presupposto che i musei non sono sempre uguali a sé stessi, a prescindere dalle condizioni operative, dalla localizzazione, dal rapporto col territorio.

Un conto è continuare quella sorta anche di utopia del museo collegato al suo distretto fieristico, e quindi l'idea di uno spazio di evasione o forse di inquadramento come disciplina dell'arte nell'ambito appunto di manifestazioni fieristiche, altra cosa è invece essere collocati all'interno di un Distretto Culturale, tra l'altro orientato sulle arti e sui saperi della contemporaneità, o comunque del Novecento.

Il Museo che ha una certa vocazione contemporaneista attendeva quindi un rafforzamento di posizione che comunque la vecchia Galleria d'Arte Moderna già aveva in qualche modo privilegiato, rispetto ad altri ambiti di ricerca di un'Istituzione che comunque comprende anche collezioni e che ha sotto tutela opere dell'Ottocento e del primo Novecento. Il trasferimento in questa nuova sede ha fornito quindi l'occasione, innanzitutto, di una specializzazione sul contemporaneo in maniera dichiarata.

Un altro tema che ho sempre considerato è il riconoscimento della dimensione museale dell'Istituzione Galleria d'Arte Moderna. Questo è un museo a tutti gli effetti. Bisognava però tornare in un qualche modo anche a strutturare, in maniera più consolidata, gli aspetti che fanno sì che un museo sia tale. Siamo quindi tornati ad avere una Collezione permanente, che nella vecchia Galleria d'Arte Moderna non era più esposta. Abbiamo cominciato a esporre in maniera costante nel 2008 alla luce di un lungo percorso di ricognizione scientifica e di rivisitazione dell'archivio e dei molti restauri effettuati. Insomma, si è ripreso in mano tutto quello che purtroppo era stato dimenticato, o comunque non era esposto, e certamente siamo riusciti un paio di anni fa a consegnare lo stato patrimoniale del Museo, che non era cosa chiara e accertata. Questo

³⁰ Da <http://www.mambo-bologna.org/> - Comunicato Stampa. La Collezione – Per una storia del Museo d'Arte Moderna di Bologna.

³¹ MAMbo si avvale del contributo di UniCredit Group con cui dal 2007 ha avviato una *partnership* importante per la sezione *Focus on Contemporary Italian Art*.

³² Da <http://www.mambo-bologna.org/> e da <http://www.undo.net/>

³³ L'intervista concessami dal Direttore, G. Maraniello, riporta la data del 20 marzo 2012.

trasferimento è stata quindi l'occasione, tanto per cominciare, di una rivisitazione anche del patrimonio del Museo stesso".³⁴

1.6.2 – I percorsi espositivi

Il percorso espositivo attraverso cui si snoda il racconto del Museo è costituito da quattro principali itinerari tematici, che propongono una rilettura suddivisa per sezioni, alle quali sono stati dati i seguenti titoli: *“Arte e Ideologia”*, *“Arte Astratta e Informale”*, *“Per una Storia della GAM (1968 – 2008). Estratti”*, *“Focus on Contemporary Italian Art”*.

L'intento con cui dal 2009 il nuovo allestimento della Collezione permanente del Mambo si propone al pubblico è di presentare una visione della storia dell'arte del nostro Paese, partendo dagli anni immediatamente successivi al secondo conflitto mondiale. Viene così reso omaggio alla tradizione artistica passata accostata, in questo caso, a forme della ricerca maggiormente incentrate sul contemporaneo, in un costante atteggiamento di valorizzazione e supporto della cultura del tempo in cui ci troviamo immersi.³⁵

Le prime tre sezioni tematiche che il recente allestimento presenta sono: *Arte e Ideologia*, *Arte Astratta e Informale*, *Per una Storia della GAM (1968 – 2008). Estratti*. Ripropongono, in progressione, di quei processi culturali ed esperienze artistiche che hanno tracciato e segnato i momenti più importanti dell'arte italiana. La quarta sezione invece – *Focus on Contemporary Italian Art* – è impegnata a promuovere l'arte più attuale.

La prima sala in cui ci si imbatte, *“Arte e Ideologia”*, è probabilmente la più importante, in quanto permette di cogliere lo spirito dell'effettivo significato del titolo, cui questa area del Museo è dedicata.

Attraverso l'esposizione di dipinti, stampe fotografiche, libri e filmati che si snodano lungo il percorso della sala, è possibile intuire il fermento culturale e politico che ha animato nel corso degli anni Bologna, rimarcando il ruolo principale che la città ha ricoperto, quale fucina culturale di intellettuali e artisti, oltre che fervente ambiente di lotte politiche e sociali.

Vi è quindi un procedere critico, che trascende un impianto cronologico, in questa “arte e ideologia” (o anche “arte come ideologia”), che nell'accostamento dei due termini tende a sottolineare il valore dell'arte intesa come conoscenza, sapere critico, esperienza propositiva

³⁴ Dall'intervista al Direttore di MAMbo, Gianfranco Maraniello, rilasciata il 20 marzo 2012.

³⁵ Da <http://www.mambo-bologna.org/> e da <http://fattitaliani.blogspot.it/>

accostata ad una partecipazione impegnata, ma anche compartecipazione attiva della società civile in cui viviamo.³⁶

L'area espositiva "*Arte Astratta e Informale*", che prende il nome da una mostra omonima tenutasi a Bologna nel 1983, tratteggia una vasta panoramica dei principali esponenti di queste tendenze artistiche. La sezione presenta un unico gruppo strutturato di personalità e di opere, non tendenzialmente ascrivibili ad un unico contesto omogeneo, ma qui proposte riunite insieme. L'ampia rassegna di eminenti artisti legati al contesto in cui si sviluppa l'Arte Informale si accompagna ad eventi espositivi cui la storia della Galleria non è stata estranea.³⁷

E' bene ricordare che la Galleria d'Arte Moderna di Bologna è stata inaugurata nel 1975 in quella che era allora la nuova sede (progettata dall'architetto Leone Pancaldi) nello spazio espositivo del quartiere Fiera. Si trattava di un contesto particolarmente vivace sotto il profilo intellettuale, che si andava diffondendo nello spazio cittadino della Bologna di allora, e che permeava gli animi sensibili di intellettuali, artisti e di quanti volevano, con attivismo, dare eco a quel periodo di mutamenti politici e ideologici.

Ecco quindi "*Per una Storia della GAM (1968 – 2008). Estratti*", la sezione maggiormente significativa per la rilevanza che assume nel contesto della Galleria, poiché ne ripercorre lo sviluppo dell'attività, attraverso un itinerario iniziato con l'apertura della GAM presso questo edificio. E' inoltre interessante pensare al luogo in cui la Galleria sorgeva, certamente moderno e innovativo per quegli anni, ubicato in uno spazio che doveva essere propriamente dedicato alla ricerca e alla sperimentazione del contemporaneo.³⁸

Un'altra sezione è "*Focus on Contemporary Italian Art*", che da effettiva concretezza all'esplicito sforzo in cui MAMbo si è impegnato fin dalla sua inaugurazione nel 2007: creare, collezionare e incoraggiare l'arte contemporanea nel nostro Paese.³⁹ Assume quasi le sembianze di un laboratorio deputato alla conoscenza e alla sperimentazione artistica da parte di artisti italiani che hanno lavorato negli ultimi due decenni. Il significato più profondo del titolo, riproposto in lingua inglese, si riferisce alle contraddizioni che al giorno d'oggi si stagliano sempre più in una dimensione semantica e rapporto di "valori territoriali all'interno di logiche globali".⁴⁰

Da questa area del Museo, che non figura soltanto come una sezione espositiva di arte, bensì costituisce un programma di supporto per giovani artisti emergenti sulla scena

³⁶ Da <http://ildemocratico.com/>

³⁷ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

³⁸ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

³⁹ Da <http://fattitaliani.blogspot.it/>

⁴⁰ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

contemporanea scaturisce l'iniziativa per cui MAMbo si impegna, insieme alla *partnership* del gruppo UniCredit, a favorire e sostenere l'attuazione di lavori, cui sia reso possibile ottenere visibilità in rassegne di rilievo nazionale e internazionale. L'azione è orientata a rafforzare lo sviluppo di pratiche artistiche nel nostro Paese, dove si auspica possa conseguire la promozione di una crescita culturale generale.⁴¹

MAMbo si è posto quindi come primo museo che abbia saputo iniziare dalla propria ampia Collezione come occasione per uno slancio proteso alle più attuali forme di sperimentazione del contemporaneo. Questo è stato anche sottolineato dal suo Direttore:

“...rafforzamento di questa posizione di un MAMbo italiano, per usare uno slogan, anche con una sezione speciale dedicata agli artisti italiani delle ultime generazioni, e non c'è museo in Italia che abbia questo. E' stata una grave lacuna; oggi non abbiamo un Museo, e MAMbo è stato il primo a farlo, che abbia lavorato sulla Collezione, sugli aspetti più innovativi degli artisti italiani in maniera specifica”.⁴²

L'“*Area Video*” accoglie l'ultima sezione del percorso espositivo del Museo, attraverso la riproposizione di opere video e filmiche, spaziando dalle opere ai documenti, dal Futurismo fino al nostro presente.⁴³

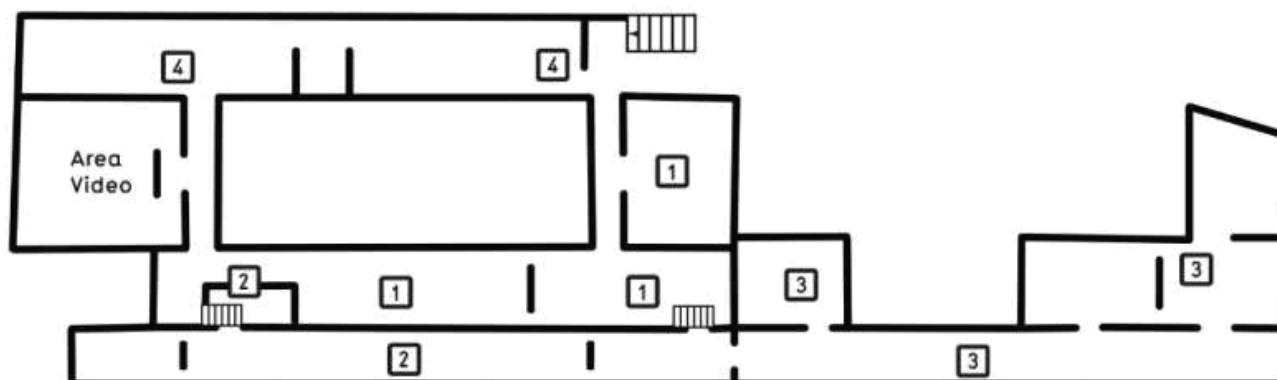
E' possibile cogliere, anche in questo ultimo spazio espositivo, quella tensione costante che corre tra il passato e la sperimentazione del contemporaneo. Viene così illustrata quella caratteristica che contraddistingue la storia stessa del Museo, e l'organizzazione del suo apparato espositivo, mediante la riproposizione di forme artistiche che si estendono dalla tradizione dell'arte alla più recente sperimentazione. Si susseguono pertanto produzioni più attuali, anche di artisti del panorama italiano contemporaneo, affiancate da immagini tratte dalla tradizione passata.

⁴¹ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

⁴² Il Direttore, in questa intervista rilasciata il 20 marzo 2012, asserisce qui alla sezione “*Focus on Contemporary Italian Art*” che si pone a consolidamento di quello sforzo per cui MAMbo si è impegnato fin dalla sua inaugurazione nel 2007, nel favorire e incoraggiare l'arte italiana contemporanea.

⁴³ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

L'immagine illustra le cinque aree tematiche della collezione permanente: 1-“Arte e ideologia”, 2-“Arte astratta e informale”, 3-“Per una storia del GAM (1968-2008). Estratti”, 4-“Focus on the Contemporary Italian Art”.



Lo spazio lungo cui si sviluppano le sale destinate alla Collezione permanente si trova al primo piano, occupando un'area di circa 1.700 mq. che si snoda su due livelli sfalsati. Viene così ad impegnare tutto il perimetro dell'edificio proteso verso all'esterno, con il terrazzo che funge da copertura al foyer. Il terrazzo si risolve in un lucernario che si estende su una doppia falda, e utilizza come basamento le vecchie travi della precedente struttura, favorendo così una illuminazione naturale. Elemento che accomuna i due piani destinati alle esposizioni è la grande porzione di spazio che l'ambiente centrale dell'edificio si trova ad occupare: si tratta di un volume a doppia altezza, posto al centro della struttura in corrispondenza della Sala dei Forni, da cui si innalzano le due canne fumarie a testimonianza dell'ex Forno del Pane.⁴⁴

A seguito di un nuovo allestimento, MAMbo dal gennaio 2011 si presenta con alcune modifiche, piccoli ritocchi che contribuiscono a mantenere il suo aspetto sempre rinnovato e attuale.⁴⁵ A tale proposito, una recente revisione delle proposte presentate è stata avviata dal Dipartimento Educativo,⁴⁶ che ha creato un percorso lungo gli spazi della collezione permanente. Le opere vengono analizzate sulla base di un tema-chiave (spazio, segno, gesto, colore) che tende a favorire una lettura e una interpretazione dell'arte appositamente pensata per bambini e scolaresche.

A sostegno invece di un pubblico più adulto, per una maggiore comprensione e lettura delle opere, il nuovo allestimento ha previsto la predisposizione, lungo il percorso espositivo, di pannelli descrittivi che possano costituire delle soste informative e di approfondimento per ogni

⁴⁴ Da <http://www.arassociati.it/>

⁴⁵ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

⁴⁶ Le attività ideate dal Dipartimento educativo sono specificamente studiate in relazione al pubblico e alle differenti fasce di età a cui sono rivolte.

visitatore. Al pubblico è offerta la possibilità di familiarizzare con un insieme di opere anche dal respiro internazionale, oltre che prettamente locale. Inoltre, la possibilità di usufruire di visite guidate e laboratori contribuisce a chiarire le aree tematiche, in base allo sviluppo della Collezione nel suo nuovo apparato espositivo.⁴⁷

Gli spazi destinati alle attività della Didattica, rivolti verso il giardino, sono collocati al piano interrato. Al piano terra si trovano invece le sale riservate alle mostre temporanee – in uno spazio di circa 1.200 mq. – che si estendono lungo la struttura del corpo principale dell'ex Forno del Pane.⁴⁸

Le rassegne tematiche che ogni anno vengono proposte scandiscono un calendario ricco di eventi e nomi importanti del panorama artistico contemporaneo, proponendosi non tanto sotto forma di un'analisi esaustiva, quanto piuttosto come un'introduzione ad uno specifico filone tematico, nel tentativo di stimolare l'approfondimento e la ricerca.

Il Museo d'Arte Moderna di Bologna si compone di una superficie espositiva di circa 3.500 mq.,⁴⁹ proponendosi come il più importante spazio istituzionale per la promozione dell'arte contemporanea nella città di Bologna. L'area adibita alle esposizioni si dipana lungo un percorso di 14 sale espositive disponibili al pubblico, in cui sono visitabili sia l'ampia collezione permanente che le mostre temporanee, allestite secondo un ricco calendario di rassegne tematiche e monografiche.⁵⁰

1.6.3 – I visitatori

Ai fini di un'analisi maggiormente esaustiva circa la Collezione del Museo d'Arte Moderna è interessante apportare alcuni dati statistici che rilevano l'afflusso di visitatori per gli anni 2008, 2009 e 2010.⁵¹ Sono riportati di seguito i dati relativi al numero di visitatori della Collezione permanente e delle esposizioni temporanee. Non è possibile disporre di informazioni sulle caratteristiche dei visitatori del Museo in quanto MAMbo non ha ancora sviluppato ad oggi indagini in merito.

⁴⁷ Da <http://www.mambo-bologna.org/> - Comunicato Stampa. La Collezione – Per una storia del Museo d'Arte Moderna di Bologna.

⁴⁸ Da <http://www.arassociati.it/>

⁴⁹ Da http://www.arassociati.it

⁵⁰ Da <http://bologna.repubblica.it/>

⁵¹ I dati percentuali relativi all'afflusso di visitatori per gli anni 2008, 2009, 2010 per il Museo d'Arte Moderna di Bologna sono forniti dal servizio Rete Civica Iperbole – Comune di Bologna stilati a cura dell'Ufficio Controllo di Gestione – Area Cultura.

La Collezione permanente del Museo registra la più alta percentuale di affluenza rispetto agli eventi temporanei,⁵² favorita anche dalla politica di prezzo adottata fino al 1 marzo 2011, per cui era previsto l'ingresso gratuito in ogni giorno della settimana.⁵³ Il livello di prezzo per l'ingresso alla permanente e alle mostre temporanee risulta sufficientemente basso così da favorirne la fruizione: il biglietto intero è di 6 euro, invece quello ridotto è fissato a 4 euro. Hanno diritto al prezzo ridotto: i gruppi superiori alle 15 unità, i minori di 18 anni, i maggiori di 65, gli studenti della scuola dell'obbligo, gli studenti universitari, nonché stranieri dotati di relativo tesserino ed enti convenzionati, quali:

- CASTELLO DI RIVOLI
- CENTRO LUIGI PECCI
- FONDAZIONE MORRA
- FOND. SANDRETTO RE REBAUDENGO
- MACRO
- MAGA
- MUSEO MARIO RIMOLDI
- MART
- MUSEO NITSCH
- PALAZZO GRASSI & PUNTA DELLA DOGANA
- PALAEXPO
- PALAZZO DELLE ESPOSIZIONI
- PEGGY GUGGENHEIM
- FONDAZIONE MUSICA INSIEME
- SCUDERIE DEL QUIRINALE
- TEATRO ARENA DEL SOLE
- TEATRO DELLE MOLINE
- TEATRO COMUNALE
- TEATRO AUDITORIUM MANZONI
- TEATRO DUSE

⁵² Va fatta eccezione per l'anno 2008 dal momento che la Collezione permanente del Museo aveva inaugurato alla metà di marzo dell'anno in questione.

⁵³ Da un articolo comparso sul sito *www.taftter.it* il 10 febbraio 2011 – A tale proposito è da sottolineare la recente inversione di rotta attuata nella politica dei prezzi per quanto concerne l'ingresso alla Collezione permanente del Museo. Infatti, dal 1 marzo 2011 Bologna ha reintrodotta il biglietto d'ingresso ai musei, tra i quali MAMbo. Il costo per le mostre temporanee e la Collezione permanente è fissato a 6 euro l'intero e a 4 euro il ridotto, rimanendo comunque di accessibile portata. La direttiva intrapresa è stata giustificata come azione necessaria dal bilancio del Comune di Bologna.

- TEATRO CASALECCHIO A. TESTONI
- TEATRO PAVAROTTI
- TEATRO TESTONI RAGAZZI
- TEATRI DI VITA
- AICS
- ARCI
- ASCOM
- ASPPI
- ATC
- BOLOGNA CONGRESSI
- BOLOGNA INCOMING
- CIRCOLO DIPENDENTI COMUNALI
- CIRCOLO DIPENDENTI DELLA PROV. DI BO
- CIRCOLO DIPENDENTI REGIONE E. R.
- CIRCOLO DIPENDENTI IOR
- CITY RED BUS
- CNA
- CONFARTIGIANATO
- COOP
- DLF
- FAI
- ORDINE ARCHITETTI BOLOGNA
- ORDINE FARMACISTI BOLOGNA
- SLOW FOOD
- TOURING CLUB ITALIANO
- UNIVERSITÀ PRIMO LEVI
- UPPI

Hanno invece diritto all'ingresso gratuito: i bambini fino ai 6 anni, gli accompagnatori di gruppi e scolaresche, i disabili con relativo accompagnatore, i giornalisti, le guide turistiche, i membri soci del Museo – MAMbo COMMUNITY FREE, INDIVIDUAL, PRESTIGE.

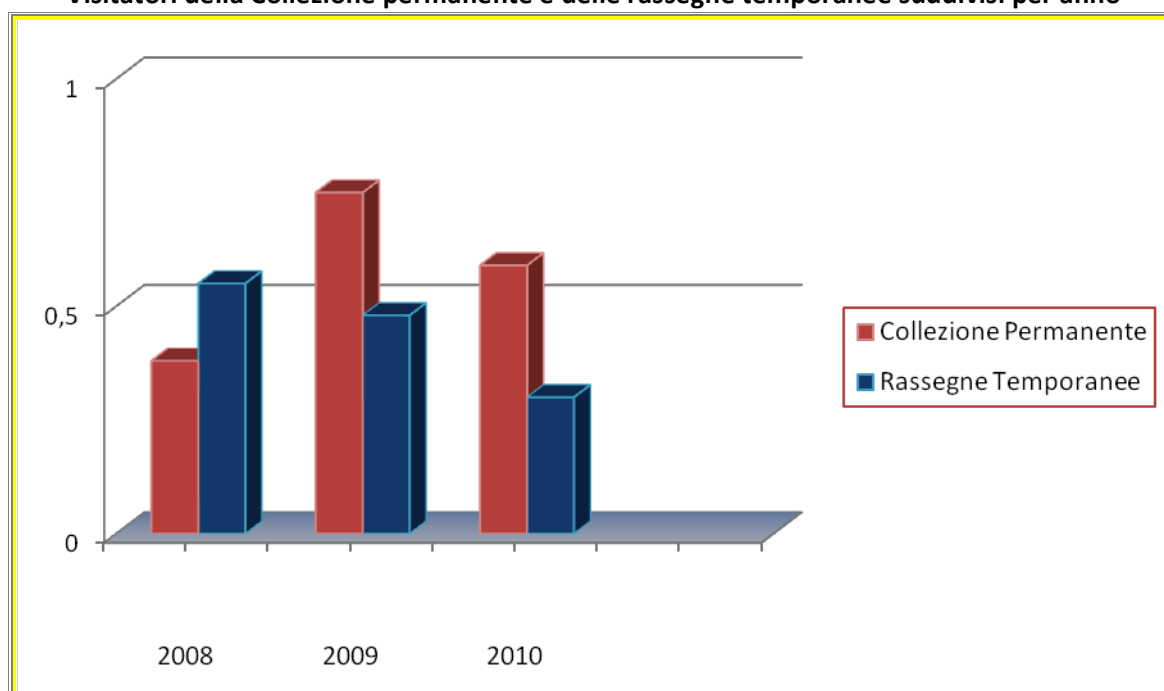
**Tabella con i dati di affluenza dei visitatori alla Galleria d'Arte Moderna
per gli anni 2008, 2009, 2010**

SEDE Museo d'Arte Moderna di Bologna	Visitatori 2008	Visitatori 2009	Visitatori 2010
Esposizione Permanente	38.198	74.971	59.282
Esposizione Temporanea	55.349	48.311	30.482
Totale Visitatori	93.942	123.282	89.764

**Tabella con i dati delle variazioni percentuali dei visitatori della Galleria d'Arte Moderna
per gli anni 2009/'08 e 2010/'09**

SEDE Museo d'Arte Moderna di Bologna	Δ '09/'08 (Variazione percentuale) dei Visitatori	Δ '10/'09 (Variazione percentuale) dei Visitatori
Esposizione Permanente	96,27%	-0,21%
Esposizione Temporanea	-12,72%	-0,37%
Percentuale Totale dei Visitatori	31,23%	-0,27%

Visitatori della Collezione permanente e delle rassegne temporanee suddivisi per anno



Il 2008 ha costituito, per il Museo d'Arte Moderna di Bologna, il primo anno effettivo di programmazione completa. La Collezione permanente è stata aperta al pubblico il 15 marzo 2008, non accessibile nel 2007. Bisogna infatti considerare che per il 2007 i dati sono calcolati partendo dal giorno di inaugurazione del Museo, avvenuta il 5 maggio 2007. Si è per questo preferito non analizzare nello specifico i flussi di visitatori a causa di una effettiva indisponibilità di dati completi.⁵⁴

Il 2009 ha assistito ad un sostanziale incremento di visitatori (+31,23%) spiegabile anche a seguito dell'importante retrospettiva dedicata a Giorgio Morandi organizzata in collaborazione con il *Metropolitan Museum di New York* ed esposta al Museo d'Arte Moderna di Bologna dal 22 gennaio al 13 aprile 2009. L'aumento di +96,27% che si è registrato nel 2009 per la Collezione permanente è notevole rispetto all'anno precedente, in quanto nel 2008 la Collezione è stata accessibile solo a partire dal mese di marzo. Dal confronto emerge che, a fronte dell'aumento di visitatori della Collezione permanente, il 2009 ha registrato una sostanziale diminuzione degli utenti delle mostre temporanee. Nonostante queste oscillazioni si registra un andamento complessivo, sul totale dei fruitori del Museo, con un incremento dell'86% delle presenze nel 2008 e del 31% nel 2009, mentre il 2010 ha registrato una diminuzione generale di utenti. Infatti, il 2010 segna un leggero calo di flessione da parte dei visitatori, sia per le visite alla Collezione permanente (-0,21%), sia per quanto riguarda gli ingressi registrati per le mostre temporanee (-0,37%), scendendo sotto il livello della soglia registrata nel 2009.

MAMbo dopo il trasferimento compiuto nel 2007 nella zona della Manifattura delle Arti, si è trovato a dover ridisegnare e riorganizzare la struttura interna del Museo e le relative modalità di conduzione e gestione, nell'intento di continuare a perseguire e consolidare quegli intenti di ricerca e conoscenza, fatti propri già dalla Galleria d'Arte Moderna. Ha anche dovuto provvedere ad un ripensamento delle modalità del suo proporsi al pubblico, attuando e perseguendo strategie che attirassero un ampio bacino di utenti verso cui indirizzare un'offerta di qualità eccellente, con nuove mostre ed attività dedicate. Il tentativo per il Museo è quindi di farsi trovare pronto per fornire una risposta alla necessità – forse oggi anche all'urgenza – di una conoscenza, comprensione e di un consolidamento di una cultura dell'arte.

Il settore del contemporaneo, ma in generale della cultura, necessita sempre più di un visitatore che sia un fruitore attivo, partecipe, incuriosito da quei linguaggi e forme che l'arte

⁵⁴ L'Ufficio Controllo di Gestione – Settore Cultura del Comune di Bologna ha riscontrato per il 2008 un incremento di pubblico dell'85,4% rispetto all'anno precedente, mentre vi è stato un aumento di visitatori dell'11,4% rispetto al 2007 per le rassegne temporanee di MAMbo.

oggi propone, preparato nel saper cogliere, con le giuste chiavi di lettura, almeno una minima porzione di quell'ingente patrimonio di cui disponiamo. Questa costituisce forse una delle sfide maggiori cui il museo di oggi deve fare fronte.

Alla luce di queste trasformazioni che hanno investito MAMbo, è mutato anche ciò che ruota attorno al Museo. E' infatti cambiato il target di visitatori, rinnovatosi dopo il vivace lancio del Museo. Da zona di degrado, flagellata da droga e spaccio, l'area in cui ha sede il MAMbo è totalmente cambiata, divenendo lo scenario in cui si presenta il Distretto culturale. Questo, certamente, contribuisce ad attirare una nuova tipologia di visitatore, che

“sia anche visitatore di luoghi, per cui qui arriva una generazione per lo più invisibile, ma che sente il bisogno di ritrovarsi. E il Museo oggi è anche l'occasione per esprimere questa nuova necessità”.⁵⁵

Inoltre, i visitatori che affollano il Museo sono gli stessi che gli gravitano intorno, perché frequentatori della caffetteria del Museo, oggi importante luogo di aggregazione e ritrovo, soprattutto per le giovani generazioni. Il Direttore infatti precisa compiaciuto:

“La caffetteria del Museo è accessibile e si indirizza tra l'altro ad una generazione che non è solo quella degli studenti universitari, ma è soprattutto della generazione dei post-universitari, che hanno sempre meno luoghi di condivisione, di scambio di identità. E' quindi una caffetteria che, malgrado non ci troviamo nel cuore della Città, si riempie tutte le sere. Ha un target molto preciso, prevalentemente femminile, buon segno questo dal punto di vista culturale e anche di percezione di sicurezza e soprattutto composto di 30/40enni. Quindi evidentemente abbiamo intercettato anche lì un tipo di utenti che ha bisogno di valori altri ed è una generazione spesso silenziosa, non sono quella categoria di utenti opinion maker, o di quelli che scrivono sui giornali o fanno sentire la loro voce, ma sono una generazione un po' sconosciuta, però preparata, che lavora”.⁵⁶

⁵⁵ Dalle parole del Direttore di MAMbo, dr. Gianfranco Maraniello, tratte dall'intervista rilasciata il 20 marzo 2012.

⁵⁶ Dall'intervista a Gianfranco Maraniello, Direttore di MAMbo, rilasciata il 20 marzo 2012.

1.7 – La struttura organizzativa del Museo e l’offerta

1.7.1 – Il Dipartimento Educativo: proposte e progetti

Il Dipartimento Educativo, nato già nel 1997 come sezione interna della Galleria d’Arte Moderna di Bologna, nell’intento di farsi portavoce di una cultura diffusa dell’arte contemporanea, ha cercato di accostare ad essa differenti fasce di pubblico. Infatti, le attività del Dipartimento sono studiate per essere rivolte appositamente ad ogni target di visitatori: bambini, ragazzi, scolaresche, gruppi organizzati e adulti, ed inoltre, sono pensate per essere svolte lungo tutta la sezione espositiva della Collezione e delle mostre temporanee, così che siano sviluppate in un itinerario che si snoda lungo le varie sedi dell’Istituzione Galleria d’Arte Moderna di Bologna (MAMbo, Museo Morandi, Casa Morandi, Museo per la Memoria di Ustica, Villa delle Rose).

Sotto questo profilo, il Museo si propone come ambiente attivo, vivace e dinamico, proteso a una dimensione educativa, capace di stimolare alla riflessione, al confronto e alla conoscenza, attraverso i percorsi didattico-educativi che offre.⁵⁷ Viene in questo modo ad assolvere pienamente il suo dovere di istituzione culturale, dove è possibile, per il fruitore, trovare risposte alla propria curiosità mediante la ricostruzione della propria identità, oltre che della realtà che lo circonda, debitamente calata in una dimensione storica. L’arte diviene, quindi, strumento essenziale di questi processi educativi, per cui lo stesso Dipartimento educativo è preposto al ruolo di filtro, mediante il quale vengono attuate ed incentivate le attività di promozione, fruizione, di un accostamento consapevole alle opere e all’arte in generale, in risposta alle esigenze del pubblico.

Le proposte offerte dal Dipartimento educativo sono varie e spaziano dalle visite guidate ai laboratori, a incontri ideati per l’accostamento all’arte contemporanea. Si avvale di personale specializzato e della collaborazione dell’Associazione culturale “*Senza titolo*”, composta di persone che hanno maturato la loro esperienza all’interno del Dipartimento museale.⁵⁸

I percorsi di attività che il Dipartimento offre sono ideati per scuole di diverso ordine e grado, e consistono in visite mirate, nell’intento di accompagnare il visitatore ad una comprensione maggiormente esaustiva dei linguaggi e delle forme dell’arte contemporanea. Anche le famiglie possono disporre di attività pensate appositamente per loro, a seconda di tipologie ed età diverse.

⁵⁷ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

⁵⁸ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

Queste consistono in:

- la *MAMbo children library*, attività laboratoriali e anche manuali, dedicate alla scoperta degli artisti;
- *Sabato alla MAMbo children library*, incontro mensile in cui le storie illustrate degli artisti possono divenire idee per riproposizioni creative personali;
- la *Domenica al MAMbo* e la *Domenica al Museo Morandi*, visite guidate a contatto diretto con le opere d'arte;
- *un compleanno a regola d'arte* è, inoltre, l'occasione per festeggiare il proprio compleanno in maniera divertente e creativa. Sono quindi pensate attività laboratoriali per ogni età.⁵⁹

Nell'ambito delle attività organizzate dal Dipartimento educativo si segnalano alcuni progetti speciali, quali *DIDART* e *ID-@ART Experience*. *DIDART* è un progetto finanziato dall'Unione Europea – Programma Cultura, nato nel 2002, su ideazione proprio del Dipartimento educativo del Museo d'Arte Moderna di Bologna, con l'intento di creare una rete transnazionale di didattica dell'arte contemporanea, così che le esperienze più significative, diffuse all'interno del contesto europeo, potessero dialogare e interagire tra loro. Il Museo d'Arte Moderna di Bologna è il principale esponente di questo programma, in quanto è stato segnalato come proposta migliore per la didattica contemporanea nella sezione Arti Visive.⁶⁰

L'esperienza, in questo progetto, viene ad occupare una posizione primaria e fondamentale da cui partire per rendere l'arte stessa un'esperienza diretta e condivisa. Diversi sono, infatti, i Partner che partecipano a questo programma di ricerca europeo, impegnati attivamente nella condivisione, nel confronto diretto di esperienze e metodologie diverse, che hanno la loro origine in contesti culturali e sociali differenti, e nella una conoscenza partecipata. I diversi Partner, che collaborano nel tentativo di ampliare, nel panorama europeo, la presenza di una cultura del contemporaneo fondata su una conoscenza condivisa e su un'esperienza diretta, sono:⁶¹

- MAMbo – Museo d'Arte Moderna di Bologna - Istituzione capofila
- Accademia di Belle Arti di Bologna
- Azienda Speciale Palaexpo di Roma
- Musei Civici di Reggio Emilia
- Giannino Stoppani, Cooperativa Culturale di Bologna
- Facoltà di Belle Arti di Barcellona

⁵⁹ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

⁶⁰ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

⁶¹ Da <http://www.didart.net/>

- Fondazione per l'Arte Contemporanea di Bratislava – Louisiana
- Museum of Modern Art di Copenhagen
- Ludwig Museum di Colonia
- Zeeuws Museum Middelburg di Rotterdam
- MART - Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto
- Kiasma Museum of Contemporary Art di Helsinki
- Europos Parkas di Vilnius
- Neue Nationalgalerie, Hamburger Bahnhof di Berlino.

ID-@ART Experience è l'altro progetto speciale: che si concretizza in un percorso di *e-learning*, con l'intento di fare conoscere l'arte contemporanea mediante l'esperienza, intesa come migliore approccio educativo all'arte. Tre artisti che sono presenti con le loro opere nella Collezione del Museo suggeriscono al visitatore – principalmente gruppi di studenti per cui l'opera è stata pensata – attività tese alla comprensione della loro poetica.⁶²

A proposito del Dipartimento educativo il Direttore del MAMbo asserisce:⁶³

“Oggi abbiamo finalmente un dipartimento educativo, di eccellenza tra l'altro, ma finalmente con personale a tempo indeterminato e interno al Museo stesso. Questo non c'era prima. Prima c'era un gruppo di lavoro con contratti in base ad alcuni progetti e a rivedersi in base alle attività del Museo. Oggi il Museo è fortemente interessato alla dimensione educativa. Un museo è in assoluto, in generale una agenzia educativa. Ma adesso abbiamo proprio un dipartimento che è preposto a questa dimensione. Sì, è un investimento! E' dunque assolutamente necessario investire nell'ambito dell'educazione tramite la presenza di un reparto educativo”.⁶⁴

Nel 2008 è nato anche un progetto che si avvale della collaborazione tra MAMbo e FAI Emilia-Romagna,⁶⁵ (rivolto agli insegnanti delle scuole medie), con l'obiettivo di favorire una conoscenza dei beni artistici del proprio territorio, attraverso un accostarsi alle poetiche e ai linguaggi dell'arte contemporanea.

E' stato quindi creato un apposito Kit, da parte del Dipartimento educativo del MAMbo, che accompagni gli studenti alla scoperta della storia e dei relativi cambiamenti che hanno

⁶² Da <http://www.mambo-bologna.org/> e da <http://www.didart.net/>

⁶³ Dall'intervista fatta al Direttore di MAMbo, G. Maraniello, in data del 20 marzo 2012.

⁶⁴ Dall'intervista fatta al Direttore di MAMbo, G. Maraniello, in data del 20 marzo 2012.

⁶⁵ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

interessato il Museo d'Arte Moderna, la sua Collezione e in generale il Distretto della Manifattura delle Arti, facilitando la conoscenza e la comprensione di questi luoghi in relazione all'arte.⁶⁶

1.7.2 – L'attività editoriale

Il Museo d'Arte Moderna di Bologna, in questi anni di apertura, ha perseguito un importante processo evolutivo legato all'attività editoriale, che a portato nel 2008 alla nascita delle *Edizioni MAMbo*, avvenuta nel 2008. Ciò risponde alla necessità di creare, progettare ed infine pubblicare volumi che rappresentino l'esito diretto e concreto della strategia di MAMbo, la prassi operativa che svolge e il progetto scientifico che ne sta alla base.⁶⁷

Dopo il trasferimento nella nuova sede i primi cataloghi sono stati stampati da *Skira* – che fino al 2009 ha anche provveduto alla gestione del bookshop, ora invece curato dalle *Edizioni Corraini* – sebbene l'esigenza di provvederne in modo autonomo fosse stata avvertita fin dall'inizio. Questa idea progettuale è in diretta rispondenza con un museo che ha assistito ad una trasformazione dei propri spazi e ad un ripensamento dei suoi compiti, mantenendo sempre fede all'intento progettuale che ne guida la direzione. E' quindi nato spontaneamente il desiderio di dare avvio ad una propria attività editoriale, che curi per intero la progettazione di un volume.⁶⁸

Una seconda categoria di libro che MAMbo propone è la serie degli *instant book*. Si tratta di cataloghi in formato ridotto, accessibili ad ogni visitatore, creati con l'intento di costituire uno strumento semplice ed efficace, che favorisca una maggiore conoscenza di un artista. L'*instant book* racchiude, nella sua sintetica semplicità di libretto informativo, un curato apparato iconografico assieme alla chiarezza esplicativa propria della brochure.

Una terza tipologia di volume proposta si accosta al genere del "saggio", aprendo la strada ad un nuovo filone di pubblicazioni.⁶⁹

Per MAMbo il settore dell'editoria è divenuto sinonimo di sfida, nel tentativo di ovviare a quella funzione, ormai entrata nell'immaginario comune, del museo come "contenitore" ed affermarsi invece quale "produttore" di cultura.⁷⁰

⁶⁶ Il progetto di formazione FAI MAMbo è stato reso possibile grazie al patrocinio della Presidenza del Consiglio Comunale di Bologna e di Coop Adriatica.

⁶⁷ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

⁶⁸ Da <http://www.mambo-bologna.org/> e da <http://www.exibart.com/> - Intervista di Francesca Rebecchi al Direttore di MAMbo, G. Maraniello, pubblicata giovedì 12 novembre 2009.

⁶⁹ Da <http://www.exibart.com/> - Intervista di Francesca Rebecchi al Direttore di MAMbo, G. Maraniello, pubblicata giovedì 12 novembre 2009– Il primo libro edito di tipologia saggistica è Giuseppe Penone. Scritti 1968 – 2008. Una seconda pubblicazione è stata edita in occasione della mostra su Fellini organizzata dal 25 marzo al 25 luglio 2010.

Particolare attenzione è stata rivolta ai servizi accessori, tra cui il bookshop del museo, strettamente correlato all'attività editoriale di MAMbo. Nel bookshop del Museo è infatti proposta una selezione ampia e accurata di pubblicazioni relative al settore dell'arte, cinema, architettura, design, illustrazione, dove è possibile reperire anche i cataloghi e le pubblicazioni edite direttamente dalla sezione editoria di *Edizioni MAMbo*. L'ampia offerta esposta dal bookshop affianca costantemente la proposta culturale e artistica delle mostre temporanee allestite nelle sale del Museo, della Collezione permanente, delle attività della didattica e della biblioteca. A supporto della vasta offerta disponibile, il Museo si fa promotore di una ricca programmazione scandita da incontri, workshop per bambini e adulti, appuntamenti a tema, a sottolineare ulteriormente una forte vocazione e impegno per la cultura e per l'arte, soprattutto del Museo, che si pone come importante riferimento per la città stessa.

Il bookshop è attualmente gestito dalle *Edizioni Corraini*, (da cui il nome "*corraini MAMbo artbookshop*"), che operano per la ricerca e la sperimentazione, aprendosi anche ad artisti, designer e illustratori.⁷¹ Così il Direttore parla a proposito del bookshop del Museo:

"Mi piace pensare che il nostro bookshop sia un centro specializzato soprattutto su aspetti educativi, non a caso Corraini ha fatto questa scelta di investire sul MAMbo e d'altra parte anche gli interessi di Corraini sono molto legati all'arte, al design, all'educazione, al mondo dell'infanzia, che comunque è un tema dominante di grande sensibilità in Emilia-Romagna. Quindi c'è anche questa continuità con una certa tradizione educativa".⁷²

1.7.3 – Comunicazione e promozione

In seguito al cambiamento di sede e alla decisione di dare un nuovo nome al Museo – che contribuisse quindi ad evidenziare, con una denominazione propria, il passaggio dall'Istituzione Galleria d'Arte Moderna (GAM) a MAMbo-Museo d'Arte Moderna di Bologna – è stato proposto un progetto che delineasse l'immagine del Museo, caratterizzandone la sua identità. Il progetto è stato affidato allo Studio Navone Associati di Milano,⁷³ il quale ha ideato una composizione di

⁷⁰ Da <http://www.exibart.com/> – Si fa qui riferimento ad una intervista alla responsabile dell'Ufficio Editoriale, Francesca Rebecchi, pubblicata su Exibart il 12 novembre 2009.

⁷¹ La collaborazione di maggiore interesse è con Bruno Murari, artista che per molti anni ha lavorato con Corraini, cui è seguita una attenzione particolare al mondo dei libri per bambini.

⁷² Si fa qui riferimento all'intervista al Direttore del Museo d'Arte Moderna di Bologna, Gianfranco Maraniello, in data 20 marzo 2012.

⁷³ Lo Studio Navone Associati, con sede a Milano, è stato fondato nel 1996 dall'architetto e *design* Maurizio Navone. Si tratta di uno Studio di progettazione che, convogliando più discipline, opera nell'ambito della

elementi grafici caratterizzanti per la realizzazione del logo del Museo, richiamando la tecnica dello stencil, contraddistinto dal riempimento delle campiture interne delle vocali. L'intento perseguito per la creazione del logo rispecchia l'intenzione stessa del Museo, allo scopo di proporsi quale strumento per apportare una nuova ridefinizione nei confronti della comunità interessata al consumo culturale.

Ha fatto seguito alla realizzazione del logo l'ideazione e la progettazione di una linea di *merchandising* MAMbo, attuata nel 2008.⁷⁴

Questi progetti di immagine, per cui lo Studio Navone Associati (NA) è altamente specializzato, rientrano nello sviluppo della comunicazione *corporate e product design*. A questo proposito, il Direttore Maraniello, si è così pronunciato:

"...siamo quindi passati ad un lavoro di ridefinizione, ad un lavoro di cosiddetta *Corporate Identity*. Se questo è un museo, che si chiami Museo. Nel passaggio da GAM a MAMbo abbiamo provveduto a fare uno studio su come scriverlo, sulla modalità con cui comunicarlo, sul perché fosse uno dei pochi acronimi che si pronuncia nello stesso modo in tutte le lingue del mondo, ed infine sul suo carattere infantile – chi si occupa di psicogenesi dell'alfabeto sostiene che le "m" e le "b" sono suoni infantili. Ecco quindi MAMbo. Siamo stati inoltre attenti a non declinarlo in maniera troppo frivola, ed infatti il logo che ne è derivato è sostanzialmente un *lettering*. Il carattere dinamico era già stato fatto dall'acronimo stesso e dal carattere evocativo di un movimento. Non a caso il Mambo è una danza. Ecco quindi che siamo stati molto attenti a studiare queste dinamiche, così da affidarci ad uno studio di consulenza, per essere sicuri che fossimo sulla strada giusta con queste intuizioni. E devo dire che la cosa ha avuto un certo riscontro".⁷⁵

Riguardo alle strategie di comunicazione perseguite dal Museo e alle linee di promozione ricercate, è opportuno fare riferimento all'ufficio preposto all'attività comunicativa, interno al museo. Vi è infatti una sezione appositamente destinata alla comunicazione dell'attività ordinaria e degli eventi che l'Istituzione realizza, in linea con quanto la direzione ha prefissato. Tale ufficio è composto da professionalità specializzate che operano in specifici ambiti di competenza, quali l'ufficio stampa, il marketing, le pubbliche relazioni e l'ufficio eventi.

In base alle iniziative da proporre, l'attività di comunicazione si orienta su differenti tipologie di target. Si rivolge infatti ad un pubblico generico, interessato e/o appassionato di arte contemporanea, oltre ad indirizzare la sua azione verso una audience più specializzata di addetti ai

comunicazione corporate e nel *product design*. Ha attuato progetti di immagine per importanti aziende ed enti italiani.

⁷⁴ Da <http://www.navoneassociati.com/>

⁷⁵ Dall'intervista al Direttore del Museo d'Arte Moderna di Bologna, Gianfranco Maraniello, in data 20 marzo 2012.

lavori o studenti, con un'attenzione particolare alla stampa specializzata, mediante la diffusione di informazioni.

Molteplici sono gli strumenti di cui il Museo si avvale al fine di promuovere e potenziare la sua azione di comunicazione. A tale proposito si è rivelato largamente utile il ricorso alla consultazione del sito web del Museo – <http://www.mambo-bologna.org/> - nelle sezioni:

- calendario eventi (mette in evidenza gli eventi che verranno);
- MAMbo segnala (aggiorna riguardo a notizie interessanti, a sfondo culturale);
- area stampa (un aggiornamento completo e costante dell'attività del Museo);
- mostre (segnala il calendario, presente e futuro, dell'attività espositiva).

Il ricorso alla newsletter e agli inviti personali in occasione di eventi temporanei e di attività collaterali, iniziative che vanno ad arricchire l'attività del museo, costituiscono un importante strumento di fidelizzazione dei visitatori, attraverso il ricorso ad un canale di comunicazione efficace e veloce. Le affissioni e le brochure tendono a rivolgersi ad un pubblico più generico, nel quale si iscrive anche quello potenziale, in questo caso facilmente raggiungibile. Si tratta di una modalità informativa che si estende alla cittadinanza residente nel Comune di Bologna, ma che raggiunge anche l'intera area regionale, cercando di richiamare un'affluenza di pubblico quanto più vasta possibile. In ultimo, il Museo persegue una strategia di comunicazione rivolta specificamente alla realtà scolastica, al fine di creare e incentivare una cultura dell'arte contemporanea, mediante visite guidate, laboratori didattici (cui è preposto il dipartimento educativo del museo) ed eventi collaterali, rivolti principalmente a studenti universitari ed adulti.⁷⁶

1.7.4 – La creazione di una rete di strutture museali (AMACI) e le collaborazioni

Il MAMbo è all'interno di una rete che ad oggi riunisce 27 tra i più importanti musei impegnati nel settore dell'arte contemporanea in Italia: *l'Associazione dei Musei d'Arte Contemporanea Italiani – AMACI*. Si tratta di un'associazione non profit nata nel 2003, con lo scopo di avviare un processo di scambio continuo tra le varie istituzioni museali associate, nell'intento di costruire una cultura dell'arte moderna e contemporanea a livello istituzionale in Italia.

⁷⁶ Le informazioni qui riportate si evincono dalla consultazione del sito del Museo d'Arte Moderna di Bologna – <http://www.mambo-bologna.org/>

I musei che partecipano alla rete contribuiscono ad attivare un efficace scambio di informazioni, idee ed esperienze nell'ambito dell'arte contemporanea, al fine di condividere modelli di sviluppo e miglioramento qualitativo di ciascun soggetto, in un dialogo di conoscenza reciproca e continuo confronto. La partecipazione alla rete permette quindi di effettuare una revisione continua della situazione museale: rilevandone le problematiche, favorendo un'analisi costante circa l'identità e il ruolo del museo d'arte contemporanea nel panorama italiano. Essere parte di *AMACI* favorisce inoltre, per le realtà museali attive nel sostegno e nella promozione del contemporaneo, una maggiore riconoscibilità a livello nazionale, con spiragli anche sul versante internazionale.⁷⁷

Il Museo, come si è già avuto modo di evidenziare, è inserito in una rete europea impegnata nel settore della formazione, dello studio e del confronto nella didattica dell'arte contemporanea. MAMbo è coinvolto attivamente, come principale esponente, in questo progetto culturale dell'Unione Europea *DIDART*, che riunisce musei, consentendo loro di confrontarsi e collaborare nel settore della didattica relativa al contemporaneo.⁷⁸

Il Museo intrattiene collaborazioni di carattere istituzionale con il Comune di Bologna e con la Regione Emilia-Romagna, che oltre ad essere enti di riferimento diretti per l'Istituzione comunale, si impegnano anche nel suo sostegno finanziario.

Sono state istituite alcune forme di partecipazione con enti pubblici e privati della città a sostegno di attività del Museo o in cui esso si impegna ad apportare un significativo supporto. Ad esempio è interessante la cooperazione intrapresa con la Cineteca di Bologna, anch'essa parte del Distretto culturale della Manifattura delle Arti. L'intento è creare una "cittadella della cultura",⁷⁹ come una comune area dedicata alla cultura in cui proporre al pubblico attività ed iniziative condivise. L'Istituzione ha infatti il fine di promuovere e favorire un'ampia conoscenza mediante attività di diretto coinvolgimento del pubblico alle iniziative che intende realizzare.⁸⁰

Inoltre, l'Istituzione Galleria d'Arte Moderna di Bologna ha da anni avviato una consolidata sinergia con Bologna Fiere. L'Istituzione si pone come protagonista assoluta nell'organizzazione di eventi e proposte a sfondo culturale che prevedono mostre, film, festival d'arte e performance d'artisti, organizzati nella città di Bologna e nel territorio regionale, in concomitanza con *Arte Fiera*

⁷⁷ Da <http://www.amaci.org/>

⁷⁸ Da <http://www.mambo-bologna.org/> e da <http://www.didart.net/>

⁷⁹ Da <http://www.mambo-bologna.org/> Comunicato Stampa – Il Museo MAMbo: il Museo d'Arte Moderna di Bologna.

⁸⁰ Da <http://www.comune.bologna.it/> - Regolamento dell'Istituzione Galleria comunale d'Arte Moderna di Bologna.

Art First, (collaborazione iniziata in occasione della sua 36esima edizione). L'Istituzione, in qualità di "partner di eccellenza",⁸¹ si impegna a qualificare la città di Bologna come capitale dell'arte contemporanea, avanzando un nutrito programma, da svolgersi nelle sue sedi, articolato in progetti espositivi, eventi ed iniziative per il pubblico.⁸²

1.7.5 – Membership

Le diverse forme di *membership* rappresentano una modalità con cui il Museo provvede alla raccolta fondi e alla fidelizzazione del suo pubblico. MAMbo, pur continuando ad essere parte dell'ente di appartenenza, in quanto Istituzione del Comune di Bologna, gode di un grado limitato di autonomia. L'Istituzione Galleria d'Arte Moderna di Bologna rientra nella categoria dei cosiddetti "musei ad autonomia limitata",⁸³ per cui lo stesso Direttore delinea il significato concreto di questa tipologia di forma giuridica in cui anche MAMbo si iscrive:

"L'Istituzione non solo gode del sostegno, della condivisione di responsabilità, ma anche degli oneri dell'ente affidatario. Inoltre, l'Istituzione è dotata di almeno due caratteristiche interessanti: un certo livello di autonomia nella programmazione e nella progettazione, da poter conseguire anche con l'aiuto di soggetti terzi. A differenza di musei gestiti dai tempi degli assessorati in economia, l'Istituzione ha un proprio bilancio. Non ha personalità giuridica ma gode di autonomia gestionale. Siamo quindi responsabili del nostro bilancio. Inoltre, vi è la possibilità di avere anche una interlocuzione diretta con eventuali soggetti interessati a citare il museo, mentre altri musei della pubblica amministrazione, gestiti magari in economia all'interno di un assessorato, non hanno questo tipo di rapporto diretto e quindi possibilità di incrociare nel proprio percorso altri stakeholder, per cui è possibile introitare direttamente le sponsorizzazioni".⁸⁴

Il Museo fonda parte della sua autonomia sul prezzo dei biglietti, sulle vendite effettuate presso lo shop, mediante l'attività di merchandising e sul finanziamento da parte di sostenitori privati, con cui può intrattenere un rapporto diretto. Si viene così ad evitare la formula della mediazione

⁸¹ Da <http://www.mambo-bologna.org/> – Comunicato Stampa Istituzione Galleria d'Arte Moderna di Bologna in occasione di ARTE FIERA ART FIRST 2012.

⁸² L'iniziativa di "Arte Fiera OFF", avvenuta in occasione della 36esima edizione di *Arte Fiera Arte First*, si è svolta dal 27 al 30 gennaio 2012. L'iniziativa si rinnova anche per il prossimo anno – è prevista nei giorni 25-28 gennaio 2013 – ribadendo la formula innovativa presentata nell'edizione da poco conclusasi, per cui l'offerta culturale si arricchisce con il coinvolgimento diffuso di tutta la città nei giorni in cui si svolge la rassegna fieristica. Da <http://www.mambo-bologna.org> – Comunicato Stampa Istituzione Galleria d'Arte Moderna di Bologna in occasione di ARTE FIERA ART FIRST 2012 e <http://www.artefiera.bolognafiere.it/>

⁸³ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 pp. 28-29.

⁸⁴ Dall'intervista al Direttore del Museo d'Arte Moderna di Bologna, dr. Gianfranco Maraniello, in data 20 marzo 2012.

dell'ente di appartenenza, traendo vantaggi a livello di maggiore visibilità nel circuito esterno, in cui l'Istituzione ha la possibilità di spaziare, proprio in favore della sua autonomia. Sempre in tema di finanziamenti, l'Istituzione può godere della tipica forma del trasferimento da parte del Comune di Bologna.⁸⁵

Le forme di *membership* rappresentano pertanto sia una fonte di introiti che un modo per convogliare i visitatori alla realtà del museo, coinvolgendoli nelle sue attività, attraverso un canale di informazione costante ed efficace.

Quasi ogni museo è ormai dotato di un proprio programma di *membership*,⁸⁶ mutuando un modello di coinvolgimento attivo dei visitatori, da tempo ormai affermatosi nella realtà dei musei americani ed introdotto nel contesto italiano.

Il coinvolgimento nelle attività del museo è direttamente proporzionale all'impegno economico che il singolo sostenitore prende nei confronti dell'ente museale. Per questo motivo, il programma di *membership* è composto di diversi livelli societari, determinando differenti tipologie di attività rivolte ai soci. Diventare soci dell'istituzione culturale, attraverso il pagamento della relativa quota annuale, comporta una serie di vantaggi di vario genere: benefici concreti (sconti, inviti ad eventi privati, inaugurazioni di nuove mostre, esclusiva partecipazione ad attività ed iniziative esclusive, servizi in esclusiva e gadget) e benefici da cui trarre un godimento immateriale (ritorno d'immagine, appetenza sociale, relazioni).

La formula di *membership* adottata da MAMbo per proporre e promuovere la partecipazione e il diretto confronto con l'arte contemporanea è rappresentata da *I AM – Io sono Amico del MAMbo*.⁸⁷ L'intento è quello di coinvolgere in maniera attiva il visitatore nella realtà del Museo e nelle attività che esso propone, volendo costituire un gruppo di Amici che ne condividano il programma culturale.⁸⁸ *I AM* prevede tre tipologie associative per cui riserva vantaggi differenti:

- *I AM FREE* al costo di 10 euro e prevede l'ingresso annuale illimitato alle mostre del Museo;

⁸⁵ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 pp. 29.

⁸⁶ Secondo quanto riporta <http://www.taftjournal.it/> nel giugno del 2011 – Per quanto concerne il nostro Paese, lo sviluppo delle realtà associative che contribuiscono al sostegno di progetti culturali riversa ancora in una situazione di gestazione, rispetto al panorama internazionale, soprattutto anglosassone.

⁸⁷ Da <http://www.mambo-bologna.org/>

⁸⁸ Secondo quanto riporta <http://www.taftjournal.it/> nel giugno del 2011 – La formula associativa del tipo "Amici del...", interpretabile anche nella forma di "friend raising", costituisce oggi il modello di tendenza verso cui molte associazioni culturali sono orientate, al fine di istituire e intrattenere stabili relazioni con i propri sostenitori.

- I AM INDIVIDUAL al costo di 50 euro, prevede oltre all'ingresso annuale illimitato alle mostre del Museo, visite guidate, partecipazione ad attività riservate, invito all'inaugurazione di nuove mostre e una serie di sconti;
- I AM PRESTIGE al costo di 250 euro. Questa costituisce la formula che offre il maggior numero di benefit di cui disporre, tra cui: invito alla *preview* riservata delle mostre, attività e visite guidate riservate, sconti e invio per posta dei cataloghi delle mostre, cui si aggiungono tutti i benefit precedenti.⁸⁹

1.8 – Sistema di finanziamento

1.8.1 – Le fonti di finanziamento

Ai fini di un'analisi circa le principali fonti di finanziamento del Museo d'Arte Moderna di Bologna e le maggiori aggregazioni di spesa sono stati presi in considerazione i dati a consuntivo per gli anni 2008, 2009 e 2010, che hanno permesso di comprendere e confrontare le dinamiche economico-finanziarie che muovono questa importante Istituzione comunale.⁹⁰

Nel perseguire le finalità istituzionali si evidenzia che il MAMbo impiega risorse che si inscrivono in tre principali categorie:

- uno stanziamento annuo specificamente iscritto nel bilancio comunale
- entrate proprie derivanti dalle tariffe dei servizi offerti e dai proventi derivati direttamente dalle attività svolte
- contributi, lasciti e qualsiasi altra risorsa eventualmente concessa da terzi (soggetti pubblici o privati) per lo svolgimento delle attività del museo.

Sono di seguito riportate le tabelle e i grafici che evidenziano la composizione percentuale delle entrate del MAMbo per gli anni 2008, 2009 e 2010. Si desume come i contributi e i trasferimenti costituiscano la voce principale d'entrata per il Museo d'Arte Moderna di Bologna, cui fanno seguito le "entrate extratributarie" e, infine, "le entrate da servizi in conto di terzi".

⁸⁹ Da <http://www.mambo-bologna.org>

⁹⁰ I dati forniti in forma di consuntivi sono stati in parte forniti direttamente dal Museo, in parte dedotti dal Comune di Bologna nella sezione a cura dell'Ufficio Controllo di Gestione.

Tabella con i dati relativi alle Entrate del Museo d'Arte Moderna di Bologna per l'anno 2008

MAMbo	2008
Contributi e Trasferimenti	4.171.578,45
• contributi e trasferimenti dal Comune di Bologna	803.150,00
• contributi e trasferimenti dalla Regione	400.000,00
• contributi e trasferimenti da parte di organismi comunitari e internazionali	120.989,58
• contributi e trasferimenti da Enti pubblici e da privati	2.847.438,87
Entrate Extratributarie	430.065,76
• proventi derivanti dalla vendita di biglietti di ingresso	96.590,00
• proventi derivanti dalle attività del laboratorio didattico	22.690,00
• proventi derivanti da sponsorizzazioni di iniziative dell'Istituzione	131.974,00
Entrate da Servizi per conto di Terzi	86.558,26
Totale Generale	5.026.035,81

Composizione percentuale delle entrate per l'anno 2008

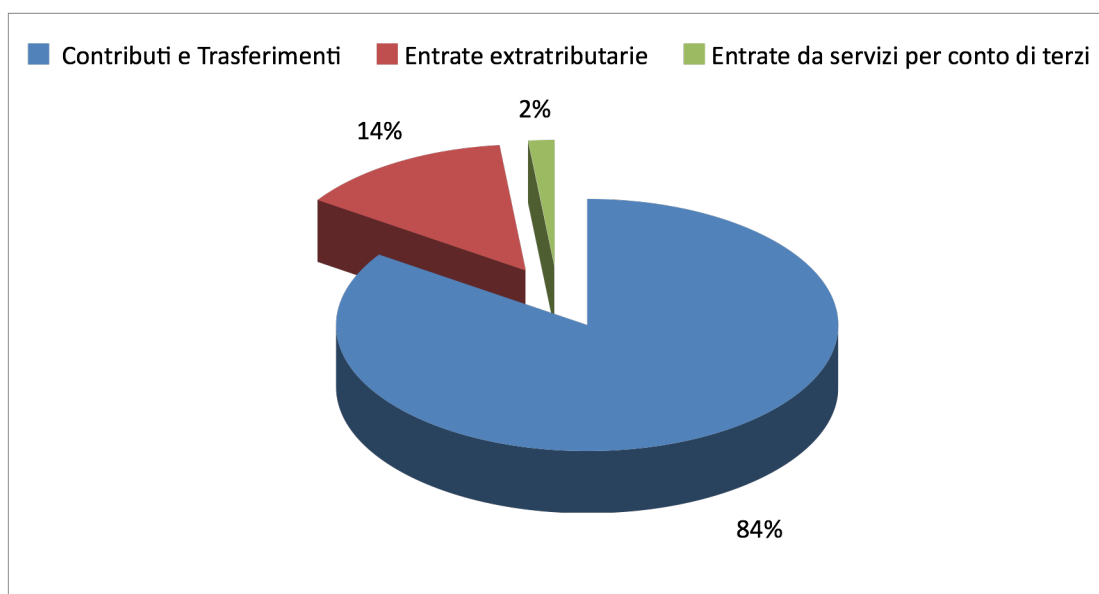


Tabella con i dati relativi alle Entrate del Museo d'Arte Moderna di Bologna per l'anno 2009

MAMbo	2009
Contributi e Trasferimenti	3.519.233,30
• contributi e trasferimenti dal Comune di Bologna	855.150,00
• contributi e trasferimenti dalla Regione	505.000,00
• contributi e trasferimenti da parte di organismi comunitari e internazionali	52.083,30
• contributi e trasferimenti da Enti pubblici e da privati	2.107.000,00
Entrate Extratributarie	584.950,91
• proventi derivanti dalla vendita di biglietti di ingresso	230.720,00
• proventi derivanti dalle attività del laboratorio didattico	29.540,00
• proventi derivanti da sponsorizzazioni di iniziative dell'Istituzione	80.000,00
Entrate da Servizi per conto di Terzi	65.000,00
Totale Generale	4.408.523,42

Composizione percentuale delle entrate per l'anno 2009

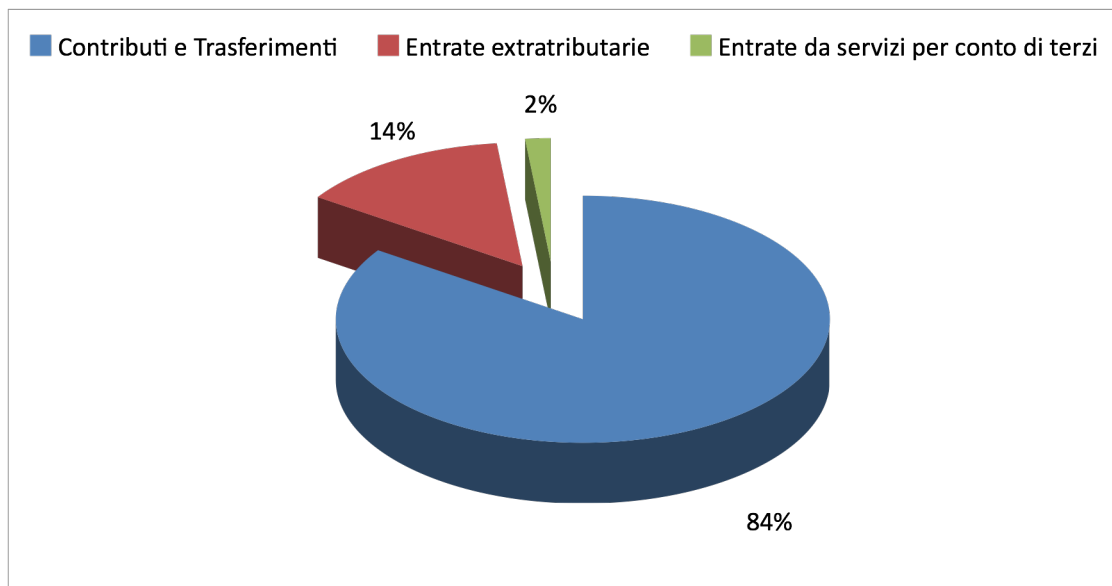
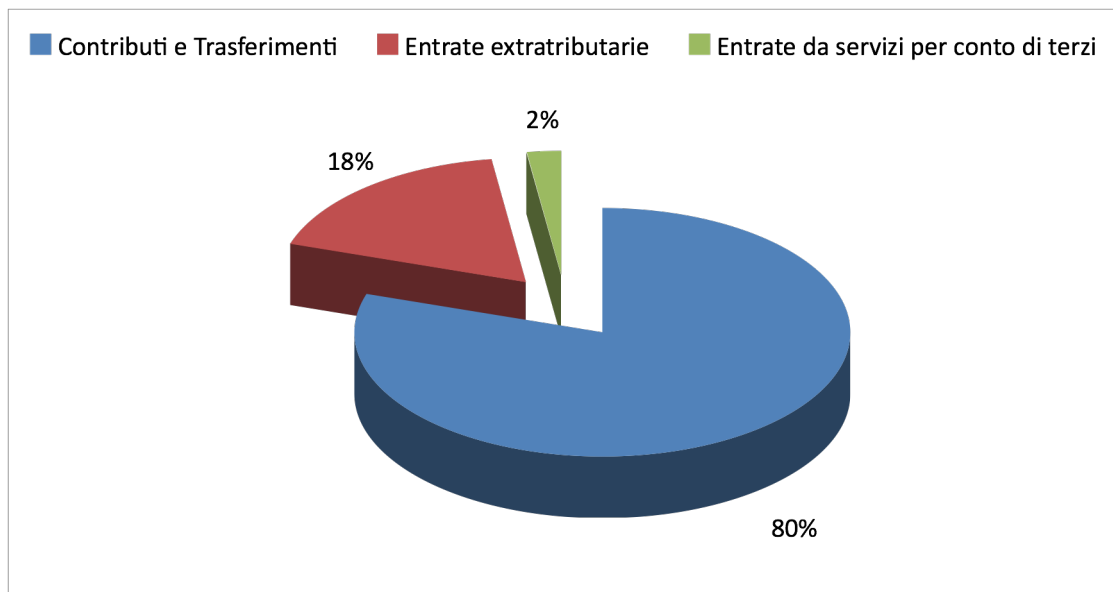


Tabella con i dati relativi alle Entrate del Museo d'Arte Moderna di Bologna per l'anno 2010

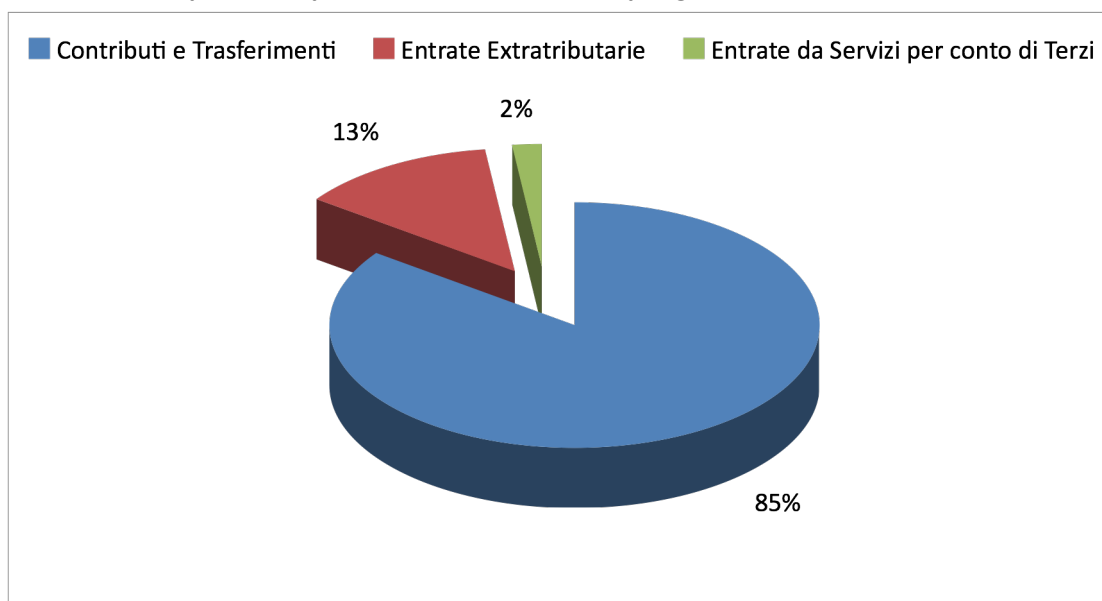
MAMbo	2010
Contributi e Trasferimenti	2.597.604,50
• contributi e trasferimenti dal Comune di Bologna	556.000,00
• contributi e trasferimenti dalla Regione	505.000,00
• contributi e trasferimenti da parte di organismi comunitari e internazionali	52.083,30
• contributi e trasferimenti da Enti pubblici e da privati	1.464.521,20
Entrate Extratributarie	581.289,85
• proventi derivanti dalla vendita di biglietti di ingresso	138.380,00
• proventi derivanti dalle attività del laboratorio didattico	68.136,00
• proventi derivanti da sponsorizzazioni di iniziative dell'Istituzione	52.000,00
Entrate da Servizi per conto di Terzi	74.500,00
Totale Generale	3.528.719,28

Composizione percentuale delle entrate per l'anno 2010



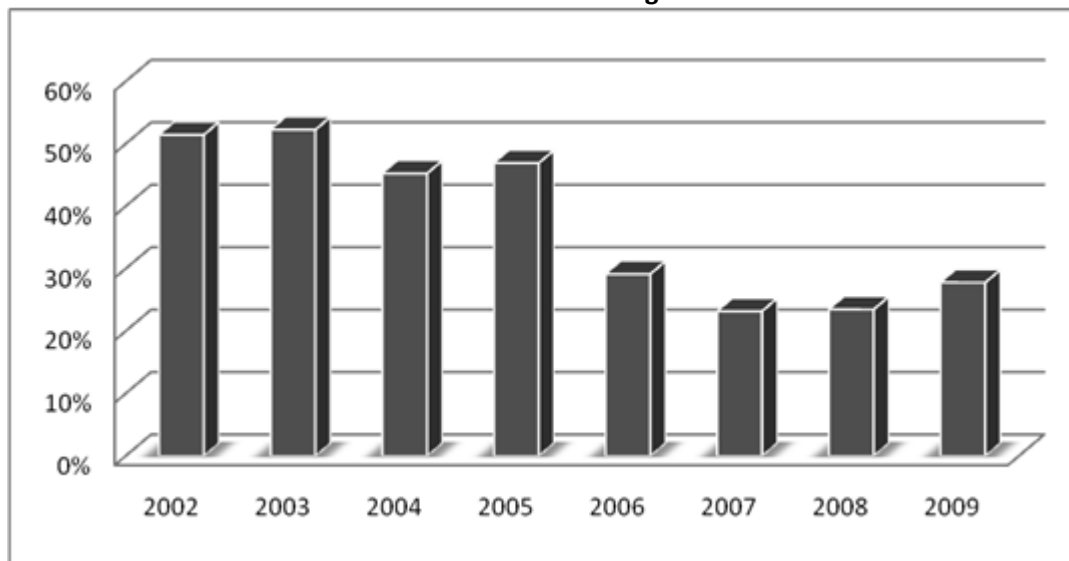
Il grafico sotto riportato mette in evidenza la composizione percentuale delle entrate del MAMbo per gli anni presi in analisi, da cui si evince che i contributi e trasferimenti costituiscono l'indice massimo d'entrata del Museo con l'87%, seguito da un 13% di entrate extratributarie, mentre risultano del tutto irrilevanti le entrate da servizi per conto di terzi con uno 0% sul totale generale.

Composizione percentuale delle entrate per gli anni 2008, 2009 e 2010



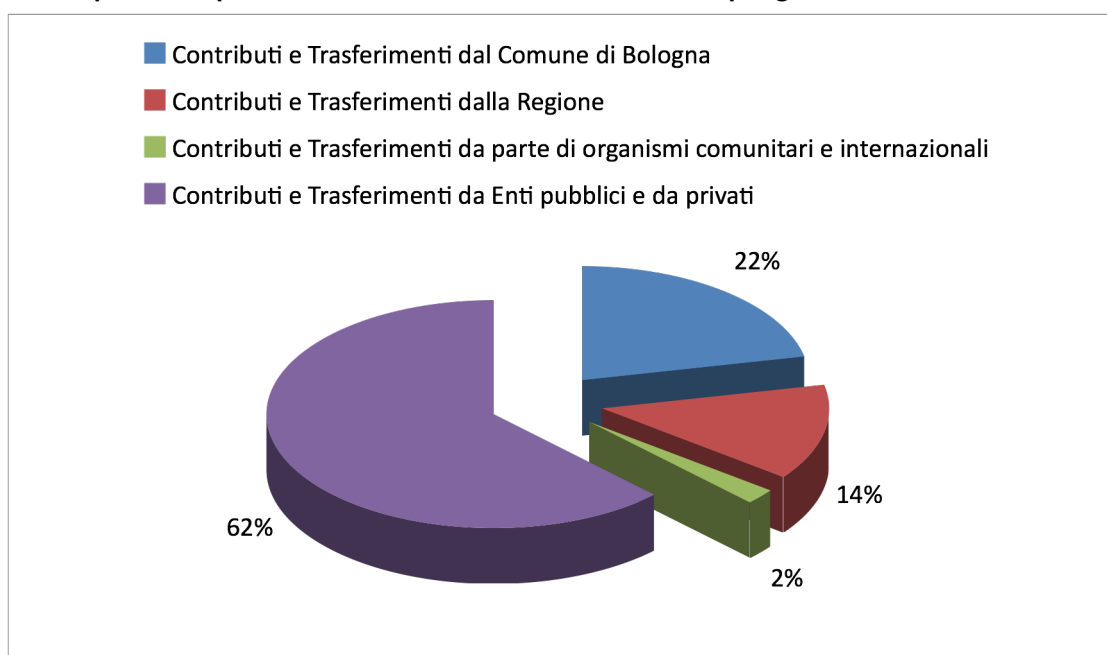
L'entità del contributo comunale risulta dalle entrate derivate dagli introiti di sponsorizzazioni ed erogazioni liberali, dai contributi ed erogazioni di enti pubblici e di privati, oltre che dai proventi che derivano dalle attività stesse del Museo. Come si può notare dal grafico che segue l'entità del contributo comunale è diminuito con lo spostamento nella nuova sede che MAMbo attualmente occupa in via don Minzoni, 14. Si nota infatti che negli anni 2002 e 2003 il contributo raggiungeva la soglia del 50% delle entrate dell'Istituzione Galleria d'Arte Moderna di Bologna. Nel 2007 e 2008, ovvero le prime due annualità di attività del Museo, l'entità del contributo ha inciso invece circa per il 23%, mentre per il 2009 ha registrato un lieve innalzamento toccando il 28%

Percentuale di incidenza del contributo del Comune di Bologna sul totale delle entrate dell'istituzione.



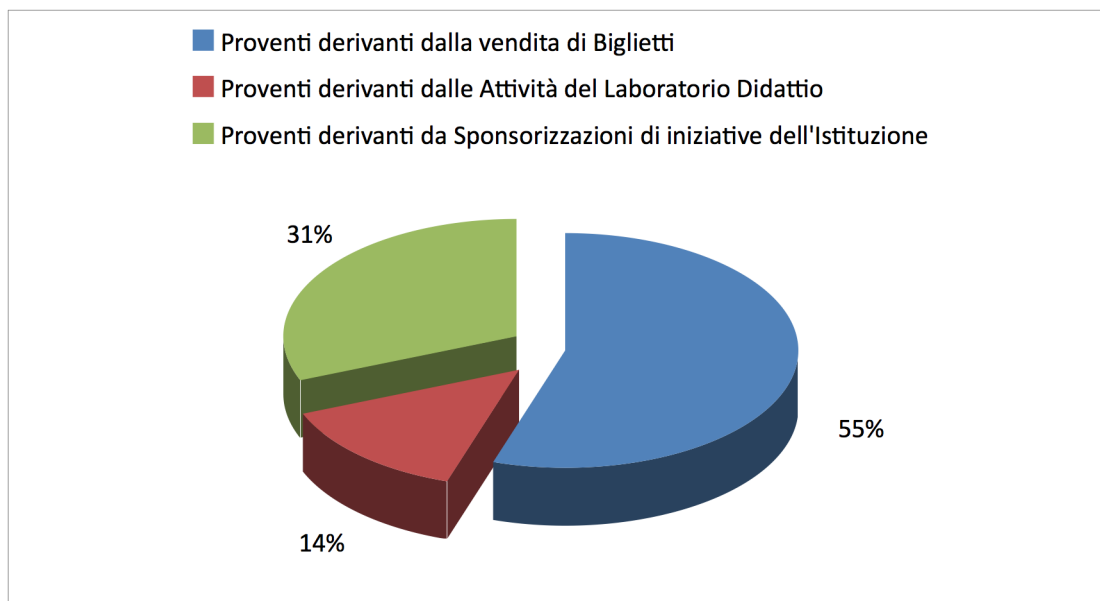
Il grafico che segue mostra l'incidenza percentuale degli altri contributi e trasferimenti, oltre a quelli erogati dal Comune di Bologna a favore del Museo d'Arte Moderna, che segna una sostanziale incidenza percentuale con un contributo del 22% sul totale degli anni esaminati. La porzione più consistente è costituita dai contributi erogati da Enti pubblici e privati, con il 62% sul totale delle fonti di finanziamento derivanti da contributi. Fa seguito la Regione Emilia-Romagna (sulla base delle L.R. 34/1994 e 34/1998) che ha partecipato con contributi pari al 14% ed infine un 2% di contributi provenienti da parte di organismi comunitari e internazionali, costituiti soprattutto dai finanziamenti europei per il progetto didattico *DIDART*.

Composizione percentuale dei contributi e trasferimenti per gli anni 2008, 2009 e 2010



Il Museo d'Arte Moderna di Bologna, oltre alle fonti di finanziamento derivate da contributi e trasferimenti, dispone di altre entrate: sponsorizzazioni di iniziative dell'Istituzione (79%); seguita da proventi derivanti dalla vendita di biglietti (17%) e proventi derivanti dalle attività del laboratorio didattico (4%).

Composizione percentuale delle Entrate Extratributarie per gli anni 2008, 2009 e 2010



1.8.2 – L'impiego di risorse

Tabella con i dati relativi alle Spese del Museo d'Arte Moderna di Bologna per l'anno 2008

MAMbo	2008
Spese correnti di cui:	4.610.106,14
Prestazioni di servizi	
• servizi di biglietteria, sorveglianza e custodia	514.662
• compensi ed oneri per incarichi, consulenze, collaborazioni	265.534
• mostre, manifestazioni ed iniziative diverse	557.126
• attività didattica e di laboratorio	24.990
Spese in conto capitale	184.028,24
Spese per servizi per conto di terzi	210.726,58
TOTALE GENERALE	5.026.035,81

Composizione percentuale delle spese per l'anno 2008

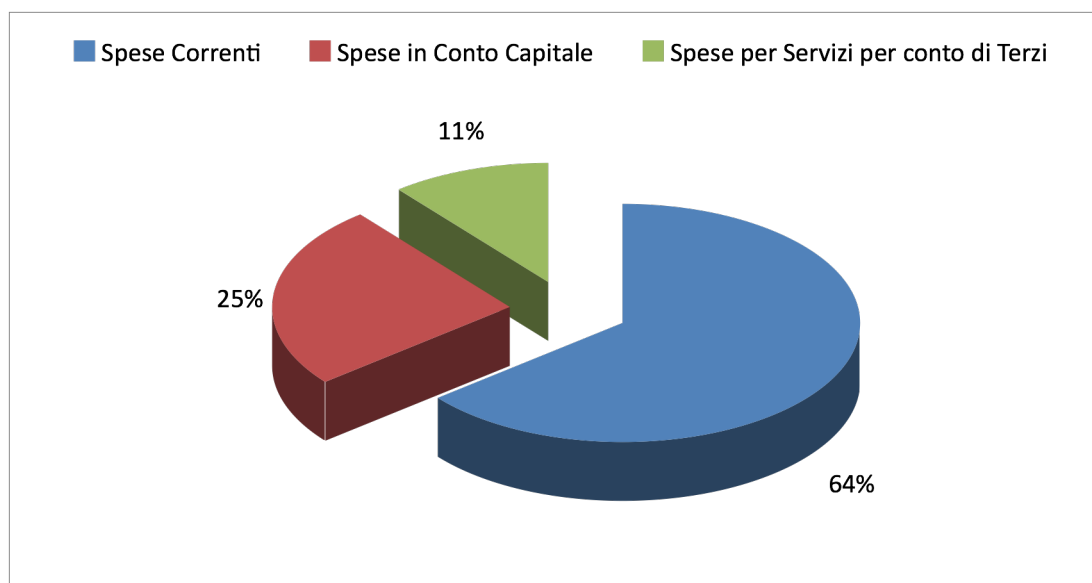


Tabella con i dati relativi alle Spese del Museo d'Arte Moderna di Bologna per l'anno 2009

MAMbo	2009
Spese correnti di cui:	4.253.935,10
Prestazioni di servizi	
• servizi di biglietteria, sorveglianza e custodia	752.87
• compensi ed oneri per incarichi, consulenze, collaborazioni	167.644,82
• mostre, manifestazioni ed iniziative diverse	726.289
• attività didattica e di laboratorio	106.581,91
Spese in conto capitale	55.444,17
Spese per servizi per conto di terzi	55.874,83
TOTALE GENERALE	4.408.523,42

Composizione percentuale delle spese per l'anno 2009

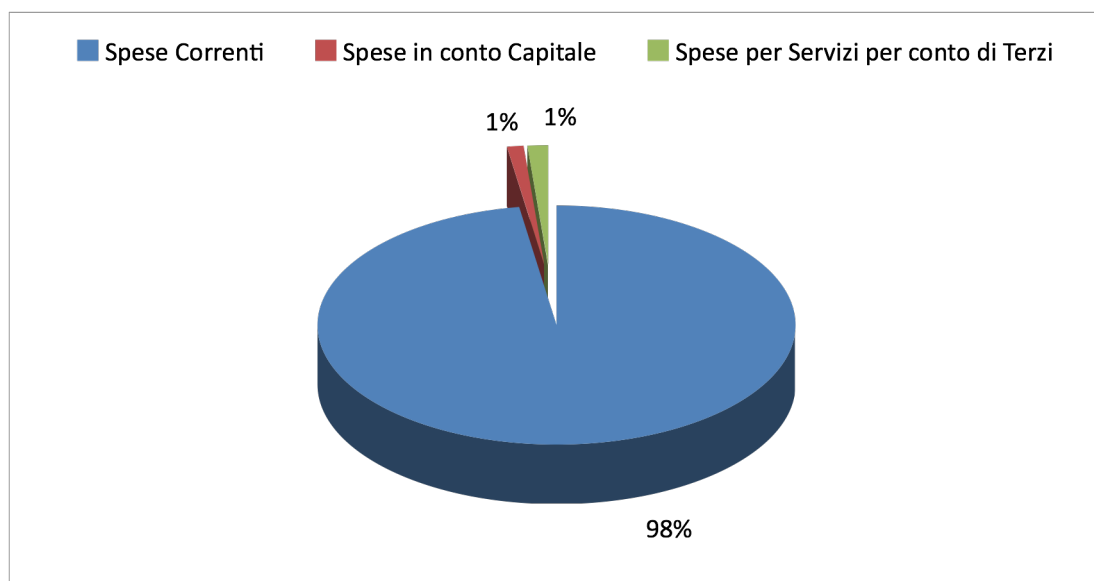
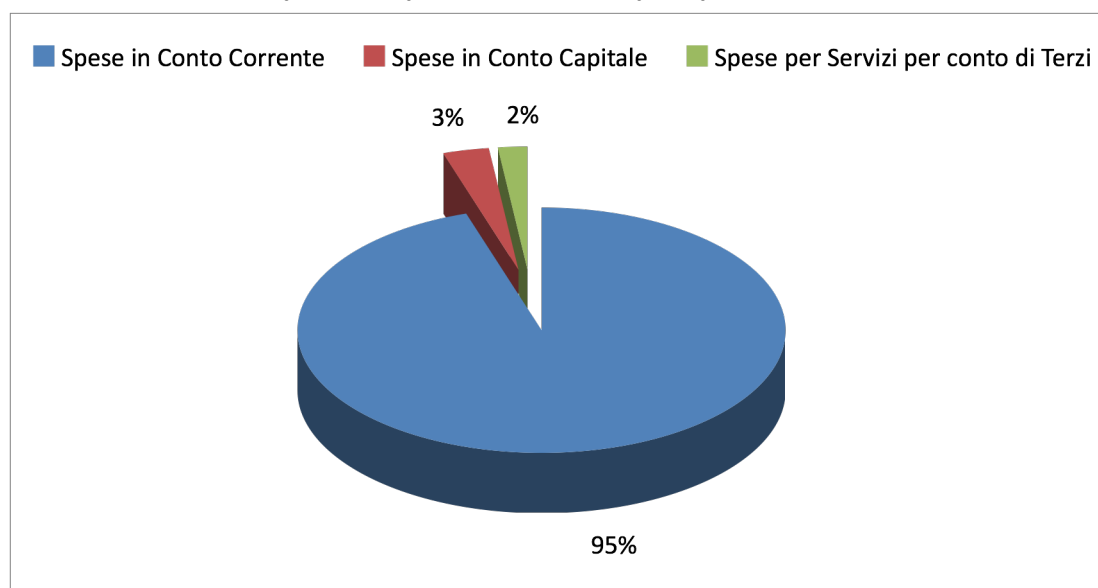


Tabella con i dati relativi alle Spese del Museo d'Arte Moderna di Bologna per l'anno 2010

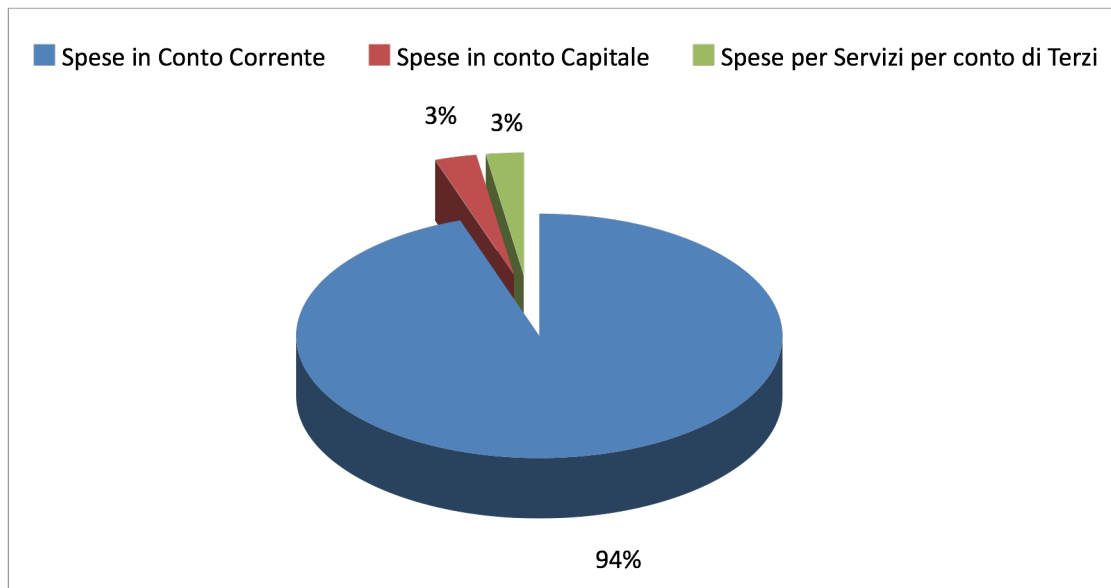
MAMbo	2010
Spese correnti di cui:	3.321.176,26
Prestazioni di servizi	
• servizi di biglietteria, sorveglianza e custodia	211.277
• compensi ed oneri per incarichi, consulenze, collaborazioni	144.837,56
• mostre, manifestazioni ed iniziative diverse	267,927
• attività didattica e di laboratorio	17.574,83
Spese in conto capitale	113.161,07
Spese per servizi per conto di terzi	64.000,00
TOTALE GENERALE	3.528.718,95

Composizione percentuale delle spese per l'anno 2010



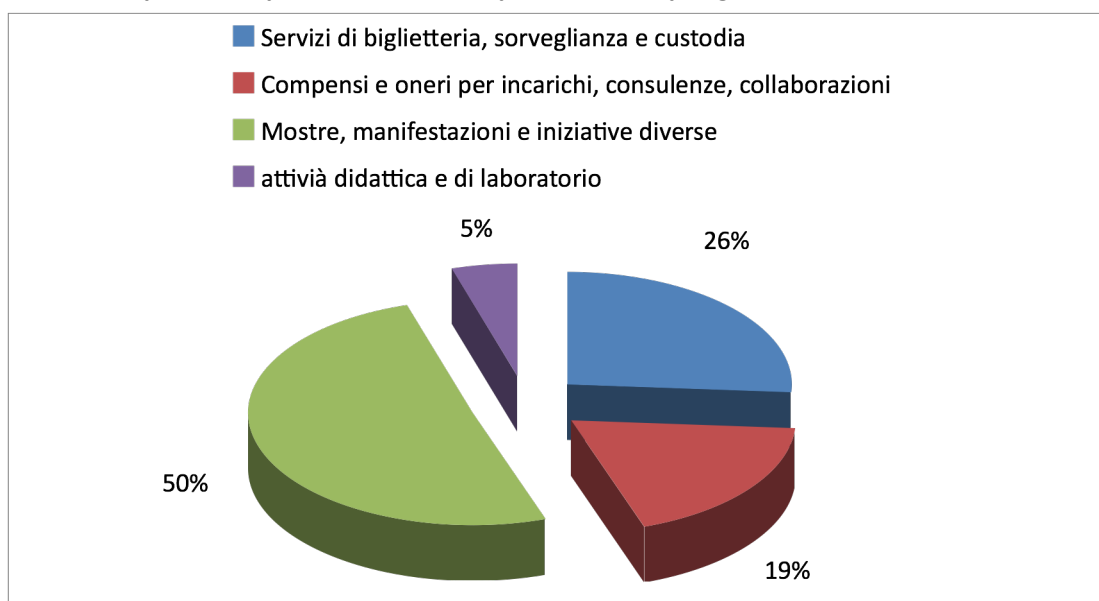
Il grafico che segue evidenzia le principali aggregazioni di spesa del MAMbo, analizzate negli anni 2008, 2009 e 2010 da cui emerge che le spese correnti impiegano una quota considerevole delle risorse con il 95%, seguite da un 3% di spese in conto capitale ed infine le spese relative servizi per conto di terzi (2%).

Composizione percentuale degli aggregati di Spesa per gli anni 2008, 2009 e 2010



Dall'analisi delle spese correnti, si evince che la metà è sostenuta per mostre, manifestazioni ed iniziative diverse. I servizi di biglietteria, sorveglianza e custodia impiegano un terzo delle risorse con il 26%; seguono compensi e oneri per incarichi, consulenze e collaborazioni che assorbono il 19% nel quantitativo totale delle spese, cui infine il Museo dedica un 5% degli oneri alle spese relative all'attività didattica e di laboratorio.

Composizione percentuale delle Spese Correnti per gli anni 2008, 2009 e 2010



Le spese correnti sono ripartite nelle due più ampie categorie dell'attività ordinaria e dell'attività specifica. Ai fini di questa analisi si è scelto di considerare solo alcune delle principali voci di spese correnti, ripartite nel modo seguente:

le spese per l'attività ordinaria comprendono:

- costi per gli organi istituzionali (rimborsi, spese di rappresentanza...)
- costi per lo sviluppo dell'attività ordinaria
 - a. servizi di biglietteria, sorveglianza e custodia
 - b. compensi e oneri per incarichi, consulenze e collaborazioni
 - c. forniture di beni e servizi per l'attività istituzionale
- imposte e tasse.

Le spese per l'attività specifica si riferiscono alle seguenti voci

- spese per il personale (missioni e prestazioni straordinarie del personale dell'Istituzione)
- costi per lo sviluppo dell'attività specifica
 - a. mostre, manifestazioni ed iniziative diverse
 - b. attività didattica e laboratori
 - c. attività di informazione sulle iniziative dell'ente
- imposte e tasse.

Le spese in conto capitale si riferiscono a tutte quelle uscite relative all'acquisto di beni, che comprendono l'incremento delle collezioni, l'acquisto di mobili, attrezzature ed impianti, l'incremento e la valorizzazione del patrimonio.

Ai fini di una analisi maggiormente esaustiva è interessante riportare anche il contributo del Direttore del Museo d'Arte Moderna di Bologna che in una recente intervista spiega e racconta quanto concerne relativamente all'assetto finanziario del Museo, le modalità con cui le attività vengono finanziate e quali sono le strategie perseguite a tale proposito.⁹¹

Nel tentativo di esaminare la conduzione del Museo d'Arte Moderna di Bologna, si cerca di comprendere quale sia il significato che permette a questa Istituzione di promuovere una cultura del contemporaneo, e che cosa questa conduzione implichi a livello gestionale-organizzativo, ovvero quale sia il grado di autonomia che lo regge, in un'ottica anche dei punti di forza e di debolezza. Il Direttore di MAMbo sostiene che un punto di forza dell'Istituzione risieda nella possibilità di godere del sostegno dell'ente affidatario, oltre che nella condivisione delle responsabilità e dei relativi oneri derivanti. Una delle caratteristiche peculiari che definiscono la fisionomia di MAMbo è il suo grado di parziale autonomia nella programmazione e progettazione, da conseguire anche con l'ausilio di soggetti terzi. L'Istituzione risulta quindi dotata di un proprio bilancio, in nome di una autonomia gestionale che la caratterizza, sebbene non abbia personalità giuridica. La possibilità di potere avere un bilancio proprio implica un livello notevole di responsabilità, nonché il "poter lavorare con un bilancio che si porta avanti negli anni e non si chiude con la rendicontazione dell'anno solare".⁹² Questo chiaramente implica un rapporto di dialogo diretto con eventuali soggetti terzi e la possibilità di introitare direttamente le sponsorizzazioni. Da qui si evince la differenza con altri musei della Pubblica Amministrazione che, gestiti magari ancora in economia all'interno dell'assessorato, non dispongono degli stessi benefici cui invece MAMbo può aspirare, sia per quanto concerne l'autonomia gestionale (quindi la

⁹¹ Si fa qui riferimento all'intervista che il Direttore di MAMbo ha concesso il 20 marzo 2012.

⁹² Dalle parole del Direttore dr. Gianfranco Maraniello nell'intervista rilasciata il 20 marzo 2012.

possibilità di disporre di un proprio bilancio) sia l'importante opportunità di incrociare nel proprio percorso altri *stakeholder*.

I limiti e i punti di debolezza certamente non mancano: va riscontrato come purtroppo la Pubblica Amministrazione stia attraversando un periodo di grande sofferenza, non soltanto dal punto di vista delle risorse finanziarie ma delle sue stesse procedure.

“Noi oggi abbiamo dei punti di debolezza enormi per il fatto che non siamo esenti da tutti quei provvedimenti delle ultime finanziarie in merito ai vincoli di spesa, al patto di stabilità, che pone agli enti territoriali delle forti limitazioni che anche oggi arrivano sulla nostra attività”.⁹³

E ancora, il Direttore spiega a proposito del rapporto tra l'Istituzione e il Comune di Bologna in merito ai contributi comunali e alla gestione autonoma dei finanziamenti:

“Siamo passati a una gestione che nel 2005 era al 100% sostenuta dal Comune di Bologna. Lo scorso anno il contributo da noi gestito, ovvero il bilancio, non riferendomi ai costi diretti dell'intera Istituzione (in cui rientrano per esempio le spese del personale comunale, che non è tutto quello che collabora con il Museo perché sono in *outsourcing* tutto il servizio di guardiana, il centralino e la reception) è passato ad essere soltanto per il 25% contributo del Comune. In conclusione quindi – Come stiamo in piedi? Come, per esempio, siamo stati in piedi nel 2011? – chiaramente abbiamo avuto una forte riduzione della nostra economia, a fronte però di un contributo iniziale di 540 mila euro da parte del Comune che ci ha permesso di chiudere con un bilancio complessivo di circa 2 milioni e 100 mila. E' stato il primo anno in cui gli incassi sono stati superiori al contributo del Comune, per cui circa un milione derivati da proventi per conto di enti terzi. Da qui si desume che i contributi erogati da soggetti terzi possono soltanto essere finalizzati ad attività, non potendo finanziare la gestione del Museo”.⁹⁴

⁹³ Dall'intervista del Direttore di MAMbo, Gianfranco Maraniello, rilasciata il 20 marzo 2012.

⁹⁴ Dall'intervista del Direttore di MAMbo, Gianfranco Maraniello, nell'intervista rilasciata il 20 marzo 2012.

Capitolo II – La Peggy Guggenheim Collection

2.1 Il caso. 2.2 La Collezione: Peggy Guggenheim, una vita per l'arte. 2.2.1 Palazzo Venier dei Leoni: storia e struttura architettonica dell'edificio. 2.2.2 Storia della Collezione. 2.2.3 Da Collezione privata a museo. 2.3 Assetto istituzionale. 2.4 La Peggy Guggenheim Collection oggi: un museo americano in territorio italiano. Struttura organizzativa e l'offerta. 2.4.1 Identità distintiva. 2.4.2 I visitatori. 2.4.3 Il Dipartimento didattico e i programmi educativi. 2.4.4 Internship. 2.4.5 Early opening. 2.4.6 Kids day. 2.4.7 A scuola di Guggenheim. 2.4.8 Comunicazione e promozione. 2.5 Sistema di finanziamento. 2.5.1 Fonti di finanziamento. 2.5.2 Corporate Membership. 2.5.3 Membership individuale. 2.5.4 L'impiego di risorse.

2.1 – Il caso

Il secondo caso preso in considerazione è quello della Peggy Guggenheim Collection di Venezia, che nel 1979 – anno della scomparsa della collezionista e mecenate americana Peggy Guggenheim, a cui deve il nome – passò sotto la totale gestione della Solomon R. Guggenheim Foundation. La Fondazione americana, con sede a New York, ha il compito di amministrare sia la Collezione sia il palazzo veneziano che la ospita: Palazzo Venier dei Leoni, residenza della mecenate per trent'anni. Il Museo Guggenheim di Venezia costituisce quindi un caso anomalo interessante nel panorama dei musei della *modern art*. Si è deciso infatti di prendere in considerazione questa realtà museale perché, avviata agli inizi del 1980 sotto la guida del Direttore Philip Rylands (tuttora in carica), testimonia l'unico esempio di museo sul territorio italiano ad avvalersi di una gestione americana e risulta quindi di estremo interesse condurre un'indagine di tutti gli aspetti che ne caratterizzano l'atipica gestione. La Collezione Peggy Guggenheim è stata inoltre analizzata facendo riferimento al precedente caso del MAMbo – Museo d'Arte Moderna di Bologna, con cui è possibile avviare un interessante confronto a livello gestionale-organizzativo, ai fini di considerare in parallelo queste due esperienze museali.

2.2 – La Collezione: Peggy Guggenheim, una vita per l'arte

2.2.1 – Palazzo Venier dei Leoni: storia e struttura architettonica dell'edificio.

Palazzo Venier dei Leoni, l'edificio storico che ospita il Museo Guggenheim, si affaccia sul Canal Grande nel sestiere di Dorsoduro e occupa una posizione intermedia tra il Ponte

dell'Accademia e la Chiesa della Salute che accentua e mette in risalto ulteriormente la bellezza della sua struttura.

Prima di divenire la sede stabile della Collezione Guggenheim il palazzo fu residenza privata della sua proprietaria, la mecenate e collezionista Peggy Guggenheim, che vi si stabilì all'inizio del 1949. Nel 1951 aprì la propria collezione al pubblico tre giorni la settimana,¹ rendendo il museo una realtà effettiva.

La costruzione del Palazzo tuttavia risale a due secoli prima. Il progetto era stato commissionato all'architetto Lorenzo Boschetti da una delle più antiche famiglie veneziane, i Venier, ricordata per avere dato alla città tre Dogi.² I lavori iniziarono a metà del XVIII secolo, precisamente nel 1748. Intraprendere la costruzione di Palazzo Venier costituiva un ambizioso progetto per la famiglia Venier. L'intento era quello di realizzare uno splendido edificio che mostrasse la ricchezza e grandiosità della famiglia veneziana, mettendosi a confronto con altrettanti magnifici esempi di architettura, passata e contemporanea della città. Palazzo Venier dei Leoni si sarebbe quindi conteso un posto d'onore gareggiando con: Palazzo Corner a Ca' Grande del Sansovino, Ca' Pesaro e Ca' Rezzonico (Longhena), Ca' Corner della Regina (Rossi), Palazzo Grassi (Massari), per ricordarne solo alcuni. L'origine del nome del palazzo è legato non ha una attestazione certa, tuttavia la denominazione "dei Leoni" potrebbe derivare dalle diciotto grandi teste di leone scolpite in pietra, di cui è ornata la facciata che volge sul Canal Grande. Da qui trae origine la leggenda secondo cui si raccontava che la famiglia Venier tenesse un leone nel giardino del palazzo.³ La raffigurazione del leone costituisce inoltre l'emblema simbolo della città di Venezia.

Fu intorno alla fine del XVIII secolo, in seguito alla morte dell'ultimo discendente della famiglia Venier, che i lavori furono interrotti. Un inconveniente che certamente non ha impedito che l'edificio potesse essere annoverato ancora oggi tra i capolavori dell'architettura veneziana.

Il lento procedere dei lavori di costruzione dell'edificio vide la sua definitiva interruzione quando le truppe francesi, guidate da Napoleone Bonaparte, invasero e occuparono la Repubblica di Venezia nel 1797, dichiarando decaduto il governo della Serenissima. All'epoca erano stati

¹ Durante i mesi estivi del 1951, per la prima volta, il Museo mise a disposizione del pubblico i suoi spazi aprendo il lunedì, mercoledì e venerdì nell'orario dalle 15 alle 17. Divenne quindi al contempo residenza abitativa e sede d'esposizione della collezione.

² Da <http://www.guggenheim-venice.it> – La famiglia Venier, una delle più antiche dinastie di Venezia, annovera tra i suoi membri anche tre Dogi: Antonio Venier (Doge 1382-1400); Francesco Venier (Doge 1553-56) e infine Sebastiani Venier, che fu a capo della flotta veneziana, sotto il comando di Giovanni d'Austria, nella celebre Battaglia di Lepanto del 1571 e divenne Doge dal 1577 al 1578.

³ P. Barozzi, *Ricordo di Peggy Guggenheim*, 1993. Fa parte di *Gli americani e l'Italia*, S. Romano (a cura di), Milano, in "Banco Ambrosiano veneto: Libri Scheiwiller" 1993 p. 181.

portati a termine soltanto gli scantinati e il piano terreno, fatto che assicurò all'edificio il nome di "palazzo non finito"⁴ con cui fu designato anche in seguito. Questa peculiare incompiutezza lo ha reso unico tra tutti i palazzi veneziani ed è stata da alcuni giustificata con l'ipotesi in base alla quale la struttura architettonica sarebbe stata lasciata senza un completamento definitivo a causa di un contenzioso con i vicini. In effetti, l'edificio gotico che affiancava Venier dei Leoni subì notevoli danni strutturali durante la costruzione di quest'ultimo e venne demolito agli inizi del Novecento.

Il profilo che questo palazzo disegna sulla riva del Canal Grande è assolutamente unico nel suo genere. Non c'è n'è altro nella città lagunare che presenti una tale particolare fisionomia: interamente costruito in pietra bianca d'Istria, si sviluppa in lunghezza, occupando molto più spazio di qualsiasi altro palazzo che si affaccia sul canale principale di Venezia. La sua lunga e bassa facciata è decorata con la lavorazione muraria del bugnato in pietra d'Istria e lungo tutta la sua estensione si trova un ciclo di otto monofore, sotto cui si trovano, quasi a contatto con l'acqua, i mascheroni (di cui abbiamo parlato sopra, e che dovrebbero dare il nome al Palazzo) che raffigurano teste di leone. Altro elemento di peculiarità, è il fatto che possedeva al suo interno un rigoglioso giardino, uno dei più grandi e spaziosi di Venezia, città in cui la presenza di un ritaglio di verde è circoscritta all'interno dei cortili dei palazzi, protetti dalle mura abitative.⁵

L'imponente giardino in cui crescevano alberi secolari venne sistemato e riorganizzato dopo l'arrivo della nuova proprietaria. Insieme ad un pozzo decorato, Peggy vi fece sistemare un trono bizantino di marmo su cui amava farsi ritrarre in compagnia dei suoi cani. Il giardino diventò negli anni un luogo all'aperto dedicato all'esposizione di sculture, tra cui opere di notevoli artisti, ad esempio, J. Arp, A. Calder, A. Giacometti, Marino Marini, H. Moore, mentre oggi è uno spazio dedicato a ospitare eventi privati organizzati dal Museo.

Quando Peggy vi si trasferì per farne la propria dimora, il palazzo si mostrava in condizioni rovinose a causa dei danneggiamenti subiti durante la guerra.⁶ Necessitava infatti di tempestive ristrutturazioni, soprattutto nei locali interni, che dovevano ora rispondere alle esigenze di spazio della nuova inquilina e della sua collezione.

Gli interni del pianterreno – così come sono oggi – risalgono al 1937, quando gli ingegneri Schioppa e Sicher ne ricavarono una piccola area a uso abitativo. Vennero quindi ridefiniti i

⁴ A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Milano, in "Baldini Castoldi Dalai" 2001 p. 389.

⁵ P. Guggenheim, *Una vita per l'arte*, - 6. ed. - Milano, in "Rizzoli" 2006 p. 342.

⁶ A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Milano, in "Baldini Castoldi Dalai" 2001 p. 390.

precedenti impianti abitativi collegati ai due passaggi laterali. L'unica parte dell'edificio che conserva elementi originali è la facciata nord del pianterreno, oltre alla base in pietre d'Istria che nasconde il basamento originale.⁷

Il restauro apportato da Peggy dopo che vi andò ad abitare consistette in semplici e moderne modifiche: gli interni furono realizzati in colore bianco, ad eccezione della biblioteca e del soggiorno che continuarono a conservare le pareti blu, come erano state lasciate dalla precedente proprietaria.

Palazzo Venier dei Leoni subì ben presto ulteriori modifiche e trasformazioni, sebbene non fosse possibile fare sufficiente spazio all'intera Collezione, per cui parecchie opere furono depositate nel magazzino del seminterrato. L'esigenza primaria, che si affiancava ai doverosi cambiamenti strutturali dovuti all'età dell'edificio storico, era quindi quella della ricerca di nuovi spazi.

Verso la fine degli anni Cinquanta, Peggy Guggenheim fu costretta a trasformare con l'avvio di nuovi lavori l'aspetto del palazzo. L'entità della Collezione era cresciuta ulteriormente e nuovamente gli spazi non erano più sufficienti a contenerla. Peggy Guggenheim decise quindi di commissionare al più prestigioso studio di architettura dell'epoca un progetto per la realizzazione di una nuova sezione del palazzo. Lo Studio BBPR, celebre nel settore degli allestimenti museali, aveva sede a Milano ed era composto dagli architetti Belgiojoso, Peressutti e Rogers. Fu loro l'idea di aggiungere due piani che andassero a completare un edificio mai portato a termine. Le proposte di progetto avanzate dallo Studio BBPR però non risposero alle aspettative, sia dal punto di vista del restauro (perché l'esito non coincideva con la struttura complessiva dell'edificio), sia sotto il profilo economico, perché i costi preventivati si prospettavano proibitivi, dal momento che si sarebbe trattato di un esborso pari al prezzo dell'acquisto iniziale.⁸ Era quindi necessario trovare un'altra soluzione.

Solo quando le Belle Arti diedero il via libera all'inizio dei lavori di accrescimento dell'edificio, dopo lunghe trattative e consultazioni, fu costruita un'ala aggiuntiva, attenendosi al modello di una barchessa.⁹

⁷ R. Toffolutti, *Ca' Venier dei Leoni*, [contributi di] M. Lena ... [et al.]. in *Mostra internazionale di architettura, 3. mostra internazionale di architettura: Venice project*, Venezia: Biennale, Milano, "Electa" 1985 p. 464.

⁸ A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Milano, in "Baldini Castoldi Dalai" 2001 p. 411.

⁹ La barchessa costituisce un esempio di annesso agricolo tipico delle ville venete, che separava il corpo principale della villa dalla zona riservata ai contadini, dove si trovavano gli ambienti di lavoro. Fu il Palladio a conferire a questo annesso una maggiore monumentalità in nome di una più elevata dignità

I tempi di costruzione furono scanditi da un ritmo estremamente veloce e quando la barchessa – destinata a contenere le opere surrealiste – fu terminata, Peggy Guggenheim aveva l'impressione che il risultato fosse ancora più grande e più bello di quanto si sarebbe aspettata.

L'aspetto dell'edificio era cambiato notevolmente da quando la collezionista americana vi si era insediata. I cambiamenti strutturali, la diversa atmosfera che animava le stanze del Palazzo (cui certamente contribuiva la presenza della straordinaria Collezione Guggenheim), senza tralasciare le modifiche della risistemazione del giardino e l'aggiunta della barchessa, costituivano i fattori principali di questo notevole scenario, sinonimo di grande fascino per chi in quegli anni accedeva al Palazzo per una visita. Ci fu anche chi sostenne che il merito della bellezza del Museo risiedesse maggiormente nella composizione architettonica e scenica del palazzo, che veniva semplicemente abbellito dalla presenza della Collezione.¹⁰

Rimanendo in tema di rifacimenti e aggiunte apportate a Palazzo Venier, divenuto ormai abitazione, merita accennare ad una specifica modifica voluta da Peggy Guggenheim: il cancello installato in uno dei due portali di accesso al palazzo, la cui esecuzione fu commissionata a Claire Falkenstein nel 1961. L'opera è una composizione in ferro intrecciato in cui si trovano incastonati pezzi di vetro di Murano, che sembrano adornare un enorme e massiccio ricamo di pietre preziose colorate.¹¹

Pochi anni prima, nel 1958, era stata effettuata un'altra modifica al palazzo. Sul lato est era stato progettato nel dicembre del 1957 dall'ingegner Passaro un ingresso ad arco, completato poi entro la fine dell'anno successivo. Questa piccola costruzione arcata completava parte della precedente struttura, contribuendo a favorire il passaggio all'entrata coperta, attraverso un piccolo cortile d'accesso.¹²

Prima che Peggy Guggenheim si trasferisse a Palazzo Venier dei Leoni, vari erano stati i proprietari che vi si erano succeduti. In particolare, le ultime inquiline erano state due ricche donne amanti di uno sfarzo vistoso e alquanto stravagante.

Nel 1910 aveva acquistato il palazzo la marchesa Luisa Casati che vi abitò fino al 1924. Conosciuta per la sua fama di eccentrica e ricca bohémien, era solita dare sfarzosi ricevimenti

architettonica. Presente in area veneziana, la tipologia della barchessa deve il suo nome all'utilizzo che i veneziani facevano del rimessaggio delle barche, che occupava di norma una posizione laterale rispetto alla porzione centrale dell'edificio destinato ad ospitare la residenza del signore.

¹⁰ A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Milano, in "Baldini Castoldi Dalai" 2001 p. 412.

¹¹ Ibid. p. 412.

¹² R. Toffolutti, *Ca' Venier dei Leoni*, [contributi di] M. Lena ... [et al.]. in Mostra internazionale di architettura, 3. mostra internazionale di architettura: Venice project, Venezia: Biennale, Milano, in "Electa" 1985 p. 464.

mondani nei giardini del palazzo, in cui teneva ghepardi e pavoni. Successivamente, nel 1938, comprò il palazzo la viscontessa Diana Castlerosse che si stabilì per abitarvi. Lady Castlerosse, ricordata dal pittore Derek Hill come “una delle persone più chic e più attraenti mai esistite”,¹³ probabilmente vi rimase per poco tempo, dopo che furono fatti alcuni lavori di restauro. Questi si risolsero nell’installazione di sei bagni di marmo, di pavimenti mosaicati e pareti decorate con stucchi in stile Liberty, che costituirono parte di quell’arredamento che Peggy si ritrovò in eredità. Dopo che le ristrutturazioni furono portate a termine il palazzo fu lasciato per un anno a Douglas Fairbanks Jr. In seguito si succedettero tre eserciti di occupazione, quello tedesco, inglese e infine quello americano, che vi si stanziarono a turno durante gli anni della guerra.

Fu a questo punto che subentrò quindi come proprietaria del palazzo una terza donna, dai gusti ancora una volta alquanto stravaganti, amante dello sfarzo mondano e dell’arte: Peggy Guggenheim. La passione per l’arte contemporanea fu la sua principale ambizione e vocazione cui dedicò parte della sua vita, permettendole di creare una delle più celebri e complete collezioni di arte europea e americana (statunitense) della prima metà del ventesimo secolo.

Il Palazzo fu acquistato da Peggy per circa 60 mila dollari dal fratello della viscontessa Castlerosse e in breve la collezionista provvide alle debite ristrutturazioni che l’edificio richiedeva, dato lo stato disastroso in cui era stato lasciato.¹⁴

In seguito alla morte della Guggenheim – avvenuta alla fine di Dicembre del 1979 – furono avviate le ultime sistemazioni strutturali alla collezione, tra cui alcune variazioni apportate all’interno dei locali del palazzo. Anche il giardino subì alcuni cambiamenti sulla base del progetto dell’architetto Giorgio Bellavitis.¹⁵

La sede che la Collezione Peggy Guggenheim occupa tuttora riproduce un ulteriore tentativo di disegnare nel panorama del Canal Grande, a seguito di vari rimaneggiamenti,¹⁶ un edificio preesistente dal valore notevole, dal momento che i basamenti del palazzo esistevano già e il progetto originario risaliva al XVIII secolo.

¹³ A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell’arte*, Milano, in “Baldini Castoldi Dalai” 2001 p. 390.

¹⁴ Ibid. p. 390.

¹⁵ R. Toffolutti, *Ca’ Venier dei Leoni*, [contributi di] M. Lena ... [et al.]. in Mostra internazionale di architettura, 3. mostra internazionale di architettura: Venice project, Venezia: Biennale, Milano, in “Electa” 1985 p. 466.

¹⁶ Da <http://www.guggenheim-venice.it> – Comunicato Stampa Peggy Guggenheim Collection. Recentemente la Collezione Peggy Guggenheim è stata sottoposta ad una serie di lavori di restauro con lo scopo di attuare una operazione di *restyling* del Palazzo. La ristrutturazione, avvenuta nel periodo tra l’11 gennaio e il 19 febbraio 2012, ha interessato il miglioramento degli impianti di climatizzazione e di illuminazione. Si è trattato di una occasione, come ha ribadito il Direttore Philip Rylands, per dare un volto nuovo all’edificio, che ormai vanta 20 anni di apertura, anche puntando su una maggiore efficienza tecnologica ed ecologica degli impianti. Il 22 febbraio la collezione ha riaperto le porte con un aspetto rinnovato.

2.2.2 – Storia della Collezione

Peggy Guggenheim aveva visitato molte volte Venezia avendola sempre amata e al suo ritorno in città, nel 1947 iniziò a cercare un posto dove andare ad abitare. La ricerca di una casa che potesse anche ospitare la sua ormai ricca raccolta d'arte continuò ancora per l'anno successivo, interrotta per un breve periodo all'inizio del 1948, quando Peggy fu invitata a esporre la sua collezione alla XXIV Biennale di Venezia.¹⁷

Soprattutto nei primi tempi, quando Peggy andò ad abitare nell'edificio sul Canal Grande (all'inizio del 1949), i rapporti con gli abitanti di Venezia non furono dei migliori. I veneziani erano alquanto restii ad accogliere un personaggio stravagante come Peggy era, ulteriormente "complicato" dalle origini ebraiche e dalla sua collezione, che non rispecchiava i gusti cui la società veneziana era avvezza.

Come accennato sopra, nel 1948 dunque il segretario generale della Biennale, Rodolfo Pallucchini, su consiglio di importanti artisti veneziani quali Giuseppe Santomaso ed Emilio Vedova, con cui Peggy era entrata in contatto, chiamò la collezionista americana a esporre la propria raccolta d'arte. Le fu messo a disposizione il Padiglione della Grecia, impossibilitata a utilizzarlo perché impegnata sul fronte della guerra civile. La Guggenheim fu in assoluto la prima a esporre e presentare nel Vecchio Continente gli artisti della scuola di New York, poiché il Padiglione Americano, in seguito ad alcuni problemi di natura burocratica, aprì in ritardo.

Proprio in virtù della varietà e quantità di artisti di cui presentava le opere, tra cui i giovanissimi esponenti dell'Espressionismo Astratto americano, il padiglione occupato da Peggy Guggenheim si poteva considerare uno dei migliori. Conteneva 136 pezzi che costituivano un'ampia e variegata rappresentanza dell'arte del XX secolo, oltre agli artisti americani allora contemporanei.¹⁸

New York dopo il secondo conflitto mondiale era divenuta la nuova capitale dell'arte, detenendo il primato della scena artistica mondiale. Era qui che Peggy aveva fatto i suoi ultimi e più significativi acquisti, che ora metteva in mostra alla XXIV Biennale, vetrina espositiva d'arte di portata internazionale.

¹⁷ Peggy Guggenheim nella sua autobiografia ricorda l'entusiasmo con cui accolse questa offerta che la rendeva notevolmente felice e lusingata, in quanto le permetteva di accrescere nella città lagunare il prestigio sia della sua persona che della propria collezione.

¹⁸ A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Milano, in "Baldini Castoldi Dalai" 2001 pp. 383-387.

Se quindi il 1948 fu l'anno decisivo in cui Peggy si stabilì definitivamente nella città lagunare, questo stesso anno fu determinante anche per il radicamento nell'Italia intera della sua collezione. Infatti, a seguito della prima partecipazione alla Biennale di Venezia, anche altre città poi chiesero di poter esporre la Collezione Guggenheim.¹⁹

Il patrimonio artistico della Guggenheim cominciava ormai a essere conosciuto lungo tutta la Penisola e poteva vantare una certa fama soprattutto per l'interesse che l'arte contemporanea, ancora non troppo conosciuta, andava suscitando. Gli italiani non erano avvezzi a confrontarsi con opere d'arte così nuove, così moderne e per certi aspetti anche sconvolgenti, se non scioccanti. Furono proprio queste le reazioni forti e talvolta estreme che molti veneziani, abituati all'arte rinascimentale e barocca, manifestarono nei confronti delle opere d'arte portate in Italia da Peggy Guggenheim.

Quando la collezione giunse alla conclusione della sua fase, dopo essere stata esposta nelle varie città italiane che l'avevano richiesta in mostra, fu il momento di far fronte al problema della regolarizzazione fiscale di tutte le sue opere che la componevano. Era ormai diventata una necessità urgente, richiesta dai tempi, decidere le sorti della collezione e dotarla di un regolare "permesso di soggiorno", che le avrebbe fornito – una volta che avesse avuto una stabile dimora – una corretta regolamentazione legislativa in territorio italiano. Venezia era la città scelta per accoglierla.²⁰ Questo era il volere di Peggy, che aveva sempre amato la città lagunare e qui aveva deciso di trascorrere il resto dei suoi giorni.²¹

Nel momento in cui la Collezione dovette rientrare "a casa", quindi a Venezia, la maggiore difficoltà fu posta dal governo italiano. Secondo la legislazione fiscale, se la collezione fosse rimasta in territorio italiano come proprietà privata della collezionista americana, sarebbe stata soggetta all'imposizione del pagamento di una pesante tassa d'importazione (il 3 per cento dell'intero valore). Un'opzione questa che per Peggy Guggenheim doveva essere evitata in qualunque modo, al punto che la collezionista arrivò persino a offrire, secondo testamento, il

¹⁹ *Ivi* p. 388. Torino fu la prima città che si propose ad ospitare la Collezione Guggenheim, richiesta in seguito respinta in quanto il consiglio comunale reputò la collezione "arte degenerata", attenendosi alla passata accezione fascista. Fu quindi il turno di Firenze. Ospitò la collezione presso la galleria La Strozzi, con sede nel seminterrato di Palazzo Strozzi, che era tuttavia troppo piccola per poterla presentare tutta quanta in una sola volta. Furono infatti istituite tre mostre in successione che si prolungarono fino al 1949, perché tutti i pezzi della collezione potessero trovare ammirazione nel capoluogo toscano. La rassegna delle opere passò da Firenze a Milano e ancora in altre città italiane.

²⁰ A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Milano, in "Baldini Castoldi Dalai" 2001 pp. 388-389.

²¹ Peggy Guggenheim morirà a Venezia il 23 dicembre 1979 all'età di 81 anni, dopo avere ricevuto la cittadinanza onoraria veneziana nel 1962.

lascito della sua intera collezione allo Stato italiano, pur di ottenere l'esonero del tributo richiestole. L'offerta però non ebbe un esito positivo.²²

La collezione fu di conseguenza costretta ad attendere prima di potere entrare nella nuova abitazione di Peggy Guggenheim. "Una splendida dimora",²³ come lei stessa la definisce nella propria autobiografia.

In quel periodo dunque la collezione non poteva ancora vantare una propria sede ufficiale e il Palazzo non poteva contenere che pochi pezzi ad uso personale, come imponeva il governo italiano, non essendo ancora stata pagata la tassa d'importazione di cui si diceva sopra. La maggior parte dei pezzi vennero così depositati a Ca' Pesaro, affidata alla custodia dell'amministrazione della Biennale, mentre a Palazzo Venier furono accolte solo poche opere per piccole mostre. La questione relativa alla tassa di importazione sembrava non riuscisse ad ottenere una soluzione definitiva.²⁴

Peggy era sempre più impaziente di riuscire finalmente a fondare un museo-galleria tutto suo anche a Venezia. Sarebbe stato un po' come ritornare ai tempi della *Guggenheim Jeune* (la galleria che Peggy aveva inaugurato a Londra nel gennaio del 1938) e della galleria-museo newyorkese *Art of This Century* inaugurata nell'ottobre del 1942. *Art of This Century* la galleria-museo al numero 30 della 57a Street di New York fu il motivo che innalzò Peggy Guggenheim sugli allori.²⁵ L'impatto che la galleria-museo e la persona di Peggy ebbero sullo scenario della New York degli anni Quaranta diede occasione per gettare un ponte di collegamento tra l'arte europea e la nuova generazione americana, lasciando un segno decisivo in quella che è ancora oggi la Collezione Guggenheim. Gli anni di *Art of This Century* furono rilevanti nel determinare l'importanza che l'intera collezione assunse e anche oggi continua a vantare: "un carattere di

²² A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Milano, in "Baldini Castoldi Dalai" 2001 pp. 388-389.

²³ P. Guggenheim, *Una vita per l'arte*, - 6. ed. - Milano, in "Rizzoli" 2006 p. 342.

²⁴ A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Milano, in "Baldini Castoldi Dalai" 2001 pp. 391 e 394.

²⁵ La galleria newyorkese *Art of This Century* fu realizzata per Peggy Guggenheim nel 1942 dall'architetto Frederick Kiesler come un ambiente spettacolare, "il luogo più emozionante di New York per l'arte contemporanea". (Da Collezione Peggy Guggenheim, *Capolavori della Collezione Peggy Guggenheim*, Solomon R. Guggenheim Foundation, New York 1996 pp. 13-14.). Gli spazi della galleria divennero ben presto il centro propulsore più vivace del movimento dell'Espressionismo Astratto americano, dove fu proprio Peggy Guggenheim la prima a scoprire e a fare conoscere sulla scena dell'arte quei giovani talenti, tra i quali Jackson Pollock, Clifford Still, Mark Rothko, Robert Motherwell ed altri ancora, che furono le figure più rappresentative di un fenomeno tipicamente americano. Veniva decretato l'inizio di una nuova epoca e Peggy vi aveva contribuito in prima persona, impegnata nel favorire la crescita di quel movimento artistico di matrice prettamente americana che era appena sorto.

documento storico”²⁶. Complessivamente la Collezione racconta e testimonia un pezzo di storia, sommando in sé gli eventi accaduti a New York tra il 1942 e il 1947 e quel dinamismo artistico europeo che li aveva influenzati.²⁷

Nel frattempo, mentre ancora attendeva di trovare il modo per trasferire tutte le opere nella sua nuova dimora, ottenne la possibilità di farsi “prestare”²⁸ alcune sculture per una mostra che allestì nel giardino di Palazzo Venier nel 1949. Grande fu il successo che riscosse quell’esposizione di pezzi notevoli, tra i quali spiccavano i nomi di scultori come Brancusi, Calder, Giacometti, Marini, Moore, Pevsner e altri ancora.

Intanto la collezione continuava a vagare di sede in sede, ottenendo quasi sempre una buona riuscita di pubblico e apprezzamenti. Nell’estate del 1950 venne chiesto a Peggy di prestare i suoi Pollock – all’epoca ventitré pezzi – per una mostra. Fu proprio lei ad attivarsi per chiedere di potere utilizzare per l’esposizione la Sala Napoleonica del Museo Correr, di fronte alla Basilica di San Marco.²⁹

Era sempre forte l’emozione che Peggy provava di fronte alle opere che aveva raccolto, e ancora maggiore se era stata lei stessa ad idearne la mostra, curato l’allestimento, lavorato alla stesura del catalogo. Questo sentimento sarebbe stato certamente più intenso qualora la collezione potesse venire finalmente esposta tra le mura di Palazzo Venier. Il Museo attendeva ormai solo l’arrivo di quelle tele e sculture per poterle accogliere a braccia aperte ed esibirle agli occhi della cittadinanza veneziana e di tutte le altre persone che sarebbero accorse a vederle.

All’inizio del 1951 il Museo poteva finalmente diventare realtà. L’intera collezione avrebbe potuto varcare la soglia del Palazzo e stabilirvisi definitivamente. E questo perché Peggy, in seguito a un episodio fortuito, riebbe nuovamente la piena facoltà legale per potere disporre della propria collezione. In quell’anno le opere erano state richieste per una mostra allo Stedelijk Museum di Amsterdam, che voleva presentarle nelle proprie sale. Dopo Amsterdam la collezione avrebbe raggiunto Bruxelles e poi Zurigo, dove sarebbe stata oggetto di nuove esposizioni. Questo significava che i pezzi avrebbero lasciato il territorio italiano. Quando si presentò il momento del

²⁶ P. Barozzi, *Ricordo di Peggy Guggenheim*, 1993. Fa parte di *Gli americani e l’Italia*, S. Romano (a cura di), Milano, in “Banco Ambrosiano veneto: Libri Scheiwiller” 1993 p. 181.

²⁷ Ibid. 181.

²⁸ A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell’arte*, Milano, in “Baldini Castoldi Dalai” 2001 pp. 391 e 394.

²⁹ Da P. Guggenheim, *Una vita per l’arte*, - 6. ed. - Milano, in “Rizzoli” 2006 p. 342 – “Ero felice di aver collocato Pollock nella storia cui egli apparteneva: uno dei più grandi pittori del nostro tempo, con tutti i diritti di essere esposto in questo splendido ambiente” e ancora “La sera era sempre illuminato ed io ricordo la grande gioia che provavo stando seduta i Piazza San Marco a guardare i Pollock che scintillavano attraverso le finestre aperte del museo, e poi uscire sul balcone della galleria per godermi la vista di San Marco, sapendo che i Pollock erano dietro di me”.

rientro della collezione era stato deciso che questa avrebbe varcato un piccolo avamposto di frontiera durante la notte. Il personale della dogana, che non era assolutamente a conoscenza del vero valore di quella collezione, permise che passasse dopo il versamento di una somma assolutamente inferiore alle sue effettive quotazioni. (Peggy racconta di circa 1000 dollari come costo dell'intero lotto). La vicenda naturalmente non fu molto gradita alle autorità italiane, che si sentirono raggirate e cercarono quindi cavilli legislativi perché la collezione rimanesse in Italia, ora che vi si era insediata.³⁰

Quel sogno tanto atteso da Peggy Guggenheim, che, dopo aver lasciato New York, aveva scelto Venezia stabilirsi definitivamente con la sua collezione, poteva finalmente divenire realtà. E proprio Venezia era pronta ad accogliere la messa in atto di un grande progetto: la realizzazione di un grande museo d'arte contemporanea.

Oggi quindi nelle sale di Palazzo Venier dei Leoni risiede la Collezione Peggy Guggenheim, una delle maggiori istituzioni di *modern art* del nostro Paese e allo stesso tempo una delle più importanti collezioni di arte del secolo scorso. I capolavori che vi sono esposti costituiscono un patrimonio pari a quello dei più grandi musei di *modern art* per la quantità e la straordinarietà dei pezzi che vi si trovano. Questi inoltre rappresentano una testimonianza dei maggiori movimenti artistici che dal 1910 per tutto il XX secolo hanno contribuito a trasformare il concetto stesso di arte.

Sono più di duecento le opere della collezione, preziosi esempi di quei movimenti artistici e avanguardie, prime manifestazioni di una ondata nuova e rivoluzionaria che investì il mondo delle arti del secolo appena concluso. Vi si trovano creazioni dei protagonisti dei più importanti movimenti del Novecento, dalle sponde della vecchia Europa, che aveva assistito al nascere di avanguardie e movimenti artistici, fino agli Stati Uniti, dove New York dettava le regole dello scenario artistico dell'epoca. Questa caratteristica conferisce un'identità del tutto particolare alla Collezione, per cui, secondo Thomas Krens,³¹ (ormai ex Direttore della Fondazione Solomon R. Guggenheim), l'idea stessa che sta alla base di questa collezione-museo "quale summa di

³⁰ A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Milano, in "Baldini Castoldi Dalai" 2001 p. 395.

³¹ Da <http://www.tafter.it> <http://www.latimes.com> <http://www.guggenheim.org> – Thomas Krens dopo essere stato alla guida per vent'anni della Solomon R. Guggenheim Foundation in qualità di direttore della Fondazione ha deciso di rassegnare le dimissioni nel febbraio del 2008. A Krens vanno riconosciuti i due progetti di ristrutturazione dell'edificio, sede del Guggenheim Museum a New York, ad opera del noto architetto americano Frank Lloyd Wright, ma soprattutto il merito di essere stato l'ideatore e il primo sostenitore del cosiddetto "*marchio Guggenheim*", ovvero avere reso il Guggenheim un "*brand name*" riconosciuto a livello internazionale nell'ambito della *modern and contemporary art*, oltre che per l'architettura. La nomina del successore è avvenuta nel novembre del 2008 quando Richard Armstrong si è unito al gruppo dirigente della Fondazione e del Museo americano come Direttore.

capolavori a testimonianza e approfondimento del periodo storico di un movimento culturale”³² le ha permesso di diventare il paradigma preso ad esempio per i criteri di formazione di collezioni in molte istituzioni contemporanee. Peggy stessa reputò la sua collezione, sempre considerata fin dall’inizio quale museo di *modern art*, – intesa nello specifico del termine inglese “modern art”³³ – come una rappresentazione storica della *modern art*. Anche se nessun museo può certamente avanzare la pretesa di fornire una rappresentazione storica esaustiva, nel caso della Collezione Guggenheim è tuttavia interessante seguire, lungo il percorso espositivo, un senso evolutivo e temporale che trapela chiaro dalle opere esposte in base a un determinato ordine cronologico.

Altro motivo di interesse e peculiarità della collezione, è il modo in cui questa sembra raccontarsi e svelarsi, come la narrazione di una storia personale, secondo un pacato stile autobiografico, lasciando volontariamente trapelare di sala in sala quella tipica sensazione di intimità e familiarità che si riconosce solitamente tra le pareti di un’abitazione privata. Dapprima erano gli stessi ambienti di casa Guggenheim, gli spazi tra le cui mura viveva la collezionista americana, ad essere adibiti a museo. Oggi invece la testimonianza della vita quotidiana e l’atmosfera “casalinga” viene trasmessa dalle fotografie incorniciate alle pareti che ritraggono Peggy Guggenheim in queste stesse stanze.

2.2.3 – Da Collezione privata a museo

Con l’aumentare del numero di opere che costituivano la collezione, Peggy Guggenheim aveva cominciato a interrogarsi a proposito di quello che sarebbe stato il futuro della propria raccolta. La Collezione per Peggy aveva significato tutto, in quanto rappresentava l’esito concreto e meraviglioso di una vita, quella vita che attraverso i sentieri dell’arte l’aveva fatta giungere a una meta tanto desiderata.

Peggy riteneva, e ne era sempre stata certa, che la collezione si potesse identificare con il collezionista, meglio ancora, che la collezione è lo stesso collezionista. L’una dipende inconsapevolmente dall’altro, per cui se viene meno della collezione conseguentemente anche il

³² Collezione Peggy Guggenheim, *Capolavori della Collezione Peggy Guggenheim*, Solomon R. Guggenheim Foundation, New York 1996 p. 6.

³³ E’ opportuno delineare la differenza tra l’accezione italiana di “arte moderna” e quella americana di “modern art”. Con la prima ci si riferisce a tutta quell’arte che si colloca nell’intervallo di tempo che va dal Quattrocento fino a Napoleone, mentre l’arte successiva è definita “contemporanea”. Secondo l’accezione anglosassone invece la “modern art” è da intendersi quale sinonimo della “nostra” arte contemporanea.

collezionista non esiste.³⁴ Da questa certezza derivava l'urgenza con cui Peggy Guggenheim cercava garanzie indiscusse di conservazione e mantenimento della propria collezione, così che anche il ricordo di lei e di quanto aveva operato nel mondo dell'arte si perpetuassero nel tempo.

Gli interrogativi ora vertevano su come poter conservare e salvaguardare integra la Collezione alla sua morte. Le sue stesse parole "tutto questo è il mio impero, il mio museo quello che dice al mondo che io ci sono stata; se cessa di esistere, cesso di esistere anch'io"³⁵ testimoniano una profonda preoccupazione, sempre più ricorrente con il passare degli anni.

Le opere della Collezione Guggenheim erano state acquistate da Peggy a prezzi bassi, ma avevano comunque implicato il costo di grandi sacrifici. Nonostante fosse considerata una ricca ereditiera e una generosa mecenate, Peggy viveva certamente al di sopra delle proprie possibilità economiche e i soldi non le erano mai sufficienti. Questa era la realtà dei fatti, fuorviante rispetto alla fama di donna facoltosa cui il suo nome era ormai legato. La Collezione rappresentava quindi il risultato effettivo di quanto aveva fortemente desiderato e il modo in cui era stata capace di ottenerlo. Tuttavia, la sua raccolta di opere attestava un significato più profondo e velato, di cui forse solo Peggy sapeva decifrare e cogliere il senso pieno. La Collezione era l'evidente attestazione agli occhi della famiglia Guggenheim – composta dai più importanti e rinomati mecenati d'arte degli Stati Uniti – che anche lei era una "vera" Guggenheim e che, nonostante le difficoltà e la scarsità di mezzi, era riuscita a creare a una "sua propria" collezione d'arte di notevole importanza e qualità, senza nulla invidiare al prestigio delle opere che la famiglia Guggenheim era riuscita a raccogliere e acquistare. Con la collezione che portava il suo nome Peggy Guggenheim aveva dato prova di grande astuzia, svincolandosi dalla fama di donna eccentrica dai mille amori e vendicando gli affronti subiti negli anni passati dagli zii Guggenheim.³⁶

La collezionista americana aveva maturato la chiara idea che Venezia sarebbe stata la sede unica e ultima della sua collezione, che sarebbe rimasta per sempre in eredità alla città lagunare. Nel

³⁴ A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Milano, in "Baldini Castoldi Dalai" 2001 pp. 398-399.

³⁵ Ibid. pp. 398-399.

³⁶ Il padre di Peggy, Benjamin Guggenheim, aveva deciso di staccarsi dall'attività di famiglia, facendosi liquidare e trasferendosi a Parigi. Nel 1912 morì nella tragedia del "Titanic" lasciando la moglie e le figlie mere spettatrici dell'accrescere delle vaste ricchezze della famiglia Guggenheim, detentori ad inizio secolo del 75-80% di tutte le miniere di argento, rame, piombo del mondo. Peggy non ereditò nulla dal padre e quando diede inizio alla sua Collezione rimpianse l'enorme fortuna alla quale il padre aveva rinunciato. Fu allora che "dichiarò guerra agli zii e la collezione divenne lo scopo di rivincita della sua vita" (da P. Barozzi, *Ricordo di Peggy Guggenheim*, 1993. Fa parte di *Gli americani e l'Italia*, S. Romano (a cura di), Milano, in "Banco Ambrosiano veneto: Libri Scheiwiller" 1993 p. 180).

realizzare questo suo progetto Peggy era stata abile nel sapere coniugare il suo forte attaccamento per Venezia e la sua rivincita verso i parenti Guggenheim.³⁷

Una delle soluzioni al problema dell'eredità della Collezione era stato il tentativo da parte di Peggy di affidare la sua raccolta ad importanti musei, mantenendo contemporaneamente sempre fede al suo piano per cui Venezia sarebbe stata la sola custode dell'intera Collezione Guggenheim. Purtroppo questa si rivelò un'opzione non praticabile. Altrettanto impossibile rischiava di diventare il desiderato progetto di mantenere a tempo indeterminato la collezione nella città lagunare, a causa del notevole costo che rappresentava. Peggy non disponeva di una cifra tanto considerevole da provvedere alla realizzazione di questo suo grande sogno. Non era certamente possibile che la collezione rimanesse in gestione ai figli, spesso o quasi sempre sprovvisti di denaro. Lasciarla a loro avrebbe significato una sicura disgregazione dell'intera raccolta, che sarebbe stata venduta pezzo a pezzo, frantumando l'attività di una vita.³⁸ Quali erano a questo punto le soluzioni possibili da vagliare, quale la decisione da intraprendere per Peggy Guggenheim? La lista delle reali possibilità veniva riducendosi notevolmente. Non si trattava certamente di una scelta facile da prendere.

Nel 1959 venne inaugurato a New York sulla Quinta Strada il famoso edificio a spirale che Peggy definì come "un enorme garage", firmato dall'architetto Frank Lloyd Wright. Ospitava il Solomon R. Guggenheim Museum,³⁹ che apriva a dieci anni dalla scomparsa dello zio Solomon e a solo un anno di distanza dalla morte di colui che l'aveva progettato. Poco dopo l'apertura del famoso museo di New York la reggenza della Fondazione fu presa dal figlio di Solomon, Harry,

³⁷ P. Barozzi, *Ricordo di Peggy Guggenheim*, 1993. Fa parte di *Gli americani e l'Italia*, S. Romano (a cura di), Milano, in "Banco Ambrosiano veneto: Libri Scheiwiller" 1993 pp. 179-180.

³⁸ *Ivi*, p. 182.

³⁹ Un breve cenno sulla storia del Museo Solomon Guggenheim permette di avere una visione, anche in termini cronologici, e favorisce una più completa definizione della vicenda della Collezione Peggy Guggenheim. La Fondazione Solomon R. Guggenheim venne fondata nel 1937, cui seguì dopo due anni l'apertura del Solomon R. Guggenheim Museum. Venne inaugurato nel 1939 a New York con il nome di *Museum of Non-Objective Painting* e diretto da Hilla Rebay, artista e studiosa di origine tedesca (Baronessa Hilla Rebay von Ehrenwiesen), cui Solomon Guggenheim si era sempre affidato per la guida del suo Museo. Nel 1949 il vecchio collezionista e mecenate americano morì dopo avere creato la celebre Fondazione per la divulgazione e la promozione dell'arte contemporanea, che a partire dal 1952 porterà il suo nome. Il famoso museo newyorkese, uno dei maggiori capolavori dell'architetto Frank L. Wright, venne costruito tra il 1943 e il 1959, in una zona centrale nel cuore residenziale della città statunitense di fronte a *Central Park*. Il Guggenheim Museum è realizzato come una morbida spirale che si dilata in uno spazio che, per come ora lo percorre il visitatore attuale, sale progressivamente verso l'alto, intorno a una grande rampa elicoidale che si stringe partendo dal basso fino a schiudersi in una cupola, luminosa e vetrata. Nel progetto originale i visitatori venivano condotti in cima da ascensori e poi scendevano percorrendo la rampa. Quindi il percorso avveniva in senso inverso, dall'alto verso il basso. Ospita tuttora la sede di uno dei più celebri musei di arte moderna e contemporanea del mondo.

subentrato a James Johnson Sweeney, che a sua volta aveva precedentemente sostituito nella direzione del museo Hilla Rebay, dimessasi nel 1952.⁴⁰

Quando Harry prese le redini della direzione della Fondazione invitò la cugina Peggy a fargli visita. Erano quasi venticinque anni che non si vedevano e Peggy colse l'occasione per fare un viaggio nella sua città natale e incontrare il cugino. L'incontro si risolse bene e al suo rientro a Venezia trovò una lettera che Harry Guggenheim le aveva recapitato. In quelle righe veniva fatta esplicita menzione a quale avrebbe potuto essere la sorte della collezione di Peggy dopo la morte di lei. E' interessante riportare alcune brevi righe che esprimono con chiarezza le intenzioni di Harry:

“...avevo in generale la sensazione che forse un giorno avresti potuto decidere di lasciare la tua collezione alla Fondazione, per ospitarla nel nuovo museo di Frank Lloyd Wright. Ma dopo averci riflettuto credo in tutta onestà che la tua Fondazione e il tuo palazzo... dopo la tua morte debbano essere lasciati per testamento, secondo il tuo progetto, all'Italia...”.⁴¹

Fu poi nel 1969 che Peggy ricevette l'invito dalla Fondazione Solomon Guggenheim per esporre la sua collezione a New York. La circostanza di quel viaggio fece maturare nella mente della collezionista l'idea di donare sia il Palazzo sia la sua Collezione alla Fondazione Solomon R. Guggenheim. Raggiunse così un accordo con il cugino Harry relativamente a quella che sarebbe stata la sorte futura della sua raccolta di opere. Venne tuttavia stabilito, per espresso volere di Peggy che la Collezione rimanesse nella città di Venezia senza abbandonare Palazzo Venier dei Leoni, in modo che la sua sede stabile fosse Venezia e che conservasse il suo nome, Peggy Guggenheim Collection. Sarebbe tuttavia stata gestita da un'amministrazione che dipendeva direttamente dalla Fondazione Solomon R. Guggenheim di New York.

Soltanto con la morte di Peggy Guggenheim, avvenuta nel 1979, la Fondazione americana si trovò a capo della gestione della collezione, amministrata sotto la propria direzione e responsabilità⁴². Il Direttore della Peggy Guggenheim Collection, in una intervista rilasciata recentemente così dichiara a proposito del nuovo avvio di gestione da lui intrapreso: “Posto che alla sua morte, come da lei stabilito, tutta la Collezione sarebbe rimasta insieme e gestita dalla Fondazione americana in suo nome, nel 1976, con un Decreto del Presidente della Repubblica,

⁴⁰ A. Gill, *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Milano, in “Baldini Castoldi Dalai” 2001 pp. 398-413.

⁴¹ Ibid. pp. 398-413.

⁴² P. Barozzi, *Ricordo di Peggy Guggenheim*, 1993. Fa parte di *Gli americani e l'Italia*, S. Romano (a cura di), Milano, in “Banco Ambrosiano veneto: Libri Scheiwiller” 1993 p. 183.

avvenne l'abolizione della Peggy Guggenheim Foundation, sciolta in vista del trasferimento legale, e la conclusione definitiva dell'accordo con la Solomon R. Guggenheim Foundation. Quindi già 3 anni prima che Peggy morisse il museo era diventato proprietà della Fondazione Guggenheim, ma la gestione inizia soltanto dopo il 1979".⁴³ Da quell'anno Palazzo Venier dei Leoni e la Collezione Peggy Guggenheim sono diventati proprietà della Fondazione Guggenheim di New York, rientrando sotto la sua custodia.

La gestione effettiva del museo fu avviata dopo la scomparsa della collezionista americana con la nomina del Professor Philip Rylands in qualità di Direttore della Peggy Guggenheim Collection. La Collezione Guggenheim divenne sede distaccata della Solomon R. Guggenheim Foundation di New York nel giugno del 1980, a seguito della registrazione presso il Tribunale Civile di Venezia. Fu quest'occasione che sancì l'inizio di un rapporto stabile e duraturo, quale non vi era mai stato prima della morte di Peggy, con la Fondazione americana. Il Direttore riporta ancora:

"Già dai primissimi giorni di gennaio 1980 iniziano i primi contatti tra me e la Fondazione Guggenheim di New York. Il museo ha poi effettivamente aperto per la prima volta al pubblico il giorno di Pasqua del 1980. Per i primi 5 anni eravamo aperti d'estate e chiusi d'inverno per lavori. Poi nell'85 si comincia per la prima volta con l'apertura del museo 12 mesi l'anno, con una formula che prevedeva mostre temporanee d'inverno e la Collezione permanente esposta durante l'estate. E' stata con la fine degli anni Ottanta che ho cominciato a fare mostre temporanee nella sola barchessa, tendendo invece aperta la Collezione tutto l'anno, poiché chiara era la sensazione che il pubblico volesse questo – del resto il pubblico visita questo museo innanzitutto per la collezione di Peggy".⁴⁴

Gli anni Ottanta sono caratterizzati, soprattutto all'inizio, da un lungo processo di rinnovamento e adeguamento degli spazi del palazzo e

"nel giugno del '93 si ha l'apertura della cosiddetta Nuova Ala, che ha costituito l'occasione per cui potessimo tenere aperto tutto il Palazzo di Peggy 12 mesi l'anno, organizzando le mostre temporanee nella Nuova Ala. Ora c'è un'equivalenza importante tra permanente e temporaneo, e il fatto di tenere aperta per tutto l'arco dell'anno la Collezione ha costituito un nostro grande beneficio".⁴⁵

⁴³ Dall'intervista rilasciata dal Professor Philip Rylands, Direttore della Peggy Guggenheim Collection, in data 4 maggio 2012.

⁴⁴ Dall'intervista rilasciata dal Professor Philip Rylands, Direttore della Peggy Guggenheim Collection, in data 4 maggio 2012.

⁴⁵ Dall'intervista rilasciata dal Professor Philip Rylands, Direttore della Peggy Guggenheim Collection, in data 4 maggio 2012.

E' verso la fine degli anni Ottanta che il Museo comincia a maturare e procedere in autonomia, mantenendo sempre un legame di gestione con la Fondazione americana. Fare parte della Guggenheim Foundation di New York ha significato

“soprattutto all’inizio, negli anni di start-up, un supporto finanziario, la presenza di professionalità competenti e una linea strategica. New York all’epoca era importantissima e qui c’era un museo che stava per cominciare, con me che a quel tempo non avevo alcuna esperienza in ambito museale. Quindi i primi anni l’apporto della Fondazione Guggenheim si rivelò fondamentale, in particolare per l’aspetto finanziario, in termini di organizzazione della gestione e dell’attività di fund-raising”.⁴⁶

Il rapporto con la Fondazione americana è oggi avvertito come

“la percezione di fare parte di una istituzione internazionale – ed è stata Peggy a porre le basi alla formula dell’internazionalità donando la sua Collezione al Guggenheim di New York con la condizione che rimanesse fisicamente a Venezia. Oggi viviamo con la stessa governance del Guggenheim Museum di New York, ovvero un’unica Fondazione per 2 musei. Questo significa che il Direttore della Fondazione è direttore di tutto e i garanti della Fondazione sono anche i nostri garanti. Essere parte della Fondazione oggi significa appartenere anche all’importante e internazionale brand Guggenheim”.⁴⁷

Oggi la Fondazione Solomon R. Guggenheim, oltre alla Collezione Peggy Guggenheim di Venezia, ha in gestione altri due musei a Manhattan, il Museo Solomon R. Guggenheim e il Museo Guggenheim SoHo e gestisce anche il Guggenheim Museum Bilbao in Spagna, il Deutsche Guggenheim a Berlino⁴⁸ e il Guggenheim Hermitage a Las Vegas.⁴⁹

La collezione veneziana rappresenta la diretta emanazione europea della Fondazione americana e, insieme, costituiscono una delle più importanti collezioni di *modern art* al mondo. Nonostante siano state formate indipendentemente hanno un comune legame che le congiunge l’una all’altra: il fatto di vantare alcune delle opere straordinarie dei migliori artisti del XX secolo.

⁴⁶ Dall’intervista rilasciata dal Professor Philip Rylands, Direttore della Peggy Guggenheim Collection, in data 4 maggio 2012.

⁴⁷ Dall’intervista rilasciata dal Professor Philip Rylands, Direttore della Peggy Guggenheim Collection, in data 4 maggio 2012.

⁴⁸ Da <http://www.arteconomy24.ilsole24ore.com> – La partnership che si è creata tra la Deutsche Bank e la Fondazione Guggenheim per la creazione della sede di Berlino del museo è stata inaugurata nel 1997 negli spazi della banca tedesca. Lo scorso febbraio 2012 è stato dato l’annuncio che il Deutsche Guggenheim chiude in maniera definitiva. Il contratto di collaborazione ha scadenza al termine di questo 2012 ma non è previsto un rinnovamento. La chiusura definitiva è prevista per gennaio 2013.

⁴⁹ Collezione Peggy Guggenheim, *Capolavori della Collezione Peggy Guggenheim*, Solomon R. Guggenheim Foundation, New York 1996 p. 18.

2.3 – Assetto istituzionale

La Collezione Peggy Guggenheim e il Solomon R. Guggenheim di New York costituiscono le due sedi storiche di proprietà della Fondazione americana. Il *Guggenheim Museum Bilbao*⁵⁰ è invece l'esito di un progetto realizzato in partnership con il Governo dei Paesi Baschi; mentre il *Deutsche Guggenheim Berlin*⁵¹ è nato dalla collaborazione tra la Fondazione americana e la Deutsche Bank. Il *Guggenheim Hermitage Museum* a Las Vegas, infine, ospitato presso il *Venetian Resort Hotel Casino*, era nato nell'ottobre del 2001 dalla collaborazione tra lo *State Hermitage Museum di San Pietroburgo* e la *Solomon R. Guggenheim Foundation* e l'11 maggio 2008 ha annunciato la conclusione del rapporto di collaborazione che era stato sancito tra i due importanti musei.

La Collezione Peggy Guggenheim, che costituisce un ramo della Fondazione Solomon R. Guggenheim, condivide con il museo newyorkese il medesimo Presidente, il *Board of Trustees*, la figura del Direttore generale (Richard Armstrong)⁵² e lo Statuto.

A proposito del *Board of Trustees* è interessante spendere qualche parola per esplicitarne il significato. Nel contesto dei musei anglosassoni,⁵³ in cui rientrano anche quelli americani, la *governance* è demandata ad un organo collegiale, il *Board of Trustees*, preposto, nel suo ruolo fondamentale, a tracciare gli orientamenti strategici che il museo è chiamato a perseguire nel

⁵⁰ Il Guggenheim Museo di Bilbao, progettato dall'architetto Frank Gehry, è stato inaugurato nel 1997, dopo che nel 1991 il Governo basco aveva proposto Bilbao come nuova sede (la terza) per la costruzione di un altro museo Guggenheim – l'allora Direttore della Fondazione, Thomas Krens, sempre impegnato nel tentativo di ampliare la collezione permanente, è stato l'artefice di una strategia espansionistica della Fondazione Guggenheim, che ha costituito una significativa iniziativa atta ad espandere la presenza dell'Istituzione a livello internazionale. La creazione di questa nuova sede, spettacolare, quasi al limite dell'avveniristico, è parte di un progetto più ampio di sviluppo della città spagnola, nel tentativo di rivitalizzarla.

⁵¹ Il Museo Guggenheim di Berlino è un importante spazio espositivo dedicato all'arte contemporanea, situato al pianterreno della Deutsche Bank in uno dei principali viali della capitale tedesca. Creato anch'esso nello stesso anno del Guggenheim di Bilbao (1997), il Museo è frutto di una *joint venture* tra la Fondazione Solomon R. Guggenheim e la Deutsche Bank, costituendo il primo caso di collaborazione tra un museo e una banca. Cfr. anche nota n.

⁵² Richard Armstrong, subentrato nel settembre 2008 al suo predecessore Thomas Krens, è il Direttore generale del Solomon R. Guggenheim Museum e della Fondazione, da cui dipende anche la sede veneziana. Dopo la morte di Peggy Guggenheim, nel 1980 Philip Rylands viene nominato Amministratore della Collezione Peggy Guggenheim, che tuttora gestisce in qualità di Direttore, pur sempre facendo capo alla Fondazione americana.

⁵³ La realtà museale anglosassone – e, in maniera più accentuata, quella americana – è composta da organizzazioni *not-for-profit* che potrebbero essere catalogate come istituzioni pubbliche governate privatamente. Infatti tali organizzazioni, da una parte presentano una natura fondamentale privata – ci si riferisce alla governante con cui sono guidate e le modalità con cui reperire le risorse per lo svolgimento delle proprie attività – e dall'altra possono essere assimilate alle istituzioni pubbliche – facendo riferimento alle responsabilità nei confronti della realtà sociale nel suo complesso e nello specifico della comunità locale. Quindi, rientrano in queste organizzazioni, caratterizzate da una duplice natura, anche i musei americani.

medio-lungo termine. E' possibile riscontrare l'origine dell'istituto del *Trust* nel sistema legislativo anglosassone,⁵⁴ mentre non vi sono equivalenti nel contesto europeo, in particolare nella realtà italiana.

Il fatto che tale organo di governo strategico del museo sia caratterizzato da una natura tendenzialmente privatistica, non va a svantaggio del valore pubblico che è in grado di generare, mediante le attività che propone.

Riguardo alla realtà museale degli Stati Uniti, il *Board of Trustees* si discosta rispetto ad altri Paesi (prevalentemente anglosassoni) in cui è presente tale organo di governo, presentando alcune differenze. Ad esempio:

- il numero dei componenti del *Board* tende ad essere tendenzialmente superiore rispetto al contesto britannico;
- il *Board* si costituisce come un organo di governo autonomo. I suoi membri, infatti, vengono eletti direttamente dall'interno dell'organizzazione e quindi non spetta ad alcun organo politico governativo la loro nomina. Tali modalità di conduzione ed organizzazione della realtà museale americana favoriscono l'affermarsi di un modello indipendente. Non è infatti vincolato da forze esterne, politiche e/o di mercato, che potrebbero influenzare o limitare le decisioni strategiche del museo.

La prima delle funzioni spettanti al *Board of Trustees* è sovrintendere alle attività del museo, quindi attestare che l'istituto sia gestito in conformità con la propria *mission*. Il *Board* è preposto alla scelta del Direttore, cui delega l'autorità e la necessaria autonomia per poter operare conformemente alla *mission* e alle aspettative di conduzione del museo. Quindi il *Board* è demandato a controllare l'operato e i risultati del Direttore, vigilando che siano coerenti con le aspettative e le finalità dell'ente museale, intervenendo qualora si riscontrassero problemi e divergenze.

Il secondo compito cui il *Board* è preposto si riferisce all'attitudine del museo nel saper convogliare le risorse necessarie a garantirne lo sviluppo e la sua stessa esistenza.⁵⁵

⁵⁴ L'origine del modello del *Trust*, oggi presente in America, Australia, Gran Bretagna, Irlanda, venne istituito nel sistema legislativo anglosassone riguardo la proprietà privata, al fine di tutelare la proprietà familiare e limitare quindi il decadere delle proprietà terriere. Il concetto di *Trust* prevede la separazione di responsabilità e obblighi della proprietà dai benefici che essa comporta. Da una parte vi è il *Trustee*, il proprietario, che detiene la proprietà, dall'altra il beneficiario che ne trae il godimento. Il *Trustee* è demandato a prendersi cura della proprietà senza recepire alcuna remunerazione, quindi svolgendo un'attività a vantaggio della successiva generazione. La prima attestazione dell'istituto del *Trust* in ambito museale si trova nell'Inghilterra del XVIII secolo, precisamente nel 1753, quando venne fondato il *British Museum*. Venne quindi istituito il *Trust* quale istituto legale a sostegno della proprietà privata per preservare la ricchezza delle famiglie, dando la possibilità alla cittadinanza di poter usufruire delle collezioni senza il pagarne l'accesso.

In merito, ancora, all'assetto istituzionale e all'organizzazione della Collezione veneziana, si nota che il Direttore⁵⁶ della Peggy Guggenheim Collection, Philip Rylands, è responsabile della gestione della sede italiana della Fondazione, da cui riceve la sua autorità. Al Direttore della Fondazione, cui spetta l'approvazione del *Board of Trustees*, sono demandate le decisioni di maggiore importanza del museo, come le decisioni relative al programma culturale, l'acquisizione di immobili e l'attività di *fund-raising*. Inoltre, il Direttore di New York ha potere decisionale in merito alle esposizioni e ai prestiti, all'approvazione del budget e alla strategia finanziaria da perseguire a lungo termine. Determina infine la strategia istituzionale, in cui rientrano l'acquisto di opere nuove, l'introduzione di servizi e i rapporti di collaborazione con altri *stakeholder*, pubblici e privati.

Il Direttore della sede veneziana ha invece il compito di occuparsi delle decisioni di medio-breve termine, oltre ad essere il rappresentante legale del museo nel nostro Paese. La gestione corrente della Collezione Peggy Guggenheim dipende dal Direttore, Philip Rylands, a capo di una serie di dipartimenti interni al museo, che operano sotto suo diretto coordinamento. Le funzioni cui il Direttore della sede veneziana è demandato riguardano: il posizionamento strategico a breve-medio termine dell'istituzione, il coordinamento dei vari dipartimenti interni, la gestione del personale e della collezione, l'organizzazione del programma espositivo, la gestione delle risorse finanziarie nel rispetto dei parametri del budget approvato annualmente, l'attività di *fund-raising*, il mantenimento dell'edificio ed infine i rapporti con il territorio e la comunità cui l'Istituzione fa riferimento.

Per quanto concerne le responsabilità a livello culturale e amministrativo nell'ambito dei musei americani si fa riferimento ad una gestione ed organizzazione di tipo gerarchico, per cui alla figura del Direttore generale segue il *deputy director* ed infine la figura del *curator*.⁵⁷

A proposito del rapporto che la Peggy Guggenheim Collection oggi intrattiene con la Fondazione americana, il Direttore P. Rylands afferma:

⁵⁵ Negli Stati Uniti la maggior parte dei musei privati è regolarmente impegnata in un'attività di *fund-raising*, tanto da avere istituzionalizzato tale attività all'interno del proprio assetto organizzativo. Pertanto, sono numerose le iniziative promosse per la raccolta di risorse economiche a sostegno dello sviluppo dei musei, e tese al miglioramento della qualità dell'offerta museale e dei relativi servizi accessori al pubblico.

⁵⁶ I direttori delle altre sedi Guggenheim sono tendenzialmente definiti come *deputy directors*, dipendendo dalla direzione suprema del Direttore della Solomon R. Guggenheim Foundation, nella persona di Richard Armstrong. Il Direttore della Peggy Guggenheim Collection potrebbe invece essere denominato con la semplice accezione di *Director*, sottolineando la maggiore autonomia della sede italiana rispetto alle altre ramificazioni del marchio Guggenheim, poste al contrario sotto la stretta dipendenza da New York.

⁵⁷ P. Rylands, *An American museum in Italy*, in A. Roncaccioli (a cura di), *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, Padova, CEDAM 1996 p. 128.

“Viviamo con la stessa governance del Guggenheim Museum di New York, unica Fondazione per due musei. Il Direttore della Fondazione a New York è il Direttore di tutto, i garanti della Fondazione sono i nostri garanti, oltre all'appartenenza al *brand* Guggenheim”.⁵⁸

Ed ancora a proposito dell'autonomia della sede veneziana rispetto, ad esempio, al Guggenheim Museum Bilbao, il Direttore prosegue:

“In termini di governance non abbiamo alcuna autonomia. La gestione di Bilbao è invece un confronto continuo con il governo dei Paesi Baschi. Ancora oggi ci sono solo due musei Guggenheim, se vogliamo utilizzare una definizione stretta, di piena proprietà: New York e Venezia. Per le altre sedi si tratta di partnership con enti privati o pubblici. Penso che quindi questo costituisca un altro punto di forza a favore della nostra Collezione”.⁵⁹

2.4 – La Peggy Guggenheim Collection oggi: un museo americano in territorio italiano. Struttura organizzativa e l'offerta

2.4.1 – Identità distintiva

La *mission statement*⁶⁰ della Peggy Guggenheim Collection è la stessa che guida l'azione della Solomon R. Guggenheim Foundation.⁶¹

La strategia perseguita dalla Fondazione fa riferimento alla seconda parte della dichiarazione d'intenti, in cui sono citati gli strumenti con i quali si perviene all'attuazione della *mission* – mostre, programmi educativi, ricerca e pubblicazioni.⁶²

L'intento di “promuovere l'architettura e altre manifestazioni di arte visiva”,⁶³ come ambito d'azione cui orientare la propria strategia d'operato; il fattore dell'internazionalità,

⁵⁸ Dall'intervista rilasciata dal Direttore della Peggy Guggenheim Collection, Philip Rylands, in data 4 maggio 2012.

⁵⁹ Dall'intervista rilasciata dal Direttore della Peggy Guggenheim Collection, Philip Rylands, in data 4 maggio 2012.

⁶⁰ Per la *mission statement* della Guggenheim Foundation si rimanda alla consultazione dell'Appendice in fondo al testo.

⁶¹ L'istituzione della Solomon R. Guggenheim Foundation risale al 25 giugno 1937. Scopo principale era la gestione del museo, costituito dalla collezione di arte astratta contemporanea di Solomon Guggenheim. Il museo aprì a New York nel 1939 con il nome di “*The Art of Tomorrow. The Museum of Non-Objective Painting*” che già di per sé denotava una missione. Sarà solo con la morte del fondatore nel 1949 che il museo assumerà la denominazione di Solomon R. Guggenheim. Negli anni Cinquanta diventerà a tutti gli effetti un museo di arte contemporanea.

⁶² P. Rylands, *La Peggy Guggenheim Collection*, in P. Ferrarese (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali: con un'analisi della Peggy Guggenheim collection*, Venezia, Cafoscarina 2010, pp. 105-107.

⁶³ *Mission Statement, Solomon R. Guggenheim Foundation*, 2006.

mediante il quale attirare ed educare il proprio pubblico, coadiuvato dalla propria consapevolezza intrinseca di “unicità”, costituiscono i connotati principali della strategia che la Fondazione persegue dall’inizio degli anni Novanta.⁶⁴

La Peggy Guggenheim Collection si discosta da un qualsiasi altro museo d’arte moderna, a partire dalla sua *mission*. Come già la dichiarazione attesta, la componente dell’internazionalità risulta fondamentale nel costituirsi della storia del museo. E’ infatti parte di una rete museale operante in un contesto internazionale per contribuire alla realizzazione della missione della Fondazione e per favorire l’operato del *brand Guggenheim*. In merito alla percezione di appartenere ad una istituzione internazionale il Direttore della Collezione dice:

“Si può ritenere che già Peggy Guggenheim avesse posto le basi per questa componente internazionale con il donare la sua Collezione alla Fondazione americana, ponendo invece la condizione che rimanesse qui a Venezia. Quindi direi che l’origine del Guggenheim come museo internazionale sia dovuto proprio a Peggy”.⁶⁵

Una seconda peculiarità che contraddistingue la Collezione veneziana consiste nel perseguire un operato che celebra la vita della sua collezionista, nel rispetto di quanto essa era riuscita a realizzare nel “proteggere l’arte del suo tempo”.⁶⁶ Alcune delle scelte programmatiche che il museo compie testimoniano, infatti, una chiara attenzione e coerenza alla storia della Collezione e agli intenti della sua collezionista. E’ possibile osservare, a tale proposito, che le mostre temporanee tendono a costituire un coerente proseguo tematico con la Collezione di Peggy Guggenheim. Inoltre, caratteristica distintiva del museo è il fattore dell’internazionalità, ampiamente perseguito, ad esempio, mediante il programma di *internship* proposto a studenti di ogni nazionalità.

Un terzo tratto caratteristico riguarda la presenza della Collezione in territorio italiano, con risvolti considerevoli per la conduzione stessa del museo. La Collezione e il Palazzo sono soggetti ai vincoli del governo italiano; i contratti d’assunzione e licenziamento per i dipendenti sono regolati dalle leggi sul lavoro del nostro Paese ed il museo è sottoposto al regime fiscale italiano; nel complesso la conduzione dell’Istituzione Guggenheim si attiene al Codice Civile italiano.⁶⁷

⁶⁴ Cfr. nota n. 31 p. 85.

⁶⁵ Dall’intervista rilasciata dal Direttore della Peggy Guggenheim Collection, Philip Rylands, in data 4 maggio 2012.

⁶⁶ Da <http://www.guggenheim-venice.it>

⁶⁷ P. Rylands, *La Peggy Guggenheim Collection*, in P. Ferrarese (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali: con un’analisi della Peggy Guggenheim collection*, Venezia, Cafoscarina 2010, pp. 107-108.

La Peggy Guggenheim Collection occupa una posizione unica nel panorama dei musei italiani, come afferma il Direttore Philip Rylands, delineando una visione d'insieme: "è privata, *non-profit*, senza finanziamenti di governo; tuttavia è soggetta a tassazione diretta come se si trattasse di una società di capitale".⁶⁸ Costituisce, infatti, un caso atipico nel panorama museale italiano, in riferimento sia alla sua natura privata che come soggetto pubblico.

La Collezione Guggenheim, iscritta nella ristretta cerchia dei musei privati, registra un elevato afflusso di visitatori, dispone di un budget considerevole per poter organizzare attività e mostre e gode di considerevoli ricavi derivanti dai due bookshop⁶⁹ di cui dispone.

In quanto istituzione pubblica, la Peggy Guggenheim Collection si attiene ad un servizio rivolto al suo pubblico e alla cittadinanza cui fa riferimento, proponendo: attività culturali per la collettività (mostre, attività educative e programmi specificamente rivolti ad adulti e bambini), a sostegno della cultura, in un impegno profuso alla popolazione locale e ai turisti, oltre ad un'attività di collezionismo tesa ad un incremento del patrimonio culturale veneziano, prima che nazionale. Il Museo, inoltre, promuove la partecipazione della cittadinanza veneziana mediante la formula della *membership*. Coinvolge il suo pubblico alla vita e alla realtà della Collezione proponendo una variegata programmazione di attività ed eventi culturali, oltre alla possibilità di accedere gratuitamente al museo per poterlo visitare una settimana all'anno.⁷⁰

Il Museo è quindi molto attento nei confronti della cittadinanza veneziana, nell'intento di incoraggiare una sempre maggiore partecipazione alla realtà della Collezione, al fine di incentivare ed arricchire la proposta culturale offerta. È interessante notare come il rapporto che il Museo intrattiene con il suo pubblico favorisca un accrescimento del ruolo che l'Istituzione svolge nella realtà cittadina, delegando invece l'accezione di "museo privato" alla mansione operativa di gestione dell'istituzione.⁷¹

A proposito dell'indirizzo strategico adottato nella conduzione di questo singolare museo nel contesto italiano, il Direttore dichiara:

⁶⁸ *Ivi*, p. 108.

⁶⁹ Il museo dispone di due *bookshop*, di cui uno collocato internamente e l'altro esterno, lungo la calle adiacente l'ingresso principale, presso il quale numerosi turisti e cittadini veneziani si fermano, oltre ai visitatori.

⁷⁰ Si fa qui riferimento alla cosiddetta "Settimana del veneziano", un'iniziativa culturale che si svolge nel mese di Novembre presso la Peggy Guggenheim Collection. La Collezione apre gratuitamente alla cittadinanza veneziana – residenti del Comune e della Provincia di Venezia – offrendo loro la possibilità di visitare il museo ed usufruire di un ricco programma di iniziative dedicate all'evento: visite guidate, presentazioni di opere, laboratori per bambini e sconti.

⁷¹ P. Rylands, *La Peggy Guggenheim Collection*, in P. Ferrarese (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali: con un'analisi della Peggy Guggenheim collection*, Venezia, Cafoscarina 2010, p. 110.

“La vera strategia consiste nel cercare di fare bene quello che facciamo. Posto questo, si può dire che si tratta di una sorta di *automarketing*, ovvero il successo del Museo nutre una specie di popolarità cumulativa. Negli ultimi anni abbiamo cercato di dare sempre più forza all’attività didattica, agli eventi per i soci – e questo contribuisce al fatto di essere accolti nella comunità locale, che ora mi sembra maggiormente disposta a rispondere all’invito che le rivolgiamo. Per il resto: la qualità delle opere, le mostre, la qualità dell’esperienza del visitatore sono tutte cose che, negli anni, sono tornate a nostro beneficio. Il fatto che qui la gente trovi una Collezione permanente e mostre temporanee, disposte nelle sale interne del museo e un giardino esterno, crea una sorta di *pleasure recognize shock of surprise*. Quindi l’offerta è ricca. Inoltre, l’aver aggiunto, negli anni Novanta, anche il Caffè, il Ristorante e i due negozi ha aiutato molto arricchendo le visite”.⁷²

2.4.2 – I visitatori

La Collezione Peggy Guggenheim, a detta del suo Direttore, conta all’anno un numero di visitatori nettamente superiore rispetto a qualsiasi altro museo, spazio espositivo, monumento presente nella città di Venezia, escludendo la Basilica di San Marco, Palazzo Ducale e le Gallerie dell’Accademia.⁷³ Questo significa che vi è un afflusso costante di visitatori alla Collezione costituisce, i quali dopo la visita del Palazzo e dell’esposizione temporanea sono spinti verso la permanente, dal momento che “il pubblico visita questo Museo prevalentemente per la Collezione di Peggy”.⁷⁴

Una visita al Museo Guggenheim sottende spesso l’intenzione di vedere la casa della collezionista americana e godere della sua Collezione, per cui i visitatori non sono sempre consapevoli che, disponendo del biglietto d’ingresso, potranno anche fare visita alla mostra temporanea⁷⁵ allestita nell’edificio di fronte al Palazzo in cui risiede l’esposizione permanente. Il fatto che per visitare le mostre temporanee non sia previsto un biglietto specificamente ad esse riservato è significativo.

⁷² Dall’intervista rilasciata dal Direttore della Peggy Guggenheim Collection, Philip Rylands, in data 4 maggio 2012.

⁷³ P. Rylands, *La Peggy Guggenheim Collection*, in P. Ferrarese (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali: con un’analisi della Peggy Guggenheim collection*, Venezia, Cafoscarina 2010, p. 110.

⁷⁴ Dall’intervista rilasciata dal Direttore della Peggy Guggenheim Collection, Philip Rylands, in data 4 maggio 2012.

⁷⁵ Le mostre temporanee che la Peggy Guggenheim Collection accoglie sono esenti dal pagamento di uno specifico biglietto, essendo la visita inclusa nel prezzo del solo biglietto di ingresso. Sono quindi a libero accesso per coloro che comprano il biglietto per la Collezione.

Il Museo non risulta vincolato nel fare scelte di opere ed artisti dal calibro eccezionale, con conseguenti aspettative sugli incassi, bensì è libero in quanto a decisioni curatoriali e tematiche. Le mostre temporanee non rispondono quindi ad una logica legata all'afflusso dei visitatori o al numero degli ingressi effettuati, potendo invece rimanere ancorate all'identità del Museo e alla sua *mission*, in linea con il carattere della Collezione di Peggy.⁷⁶

Di seguito si illustra un'analisi relativa all'afflusso di visitatori alla Peggy Guggenheim Collection negli anni 2008, 2009 e 2010.⁷⁷ Sono quindi riportati i dati relativi alle presenze paganti che hanno avuto accesso al Museo, per cui non risultano conteggiati i bambini che partecipano al progetto *Kids Day*, al programma educativo *A Scuola di Guggenheim* e tutte le persone che hanno partecipato ad eventi privati e inaugurazioni.

La Collezione Guggenheim denota la più alta percentuale di affluenza rispetto alle mostre temporanee, dato il maggiore interesse che i visitatori rivolgono al Palazzo e alle opere di Peggy. La politica di prezzo adottata è specchio di una realtà privata che non riceve sovvenzioni statali, per cui il livello del prezzo d'ingresso (unico per permanente e temporanea) tende ad essere al di sopra dell'usuale soglia.

Il prezzo del biglietto è ripartito per fasce d'età e varia per i detentori di alcune tipologie di tessere associative. Il biglietto intero per gli adulti è fissato a 12 euro, per i *senior* (oltre i 65 anni) il costo è di 10 euro, per gli studenti inferiori ai 26 anni il prezzo è di 7 euro, gratuito è invece l'ingresso per i bambini sotto i 10 anni. Sono quindi applicate delle riduzioni al biglietto intero con ingresso a 10 euro per: over 65, soci *FAI*, soci *Touring Club Italiano*, possessori di *IKEA FAMILY CARD* (Italia), soci *COOP*. L'ingresso a 7 euro è previsto per: ragazzi di età compresa tra i 10 e 18 anni, studenti inferiori ai 26 anni muniti di apposito tesserino studenti, gruppi scolastici, giornalisti con relativa press card, disabili con accompagnatore. L'ingresso gratuito è riservato a: bambini al di sotto dei 10 anni, i soci della Peggy Guggenheim Collection e quelli degli altri musei Guggenheim, nonché i Soci dei seguenti musei:

- Accademia di Carrara, Bergamo
- Casa Morandi, Bologna
- Fondazione Galleria Civica di Trento

⁷⁶ P. Rylands, *La Peggy Guggenheim Collection*, in P. Ferrarese (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali: con un'analisi della Peggy Guggenheim collection*, Venezia, Cafoscarina 2010, p. 112.

⁷⁷ I dati relativi all'afflusso di visitatori per gli anni 2008, 2009, 2010 alla Peggy Guggenheim Collection sono stati forniti dall'Ufficio Servizi al Pubblico del Museo. L'analisi delle annualità prese in considerazione risponde ad una scelta voluta, al fine di consentire un confronto con i dati relativi ai visitatori del Museo d'Arte moderno di Bologna – MAMbo.

- Fondazione Merz, Torino
- Fondazione Sandretto Re Rebaudengo, Torino
- GAMeC, Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Bergamo
- Macro, Roma
- Mart, Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto
- Museo d'arte moderna Castello di Rivoli
- Museo d'Arte Moderna Mario Rimoldi, Cortina d'Ampezzo
- Museo per la Memoria di Ustica.⁷⁸

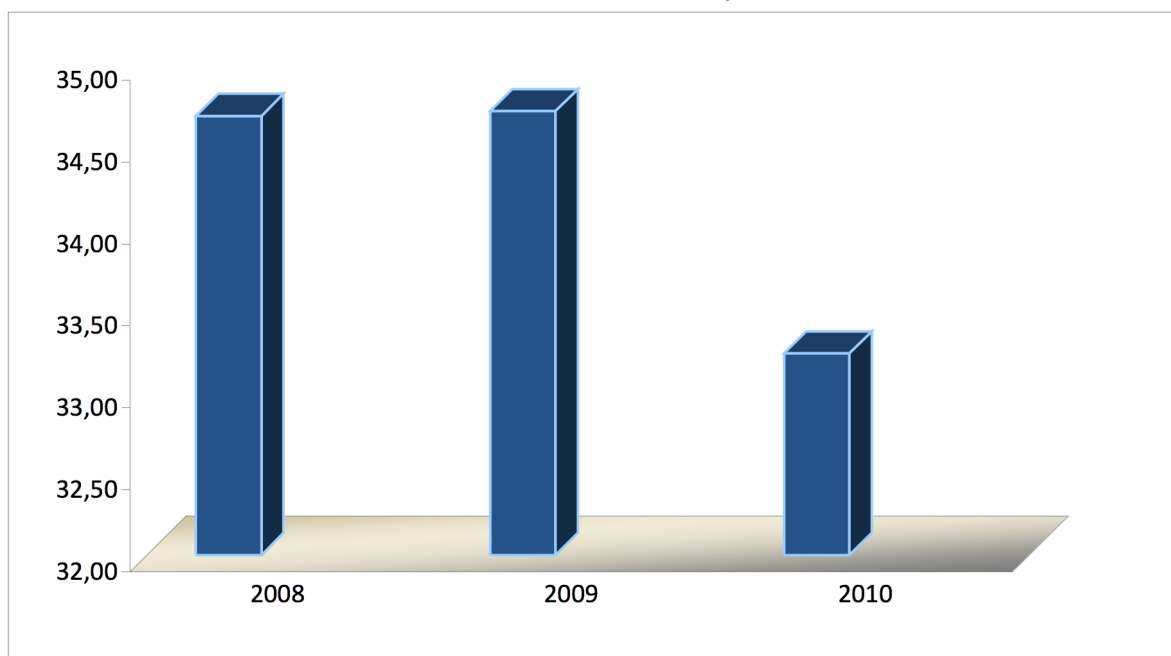
Tabella con i dati di affluenza dei visitatori alla Peggy Guggenheim Collection⁷⁹ per gli anni 2008, 2009, 2010

SEDE Peggy Guggenheim Collection	Visitatori 2008	Visitatori 2009	Visitatori 2010
Collezione Permanente e Collezione Temporanea	346.862	347.183	332.375

Tabella con i dati delle variazioni percentuali dei visitatori della Peggy Guggenheim Collection per gli anni 2009/'08 e 2010/'09

SEDE Peggy Guggenheim Collection	Δ '09/'08 (Variazione percentuale) dei Visitatori Δ	Δ '10/'09 (Variazione percentuale) dei Visitatori
Percentuale dei Visitatori	9,25%	-0,043%

Visitatori del Museo suddivisi per anno



⁷⁸ I dati relativi ai prezzi sono forniti dal sito della Collezione Peggy Guggenheim - <http://www.guggenheim-venice.it>

⁷⁹ La Collezione Peggy Guggenheim non provvede ad una separazione nel conteggio di affluenza dei visitatori tra le visite alla Collezione e alle esposizioni temporanee.

Se il 2007 ha registrato un anno record di ingressi al Museo, registrando quasi 400 mila visitatori,⁸⁰ con un exploit del +25% rispetto all'anno precedente, il 2008 ha palesato un calo sostanziale rispetto all'anno precedente. Da un esame delle statistiche il primo semestre del 2008 ha confermato esattamente i numeri registrati nel 2007 poi invece

“dall'inizio del secondo semestre in avanti c'è stato un calo totale – e il nostro Museo in un qualche modo ha risentito di questa crisi prima che i giornali iniziassero a parlarne, all'incirca da settembre/ottobre 2008. Il motivo per cui abbiamo accusato ante-tempore un calo di presenze al Museo è dovuto alla maggiore presenza di visitatori provenienti dagli Stati Uniti – e la crisi proveniva dagli Stati Uniti”.⁸¹

Il 2009 e 2010 sono stati anni di transizione, ma nel complesso la situazione in questi tre anni si è rivelata molto complessa, a causa della crisi economica che ha dilagato in tutto il mondo.

Il 2011 ha segnato, inaspettatamente, un grande ritorno di visitatori, dal momento che la crisi economica continua a perdurare.

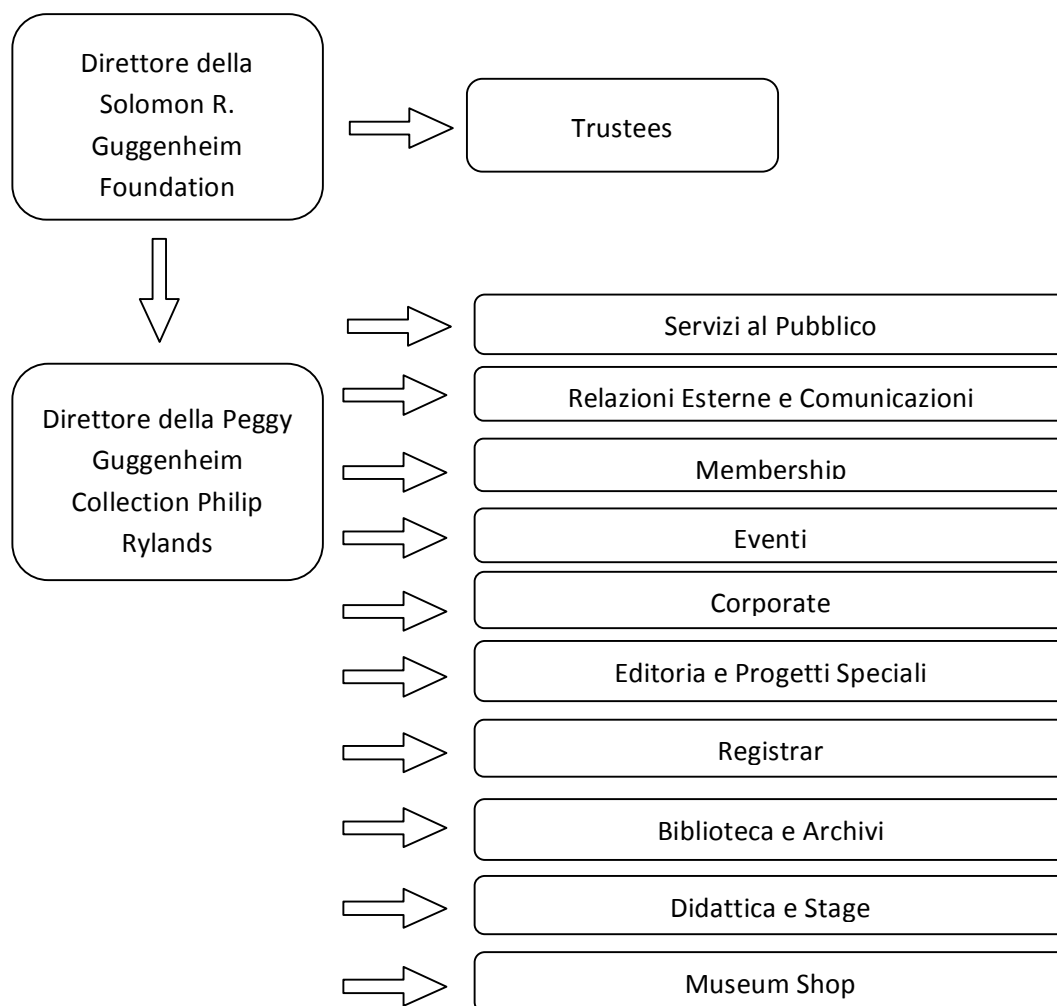
“Abbiamo cercato di darci delle spiegazioni in merito. Ci siamo accorti per esempio che le persone vengono di più rispetto ai primi anni in cui si è manifestata la crisi, sebbene tendano a spendere di meno. E' possibile intendere questa inversione d'intenti come una forma di gratificazione nel fare qualcosa a sfondo culturale e artistico – pensare poi che Venezia già di per sé fa concorrenza ai musei, per cui i turisti vengono anche solo per visitare la città. Questo ha quindi significato un dato di fiducia da parte dei nostri visitatori nei confronti della Collezione”.⁸²

⁸⁰ Dall'intervista rilasciata dalla dott.ssa Alexia Boro, *Director of External Affairs*, in data 4 maggio 2012: “Ogni anno viene fatto un comunicato stampa in cui si racconta l'andamento annuale dell'Istituzione, redatto con i relativi dati. Viene fornito il numero delle persone passate dalla biglietteria alle quali è stato dato un biglietto pagato. Nel 2007 si sono registrati circa 380 mila visitatori paganti, cui si aggiungono, come specificato nel comunicato stampa per motivi di trasparenza, tutte quelle persone che entrano al Museo in situazioni diverse da quelle dell'orario di apertura – quasi un totale di 20 mila persone l'anno che accedono al Museo per inaugurazioni, eventi speciali, i bambini che partecipano al *Kids Day*, la Festa delle Famiglie, gli *Happy Spritz*. Si è trattato quindi di un totale, inaspettato, di circa 400 mila visitatori per quell'anno”.

⁸¹ Dall'intervista rilasciata dalla dott.ssa Alexia Boro, *Director of External Affairs*, in data 4 maggio 2012.

⁸² Dall'intervista rilasciata dalla dott.ssa Alexia Boro, *Director of External Affairs*, in data 4 maggio 2012.

Organigramma della Peggy Guggenheim Collection:



La Peggy Guggenheim Collection è formata da dipartimenti di piccole dimensioni, composti da un numero massimo di 2/3 persone,⁸³ che svolgono le loro mansioni coadiuvando il Direttore. Ogni dipartimento ha un soggetto referente, dotato di una certa autonomia operativa, che rende conto al Direttore dell'operato della sezione cui è preposto.

Alcune funzioni del Museo non rientrano nell'organigramma sopra presentato, dal momento che particolari attività sono svolte da consulenti esterni di cui l'organizzazione si avvale. Tra queste: la cura delle mostre,⁸⁴ la conservazione, alcune parti relative alla comunicazione, il mantenimento delle fondamenta del museo, la gestione del ristorante interno al museo. Ne

⁸³ Il personale della Peggy Guggenheim Collection è composto complessivamente da 37 membri. Il motivo per cui i singoli uffici svolgono più ruoli è dovuto al fatto che il Museo è relativamente piccolo.

⁸⁴ La curatela delle mostre è affidata al curatore e critico d'arte Luca Massimo Barbero.

conseguo che uno dei ruoli demandati al Direttore è il coordinamento dei servizi prestati da esterni con quelli svolti internamente dallo staff museale. La Collezione Guggenheim si avvale anche di una ulteriore categoria di personale che si potrebbe considerare sia interna allo staff che composta da esterni. Si tratta dello staff della Solomon R. Guggenheim Foundation di New York, che svolge un importante ruolo di supporto nei dipartimenti, come l'ufficio del Direttore, nei rapporti relativi agli scambi di mostre,⁸⁵ per quanto concerne il godimento e di alcuni benefici reciproci.

2.4.3 – Il Dipartimento didattico e i programmi educativi

Il Dipartimento didattico riveste un'importanza significativa poiché l'educazione all'arte, mediante il ricorso a specifici "programmi educativi",⁸⁶ costituisce uno dei principali obiettivi di Peggy Guggenheim e rappresenta oggi uno dei fini statuari che la *Fondazione Solomon R. Guggenheim* si è prefissata nella sua *mission*.

Secondo la definizione proposta dall'ICOM il museo è un prodotto culturale composito, le cui funzioni principali consistono nell'acquisizione, conservazione, studio e divulgazione dei beni culturali, materiali e immateriali. Sono questi infatti i compiti demandati ad un museo, in funzione anche dell'importanza del rapporto che si instaura tra il bene e il suo fruitore – del resto non è possibile che vi sia un prodotto culturale-museale senza fruizione. Pertanto la proposta e l'offerta culturale e artistica rappresentano "un'esperienza cognitiva di beni culturali, guidata da una proposta di senso, resa possibile da determinate condizioni e servizi di accessibilità".⁸⁷

Risulta quindi fondamentale la centralità assegnata all'attività educativa, mediante la proposta didattica offerta. La didattica ha come fine la "fruizione ragionata"⁸⁸ dei beni culturali, creando le basi per una conoscenza condivisa, nel tentativo di avvicinare un pubblico variegato e desideroso di accrescere nell'apprendimento.

Le attività educative del museo costituiscono uno degli scopi istituzionali della Peggy Guggenheim Collection e della Solomon R. Guggenheim Foundation, come previsto dallo Statuto

⁸⁵ Dall'intervista al Direttore della Collezione veneziana il 4 maggio 2012: "Quando facciamo noi una mostra abbiamo un accesso privilegiato alle Collezioni di New York e viceversa – stanno divenendo molto privilegiate le opere che noi mandiamo a New York per le loro mostre. Quindi c'è una sinergia, una forza congiunta delle due Collezioni insieme, anche perché sono complementari".

⁸⁶ Dalla *Mission Statement, Solomon R. Guggenheim Foundation*, 2006.

⁸⁷ A. Moretti, *La produzione museale*, Torino, G. Giappichelli 1999 p. 62.

⁸⁸ I. Mattozzi, *La didattica dei beni culturali*, in M. Cisotto Nalon (a cura di), *Il museo come laboratorio per la scuola. Per una didattica dell'arte. 3. Giornata regionale per lo Studio sulla Didattica Museale*, Padova, Il Poligrafo 2000.

della Fondazione.⁸⁹ Le funzioni preposte alla divulgazione e alla didattica sono compiti statuari del Museo e della Fondazione americana, rivestendo un valore strategico per migliorare l'offerta formativa della Collezione.

Il ruolo svolto dal Dipartimento didattico della Peggy Guggenheim Collection, ampiamente evidenziato nel suo Statuto, costituisce una caratteristica tipica dei musei americani, in quanto il museo testimonia l'atteggiamento filantropico del suo fondatore, che mettendolo a disposizione della collettività, fornisce il presupposto per un accrescimento formativo e una conoscenza delle arti.

La Peggy Guggenheim Collection, caso singolare nel panorama museale italiano date le direttive della Fondazione americana cui è legato, anche in questo caso ha attribuito un'importanza notevole al comparto educativo e alla funzione didattico-divulgativa. Gli strumenti di cui la Collezione si è avvalsa per il Dipartimento didattico e la gestione delle sue attività, hanno ricalcato i modelli museali anglosassoni.⁹⁰ La scelta è dovuta, da una parte, alle origini americane della Fondazione Guggenheim e, dall'altra, alla formazione e provenienza britannica del Direttore della stessa.

Il Dipartimento didattico della Peggy Guggenheim Collection si occupa della gestione di specifici progetti dedicati alla divulgazione e alla didattica, rivolti in particolare ad un pubblico scolastico. Le proposte e i progetti offerti consistono in un ricco calendario di visite guidate, programmi specifici – *A Scuola di Guggenheim, Kids Day, l'Early Opening, il Programma di Internship* – ed iniziative speciali, come la *Settimana gratuita dei veneziani*.

Verranno di seguito analizzate le modalità operative del Dipartimento educativo e i principali progetti attuati.

2.4.4 – Internship

Il programma di *Internship* – e più in generale l'organizzazione di una sezione dedicata alla didattica – nasce nel 1980, in concomitanza con l'apertura ufficiale del Museo. In quei primi anni di *start-up*, il Direttore Philip Rylands aveva dovuto far fronte all'avvio del Museo, per cui fu deciso il coinvolgimento di alcuni studenti per sopperire alle carenze di fondi che non permettevano

⁸⁹ Per lo Statuto della Guggenheim Foundation si rimanda alla consultazione dell'Appendice in fondo al testo.

⁹⁰ Nell'ambito della comunicazione museale e del comparto educativo i musei anglosassoni attestano una lunga tradizione esperienziale, a testimonianza dell'interesse e dell'attenzione che hanno saputo porre nel settore scientifico e nella formazione.

l'assunzione di personale. La nascita del museo coincide proprio con la presenza degli *interns*, ovvero gli studenti che prestano il loro servizio presso la Collezione sotto forma di stage. Ancora oggi gli *interns* concorrono in maniera costruttiva allo sviluppo del Museo, "rappresentando un contributo prezioso e necessario per il procedere della gestione della Collezione con il servizio che prestano".⁹¹

L'*Internship* è un programma internazionale di tirocinio, cui partecipano studenti e neolaureati di arte, storia dell'arte e discipline umanistiche inerenti l'ambito museale, provenienti da ogni parte del mondo.⁹² Il programma è finanziato dalla Fondazione di New York⁹³ e da alcune delle più eminenti istituzioni internazionali, tra le quali: *Christie's Education, London, Sotheby's Institute of Art, London, Sarah Lawrence College, la Venice International University* e altre ancora.⁹⁴

La durata del programma può variare da uno a tre mesi e attualmente sono circa una trentina gli studenti che ogni mese sono impegnati a svolgere alcune mansioni operative del Museo. Le attività infatti svolte dagli *interns* consistono in: servizi al pubblico (vendita biglietti, controllo del guardaroba, audio guide, servizio informazioni, guardiania delle sale, sempre nella generale cura delle opere presenti nella Collezione e nel giardino), attività didattiche (presentazioni rivolte al pubblico, visite guidate, laboratori per bambini), coadiuvando lo staff permanente nella gestione dei diversi uffici⁹⁵ in relazione alla programmazione e alle necessità del Museo.

Lo stage prevede quindi una partecipazione attiva nella gestione e conduzione del Museo, fornendo agli studenti la possibilità di sperimentare un esercizio pratico a livello gestionale della Collezione, ad esclusione della parte prettamente organizzativa ed amministrativa.⁹⁶

⁹¹ In tal modo il Direttore della Collezione ha riferito in proposito, durante un'intervista rilasciatami il 4 maggio 2012.

⁹² Per gli *interns* stranieri è previsto un compenso di 750 euro per fare fronte alle spese di viaggio e alloggio. Per gli studenti italiani il tirocinio non comporta alcuna forma di retribuzione in quanto è finalizzato al conseguimento di crediti formativi universitari, riconosciuti da Università convenzionate con il programma.

⁹³ I fondi destinati al Programma di Internship provengono solo nominalmente dalla Fondazione Solomon R. Guggenheim di New York. In realtà costituiscono parte degli incassi annui della Collezione e vengono gestiti dalla Fondazione americana.

⁹⁴ Da <http://www.guggenheim-venice.it>

⁹⁵ I servizi più comunemente richiesti consistono nel fornire aiuto: alla sezione biblioteca, per relazioni esterne in occasione di inaugurazioni o eventi speciali, nella redazione o correzione di ricerche o brevi testi.

⁹⁶ Una caratteristica del programma è l'alternanza degli incarichi che gli *interns* ricoprono durante il periodo di stage. Viene quindi favorita una rotazione delle mansioni, così che ognuno possa fare esperienza di ciascuna delle attività previste dal programma.

L'*Internship* non costituisce solo una formula di compartecipazione passiva agli aspetti di gestione e conduzione del Museo, rappresenta un'adesione attiva e dinamica agli aspetti di funzionamento della struttura museale. Affiancano, infatti, le mansioni di gestione operativa del Museo una serie di attività didattico-educative, mediante la presentazione di seminari, approfondimenti sulla storia del Palazzo, la figura di Peggy Guggenheim, le opere, la partecipazione a viaggi culturali, incontri con personale specializzato, allo scopo di approfondire le proprie competenze, facendole maturare anche nel confronto con i colleghi e professionisti del settore.

2.4.5 – Early opening

L'attività didattica comprende anche un corso di formazione, gestito dalla direzione del Museo in accordo con un collaboratore esterno, Dario Pinton, responsabile del progetto, allo scopo di formare delle guide alla Collezione, rivolte soprattutto a scolaresche.

Il programma *Early Opening* è nato nel 1995 come progetto pubblico finanziato dalla Regione Veneto⁹⁷ – l'unico presente in Museo – per consentire a tutte le scuole della regione l'accesso e la guida gratuita.

Mediante l'iniziativa dell'*Early Opening* il Museo si avvale di una proposta interessante da offrire ad una specifica categoria di suoi visitatori. E' la fascia dei più giovani ad essere favorita, nel rispetto anche delle indicazioni statuarie della Fondazione di New York, che propone programmi educativi per il pubblico – peculiarità della tradizione museale americana.

Il programma consiste in due distinte fasi, che con modalità differenti si rivolgono alla formazione e alla dimensione didattica. Il primo momento prevede la formazione di un gruppo selezionato di studenti dell'Università Ca' Foscari di Venezia, definiti *docent*, e un secondo momento in cui viene offerto un servizio di visite guidate gratuite per le scuole della Regione Veneto. L'apertura delle visite è prevista in una fascia oraria specificamente riservata – tra le 9.00

⁹⁷ A proposito di forme di sovvenzionamento da parte della Regione il Direttore Philip Rylands così afferma: "Una volta godevamo di una sovvenzione annuale da parte della Regione Veneto di circa 100 milioni di lire, il che era una cifra notevole nell'81. Successivamente quella sovvenzione è stata tolta a noi e ad altri musei. Adesso quindi avanziamo richieste di sovvenzioni progetto per progetto. Al momento non siamo sovvenzionati dalla Regione se non su richieste, con bando, per singoli progetti. La didattica e le mostre sono generalmente quelle attività che godono per la maggiore di sovvenzionamenti. La didattica è gradevolmente sostenuta dalla Regione Veneto, e ogni tanto ci viene assegnata anche una qualche cifra per l'organizzazione delle mostre".

e le 10.30 del mattino – consentendo una migliore accessibilità alla Collezione⁹⁸ e convogliando la domanda di tour del Museo, da parte delle scuole, in periodi non ‘canonici’ per le gite scolastiche – concentrate per la maggiore nei mesi da marzo a maggio. In tal modo, si viene a diluire un eccesso di domanda, sopperendo ai problemi di congestione del Museo.

2.4.6 – Kids day

Il *Kids Day* è un altro programma facente parte delle attività didattiche della Peggy Guggenheim Collection. È stato creato nel 2002 con l’intento di avviare i bambini, di età compresa tra i 4 i 10 anni, alla conoscenza dell’arte moderna e contemporanea. L’intento è rendere più accessibile e familiare l’ambiente del Museo per questi piccoli visitatori, coinvolgendoli in attività creative e ricreative volte a conoscere gli artisti e le loro storie, facendoli misurare con differenti modalità e tecniche mediante le quali sperimentare l’arte e la creatività. Si cerca quindi di facilitare l’approccio alla Collezione, per questa particolare fascia di pubblico, attraverso la creazione di analogie con la realtà e il contatto diretto con le opere. È necessario rendere i concetti difficili maggiormente accessibili e comprensibili, consentendo ai bambini una più ampia interazione con le opere, in conformità ai loro interessi e al grado di partecipazione che rivolgono.

Le attività didattiche del programma si svolgono gratuitamente presso la sede del Museo tutte le domeniche dalle 15.00 alle 16.30, e sono gestite dagli *interns*, con la collaborazione del Dipartimento didattico. L’attività consta di due momenti, uno di carattere più formativo ed educativo, l’altro in cui prevale una dimensione tesa alla creatività. I bambini hanno, dapprima, la possibilità di accostarsi alle opere della Collezione per familiarizzare con esse e le diverse tematiche artistiche affini alla Collezione permanente e alle mostre. Un secondo momento consiste invece in attività laboratoriali⁹⁹ dove mettere in pratica, in maniera giocosa e creativa, quanto visto tra le opere.

Il programma si svolge tendenzialmente in italiano, ma può essere tenuto anche in altre lingue,¹⁰⁰ in base alla nazionalità dei bambini presenti nel gruppo.

⁹⁸ La fascia oraria anticipata permette alle scolaresche di godere indisturbate della visita alla Collezione Guggenheim ed inoltre favorisce un afflusso meno affollato durante le ore di ordinaria apertura del Museo.

⁹⁹ I laboratori si svolgono negli ambienti della biblioteca, all’interno dell’edificio, o tempo permettendo, all’esterno presso il giardino delle sculture *Nasher*.

¹⁰⁰ Il fatto di poter disporre degli *interns* favorisce il ricorso all’uso di svariate lingue straniere. Il fattore dell’internazionalità permette una maggiore dimestichezza nell’approccio sia con i visitatori – il pubblico della Collezione per lo più proviene dall’estero – sia nell’attuazione delle iniziative proposte dal Museo.

Il *Kids Day* costituisce un progetto molto interessante e innovativo, in quanto testimonia un'importante occasione per la costruzione di una cultura all'educazione artistica e museale rivolta ai più piccoli. Si tratta di una strategia didattica lungimirante che favorisce opportunità di apprendimento guidato, confronto e stimolo all'arte e alla cultura per le future generazioni, nella speranza di incoraggiare una conoscenza critica e un maggiore interesse in queste materia.

2.4.7 – A Scuola di Guggenheim

Il progetto *A Scuola di Guggenheim*, iniziato in forma sperimentale nell'anno scolastico 2002-03, costituisce un'altra iniziativa legata all'attività didattica della Peggy Guggenheim Collection. E' un programma formativo-didattico che si rivolge a tutte le scuole del Veneto, di qualsiasi ordine e grado e si avvale della collaborazione tra la Collezione Guggenheim, la Regione Veneto, la Fondazione Marino Golinelli di Bologna e il *Progetto ThinkTag Smart*.¹⁰¹

Il progetto è stato realizzato e curato da Elena Ciresola (collaboratrice esterna della Collezione) e si avvale della consulenza artistica del curatore associato del Museo, Luca Massimo Barbero, oltre alla collaborazione dell'intero staff, in particolare il Dipartimento didattico.

Scopo del progetto è il coinvolgimento di docenti e studenti in percorsi multidisciplinari, mediante lo studio e l'analisi delle opere d'arte della Collezione, anche in relazione alle differenti materie e tematiche dell'arte moderna e contemporanea.

Il progetto si articola in due differenti fasi: la prima prevede un'attività formativa rivolta ai docenti, mentre in un secondo momento vengono coinvolti gli studenti, attraverso attività multidisciplinari, la visita alla Collezione, attività laboratoriali, la costante collaborazione con lo staff della didattica del Museo e il confronto con i docenti. Questo progetto formativo, quindi, si adatta alle due tipologie di pubblico cui è rivolta.

Attraverso l'attività didattica riservata ai docenti si cerca di ampliare la conoscenza dell'arte moderna e contemporanea, favorendo una preparazione adeguata per coloro che sono chiamati ad essere tramite tra l'ambiente scolastico, il museo e gli studenti.¹⁰² Usufruiscono di questa iniziativa formativa studenti di scuole ed età differenti, con l'obiettivo di creare il presupposto per una educazione all'arte moderna e contemporanea, e più in generale un

¹⁰¹ *ThinkTag Smart* è una piattaforma di Social Network cognitivo, consultabile sul sito <http://www.thinktag.org/it/groups/arte-e-tecnologia>, dove avviene uno scambio tra materiali, idee, informazioni, tematiche, articoli, risorse e documenti inerenti l'ambito artistico, in cui rientrano anche i materiali didattici proposti dal dipartimento didattico della Peggy Guggenheim Collection.

¹⁰² Da <http://www.ascuoladiguggenheim.it>

interesse per la cultura. Si perviene così alla creazione di un senso critico ed estetico, allo sviluppo della capacità di lettura della realtà presente con l'ambito artistico, collaborando in gruppo in maniera interdisciplinare con figure professioniste.

Il progetto *A Scuola di Guggenheim* costituisce un interessante esempio di come l'arte possa costituire un importante veicolo di conoscenza ed educazione, teso in particolare verso l'esperienza del contemporaneo, come motivo di confronto con discipline differenti e momento di interazione tra studenti ed addetti ai lavori. Si può forse dire che il progetto rappresenti un trampolino di lancio verso un nuovo approccio al contemporaneo su cui merita "sbilanciarsi".

In ultima analisi, la didattica e il ruolo educativo del Museo risultano di fondamentale e primaria importanza. I programmi didattici che la Collezione Guggenheim propone ai suoi visitatori, in particolare le iniziative rivolte al pubblico dei più piccoli, hanno lo scopo di formare le future generazioni ad una cultura dell'arte moderna e contemporanea. Gli strumenti utilizzati – visite guidate, laboratori, incontri formativi, attività ludico-didattiche, momenti di confronto, interazione e compartecipazione attiva – tendono a stimolare curiosità nei piccoli visitatori, in modo da lasciare un ricordo positivo della visita e delle attività svolte presso il Museo, creando l'occasione per maturare un'esperienza formativa utile alla persona.

2.4.8 – Comunicazione e promozione in un'ottica strategica

Il fattore comunicativo ha rivestito da sempre per la Peggy Guggenheim Collection una rilevanza fondamentale. Il Museo dedica infatti un'attenzione particolare alla comunicazione delle proprie attività, nel tentativo di attirare un pubblico variegato attraverso iniziative stimolanti, alla conoscenza della Collezione Guggenheim e della sua fondatrice. In senso più allargato, il Museo cerca di creare un interesse verso la cultura e l'arte moderna e contemporanea, demandando il compito formativo dei diversi pubblici al comparto educativo.

Il museo rappresenta già di per sé un ambiente atto alla comunicazione, cui gravitano attorno pubblici diversi, convenuti a visitare collezioni e mostre, partecipare ad eventi e iniziative, per cui si creano importanti occasioni di scambio di informazioni, opinioni e idee, oltre ad essere favoriti momenti di confronto, interazione e incentivo alla compartecipazione. L'ambiente museale, in quanto istituzione culturale al servizio della collettività, costituisce il luogo per eccellenza in cui si sviluppa il processo comunicativo, in virtù di un duplice procedere. Il primo livello di comunicazione, di natura verbale, avviene sotto forma di interpretazione e trasmissione – mediante visite guidate, pannelli esplicativi, audio guide, catalogo o guide cartacee – verso il

pubblico. Accanto a questo tipo di comunicazione, vi è una fase non verbale, implicita, in quanto portatrice di quelle caratteristiche insite nell'opera stessa. Si perviene quindi alla costruzione di un significato che il visitatore – in relazione all'età, al livello di istruzione e al grado di interessamento – è capace di cogliere e rielaborare per farlo proprio.¹⁰³ Importante è in questo caso l'aiuto fornito da figure intermedie, quali lo staff, il curatore e professionisti del settore, che intervengono nel fornire preziose direttive e supporto sul piano informativo.

Per quanto concerne l'attività comunicativa, la Peggy Guggenheim Collection ha preferito una formula semplice per raggiungere il suo bacino d'utenza, non ricorrendo a forme pubblicitarie via stampa o televisione, bensì optando sull'affissione quale modalità di richiamo di pubblico. Relativamente alla città di Venezia, il Museo è solito provvedere all'affissione di cartelloni informativi, generalmente per promuovere mostre ed eventi di forte richiamo di pubblico, presso la stazione ferroviaria o nelle hall dell'aeroporto.

Le scelte che motivano una promozione piuttosto circoscritta e mirata risponde al limitato budget di cui la Collezione dispone per pubblicizzare i suoi eventi ed attività.

Il Museo tende a curare molto l'attività dell'ufficio stampa, orientando in maniera diffusa l'informazione tra i media. Sotto questo aspetto, un più accurato possibile livello di informazione, relativo alle mostre e ai contenuti di esse, è stato fornito ai giornalisti e agli operatori del settore mediante conferenze stampa e anteprime a loro destinate. L'intento è quello di fornire all'esterno un'informazione il più possibile precisa e trasparente, cercando di lasciare trapelare gli aspetti più significativi.

La Peggy Guggenheim Collection adotta, generalmente, un modello base per la campagna di comunicazione, al fine di pubblicizzare le proprie mostre temporanee.¹⁰⁴ Vengono utilizzati diversi mezzi di comunicazione:¹⁰⁵

- Comunicato stampa
- Cartella stampa
- Brochure (distribuita nelle strutture ricettive di Venezia, Jesolo e Padova)
- Banner (uno posizionato presso la stazione ferroviaria di Venezia S. Lucia; uno sul cancello del Museo e uno all'entrata della Collezione, per tutta la durata della mostra)

¹⁰³ L. Solima, *Comunicare il museo. Tra teoria e pratica*, in "Educazione al Patrimonio Culturale: problemi di formazione e di metodo", M. R. Iacono, F. Furia (a cura di) Atti del Convegno Nazionale Caserta, Teatro della Reggia 7-8 ottobre 2002, Caserta 2004, pp. 51-59.

¹⁰⁴ Per ogni singola mostra organizzata potrebbero esserci delle varianti determinate soprattutto dal tema e dal target.

¹⁰⁵ Il Piano di Comunicazione è stato fornito direttamente dal Museo (Dipartimento di Relazioni esterne e Comunicazione).

- Riviste d'arte
 - *Il Giornale dell'Arte*
 - *Artribune*
 - *The Art Newspaper*
- Riviste dedicate al turismo
 - *Venezia News*
 - *Un Ospite di Venezia*
- Web
 - *E-Flux*
 - *Facebook*
 - *Virtual Tour* (sul sito del Museo)
 - *E-news* (mensile della Collezione)
 - *Banner e info* (sul sito del Museo)
- Quotidiani
 - *Corriere della Sera*
 - *Corriere del Veneto*
 - *La Nuova Venezia*
 - *Il Gazzettino*
- Radio
 - Radio Italia (media partner della Collezione)
- Mobile
 - *Peggyg.mobi* (piattaforma mobile del museo)
- Video
- Ulteriori forme di visibilità
 - Inviti a contatti selezionati
 - Locandine (distribuite negli esercizi pubblici di Venezia)
 - Poster (nel giardino)
 - Newsletter cartacea (distribuita ai contatti selezionati)

La pubblicità e la comunicazione costituiscono due fondamentali elementi strategici perché un'azienda, e quindi anche un museo, possa ottenere una maggiore visibilità. A tale proposito, è interessante notare che negli ultimi tempi sono stati apportati dei cambiamenti, a livello di

investimenti e strategie di marketing, orientati verso una comunicazione non pubblicitaria cosiddetta “*beyond the line*”. Anche la Collezione Peggy Guggenheim si è adeguata a questo nuovo orientamento. Ce lo spiega meglio Alexia Boro, *Director of External Affairs*, relativamente alle attuali strategie perseguite dalla Collezione in merito all’indirizzo comunicativo.

“Dal 2008 in poi abbiamo lavorato su strategie di marketing di comunicazione diverse dal passato, perché dovendo ridurre il budget della pubblicità, ci siamo concentrati maggiormente su tutte quelle dinamiche e strumenti che appartengono al *beyond the line*, ovvero: al rafforzamento con gli *stakeholder*, ad una comunicazione molto più diretta, personalizzata, costante con i diversi target di pubblico del Museo. – Con i visitatori, dei quali cerchiamo di ottenere più informazioni possibili, invitandoli a lasciarci la loro email perché possano poi ricevere informazioni dal Museo, ci adoperiamo ad instaurare una certa forma di relazione, in modo da fidelizzarli. Ma al di là della grande comunità fatta di visitatori – cui siamo soliti mandare loro informazioni sulla *Membership* del Museo, invitandoli a diventare soci e ad allargare così questa comunità – abbiamo: i nostri sponsor, quali le Intraprese, il Comitato consultivo, le famiglie, scuole, i Soci, la stampa, altre istituzioni culturali. Quindi in questi anni abbiamo cercato di lavorare molto proprio sulle relazioni. Ci siamo adeguati all’utilizzo di strumenti tecnologici, tra cui *l’email marketing*, che permette l’invio computerizzato di messaggi, sotto forma di email, al nostro pubblico, consentendoci di studiare quante persone hanno aperto il gradimento, e in definitiva disporre di un riscontro di feedback. Inoltre, a livello comunicativo abbiamo iniziato a concentrarci all’utilizzo dei *Social Network*, favorito dai costi ancora molto ridotti che implicano. Siamo partiti con *Facebook* in occasione del primo *Happy Spritz* nel 2009 – Non disponiamo di una Redazione propria che si occupa di *Facebook* e *YouTube*, ma siamo un piccolo gruppo di Relazioni Pubbliche in cui ognuno fa capo a sé. Cerchiamo di ottimizzare, ognuno per quello che gli compete, i contatti e le relazioni. Gestiamo internamente il sistema di selezione di quanto si intende pubblicare, favorendo quindi una maggiore semplicità nell’accesso alle informazioni, che ci permette di monitorare le risposte dei nostri fan e amici e, di conseguenza, di avere sempre il polso della situazione.

L’utilizzo di questo strumento è interessante, perché noi, vivendo il museo in un certo modo, a volte ci convinciamo che alcune iniziative, dal nostro punto di vista, dovrebbero avere un notevole riscontro. In realtà, *Facebook* potrebbe andare a smentire quello che ci si è creati nella propria testa come idea. E questo è molto interessante. Essendo poi lo staff molto piccolo, siamo concentrati molto su quello che facciamo e a volte non abbiamo la possibilità di fermarci a pensare e osservare. *Facebook*, da questo punto di vista, ci permette di vedere la realtà in tutta la sua globalità, invece di essere sempre concentrate sul nostro pezzettino.

Facebook permette quindi di far spaziare l’orizzonte delle nostre aspettative e ci fa capire che è comunque presente una forma di interessamento nei confronti del Museo. La quantità di “*like*” che viene cliccata la si potrebbe interpretare come una grande dimostrazione di affetto e di interesse, che poi vorremmo diventi in un qualche modo una presenza fisica al Museo”.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Dall’intervista ad Alexia Boro, *Director of External Affairs* della Collezione Peggy Guggenheim, il 4 maggio 2012.

In merito ancora al contesto comunicativo è interessante soffermarsi all'analisi di un evento originale che dal 2009, ogni lunedì di maggio, si svolge presso la sede della Collezione Peggy Guggenheim. Si tratta dell'appuntamento *HappySpritz@Guggenheim*.

“L'Happy Spritz era nato come un evento di comunicazione. Volevamo, in qualche modo, proporre un'immagine del Museo nuova e diversa. Quindi, cercare di rompere il muro dell'idea di un museo quale luogo esclusivo, lontano dai giovani e invitare proprio i giovani a scoprire la Collezione in una cornice inconsueta, nuova. Questo 2012 è stato il quarto anno per l'evento Happy Spritz. L'obiettivo che ci eravamo preposti era far venire i ragazzi e fidelizzarli attraverso la tessera *Young Pass* – che costituisce un livello di membership under 26 al costo di 19 euro l'anno con la possibilità di usufruire di una serie di vantaggi.

Questo è il quarto anno in cui riproponiamo l'evento e abbiamo cercato di tirare un po' le somme di questo ritorno, fidelizzazione di giovani, che in realtà si è prospettata forse come noi ci saremmo aspettati che fosse. Se si dovesse guardare a quante persone si iscrivono alla *Membership*, allo *Young Pass* si nota un forte interesse poco prima che inizino gli *Happy Spritz*, ma durante l'anno è molto meno. Forse, oberati come siamo, non siamo stati in grado, durante questo periodo, di elaborare un programma dedicato specificamente solo per i giovani, ovvero un programma di *Membership* così attraente da far sì che i ragazzi potessero venire al Museo in situazioni diverse dall'*Happy Spritz*. Avremmo dovuto studiare per i possessori di *Young Pass*, i giovani, un qualcosa di un pochino più frizzante. Ce lo auspichiamo per il futuro.

Da un certo punto di vista, l'*Happy Spritz* ha portato un pubblico tendenzialmente più giovane rispetto a chi solitamente si interessa alle attività del Museo – fatta eccezione per i programmi didattici per bambini – e questo grazie anche alla presenza di *Facebook*. Adesso, tra la pagina profilo e la pagina fan, abbiamo circa 25 mila contatti e si tratta prevalentemente di un pubblico più giovane rispetto a quello delle nostre statistiche. Quindi c'è stato, in questo senso, un riscontro positivo, perché da una parte l'organizzazione dell'*Happy Spritz* congiunta allo sviluppo di *Facebook* ha significato una maggiore consapevolezza dell'esistenza del Museo, della sua reputazione e della sua programmazione, presso una fascia di pubblico più giovane. E questo non può che essere positivo, anche perché, dal punto di vista della copertura stampa, l'*Happy Spritz* a livello nazionale ha avuto un grande successo. Mettendo quindi insieme tutti questi strumenti e canali di comunicazione possiamo dire che, comunque, è stato un successo per il Museo. Tuttavia per fidelizzare veramente un pubblico giovane dobbiamo fare di più”.¹⁰⁷

L'evento degli *Happy Spritz* è iniziato nel 2009 dandosi appuntamento ogni lunedì sera, dopo la chiusura usuale del Museo, dalle 18.30 alle 21.00, presso la Collezione Peggy Guggenheim. E' stata l'occasione, soprattutto per un pubblico giovane composto di studenti, per poter accedere al Museo – gratuitamente per i possessori di *Young Pass* e al costo di 7 euro per tutti gli altri, (così è stato fino allo scorso anno 2011) – avendo la possibilità di visitare la Collezione e la temporanea, fuori dall'orario consueto di apertura, in un contesto assolutamente inusuale. Grazie al sostegno di

¹⁰⁷ Dall'intervista ad Alexia Boro, *Director of External Affairs* della Collezione Peggy Guggenheim, il 4 maggio 2012.

Aperol il biglietto permetteva, oltre all'ingresso, di poter sorseggiare in compagnia di amici due spritz, accompagnati da musica live e da un buffet offerto dal *Museum Café*.

L'idea era quella di creare un nuovo luogo di aggregazione, frizzante e vivace, in cui la Collezione Guggenheim e i suoi ambienti facessero da cornice e potessero essere riscoperti sotto una luce nuova, quasi da "esperienza multisensoriale".¹⁰⁸ Per pubblicizzare l'evento non erano stati previsti manifesti o cartelloni informativi, ma il semplice ricorso a *Facebook*, a *Radio Ca' Foscari* e al veloce passaparola, che sono stati sufficienti per attirare un vasto pubblico, raggiungendo livelli inimmaginabili – nel 2009 le quattro serate d'appuntamenti hanno accolto quasi 4.000 persone¹⁰⁹ e mantenendo all'incirca lo stesso livello di presenze anche per gli anni successivi.¹¹⁰

La formula sperimentata per il 2012 ha apportato alcune novità.

"Quest'anno ci siamo organizzati per una programmazione sempre di qualità, però abbiamo cercato di abbassare un po' i toni, scegliendo una programmazione più calma e tranquilla. L'idea era quella di ritornare ad offrire un luogo in cui venire con gli amici, in cui poter stare in giardino, ovvero riconquistare quella dimensione di chiacchiera in un ambiente in cui potersi sentire a proprio agio, ed essere il benvenuto ed avere la possibilità di bere anche uno spritz, però con la possibilità di aggiungere qualcosa a questa esperienza. L'intento di quest'anno era riconquistare la vera natura dell'*Happy Spritz*, ovvero scoprire l'arte, ma in modo insolito.

Quest'anno è stata ideata una nuova programmazione con cui ci auspichiamo di attirare un pubblico un po' più maturo, più adulto, che quindi apprezzi il fatto di venire in un Museo. Il fatto che ormai facesse tendenza venire qui e bersi uno spritz va anche bene, ma lo spirito deve essere quello di venire a scoprire le opere di Peggy. Vedremo come la nuova programmazione verrà percepita, anche perché quest'anno abbiamo aumentato il prezzo del biglietto – il costo del biglietto d'ingresso al Museo è stato fissato a 10 euro, in cui è compresa anche la consumazione di due spritz, e 5 euro ridotto, con corsia preferenziale, per i possessori di *Young Pass*.¹¹¹ Con questa nuova formula abbiamo tentato di selezionare un po' di più il pubblico, ed effettivamente un po' di selezione andava fatta proprio per riconquistare la dimensione di Museo. Si è voluto cercare, quindi, di invertire un po' la tendenza, in quanto è assolutamente prioritario non perdere di vista la *mission* della Collezione. Il problema che si era creato era vedere il giardino stracolmo di persone, per cui non si passava nemmeno per le scale, l'accesso al Museo quasi bloccato e all'interno le sale della Collezione risultavano pressoché vuote. Va benissimo se si viene al Museo per bere uno spritz ed ascoltare musica, ma lo

¹⁰⁸ Articolo da *Venezia News*, *Electrospritz da Peggy*, Maggio 2009.

¹⁰⁹ I dati delle affluenze sono stati forniti dalla pagina dedicata all'evento sul sito della Collezione Peggy Guggenheim – <http://www.guggenheim-venice.it>

¹¹⁰ Il secondo appuntamento di *HappySpritz@Guggenheim* nel maggio 2010, oltre al sostegno di *Aperol*, ha visto, come novità, la partecipazione di *MTV* come media partner dell'evento e la rinnovata collaborazione con *Senza Titolo | Programma d'Arte e Cultura Contemporanea di Radio Ca' Foscari*.

¹¹¹ Da <http://www.guggenheim-venice.it>

si può fare in qualsiasi altro momento. L'intento è quello di far vivere il Museo in maniera insolita, cercando di rimanere fedeli alla nostra *mission*, nel tentativo di conquistare una forma di fidelizzazione per cui il visitatore possa ritornare ancora quando vuole".¹¹²

2.5 – Sistema di finanziamento

Pur essendo un museo americano in territorio italiano, la Peggy Guggenheim Collection svolge la propria attività in maniera autonoma e separata dalla Fondazione di New York, godendo di una personalità giuridica italiana ed essendo soggetta alle leggi e al sistema fiscale del nostro Paese.

La Collezione, in particolare, è un ente *non-profit* che svolge un'attività istituzionale (secondo quanto stabilito dalla sua *mission*), e, in parallelo, un'attività commerciale accessoria rispetto alla precedente. Di conseguenza anche la Collezione si attiene a quanto previsto per le aziende *non-profit*.

Sotto il profilo della normativa civilistica, secondo quanto stabilito dal Codice Civile¹¹³ per un'azienda *non-profit*, anche la Collezione Peggy Guggenheim è obbligata ad avere un'apposita contabilità riferita unicamente all'attività commerciale svolta, mentre non sussiste alcun obbligo per l'attività istituzionale (ovvero non commerciale).

Sotto il profilo fiscale, ai sensi dell'articolo 20 del DPR 600/1973, viene stabilita l'applicabilità normativa delle scritture contabili delle imprese commerciali agli enti non commerciali, "relativamente alle attività commerciali eventualmente esercitate".¹¹⁴ Tale decreto stabilisce la totale separazione tra l'ambito commerciale e quello non commerciale dell'attività svolta, sottolineando l'irrelevanza dell'attività istituzionale sotto il profilo fiscale. Di conseguenza non risulta necessario contabilizzare, ai fini fiscali, operazioni non riferite all'attività commerciale.

Per quanto concerne il sistema contabile, ne deriva¹¹⁵ che alle aziende *non-profit*, ovvero non commerciali, è negata la possibilità di utilizzare un sistema unico contabile che abbia medesima valenza sia per l'attività istituzionale che per quella commerciale. Per questo motivo le aziende non-profit hanno l'obbligo di adottare un sistema commerciale differenziato per l'attività commerciale che eventualmente svolgono. Anche la Collezione Guggenheim si adegua a quanto

¹¹² Dall'intervista ad Alexia Boro, *Director of External Affairs* della Collezione Peggy Guggenheim, il 4 maggio 2012.

¹¹³ I soggetti che esercitano attività d'impresa commerciale sono chiamati all'obbligo delle rispettive scritture contabili, come previsto dall'articolo 2195 del Codice Civile.

¹¹⁴ Articolo 20 – Scritture contabili degli enti non commerciali del DPR 29 settembre 1973, n. 600.

¹¹⁵ Stando a quanto è stato stabilito dall'articolo 144 – Determinazione sui redditi (ex art. 109) del Testo Unico del 22/12/1986 n. 917.

stabilito dal sistema fiscale italiano, per cui è dotata di un duplice piano di conti: uno commerciale, relativo all'attività commerciale, e uno culturale, relativo all'attività istituzionale.¹¹⁶

A questo proposito è utile riportare quanto ha spiegato Laura Micolucci, *Chief Accountant* della Peggy Guggenheim Collection:

“Noi durante l'anno dobbiamo ben distinguere tutte quelle attività che producono reddito commerciale, e tutte quelle attività sia che producono sia che non producono reddito e che comunque sono afferenti all'attività istituzionale. Sono quindi presenti due tipologie di registrazione. Alla fine dell'anno, tutto quello che dal punto di vista contabile, siamo riusciti a destinare come costi all'attività commerciale rientra nel bilancio e serve per la dichiarazione dei redditi. Da aggiungere a questa c'è la parte istituzionale, che non viene vista da nessuno sotto il profilo fiscale e quindi non appare nella dichiarazione dei redditi, ma che nel complesso assommandola all'altra attività costituisce davvero la nostra gestione. Ne consegue che alla fine dell'anno abbiamo due piani dei conti e quindi due bilanci, uno complessivo di tutta l'attività e un altro relativo solo alle tasse. Si tratta in entrambi i casi di piani dei conti e bilanci italiani. Questo non è riflesso del fatto che mi trovo in territorio italiano, ma gestisco un museo americano. Qui gestiamo un museo che di nome è americano, ma la gestione fiscale e normativa è italiana, perché assoggetta al regime di tassazione e al sistema civilistico dello Stato italiano”.¹¹⁷

Il motivo della suddivisione in differenti tipologie di conti assume importanza soprattutto riguardo al Conto economico, in particolare per quanto concerne i costi, poiché riporta una ripartizione specifica, a differenza dello Stato patrimoniale che risulta onnicomprensivo.

2.5.1 – Fonti di finanziamento

Un esame a livello gestionale-organizzativo della Peggy Guggenheim Collection non può prescindere da un'analisi del conto economico, ovvero una valutazione dei costi e dei ricavi, consentendo di comprenderne meglio l'andamento economico, riscontrando le possibilità di sviluppo, di crescita, i vincoli e i margini di miglioramento.

Per quanto concerne la gestione economico-finanziaria la Collezione Peggy Guggenheim provvede a stilare, verso la fine dell'anno (intorno ad ottobre-novembre), un bilancio di previsione, circa i costi e i ricavi, ovvero un budget per l'anno successivo. Vengono quindi fissati in precedenza gli obiettivi da raggiungere in corso d'esercizio, dati i mezzi a disposizione. Così spiega Laura Micolucci, *Chief Accountant* della Collezione:

¹¹⁶ In realtà i piani dei conti sarebbero tre, in quanto si va ad aggiungere il conto misto. Questo si compone dei costi misti, cui si inscrivono quelle voci di costo non ripartite nei due conti precedenti.

¹¹⁷ Dall'intervista a Laura Micolucci, *Chief Accountant* della Collezione Peggy Guggenheim, il 4 maggio 2012.

“Il budget viene redatto e consegnato alla nostra casa madre a New York perché sia sottoposto all’approvazione e alla divulgazione dei *Trustees*. Questo risulta leggermente diverso dal bilancio di verifica che scaturirà poi nella contabilità italiana, in quanto improntato per raffrontarsi anche alle normative americane. Ciò non impedisce a noi comunque di tenerlo in considerazione, anche per seguire i nostri obiettivi e controllare via via gli accadimenti dell’anno”.¹¹⁸

Il bilancio preventivo funge da strumento di vincolo, permettendo all’amministrazione di attenersi alle cifre disponibili in esso determinate; svolge inoltre la funzione di controllo, dal momento che confrontando il bilancio preventivo e quello consuntivo, è possibile definire se la situazione effettiva, alla fine del periodo, si sia svolta conforme a quanto previsto. Il bilancio consuntivo indica quindi, sulla base dei risultati ottenuti, se a livello amministrativo la verifica dei risultati ottenuti risponde alle previsioni fatte.

Dal momento che la Collezione Peggy Guggenheim costituisce una sede distaccata della Fondazione Solomon R. Guggenheim di New York, presenta una peculiarità che la contraddistingue dagli altri Musei Guggenheim: denotandone un punto di forza. La Collezione detiene un’autonomia finanziaria dalla sua Fondazione. Ecco come il Direttore pone la sede veneziana rispetto alla “casa madre” americana, in termini di autonomia economica:

“In termini economici disponiamo di un bilancio consolidato a fine anno. Io lavoro per far in modo da non avere un atteggiamento parassitario con la Fondazione americana. La Fondazione ha i propri garanti che donano, è dotata di un fondo che contribuisce alle spese di gestione. Io invece è dal ’90 in poi che lavoro per fare in modo di dover chiedere sovvenzioni alla Fondazione. Cerchiamo di non andare a pesare sul bilancio di gestione del Guggenheim di New York. E’ questo per cui lavoro e sono 22 anni che ci riusciamo. Certamente era inevitabile che questo succedesse i primi anni, durante lo start-up del Museo, per poterci avviare e creare i primi investimenti”.¹¹⁹

Vengono ora analizzate le principali voci di costi e ricavi della Collezione Peggy Guggenheim, prendendo in considerazione i dati a consuntivo per le annualità 2008, 2009 e 2010, che favoriscono una comprensione esaustiva delle dinamiche economico-finanziarie di questa importante istituzione privata.¹²⁰

¹¹⁸ Dall’intervista a Laura Micolucci, *Chief Accountant* della Collezione Peggy Guggenheim, il 4 maggio 2012.

¹¹⁹ Dall’intervista rilasciata dal Direttore della Peggy Guggenheim Collection, Philip Rylands, in data 4 maggio 2012.

¹²⁰ I dati forniti in forma di consuntivo sono stati forniti direttamente dalla Peggy Guggenheim Collection a cura del personale dirigente della sezione Finance – Laura Micolucci, *Chief Accountant*.

Sono di seguito riportate le tabelle e i grafici che evidenziano la composizione percentuale dei ricavi della Peggy Guggenheim Collection per gli anni 2008, 2009 e 2010.

Tabella con i dati relativi ai Ricavi della Peggy Guggenheim Collection per l'anno 2008

Peggy Guggenheim Collection		2008
Ricavi per ingressi di cui:		2.916.278,00
• incassi biglietti		2.761.514,00
Ricavi vendite merci		1.221.773,48
Ricavi fuori sede di cui:		410.246,55
• mostre fuori sede		410,246,55
Altri ricavi di cui:		493.966,28
• sponsorizzazioni Intrapresae		341.811,24
• altre sponsorizzazioni		111.332,71
Ricavi culturali di cui:		597.917,05
• Associazione Comitato Consultivo		184.802,62
• Associazione Guggenheim Circle		145.205,99
• donazioni		112.051,26
• sussidi		84.095,98
TOTALE GENERALE		4.418.407,88

Composizione percentuale dei ricavi per l'anno 2008

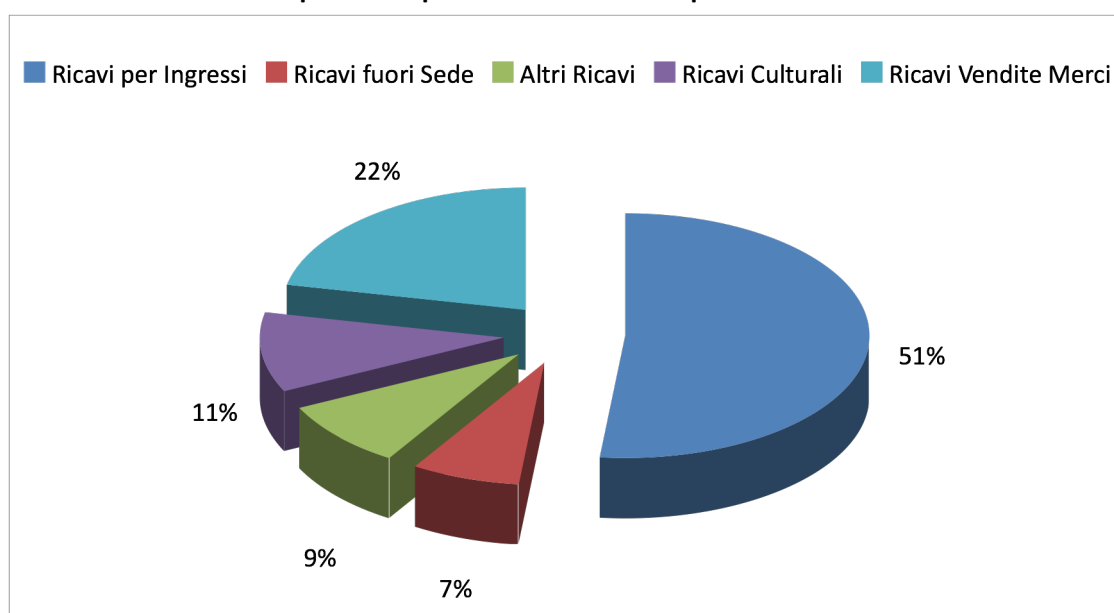


Tabella con i dati relativi ai Ricavi della Peggy Guggenheim Collection per l'anno 2009
Peggy Guggenheim Collection 2009

Ricavi per ingressi di cui:	3.429.842,00
• incassi biglietti	3.268.158,00
Ricavi vendite merci	1.130.697,45
Ricavi fuori sede di cui:	179.641,66
• mostre fuori sede	179.641,66
Altri ricavi di cui:	674.380,04
• sponsorizzazioni Intrapresae	307.348,04
• altre sponsorizzazioni	310.554,12
Ricavi culturali di cui:	739.217,62
• Associazione Comitato Consultivo	304.444,78
• Associazione Guggenheim Circle	69.596,43
• donazioni	124.302,01
• sussidi	142.200,00
TOTALE GENERALE	5.023.081,32

Composizione percentuale dei ricavi per l'anno 2009

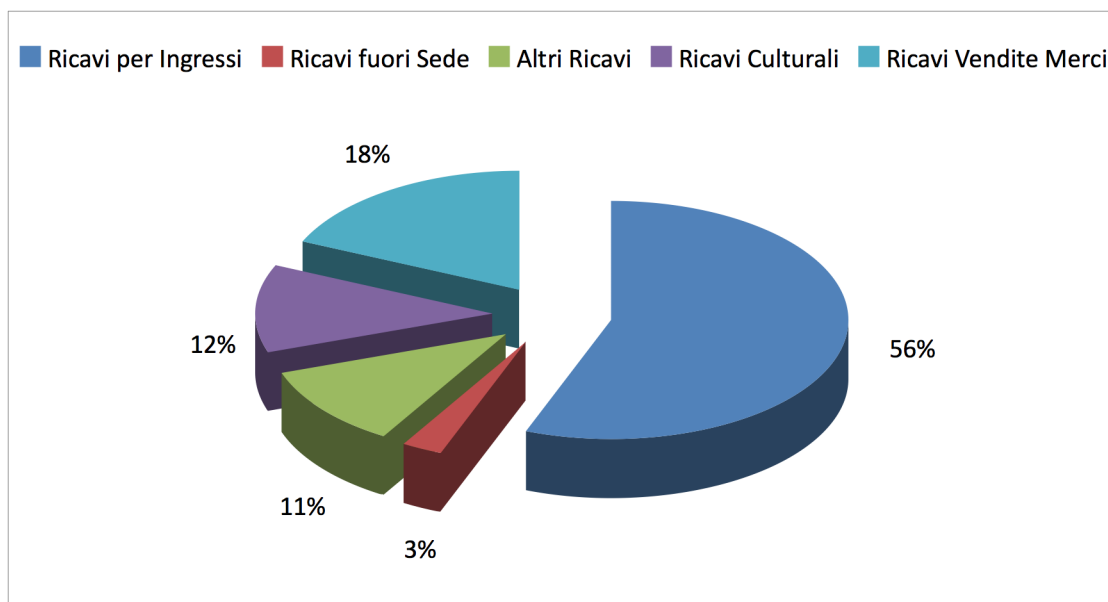
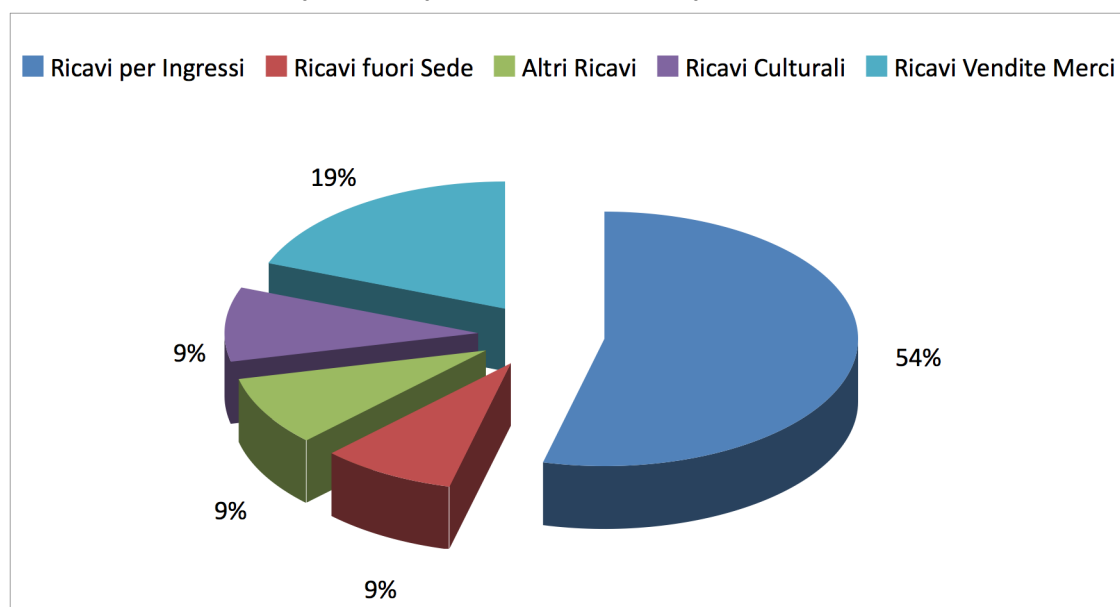


Tabella con i dati relativi ai Ricavi della Peggy Guggenheim Collection per l'anno 2010

Peggy Guggenheim Collection	2010
Ricavi per ingressi di cui:	3.327.577,00
• incassi biglietti	3.158.927,00
Ricavi vendite merci	1.184.034,83
Ricavi fuori sede di cui:	540.281,22
• mostre fuori sede	540.281,22
Altri ricavi di cui:	542.388,62
• sponsorizzazioni Intrapresae	220.849,09
• altre sponsorizzazioni	129.250,00
Ricavi culturali di cui:	585.769,36
• Associazione Comitato Consultivo	252.919,28
• Associazione Guggenheim Circle	97.341,32
• donazioni	52.976,59
• sussidi	16.000,00
TOTALE GENERALE	4.996.016,2

Composizione percentuale dei ricavi per l'anno 2010

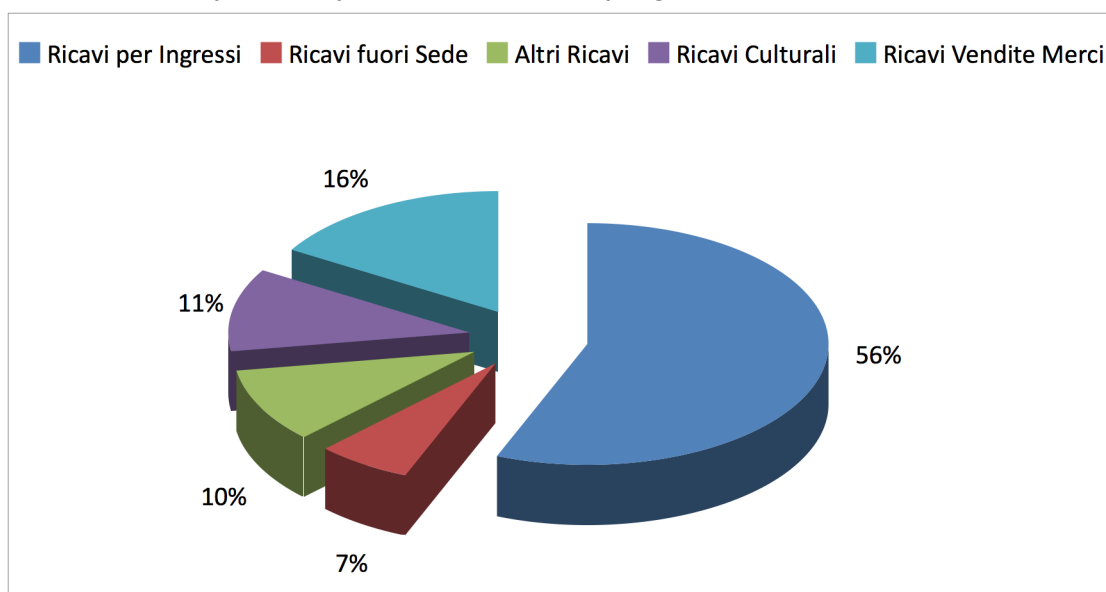


Si nota come la Collezione Peggy Guggenheim derivi più della metà dei propri introiti dalla vendita di biglietti d'ingresso. Da questi deriva infatti una quota considerevole delle proprie entrate in tutte tre le annualità prese in analisi, con il 52% nel 2008, un 56% nel 2009 ed infine un 54% nel 2010.

Il grafico sotto riportato mette in evidenza la composizione percentuale dei ricavi della Collezione Peggy Guggenheim per gli anni presi in esame, da cui si evince che i ricavi derivanti dai biglietti d'ingresso costituiscono l'indice massimo d'entrata per il Museo con il 56%. Seguono i ricavi da vendite merci con il 16% e, quasi dello stesso valore sono i ricavi culturali (11%), gli altri ricavi (10%) e le entrate da ricavi fuori sede, con un 7% sul totale generale.

I maggiori finanziamenti che determinano l'andamento e l'attività della Collezione Guggenheim, sono dovuti ai ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti d'ingresso, cui si aggiungono le vendite effettuate dai due shop del Museo e, infine, i finanziamenti da parte di privati ed aziende. E' possibile dedurre questa tendenza dal grafico sotto riportato, dal quale emerge che i ricavi per ingresso costituiscono la quota più considerevole dei ricavi.

Composizione percentuale dei ricavi per gli anni 2008, 2009 e 2010



A proposito di quale sia la strategia perseguita dal Museo in materia di finanziamenti, il Direttore Philip Rylands afferma:

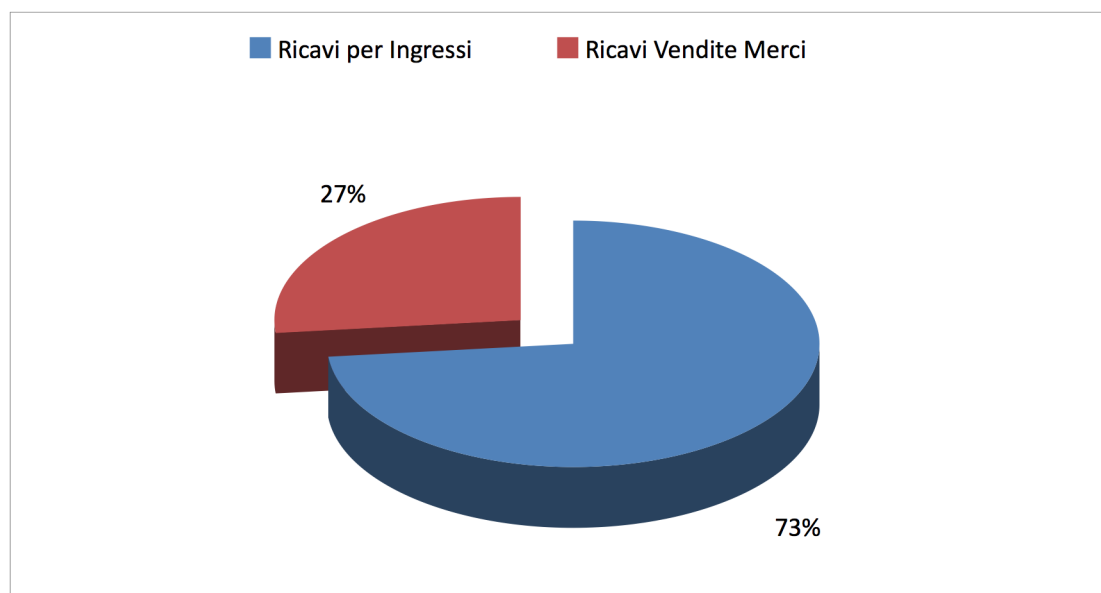
“La strategia è quella di massimizzare gli introiti che derivano dai visitatori con i loro biglietti d'ingresso, poi ci sono gli shop che contribuiscono ad alimentare le nostre entrate. Inoltre, noi lavoriamo molto con le forme

d'associazione, sia delle aziende sia delle singole, cui fanno seguito anche le donazioni e le sponsorizzazioni per mostre. Le donazioni da chi vengono principalmente? Sono soprattutto i soci che donano, ma si va sempre alla ricerca di nuove donazioni. Questo è il mio lavoro, ovvero l'attività di *fund-raising*. Un'altra strategia di cui disponiamo per aumentare le entrate della Collezione consiste nell'esportazione di mostre, e questo significa molto lavoro, nell'uso delle nostre risorse, mettendo anche a disposizione degli enti pubblici o privati la nostra capacità di operare per il costituirsi di nuove mostre".¹²¹

E' a questo punto interessante confrontare, a livello percentuale, gli aggregati di ricavi per ingressi degli anni 2008, 2009 e 2010 e gli aggregati di ricavi da vendite merci per le medesime annualità.

Dal grafico che segue si evince che i ricavi derivanti dalla vendita di biglietti al pubblico impiegano una quota percentuale considerevole delle entrate della Collezione con il 73%, a fronte del 27% rappresentato dai ricavi provenienti dalla vendita di merci. Il Museo deve quindi il proprio sostentamento prevalentemente alle visite della Collezione e delle mostre temporanee. Questo andamento potrebbe, del resto, costituire un dato prevedibile, dal momento che la Peggy Guggenheim Collection è una realtà privata e per mantenere il proprio sviluppo e le proprie attività deve provvedere a costituire un utile.

Aggregati percentuali di ricavi per ingressi e ricavi vendite merci per gli anni 2008, 2009 e 2010



¹²¹ Dall'intervista rilasciata dal Direttore della Peggy Guggenheim Collection, Philip Rylands, in data 4 maggio 2012.

2.5.2 – Corporate Membership

L'autonomia della Peggy Guggenheim Collection si fonda sugli introiti derivanti dai biglietti d'ingresso, sulle vendite presso i due *museum shop* ed infine sul sostegno finanziario da parte di sostenitori privati e aziende. Il centro nevralgico del Museo è costituito dalla sua preziosa Collezione, ma anche dalle tante persone che vi investono, dedicando tempo e passione. L'interessamento, la partecipazione e il supporto che provengono dall'esterno denotano una formula vincente per l'andamento del Museo, concorrendo al suo successo.¹²²

Le forme di *membership* che il Museo propone costituiscono sia una fonte di guadagno sia, in maniera particolare, una modalità per far convergere la comunità alla realtà della Collezione, mediante una forma di fidelizzazione.

“Dal 1980 la Collezione Peggy Guggenheim è visitabile proprio così come Peggy l'ha lasciata. Tuttavia, non disponendo di un fondo di dotazione e godendo unicamente di limitate sovvenzioni pubbliche, è soltanto la liberalità dei privati che permette alla Fondazione di rispettare la promessa fatta. Nella realizzazione di tutto ciò i soci hanno un ruolo importante e tutti noi alla Collezione siamo grati per la generosità e l'affetto che ci dimostrano”.¹²³

Il programma di *membership*, basato sul diretto coinvolgimento di privati – singoli o aziende – per il sovvenzionamento della gestione museale, appartiene alla tradizione dei musei americani, il suo modello è stato introdotto anche in Italia. Sebbene con ritardo e in una fase ancora ai suoi esordi, già molti musei sembrano aver adottato tale formula partecipativa e di sostegno.

Diversi sono i livelli di *membership*, le iniziative ed attività dedicate ai soci sostenitori, a seconda del grado di impegno economico intrapreso dai privati o dalle aziende che concorrono al sovvenzionamento della realtà museale.

L'attività di *membership* non si limita solamente a fornire finanziamenti alla gestione e alla conduzione del Museo, ma è parte di un processo più ampio, che contribuisce ad innescare un meccanismo di relazioni, conoscenze, confronti, amicizie di tutta una cerchia di individui che gravitano attorno al Museo. Si viene quindi a creare un circuito di persone coinvolte, partecipi, attive e interessate, che denota sia un piacere personale nell'essere parte di questa realtà di gruppo, sia il successo dell'immagine del museo.

¹²² Da <http://www.guggenheim-venice.it>

¹²³ Dall'opuscolo informativo sul programma di *Membersh ip*, disponibile all'ingresso della Collezione.

La Collezione Peggy Guggenheim, dotata di un proprio Ufficio *Membership* preposto alla cura dello sviluppo e alla gestione delle attività rivolte ai soci, nel tentativo di incrementarne il numero, offre la possibilità di aderire a diversi livelli associativi, godendo così di numerosi vantaggi.

Il primo nucleo associativo fu istituito nel 1980, in concomitanza con l'apertura del Museo, e costituisce l'attuale Comitato Consultivo (o *Advisory Board*), composto dai maggiori finanziatori della Collezione. La struttura del programma *membership* del Museo risulta articolata in varie fasce partecipative, concedendo a chiunque la possibilità di aderirvi.¹²⁴

La *Corporate Membership* è un'iniziativa associativa rivolta alle aziende, cui offre la possibilità di essere parte attiva nel dialogo che, oggi sempre più, si stringe tra le imprese e la cultura, nel tentativo di sostenere lo sviluppo del Museo e le sue attività. Essere *Corporate Partner* della Peggy Guggenheim Collection significa partecipare a uno dei seguenti programmi:

- *Intraprese Collezione Guggenheim*, nato nel 1992, è il primo programma italiano di *Corporate Membership*. Si tratta di un gruppo di aziende legate alla Collezione mediante una *partnership* tra museo e impresa, che promuove l'arte e la creatività nel tentativo di esprimere la propria identità. Arte e cultura divengono il mezzo con il quale l'impresa si ispira per far fronte ai cambiamenti, e le imprese sostengono finanziariamente, offrendo inoltre consulenza a progetti culturali e artistici del Museo;¹²⁵
- *Institutional Patrons* sono: la regione del Veneto, che dal 1981 sostiene alcune attività culturali e didattiche della Collezione; la BSI, una banca svizzera che dal 2001 contribuisce con il Museo all'organizzazione di mostre off-site, collaborando ad una sua espansione strutturale.

2.5.3 – Membership individuale

Il programma di *Membership Individuale* si pone come obiettivo la raccolta fondi per la gestione della Collezione e un'attività di sensibilizzazione dei sostenitori alle questioni del Museo, tramite una serie di iniziative proposte. Si compone di tre livelli associativi:

- *Amici della Collezione*
- *Guggenheim Circle*

¹²⁴ Per questo paragrafo si fa riferimento al sito del Museo <http://www.guggenheim-venice.it>

¹²⁵ Da <http://www.guggenheim-intrapresae.it/>

- *International Patrons*

Il livello d'associazione *Amici della Collezione* si struttura ulteriormente in:

- *BeYoung*, rivolto agli studenti al di sotto dei 26 anni al costo di 19 euro annuali, permette l'ingresso gratuito alla Collezione e altri musei italiani di arte moderna convenzionati con la Collezione, una serie di sconti e comunicazioni via email;
- *BeOpen*, una tessera nominale al costo di 39 euro annuali, che permette di godere degli stessi vantaggi del livello precedente;
- *BeIndividual*, che al costo di 80 euro annuali permette, oltre a tutti i benefit dei livelli precedenti, permette l'ingresso gratuito ai musei Guggenheim, il catalogo della Collezione in omaggio e l'invio delle comunicazioni via posta;
- *BeDual*, che al costo di 110 euro permette di godere dei medesimi vantaggi del livello precedente, cui si aggiunge la possibilità di avere una tessera addizionale per l'ingresso di un ospite;
- *Befamily*, si compone di due tessere nominali al costo di 80 euro l'anno e include l'ingresso gratuito ai musei Guggenheim, il catalogo in omaggio, eventi riservati alle famiglie associate e una serie di sconti.

Il *Guggenheim Circle* è nato nel 1982, ma ha acquisito tale denominazione solo nel 1996; rappresenta una sorta di club esclusivo di appassionati d'arte e di sostenitori. L'ammissione a questo livello avviene esclusivamente con la presentazione da parte di un socio. I benefit di cui è possibile disporre sono: l'ingresso gratuito alla Collezione e a tutti gli altri musei italiani convenzionati, una serie di sconti, l'omaggio del catalogo, l'invio di comunicazioni via posta, la possibilità di accedere agli altri musei Guggenheim, una tessera addizionale per un ospite e, infine, la possibilità di partecipare a un programma ricco di incontri, conferenze, viaggi in Italia e all'estero e di eventi esclusivi. Il gruppo si impegna a supportare il Museo in una costante attività di *fund-raising* per l'acquisizione di opere nuove che si vanno ad aggiungere alla Collezione.

Nel 2004 si è costituito un gruppo esclusivo di collezionisti internazionali, gli *International Patrons*, sostenitori della Collezione che, da attenti conoscitori ed appassionati di arte portano avanti la missione del Museo. E' la Collezione stessa ad estendere l'invito ai futuri soci per poter essere ammessi in questo *network* privilegiato. Il Museo organizza per questi suoi sostenitori un ricco calendario di incontri, visite guidate a gallerie, fiere, musei e collezioni avvalendosi di esperti, e copertura alberghiera e logistica. Numerosi sono i benefit di cui gode questa categoria: poter disporre di una seconda tessera per un ospite, invito alle inaugurazioni, ingresso gratuito ai Musei

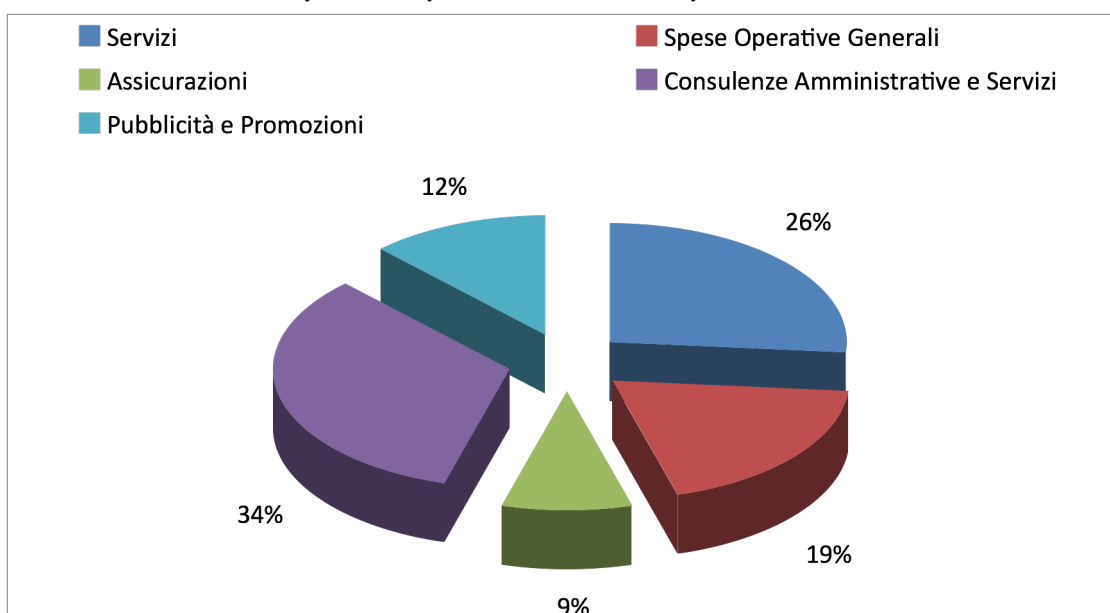
Guggenheim, un calendario eventi riservato e un *Art pass* per i principali musei internazionali, oltre ai vantaggi degli altri livelli associativi.¹²⁶

2.5.4 – L'impiego di risorse

Tabella con i dati relativi ai Costi della Peggy Guggenheim Collection di Venezia per l'anno 2008

Peggy Guggenheim Collection	2008
Servizi di cui:	513.162,04
• prestazioni di terzi	361.737,50
• restauro opere	30.378,49
Spese Operative Generali di cui:	393.407,15
• allestimento e organizzazione mostre	233.689,68
• manutenzione ordinaria	88.613,93
Assicurazioni di cui:	174.888,36
• assicurazione opere	145.293,12
• assicurazione palazzo	19.520,78
Consulenze Amministrative e Servizi di cui:	645.569,94
• consulenze	645.569,94
Pubblicità e Promozioni di cui:	240.684,46
• spese pubblicitarie	177.845,30
TOTALE GENERALE	1.967.711,95

Composizione percentuale dei Costi per l'anno 2008



¹²⁶ Per questo paragrafo si fa riferimento al sito del Museo <http://www.guggenheim-venice.it>

Tabella con i dati relativi ai Costi della Peggy Guggenheim Collection di Venezia per l'anno 2009

Peggy Guggenheim Collection		2009
Servizi di cui:		420.444,18
• prestazioni di terzi		282.248,52
• restauro opere		2.686,55
Spese Operative Generali di cui:		248.836,06
• allestimento e organizzazione mostre		74.119,23
• manutenzione ordinaria		83.791,26
Assicurazioni di cui:		182.114,68
• assicurazione opere		154.469,10
• assicurazione palazzo		20.853,06
Consulenze Amministrative e Servizi di cui:		576.861,14
• consulenze		576.861,14
Pubblicità e Promozioni di cui:		194.120,41
• spese pubblicitarie		152.683,02
TOTALE GENERALE		1.622.376,47

Composizione percentuale dei Costi per l'anno 2009

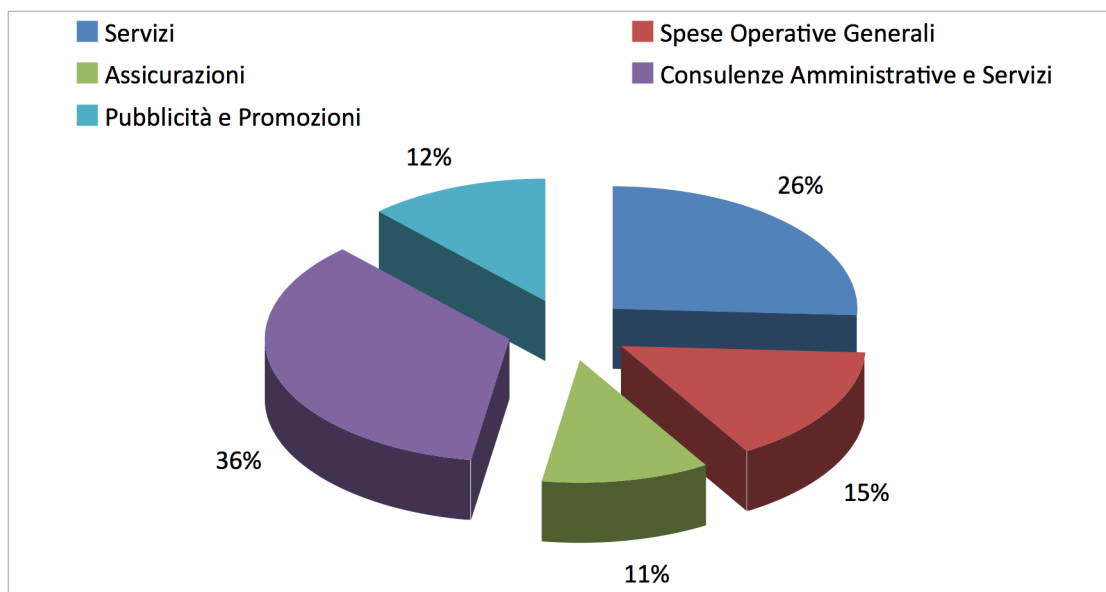
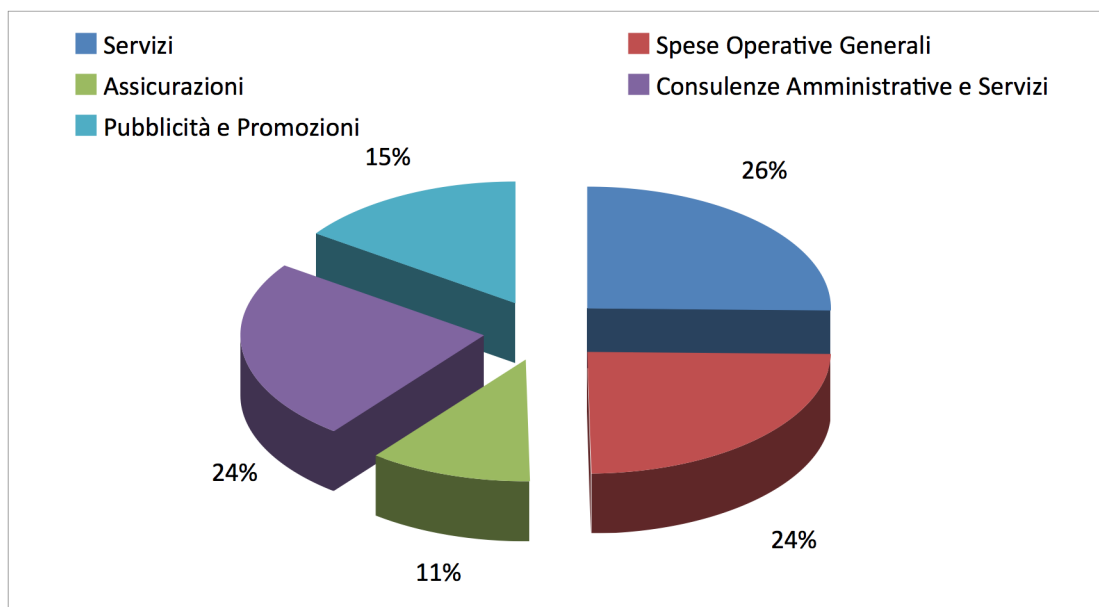


Tabella con i dati relativi ai Costi della Peggy Guggenheim Collection di Venezia per l'anno 2010

Peggy Guggenheim Collection		2010
Servizi di cui:		448.392,91
• prestazioni di terzi		283.147,06
• restauro opere		24.368,77
Spese Operative Generali di cui:		432.886,63
• allestimento e organizzazione mostre		143.394,49
• manutenzione ordinaria		103.348,06
Assicurazioni di cui:		195.597,70
• assicurazione opere		175.834,21
• assicurazione palazzo		11.988,96
Consulenze Amministrative e Servizi di cui:		427.630,70
• consulenze		427.630,70
Pubblicità e Promozioni di cui:		272.667,79
• spese pubblicitarie		225.414,61
TOTALE GENERALE		1.777.157,73

Composizione percentuale dei Costi per l'anno 2010

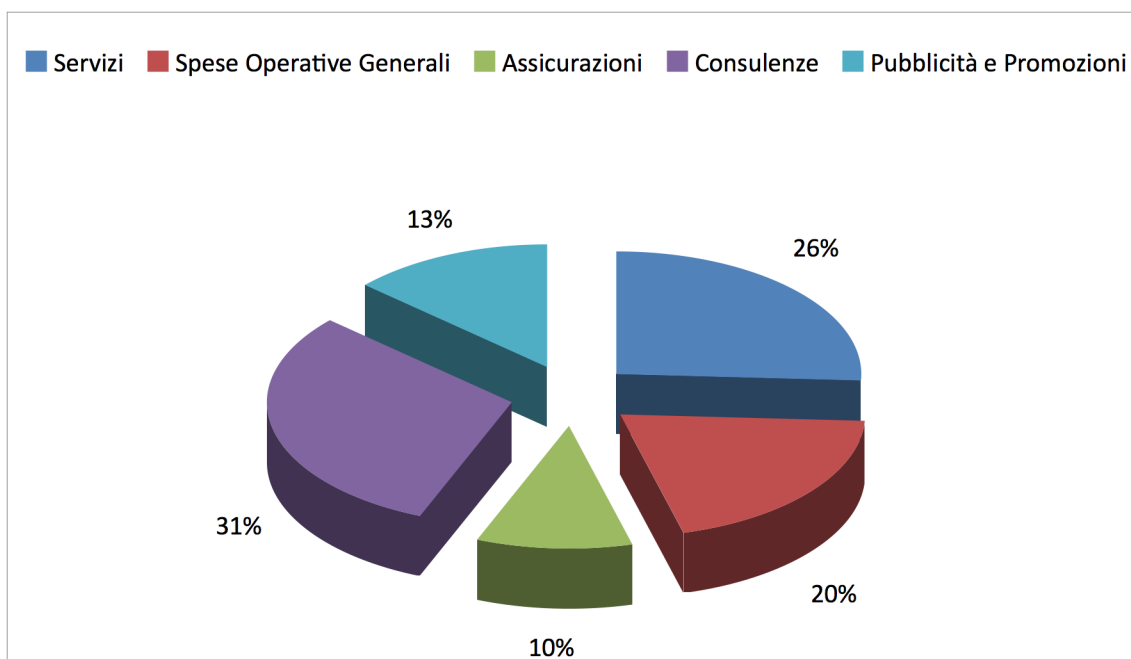


E' interessante notare come le consulenze, per le annualità 2008 e 2009, impieghino una quota percentuale considerevole rispetto alle altre voci, occupando un terzo delle risorse impiegate, rispettivamente il 33% per il 2008 e il 36% per il 2009. Il 2010 sembra, invece, invertire questa tendenza, anche se di poco, in quanto i servizi e le spese operative generali assorbono entrambe il 25% del quantitativo totale dei costi, cui seguono con il 24% le consulenze amministrative e servizi.

L'entità dei costi di pubblicità e promozioni, oltre a quelli delle assicurazioni, per tutte tre le annualità, incide in maniera inferiore sul quantitativo totale. La voce pubblicità e promozioni detiene la percentuale più alta nei tre anni, rispettivamente con il 13% per il 2008, il 12% per il 2009 ed infine con il 15% per il 2010, senza discostarsi troppo dal medesimo andamento percentuale. Le consulenze, anch'esse mantenendosi all'incirca sulla stessa quota nei tre anni, impiegano il 9% nel 2008 e l'11% sia per il 2009 che per il 2010.

Il grafico che segue mostra le principali aggregazioni di Costo della Collezione Peggy Guggenheim, esaminate per gli anni 2008, 2009 e 2010, da cui emerge che le consulenze impiegano circa un terzo delle risorse con il 31%, come pure i servizi con il 26%. Seguono le spese operative generali con il 20%, e infine pubblicità e promozioni (13%) e assicurazioni (10%), che occupano la quota minore del quantitativo totale delle spese.

Composizione percentuale degli aggregati di Costo per gli anni 2008, 2009 e 2010



Capitolo III – La comparazione

3.1 Indagine in parallelo. Il Museo d'Arte Moderna di Bologna (MAMbo) e la Peggy Guggenheim Collection.

3.1.1. Istituzione pubblica vs Fondazione privata. 3.1.2 Ipotesi di un raffronto gestionale-organizzativo.

3.1 – Indagine in parallelo. Il Museo d'Arte Moderna di Bologna (MAMbo) e la Peggy Guggenheim Collection

Le due realtà museali sin qui trattate verranno di seguito analizzate parallelamente, cercando di avviare un confronto tra due esperienze museali affini, eppure molto diverse. Si propone un'analisi incentrata sulla comparazione degli aspetti gestionali e organizzativi, già precedentemente trattati singolarmente, dell'Istituzione comunale del Museo d'Arte Moderna di Bologna (MAMbo) e della Collezione Peggy Guggenheim. Si vuole infatti mettere a confronto e dare chiarificazioni in merito alla diversa situazione culturale, normativa, economica e fiscale in cui le due entità si trovano ad operare, al fine di comprendere meglio le differenze e gli eventuali punti di contatto che le caratterizzano.

3.1.1 – Istituzione pubblica vs Fondazione privata

In Italia i musei, per gran parte, rientrano nella più ampia categoria dei musei pubblici, spesso senza presentare distinzioni a livello organizzativo, operativo e finanziario rispetto agli enti cui appartengono.¹ Tra questi vi sono soprattutto i musei statali e la grande maggioranza dei musei degli enti territoriali, per i quali, in base al principio di sussidiarietà, la gestione è stata trasferita alle regioni, province e comuni (ai sensi dell'art. 150 D.lgs 112/98, che costituisce l'aspetto più innovativo della legge 59/97 c.d. "Bassanini" relativa al conferimento di funzioni dei beni culturali agli enti locali).²

I musei civici e provinciali – iscritti nella serie dei musei degli enti locali – hanno assunto, ai sensi del D.lgs 267/00, lo *status* di "istituzione" costituendo degli organismi privi di personalità giuridica. In questa tipologia di museo si ritrova anche il Museo d'Arte Moderna di Bologna. MAMbo costituisce infatti la sede principale della Galleria d'Arte Moderna di Bologna (GAM) che è

¹ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 pp. 26-27.

² *Ivi*, pp. 183 e 186-187.

una Istituzione comunale, comprendente anche altre realtà museali, quali Villa delle Rose, il Museo per la Memoria di Ustica, il Museo Morandi e Casa Morandi. MAMbo rappresenta quindi uno dei musei civici del Comune di Bologna gestito per mezzo di un'Istituzione comunale, e rientra nella categoria dei Musei artistici del territorio comunale bolognese.

Ai fini di un'analisi maggiormente approfondita della struttura del Museo d'Arte Moderna di Bologna (MAMbo) e per meglio comprenderne le dinamiche, è utile approfondire il significato dell'Istituzione, quale forma di gestione dei musei degli enti locali. Inizialmente si è fatto ricorso alla formula istituzionale soltanto per pochi casi, convogliando l'interesse di operatori del settore museale, e tra questi la Galleria d'Arte Moderna di Bologna. Successivamente poi, nel corso degli anni invece, altri musei ne hanno fatto esperimento.

Le caratteristiche fondamentali proprie dell'Istituzione, secondo quanto riportato dall'art. 114 del D.lgs 267/00, possono essere così sintetizzate:

- la natura giuridica
 - un organismo strumentale dell'ente
 - privo di personalità giuridica
- dotata di una autonomia gestionale
- dotata di un regolamento approvato dal consiglio dell'ente
- dotata di organi quali
 - Consiglio di Amministrazione,
 - Presidente
 - Direttore
- ordinamento e funzionamento
 - disciplinato da statuto e regolamento dell'ente
- ruolo competente dell'ente locale
 - conferimento del capitale di dotazione
 - determinazione di finalità e indirizzi
 - attuazione della vigilanza
 - controllo dei risultati di gestione.

Vi sono tre principali aspetti, tipici dell'istituzione, che è interessante sottolineare per i vantaggi che apportano ad un museo, il quale agisce in modo autonomo, sebbene mantenga un

legame con l'ente di appartenenza che ne detiene il controllo strategico, senza tuttavia sminuirne l'operato quotidiano.³

Tali aspetti sono:

- un andamento maggiormente agile e veloce nelle decisioni intraprese;
- un ambito più facilmente visibile dall'esterno;
- la possibilità di una partecipazione di terzi nella gestione del museo.

Disporre di procedimenti più agili consente all'istituzione di poter agire in maniera conforme alle proprie necessità, con conseguenti vantaggi relativi al funzionamento e alla qualità dei servizi offerti. Il fatto di disporre di una propria autonomia permette al museo di godere di una maggiore visibilità all'esterno, con la possibilità di rapportarsi con altri enti istituzionali, con il pubblico dei finanziatori e con la collettività, grazie all'instaurazione di un rapporto diretto. Risulta inoltre importante il coinvolgimento di attori esterni, in particolare finanziatori, che divengono compartecipi della gestione ordinaria dell'istituzione museale, e non soltanto tramite la concessione di finanziamenti.

Sono però da sottolineare alcune considerazioni critiche nei confronti dell'istituzione, derivate probabilmente da una scarsa esperienza cui fare riferimento. Tra queste: una debolezza tipica della formula istituzionale, dovuta all'assenza di personalità giuridica e alla presenza di eventuali vincoli derivanti dalla dipendenza a Statuto e Regolamento dell'ente di appartenenza.⁴

Dopo avere affrontato la questione relativa ai musei pubblici è interessante soffermarsi sull'idea di museo come pubblico servizio. L'interrogativo verte dunque sulla questione se un museo possa essere considerato in quanto pubblico servizio, prescindendo dallo *status* giuridico dell'ente che ne regola la gestione e ne conserva la proprietà. Ovvero, se sia possibile considerare i musei privati in qualità di pubblici servizi.⁵

A questo proposito è utile ricordare che la nozione di pubblico servizio risale agli esordi della concezione del museo moderno, con l'apertura al pubblico del Louvre nel 1793, quale museo specificamente designato all'educazione e considerato monumento della nazione francese, per cui ognuno poteva avere diritto a goderne.⁶ In maniera simile, questa stessa concezione è stata ripresa nella definizione che l'Icom ha espresso a proposito del museo, inteso quale "istituzione

³ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 pp. 143-144.

⁴ *Ivi*, p. 144.

⁵ *Ivi*, p. 156.

⁶ *Ivi*, p. 155.

permanente, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico” e nelle cui finalità vi è inclusa anche l’”educazione”.⁷

E’ stato quindi sostenuto da più parti che il museo pubblico può essere considerato a tutti gli effetti un servizio pubblico, dal momento che l’attività che persegue trova pieno soddisfacimento nei requisiti di interesse generale necessari a contraddistinguerlo come un servizio pubblico, perseguendo quelle intenzioni espresse dall’articolo 9 della nostra Costituzione.⁸

La definizione che l’Icom ha avanzato per i musei è stata richiamata anche nel documento sugli *Standard per i musei italiani* a patto che la caratteristica di pubblico servizio si imponga anche nella legislazione regionale e negli statuti e regolamenti dei musei pubblici territoriali.⁹

Per quanto concerne i musei privati, come attestato dalle condizioni relative all’accesso di benefici pubblici, da parte anche di alcune leggi regionali, pare che anch’essi risultino conformi con le caratteristiche di pubblico servizio.¹⁰

L’ambito dei musei privati, che a partire dal secondo dopoguerra ha dimostrato una maggiore crescita e sviluppo, consiste in una realtà piuttosto variegata di musei. Sebbene presentino peculiarità tra loro differenti, questi sono accomunati dal fatto di essere di proprietà privata o di rappresentare un soggetto di diritto privato, costituendo una categoria che nel nostro Paese presenta dimensioni ancora piuttosto ridotte. Sulla base di un censimento effettuato dall’ISTAT nel 2006, risulta che i musei e gli istituti simili presenti in Italia ed accessibili al pubblico sono per il 58,9% di natura giuridica pubblica, mentre il 41,1% è rappresentato da istituzioni private. Nella stragrande maggioranza dei casi l’ente responsabile dei musei e di istituti simili è il Comune con il 75,6%, a prova del ruolo fondamentale che gli enti locali e le municipalità rivestono a sostegno del patrimonio culturale di un territorio. Si rileva che oltre la metà dei musei comunali (il 52,6%) sono composti per la maggiore da musei d’arte, cui seguono quelli di archeologia.¹¹

Per quanto concerne invece i musei ed enti simili di natura privata si evince che sono prevalentemente composti da istituti ecclesiastici o religiosi (31,5%), mentre i restanti sono costituiti da associazioni riconosciute (20,1%), cittadini privati (12,5%) ed infine da società cooperative o fondazioni o altri soggetti.¹²

⁷ Dalla definizione di museo estratta dallo statuto dell’Icom – The International Council of Museums.

⁸ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 p. 156.

⁹ *Ivi*, p. 157.

¹⁰ *Ivi*, pp. 156-157.

¹¹ I dati qui riportati sono di derivazione ISTAT risalenti al 2006 – <http://www3.istat.it>

¹² Da <http://www3.istat.it>

A causa della carenza di specifiche informazioni relative al settore dei musei privati, risulta difficile avanzare una valutazione certa del valore della realtà privata dei musei e della loro autonomia finanziaria. Infatti, alcuni di questi istituti museali presentano natura privata, sebbene siano sostenuti da finanziamenti pubblici; altri sono troppo piccoli per essere classificati come musei, risultano piuttosto come raccolte aperte ad uso pubblico.¹³

La categoria dei musei privati trova espressione nelle forme giuridiche dell'associazione e della fondazione. Spetta al Codice civile fornire le norme per il funzionamento e le attività.¹⁴

Un'indagine effettuata dalla Fondazione Agnelli nel 2007, relativamente alle fondazioni che operano in ambito artistico, ha preso in considerazione i profili di 221 fondazioni italiane, di cui 145 di diritto civile e 76 di origine bancaria.¹⁵ Sebbene i musei che presentano lo stato di fondazione siano ancora relativamente pochi,¹⁶ il loro numero tende a crescere.

Se quindi la maggior parte dei musei italiani è di natura pubblica, la realtà museale americana attesta invece una prevalenza del settore privato. Ne consegue una differenza tra i due modelli istituzionali che ha ripercussioni non soltanto nelle forme amministrative e nelle direttive da seguire, ma nella cultura che sta all'origine e nella gestione. A parere di Acidini¹⁷ vi è infatti un abisso di differenza che divide l'ambito del museo americano da quello italiano, fatta eccezione per la comune nozione di museo.¹⁸ Il sistema museale americano, che trova un importante riscontro nel modello britannico, è costituito in netta prevalenza da istituti privati, viene spesso accostato ad una omonima fondazione anch'essa privata, ed è istituito da collezioni di privati e sovvenzionato da finanziamenti di privati.¹⁹

E' questo il caso anche della Peggy Guggenheim Collection, in quanto rappresenta un museo privato – sebbene costituisca un caso anomalo nella realtà dei musei privati italiani – affiancato ad una Fondazione privata, la Solomon R. Guggenheim Foundation, da cui dipende e a cui deve rendere conto del proprio operato. Il Museo Guggenheim di Venezia è composto dall'importante collezione privata

¹³ D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 p. 167.

¹⁴ *Ivi*, pp. 168-169.

¹⁵ I dati relativi alle fondazioni italiane sono disponibili sul sito del Centro di Documentazione sulle Fondazioni – <http://www.fondazioni.it>

¹⁶ La Fondazione Agnelli nel 2002, in un'indagine effettuata sulle fondazioni italiane che operano nel settore delle arti, aveva stimato l'esistenza di 129 fondazioni, di cui 78 di diritto civile e 51 di origine bancaria – D. Jalla, *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003 p. 170.

¹⁷ C. Acidini Luchinat, *Il museo d'arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 p. 113.

¹⁸ *Ivi*, p. 11.

¹⁹ *Ibid.* p. 11.

della nota collezionista americana Peggy Guggenheim e sostenuta da significativi finanziamenti da parte di privati singoli e di imprese.

3.1.2 – Ipotesi di un raffronto gestionale-organizzativo

La Collezione Peggy Guggenheim testimonia un interessante esempio di realtà museale gestita secondo i criteri del modello americano. La natura privatistica che la caratterizza, tipica di un istituto museale americano, attesta, già di per sé, una particolare formula di conduzione che merita di essere presa in considerazione e valutata. E' utile, oltre che interessante, comprendere le motivazioni e i significati della profonda diversità nelle modalità di operare nostre e loro, probabilmente atteggiamenti speculari di due modi di essere differenti.²⁰

Fondamentale, per la conduzione della Collezione Guggenheim, è la presenza di sovvenzioni economiche che ne supportano la gestione e l'attività. Una parte consistente di finanziamenti esterni apportati alla Collezione derivano da alcune imprese, che legatesi alla Collezione Guggenheim mediante l'innovativa²¹ formula della *partnership* tra un ente museale e un'impresa, intendono promuovere e sostenerne l'arte e la cultura. Si tratta di un programma pionieristico di partecipazione attiva alla vita del Museo, che non trova precedenti nel settore museale italiano, considerando che la Peggy Guggenheim Collection è testimone della cultura museale americana.

Il programma *Intrapresae* consente alla Collezione di disporre di una serie di *partners* prestigiosi, coinvolti per le esposizioni e i numerosi eventi organizzati, e di una quantità di fondi certi per la gestione del Museo. Il supporto che le aziende *Intrapresae* forniscono ai progetti della Collezione Guggenheim avviene in forma monetaria o in alternativa mediante la prestazione di servizi (*in kind*).²²

Il rapporto strategico instaurato tra il Museo e le aziende italiane coinvolte indica che anche in Italia si sta sviluppando una forma crescente di apertura ed interessamento da parte del mondo imprenditoriale nei confronti della realtà culturale e artistica. Questo non può che

²⁰ C. Acidini Luchinat, *Il museo d'arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 p. 113.

²¹ Si fa qui riferimento al primo progetto attuato in Italia di *Corporate Membership, Intrapresae Collezione Guggenheim*, che, instauratosi nel 1992 tra il Museo e un insieme di aziende, prevede un impegno a favore della cultura mediante il sostegno di progetti e l'azione della Collezione – <http://www.guggenheim-intrapresae.it>

²² Il Corriere della Sera, per esempio, svolge il ruolo di *media partner* per la pubblicizzazione ed informazione relativa alle esposizioni. Aperol invece sostiene dal 2009 l'evento degli *Happy Spritz*.

costituire una prerogativa molto importante che potrebbe portare ad esiti altrettanto interessanti, in vista di uno sviluppo sostenibile del settore culturale e del patrimonio artistico del nostro Paese.

La formula della *partnership* imprenditoriale con soggetti museali esprime il riconoscimento che le aziende riscontrano nella cultura quale mezzo efficace per legare la propria immagine ad una istituzione museale prestigiosa, attraverso cui comunicare la propria identità e i suoi valori.

Nel caso specifico di Intrapresae Collezione Guggenheim impresa e cultura rivelano un binomio che potrebbe lasciare presagire un futuro potenzialmente prospero per il patrimonio artistico italiano.²³

L'accezione di sponsorizzazione culturale²⁴ fa riferimento ad una sorta di rapporto contrattuale in cui un soggetto si impegna ad arrecare un beneficio, monetario o in natura, nei confronti di un altro soggetto, il quale in cambio si impegna a promuoverne l'immagine o il marchio mediante un evento o un'attività. Il contesto in cui si inseriscono le sponsorizzazioni culturali, ovvero le motivazioni che portano le istituzioni pubbliche a richiedere finanziamenti a privati e il coinvolgimento interessato dei privati ad investire in cultura, pare estendersi verso il concetto più allargato di "investimento in cultura".

La formula della sponsorizzazione, comunemente intesa con riferimento ad un contributo erogato per la realizzazione di un determinato singolo evento, avrebbe trovato in questi ultimi anni superamento nella diffusione del fenomeno dell'"investimento in cultura". La sponsorizzazione infatti non sembrerebbe più sufficiente a descrivere in maniera esaustiva la situazione attuale relativa alle politiche culturali, che si sta evolvendo verso forme di rapporti maggiormente complessi.

Il fatto di ritenere la cultura oggetto d'impresa costituisce certamente un fattore interessante e innovativo, in grado di rendere la cultura stessa maggiormente accessibile e prossima al mercato.

L'impegno che un imprenditore si assume nell'investire in cultura è proporzionale al suo contributo, che dovrebbe riflettersi a livello di comunicazione e ritorno d'immagine. Questa potrebbe costituire una delle risposte all'interrogativo per cui le imprese tendono ad investire in cultura in un momento in cui gli incentivi fiscali sono quanto mai poco consistenti – sebbene

²³ Da <http://www.cultura.regione.lombardia.it> – da una indagine che è stata condotta su alcuni casi di sponsorizzazione, tra i quali è stata presa in esame la Collezione Peggy Guggenheim di Venezia mediante un'intervista fatta a Michela Bondardo che ha ideato il progetto di Intrapresae Collezione Guggenheim.

²⁴ La sponsorizzazione dei beni culturali ha ottenuto riconoscimento legislativo nel Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42) in cui trova definizione all'art. 120.

qualche positiva indicazione sia stata fornita con il “Decreto legge Zamagni”²⁵ per quanto concerne le Organizzazioni non lucrative di utilità sociale.

Il rapporto tra l’ambito istituzionale e quello imprenditoriale, come attesta l’esempio dell’esperienza di Intrapresae Collezione Guggenheim quale punto di incontro tra cultura e imprenditoria, potrebbe costituire il presupposto per una modalità nuova di sovvenzionamento imprenditoriale.²⁶

L’interessamento dei privati per il settore dei beni culturali e il loro ingresso nella dimensione imprenditoriale della gestione museale è avvenuta a seguito dell’introduzione nel 1993 della legge Ronchey,²⁷ relativa all’attivazione dei cosiddetti servizi aggiuntivi presso i musei italiani. E’ quindi con l’inizio degli anni Novanta che vi fu un impulso al cambiamento nel settore dei beni culturali, derivato in particolare dal ruolo che i privati assunsero nel contesto dell’arte e della cultura. Si è infatti registrata, nel nostro Paese, una nuova attenzione da parte dei privati nei confronti delle organizzazioni culturali e museali che ha condotto a soluzioni gestionali di stampo manageriale, sulla scia di quanto già avveniva negli Stati Uniti.

Attuare un confronto tra la nostra realtà e quella delle politiche culturali-museali degli Stati Uniti significa improntare un ragionamento su orientamenti completamente diversi. Notevoli sono infatti le differenze di tendenze che emergono sul piano politico, specchio di una cultura differente, che trovano manifestazione in altrettanti risultati corrispettivi.²⁸

Prendendo in esame ora la situazione degli Stati Uniti si osserva che la stragrande maggioranza dei musei è composta da enti privati sovvenzionati da finanziamenti di aziende o di privati cittadini, per i quali apportare al museo ingenti contributi significa disporre di benefici di altra natura. Tra questi rientrano il prestigio, originato da un riconosciuto ruolo di sostenitore dell’ente museale e la soddisfazione personale di essere compartecipe dell’accrescimento di un bene comune, oltre al desiderio che muove molti mecenati statunitensi a lasciare memoria di sé legandola al nome di un qualche prestigioso museo.²⁹ L’impegno dei mecenati statunitensi di votarsi al sostegno dell’arte potrebbe essere il risvolto di un atteggiamento insito nella cultura

²⁵ Si fa qui riferimento all’articolo 10 del Decreto Legislativo 4 dicembre 1997, n. 460 sulle Organizzazioni non lucrative di utilità sociale.

²⁶ Da <http://www.cultura.regione.lombardia.it>

²⁷ La legge Ronchey – L. 14 gennaio 1993, n. 4, Conversione in legge, con modificazioni del decreto legge 14 novembre 1992, n. 433, recante misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di stato.

²⁸ Da <http://www.europarl.europa.eu> – *Stimolare gli investimenti nel settore della cultura*. Parlamento Europeo, Direzione Generale delle Politiche Interne dell’Unione, luglio 2011.

²⁹ C. Acidini Luchinat, *Il museo d’arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 pp. 20-21.

americana, secondo cui le persone credono con convinzione di essere mosse da una missione che deve concretizzarsi anche in valori comuni visibili e condivisibili.³⁰

Certamente contribuiscono ad incentivare il potente meccanismo delle donazioni, sovvenzioni e lasciti da parte dei privati anche le politiche delle agevolazioni fiscali che contribuiscono per la maggior parte³¹ a indirizzare ai musei considerevoli apporti dei singoli, sebbene questi ultimi non risultino pienamente sufficienti. Inoltre, è utile ricordare che le politiche americane di *fund-raising*, strategie che tendono a coinvolgere il maggiore numero di soggetti e aziende nel reperimento di fondi, mediante una capillare e costante attività informativa e persuasiva, costituiscono un'importante alternativa alla sostanziale riduzione di finanziamenti al settore culturale da parte degli enti pubblici, che ha investito gli Stati Uniti agli inizi degli anni Novanta. La logica conseguenza è stata la consegna della cultura alle forze del mercato.³²

Questa differenza, il considerare la cultura come un prodotto del mercato, come avviene negli Stati Uniti, e di intenderla invece nei Paesi europei come un bene pubblico, costituisce una divergenza sostanziale che si manifesta nell'ambito del sostegno pubblico alla cultura nelle due realtà considerate. L'Europa, infatti, come abbiamo già messo in evidenza, si prefigge di continuare a trattare le arti come beni pubblici, tentando contemporaneamente di mettere in atto un sistema di finanziamenti privati.³³

Una delle manifestazioni più evidenti di questa divergenza tra Stati Uniti ed Unione Europea, in cui è inclusa anche la realtà italiana, si dimostra nelle politiche dell'assetto fiscale: in questo senso gli USA dispongono di un numero consistente di misure fiscali volte alla partecipazione del contesto privato nei finanziamenti alla cultura e all'arte.

In Italia, in materia di politiche fiscali, sebbene sia lo Stato a detenere il ruolo principale del sostegno alla cultura, mantenendone anche la responsabilità, sussistono una serie di incentivi, iniziative e procedure al fine di incoraggiare il sostegno privato alla cultura.³⁴

³⁰ "Le famiglie ritengono di avere una missione, e così le associazioni, le *corporations*, le scuole, le chiese, le comunità, le città e infine il Paese intero ritiene di avere una missione" – C. Acidini Luchinat, *Il museo d'arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 pp. 38-39.

³¹ Come riporta Acidini nel suo libro – C. Acidini Luchinat, *Il museo d'arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 p. 20 – si calcola che il 90% dei contributi esterni convogliati al museo proviene da finanziamenti privati.

³² Da <http://www.europarl.europa.eu> – *Stimolare gli investimenti nel settore della cultura*. Parlamento Europeo, Direzione Generale delle Politiche Interne dell'Unione, luglio 2011.

³³ Da <http://www.europarl.europa.eu> – *Stimolare gli investimenti nel settore della cultura*. Parlamento Europeo, Direzione Generale delle Politiche Interne dell'Unione, luglio 2011.

³⁴ Da <http://www.europarl.europa.eu> – *Stimolare gli investimenti nel settore della cultura*. Parlamento Europeo, Direzione Generale delle Politiche Interne dell'Unione, luglio 2011.

Negli Stati Uniti il settore del *non-profit* si regge prevalentemente sui finanziamenti privati, che a loro volta godono di agevolazioni fiscali per quanto concerne il contesto culturale. La realtà delle organizzazioni private senza scopo di lucro appare piuttosto eterogenea e molteplice, oltre a presentare dimensioni piuttosto ampie.

Sebbene dagli anni Novanta vi sia stata una significativa riduzione dei contributi pubblici alla cultura, sono ancora numerosi gli enti *non-profit* che negli Stati Uniti godono dei benefici delle pubbliche autorità, identificate spesso come i fondatori della stessa istituzione o a favore della quale intervengono successivamente con l'elargizione di finanziamenti.³⁵ Inoltre, i vari soggetti che aderiscono al "terzo settore", in particolare le Fondazioni (tra le quali rientra anche la Solomon R. Guggenheim Foundation) presentano notevoli differenze tra loro. Per quanto concerne l'aspetto operativo alcune dispongono autonomamente per l'attuazione di progetti culturali (in base a tale modalità opera anche la Peggy Guggenheim Collection), altre sono invece impegnate a finanziare progetti altrui. Sotto l'aspetto delle risorse economiche, alcune fondazioni sono finanziate da erogazioni pubbliche o private, mentre altre sono invece sostenute da stanziamenti erogati annualmente da qualche grande azienda, che generalmente ne ha definito la fondazione, e di cui costituiscono una sorta di ramificazione rappresentativa (sono queste le cosiddette *corporate foundations*). Infine, i sovvenzionamenti al settore culturale testimoniano un incremento di donazioni da parte di cittadini privati piuttosto che di finanziamenti elargiti da persone giuridiche, che dispongano o meno di caratteri imprenditoriali.³⁶

L'ordinamento fiscale americano favorisce le elargizioni al settore delle organizzazioni *non-profit*, ancor prima che al contesto culturale. Per quanto concerne le imposte federali sul reddito, l'importo versato è deducibile dall'imponibile del donatore, purché l'ammontare rientri entro un certo margine, ovvero il 50% del reddito qualora il donatore sia un soggetto non imprenditoriale, il 10% se invece il donatore è un'impresa.³⁷

³⁵ Questa modalità di sostegno è stata attuata in particolare dal 1965, a seguito dell'istituzione di un organismo federale, il *National Endowment for the Arts* (NEA), e di una rete di agenzie statali, preposte a livello istituzionale al supporto di progetti artistici, anche mediante l'erogazione di finanziamenti.

³⁶ Da <http://www.aedon.mulino.it> – Rivista di arti e diritto on line, *Gli strumenti di sostegno alla cultura tra pubblico e privato: il nuovo assetto delle agevolazioni fiscali al mecenatismo culturale*, 2001.

³⁷ Le imposte sul reddito che vengono applicate nei singoli Stati sono soggette alle regole disciplinate dalla legislazione nazionale. Ne consegue che una medesima donazione trovi agevolazioni sia a livello federale sia statale – Da <http://www.aedon.mulino.it> – Rivista di arti e diritto on line, *Gli strumenti di sostegno alla cultura tra pubblico e privato: il nuovo assetto delle agevolazioni fiscali al mecenatismo culturale*, 2001.

Quanto indicato contribuisce a precisare l'assetto fiscale del settore museale statunitense, ma è bene ricordare che la Collezione Peggy Guggenheim è soggetta alle normative civilistiche e al regime fiscale italiano.

La Peggy Guggenheim Collection in quanto parte della Solomon R. Guggenheim Foundation è infatti assoggettata al sistema tributario italiano, da cui deriva il fatto che si tratti di un ente non commerciale, non residente e sottoposta a tassazione sul reddito complessivo prodotto su territorio statale.³⁸ Dal momento che è un ente non commerciale, la Collezione Guggenheim non paga le imposte dirette³⁹ sulle donazioni, sovvenzioni ed iscrizioni alle associazioni. Tuttavia il Museo è chiamato a pagare completamente, sebbene con esenzione Iva, le imposte su reddito che derivano dagli ingressi, dalle vendite e dalle fatture, che costituiscono una percentuale consistente delle entrate complessive.

Il bilancio redatto dalla Collezione veneziana costituisce un documento di sintesi della propria attività, successivamente convalidato dalla Fondazione americana che provvede a stilare un documento annuale incluso nel suo *Annual Report*, passibile di revisione esterna. L'*Annual Report* viene quindi preso in considerazione dal *Chief Operating Officer*, ovvero il Direttore Amministrativo e Finanziario della Fondazione, al fine di descrivere i risultati economici e finanziari della gestione.⁴⁰

La Collezione Peggy Guggenheim, che contribuisce a portare avanti la *mission* della Fondazione Solomon R. Guggenheim di New York, si costituisce quale ente *non-profit*, sia in Italia che negli Stati Uniti,⁴¹ ed appartiene, dal punto di vista fiscale, agli "enti non commerciali".⁴²

³⁸ Bisello A., *Alcune considerazioni giuridico-fiscali sulle fondazioni-museo*, in P. Ferrarese (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali: con un'analisi della Peggy Guggenheim collection*, Venezia, Cafoscarina 2010, p. 103.

³⁹ Le ONLUS costituiscono una categoria specifica di enti non commerciali esclusivamente sotto il profilo fiscale, per cui dispongono di particolari esenzioni ed agevolazioni. Sono infatti agevolate per quanto concerne le imposte dirette, dal momento che perseguono finalità di solidarietà sociale, le attività istituzionali risultano detassate, come anche i guadagni che provengono dalle attività direttamente connesse.

⁴⁰ Bisello A., *Alcune considerazioni giuridico-fiscali sulle fondazioni-museo*, in P. Ferrarese (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali: con un'analisi della Peggy Guggenheim collection*, Venezia, Cafoscarina 2010, p. 104.

⁴¹ P. Rylands, *La Peggy Guggenheim Collection*, in P. Ferrarese (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali: con un'analisi della Peggy Guggenheim collection*, Venezia, Cafoscarina 2010, p. 107.

⁴² Le fondazioni, in cui possono rientrare i musei privati, costituiscono enti *non-profit*. La caratteristica principale del settore *non-profit* fa riferimento agli enti non commerciali, per cui gli avanzi di gestione sono completamente reinvestiti per il conseguimento degli scopi istituzionali – Bisello A., *Alcune considerazioni giuridico-fiscali sulle fondazioni-museo*, in P. Ferrarese (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali: con un'analisi della Peggy Guggenheim collection*, Venezia, Cafoscarina 2010, pp. 85-86.

Vi sono comunque caratteristiche differenti per quanto concerne la *mission* e l'entità stessa della Collezione rispetto ad un tipico museo di *modern art*. La posizione che riveste tra i musei italiani è alquanto singolare, sebbene la Collezione e il Palazzo dipendano dal governo italiano, si trovi ad essere soggetta a tassazione diretta, in quanto assoggettata al regime fiscale e alla normativa civilistica italiana pur non disponendo di sovvenzioni statali, e sia infine retta dalle leggi del nostro Paese in materia di lavoro. E' infatti privata, *non-profit*, inserita in una rete internazionale di musei, opera al fine di tenere fede alla *mission* della Fondazione americana da cui dipende, cercando al contempo di promuovere il *brand* Guggenheim, di cui provvede a favorire la diffusione del fattore internazionale, elemento fondamentale che la caratterizza.⁴³

La differenza principale che connota la gestione e la conduzione della Collezione Peggy Guggenheim, in quanto museo americano, rispetto ad un museo italiano consiste nell'essere una realtà privata, come riferisce il suo Direttore:

“Rispetto a un museo statale pubblico mi sembra ci sia una differenza fondamentale, ovvero tutti gli introiti che noi riusciamo a generare per il Museo sono reinvestiti nel Museo stesso, ovvero aiutano a coprire le spese, ed io cerco di recuperare quel piccolo utile necessario. Quindi il fatto che noi godiamo i benefici del nostro successo risulta molto incentivante. Mentre, invece, in una realtà pubblica, se si dovesse superare il preventivo, potrebbe succedere che quei soldi “scomparebbero” e l'anno successivo essere anche costretti a dover supplicare per ottenere una sovvenzione per la gestione del Museo, che arriverebbe in ritardo, dopo aver subito forse anche dei tagli, e quindi in definitiva venire addirittura penalizzati per il successo. Questo è totalmente disincentivante. Quindi la forma privatistica del nostro museo costituisce un enorme vantaggio. I soldi che guadagniamo per il Museo, i risparmi che facciamo vanno a beneficio del Museo, stando quindi attenti a spendere liberamente senza preoccuparsi di guadagnare. Qui si ha successo perché tutto lo staff lavora molto e bene per il proprio successo, con l'idea che il Museo deve andare avanti e in maniera autonoma – siamo autonomi dal '90 e cerchiamo di non dipendere in termini economici dalla Fondazione americana”.⁴⁴

In contrapposizione alla natura privatistica della Collezione Guggenheim si presenta il Museo d'Arte Moderna di Bologna (MAMbo), sede principale della Galleria d'Arte Moderna (GAM), gestito da parte del Comune di Bologna, secondo il modello

⁴³ P. Rylands, *La Peggy Guggenheim Collection*, in P. Ferrarese (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali: con un'analisi della Peggy Guggenheim collection*, Venezia, Cafoscarina 2010, pp. 107-108.

⁴⁴ Dall'intervista rilasciata dal Direttore della Peggy Guggenheim Collection, Philip Rylands, in data 4 maggio 2012.

dell'Istituzione. Si delinea qui una conduzione gestionale di natura pubblica, per cui i tratti essenziali di tale organismo sono definiti nell'art. 55 dello Statuto comunale.⁴⁵

Per quanto concerne il profilo gestionale la Galleria, in conformità a quanto statuito dall'art. 55, comma 3, dello Statuto comunale, dispone di una sua propria autonomia; in particolare le spetta la gestione del personale e dell'assetto finanziario. A tale proposito, la Galleria è dotata di:

- entrate proprie desunte dai prezzi dei servizi offerti e dai guadagni che derivano dalle sue stesse attività;
- uno stanziamento annuo incluso nel bilancio del Comune;
- contributi e risorse stanziati da terzi, tra cui i contributi messi a disposizione dalla Regione e dallo Stato, per lo svolgimento del proprio operato.

Le diverse tipologie di entrate sono inserite direttamente nel bilancio della Galleria.

La logica che disciplina il rapporto tra il Comune e la Galleria si costituisce come un *trait d'union* tra l'operato delle due realtà istituzionali. Si viene quindi a creare un'interazione di compiti e l'attuazione di attività, in cui il settore comunale delinea l'ambito generale di riferimento per la produzione culturale dell'ente territoriale, mentre l'Istituzione attua interventi specifici dell'attività gestionale.

Il Comune, stando a quanto esplicitato dallo Statuto, in particolare all'art. 58, attua una serie di interventi in merito ai quali l'Istituzione è chiamata ad operare. Nello specifico, il Comune provvede a specificare le direttive per la definizione dell'assetto economico, le linee-guida dell'azione dell'Istituzione e il consenso dei provvedimenti che reggono l'andamento dell'ente. L'Istituzione si muove dunque dovendo rendere conto del suo operato al Comune, attenendosi a quanto stabilito dallo Statuto comunale. Il Regolamento comunale è invece necessario a disciplinare l'organizzazione interna all'Istituzione, disciplinandone il funzionamento e la struttura.⁴⁶

⁴⁵ Da <http://www.aedon.mulino.it> – Rivista di arti e diritto on line, *Istituzioni e organi comunali alla prova dei fatti: il caso di Bologna*, 1998.

⁴⁶ Da <http://www.aedon.mulino.it> – Rivista di arti e diritto on line, *Istituzioni e organi comunali alla prova dei fatti: il caso di Bologna*, 1998.

Schema di sintesi della gestione e dell'organizzazione delle due realtà museali analizzate:

MAMbo in Istituzione Galleria d'Arte Moderna di Bologna	
Natura giuridica	- Organismo strumentale dell'ente locale per l'esercizio di servizi di interesse culturale ed educativo – luogo designato all'innovazione e sperimentazione di ricerche artistiche
Tipo di autonomia	- organismo privo di personalità giuridica - dotato di autonomia gestionale - dipendente dall'ente locale
Organi	- Consiglio d'Amministrazione - Presidente - Direttore – Gianfranco Maraniello
Ordinamento e funzionamento	- disciplinato da Statuto e Regolamento dell'ente
Ruolo dell'ente locale	- conferisce il capitale di dotazione - determina gli indirizzi e le finalità - esercita il controllo e la vigilanza - verifica gli esiti della gestione

Peggy Guggenheim Collection – Solomon R. Guggenheim (New York)	
Natura giuridica	- privata - <i>non-profit</i>
Tipo di autonomia	- dotata di una riconosciuta personalità giuridica - dotata di autonomia gestionale - dipendente dalla Solomon R. Guggenheim Foundation
Organi	- Direttore generale della Fondazione e del Museo Solomon R. Guggenheim – Richard Armstrong - <i>Trustees</i> della Fondazione Guggenheim – Garanti anche della Collezione Peggy Guggenheim - Direttore della Peggy Guggenheim Collection – Philip Rylands
Ordinamento e funzionamento	- nata per volontà della sua fondatrice, che ha lasciato la Collezione e il Palazzo alla Fondazione americana, il Museo opera tenendo fede alla <i>mission</i> della Fondazione Guggenheim da cui dipende
Ruolo della Fondazione Solomon R. Guggenheim	- gestione a livello generale della sede veneziana - esercita il controllo e la vigilanza, soprattutto sotto il profilo economico mediante l' <i>Annual Report</i> - verifica gli esiti dell'operato

E' interessante a questo punto porsi il quesito se sia possibile attuare un confronto tra le due realtà prese in esame, ovvero cosa del sistema museale americano possa essere mutuato dal nostro Paese, partendo dall'analisi dell'Istituzione comunale della Galleria d'Arte Moderna di

Bologna nella sua sede principale del Museo MAMbo e della ramificazione veneziana della Fondazione Solomon R. Guggenheim di New York.

Spesso, quando si discute in merito all'avvenire del patrimonio culturale italiano, si è portati a guardare alla gestione delle istituzioni museali americane, al cosiddetto "modello americano". I musei statunitensi sono considerati esempi di dinamismo, caratterizzati dal fatto di essere enti privati, cui si fa riferimento nel tentativo di apportare soluzioni ai problemi relativi alla gestione e tutela dei beni culturali. Un equivoco questo cui è necessario fare attenzione per non fraintendere il fatto che un museo statunitense, pur avendo sostenitori privati, come avviene nella stragrande maggioranza dei casi, goda conseguentemente di una gestione privatistica. Il museo è gestito sulla base dei suoi stessi criteri, potendo optare se condividere modalità e fini del settore produttivo, ma non legandosi alla dimensione produttiva, rimanendo sempre un'organizzazione *non-profit*.⁴⁷

Dopo uno sguardo attento al sistema dei musei americani, sembrerebbe inevitabile pensare ad un confronto con la realtà dei musei statali italiani a proposito dell'assetto, delle modalità e delle competenze di gestione. Ma si dimostrerebbe di un errore il voler ricalcare il modello gestionale dei musei americani,⁴⁸ con cui è comunque e certamente necessario instaurare un dialogo, riprendendone anche alcuni aspetti, senza tuttavia incorrere in una volontà d'imitazione ed evitando di soffrire di un complesso di inferiorità.⁴⁹

Appare dunque alquanto difficile, a detta anche di Salvatore Settis, che vi possa essere un punto di contatto tra i nostri musei e la realtà museale americana, sotto diversi profili. Innanzitutto riguardo la concezione che assume la funzione culturale del museo, cui conseguono l'aspetto istituzionale, amministrativo e gestionale.

Vi è una fondamentale differenza ontologica tra la realtà museale italiana e quella americana, una differenza che si pone come limitazione all'adozione del modello gestionale statunitense. Ciò che contraddistingue i musei americani è il fatto di non intrattenere alcun legame storico con la realtà in cui sorgono, diversamente dal contesto museale italiano.⁵⁰ I nostri musei invece vengono caratterizzati dal forte radicamento nel territorio cui appartengono,

⁴⁷ C. Acidini Luchinat, *Il museo d'arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 p. 22.

⁴⁸ S. Settis, *Un errore importante il modello americano*, intervista in La Repubblica – <http://www.repubblica.it> – 13 ottobre 2003.

⁴⁹ C. Acidini Luchinat, *Il museo d'arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 p. 113.

⁵⁰ Gli Uffizi sono parte della città di Firenze nella stessa proporzione in cui la città stessa è simboleggiata dagli Uffizi. Musei americani come il Getty, il Metropolitan sono dei contenitori che potrebbero avere sede dovunque negli Stati Uniti, in quanto sono istituzioni interamente private, caratterizzate da fattori imprenditoriali interni difficilmente adattabile in contesti esterni – S. Settis, *Un errore importante il modello americano*, intervista su La Repubblica – <http://www.repubblica.it> – 13 ottobre 2003.

contribuendo a definirne l'identità, preservandola e costituendone la memoria storica. Questa dovrebbe essere la norma che tendenzialmente caratterizza le considerazioni sul patrimonio culturale, ovvero il "modello italiano" relativo alla loro tutela e gestione.⁵¹

A proposito di tali riflessioni, in Italia la tutela dei beni culturali, che spetta allo Stato, è sancita dall'art. 9 della nostra Costituzione, la prima al mondo che introduce tra i principi fondamentali dello Stato la tutela del paesaggio e del patrimonio culturale.⁵²

Si aggiunge un'altra differenza sostanziale tra i due modelli di gestione museale, difficilmente applicabile al contesto dei nostri musei. Privatizzare i nostri istituti museali, al fine di produrre le risorse necessarie, sarebbe una modalità fallace. I musei americani trovano sostegno soprattutto con le donazioni private, incentivate soprattutto da una efficiente politica fiscale a favore del contribuente, in quanto gli introiti diretti non sono sufficienti a coprire una porzione sostanziale delle spese di gestione, cui si affiancano comunque cospicui contributi pubblici.⁵³ Risulterebbe quindi sbagliato considerare i musei statunitensi esclusivamente come delle istituzioni private, dal momento che lo Stato interviene a sostegno dei musei in una duplice maniera: mediante l'erogazione di contributi diretti e con la rinuncia a ingenti entrate fiscali, così che siano incentivate le donazioni da parte di privati. I musei americani dispongono quindi di una forma di finanziamento misto, a metà tra il pubblico e il privato, che permette di investire i propri beni utilizzando gli utili per le spese di gestione.⁵⁴

La Peggy Guggenheim Collection, che si trova in territorio italiano ed è pertanto soggetta alla normativa civilistica e fiscale italiana, presenta una modalità di conduzione tipica di un qualsiasi museo americano, perché parte di una fondazione museale statunitense. Tuttavia, non è possibile neanche considerarla a tutti gli effetti un'istituzione museale di gestione prettamente americana, dati i vincoli e le caratteristiche che la contraddistinguono, rendendola una realtà effettivamente atipica.

⁵¹ S. Settis, *Italia S.p.a.: l'assalto al patrimonio culturale*, Torino, Einaudi 2002 p. 19.

⁵² S. Settis, *Ma il museo ha un futuro?*, in La Repubblica, 30 giugno 2006.

⁵³ Gli introiti diretti dei musei americani ammonterebbero al 15-20 per cento delle spese di gestione e i contributi pubblici risulterebbero in media del 10-20 per cento – S. Settis, *Il museo non è un'azienda. Contro le false mitologie del "privato è bello" che continuano a raccogliere adepti*, in La Repubblica, 11 ottobre 2006.

⁵⁴ A esempio di questa politica di conduzione dei musei americani, Settis riporta che il Getty Trust di Los Angeles dispone di *assets* investiti per 8 miliardi di dollari, di introiti diretti che corrispondono al 10 per cento delle spese gestionali e il restante 90 per cento proviene dagli utili. Se allo stesso modo si volessero privatizzare gli Uffizi, sarebbe necessario un capitale investito trenta volte superiore a quello del Getty, data la grandezza trenta volte maggiore del museo fiorentino – S. Settis, *Il museo non è un'azienda. Contro le false mitologie del "privato è bello" che continuano a raccogliere adepti*, in La Repubblica, 11 ottobre 2006.

La Collezione Peggy Guggenheim, in quanto istituzione museale, si trova pertanto ad occupare una posizione intermedia tra l'ambito americano e quello italiano, caratterizzata da aspetti che attingono, sotto il profilo gestionale, fiscale e di contributi esterni, alle differenti realtà dei due Paesi.

Per quanto concerne l'aspetto gestionale la Collezione Guggenheim è caratterizzata da una modalità di conduzione tipica dei musei statunitensi, dovuta alla sua appartenenza alla Fondazione Guggenheim di New York, da cui dipende e di cui porta avanti la *mission*, che costituisce specificamente uno degli elementi tipici della cultura americana.

Certamente la Peggy Guggenheim Collection non gode di una doppia facilitazione pubblica, di cui invece dispongono i musei americani. In quanto Istituzione privata non riceve sovvenzioni statali, se non qualche contributo dalla Regione Veneto per alcuni progetti educativi, tra cui A Scuola di Guggenheim. Tuttavia la Collezione è chiamata ad attenersi al regime fiscale del nostro Paese, a cui è assoggettata. Per questo motivo, il Museo per poter proseguire la propria attività deve necessariamente disporre di apporti esterni, che la sostengano e ne favoriscano la crescita.

Infatti riguardo le erogazioni private, il Museo Guggenheim pare godere in particolare del sostegno proveniente da contributi esterni, al pari dei musei americani, dal momento che non dispone di sovvenzioni statali. La Collezione riesce infatti a portare avanti la propria missione e il proprio operato grazie al supporto di individui, istituzioni e aziende. Importante, a tale proposito, è richiamare l'attenzione all'iniziativa di *partnership* Intrapresae Collezione Guggenheim, quale primo progetto italiano di *Corporate Membership*, che tende a promuovere la partecipazione strategica di alcune imprese alla vita del Museo, sostenendone la crescita. Questa nuova modalità di sovvenzionamento imprenditoriale, di cui la Collezione Guggenheim si è fatta promotrice, trova certamente ispirazione nella cultura museale statunitense.

Sono dunque questi ultimi gli aspetti che rendono la Peggy Guggenheim Collection una realtà museale anomala, rispetto sia al contesto museale americano sia a quello italiano. Tuttavia, il caso della Collezione Guggenheim risulta di estremo interesse proprio in virtù di queste sue particolari caratteristiche, per cui riunisce elementi tipici della cultura museale statunitense e modalità di conduzione propri del contesto italiano in cui ha sede.

Alla luce delle diverse circostanze, è stato ritenuto interessante procedere al confronto della realtà museale italiana e statunitense, nel caso specifico del Museo MAMbo e della Collezione Peggy Guggenheim, sebbene si tratti di contesti istituzionali completamente diversi e quindi lontani sotto vari aspetti caratteristici.

Il Direttore del Museo d'Arte Moderna di Bologna così si è espresso a proposito di un confronto tra i due enti museali presi in esame:

“Conosco la Peggy Guggenheim, sì sono due realtà molto diverse. Credo che, sebbene le dinamiche che le muovono siano differenti, non vi sia la stessa pressione politica, ma nemmeno la stessa motivazione politica che le alimenta; sono due scenari completamente diversi. Venezia non la si può considerare solamente una città italiana, in quanto è uno straordinario luogo dell'umanità e in quel tesoro vi è un altro tesoro, caratterizzato da una passione originariamente privata che tuttavia ha dato luogo ad una dimensione pubblica di conoscenza, di possibilità di incontro con un'arte di livello assoluto, mondiale. Si sono due progetti completamente diversi. La Collezione Guggenheim e la Fondazione, di cui è parte, sono l'occasione per un sapere che da un certo punto di vista è globale, perché universale nei valori che propone, e come tale si è affermato, essendo portatore e decisore di un gusto che ha rappresentato gli Stati Uniti, sia per la proposta artistica sia di quel che era importante dal punto di vista culturale. Oggi la Collezione Guggenheim è un posto dove ritrovare i fondamenti della modernità, con in più il piacere di sapere che tutto questo nasce da un'iniziativa privata. Questo presupposto necessita ovviamente di un'attività quotidiana, museale, su cui un museo innesta la propria provenienza e ne costruisce il proprio futuro. La Collezione è una sorta di casa-museo; è quindi come se fosse una storia biografica che ha assunto valori universali. Rispetto all'esperienza dell'arte contemporanea sembra conservare una sorta di illusione, come se fosse il sogno di un mondo perfetto, di una idealità, invece l'arte contemporanea spesso ci restituisce le nostre pratiche e quindi ci delude, in quanto impegnata a ragione sulle proprie questioni che non riesce a condurre in un luogo di sublimazione. L'immediata sensazione di bellezza dell'esperienza del Guggenheim è proprio invece questa concretizzazione di un ideale, che comunque occupa una parte residuale. Posso quindi concludere che a livello progettuale e culturale sono due esperienze non paragonabili, perché perseguono proprio obiettivi diversi; e, ancora una volta, provenienza e destinazione diventano i fattori determinanti di qualcosa che non può essere a discrezione del piacere e del gusto individuale. Sarebbe uno scellerato, oggi, qualcuno che facesse le attività che propone il MAMbo all'interno della Peggy Guggenheim Collection e il contrario. Difficile che quel tipo di programmazione possa avere senso in un contesto come questo. Perché i musei non sono soltanto dei contenitori, non sono delle location, come si dice adesso. Hanno bisogno di avere una programmazione che ne confermi tutto il valore e non solo il valore ma tutte le ragioni dell'esistenza. Potrebbero esserci degli spunti, dei modelli da poter mutuare dalla Collezione Guggenheim, tuttavia, stiamo parlando proprio di finalità istituzionali diverse. (Non a caso MAMbo è inserita nella rete dei musei AMACI che cerca da anni di lavorare riguardo ad una rete di interessi comuni, Guggenheim non c'è perché caratterizzata da una sua specificità). La Collezione Guggenheim persegue un modello americano, in un certo senso oserei dire globale. Lì si trovano quei parametri per cui il Guggenheim è un'altra cosa, con progetti anche in altre parti del mondo (e Venezia è difficile dire che sia una città solamente italiana).⁵⁵

⁵⁵ Dall'intervista al Direttore del Museo d'Arte Moderna di Bologna, Gianfranco Maraniello, in data 20 marzo 2012.

Dopo avere cercato di comprendere i motivi che stanno alla base delle profonde differenze tra la nostra realtà museale e quella americana, averne valutato i vantaggi (soprattutto relativi alla politica di gestione dei musei statunitensi, al fine di poter mettere in atto eventuali soluzioni imitative per il contesto museale italiano), e i possibili punti di contatto, potrebbe, dunque, essere interessante trarre spunti dalla "lezione americana"⁵⁶ per tentare di adattarli in maniera sapiente al procedere del nostro sistema museale.

I musei italiani potrebbero trarre vantaggio dal confronto con la realtà dei musei statunitensi solamente mediante una rielaborazione dei comportamenti e delle modalità di operare tipici della struttura museale americana, nella misura in cui li si riesca ad adattare e rendere disponibili per il pubblico. Nel tentativo tuttavia di salvaguardare l'equilibrio del nostro sistema museale, sarebbe auspicabile indirizzarsi verso fini quali: il consolidamento del sistema educativo ed informativo; l'incoraggiamento al sostegno da parte di privati, incentivato da un corrispettivo di benefici; lo stimolo al volontariato culturale, cui attribuire un valore maggiore rispetto a quanto rivesta ora. Questi potrebbero essere obiettivi raggiungibili anche all'interno dell'attuale contesto normativo, nel tentativo di sfruttare al meglio un sistema maggiormente allargato di interessi sul piano nazionale ed internazionale, per quanto concerne il settore dei musei e del patrimonio artistico italiano.⁵⁷

Sarebbe inoltre importante, in Italia, agevolare la struttura fiscale delle donazioni. Il dibattito si potrebbe, dunque, ampliare ulteriormente riguardo quale possa essere la funzione che pubblico e privato rivestono nel settore dei beni culturali, che, come attesta Salvatore Settis, necessiterebbe di una nuova definizione. Ne farebbe quindi seguito un ruolo accresciuto dei privati, il cui atteggiamento maggiormente propositivo si andrebbe ad affiancare alla competenza professionale del contesto pubblico, dedito alla tutela, e di quanti operano in quel settore.⁵⁸

⁵⁶ S. Settis, *Un errore importante il modello americano*, intervista su La Repubblica – <http://www.repubblica.it> – 13 ottobre 2003.

⁵⁷ C. Acidini Luchinat, *Il museo d'arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999 p. 114.

⁵⁸ S. Settis, *Il museo non è un'azienda. Contro le false mitologie del "privato è bello" che continuano a raccogliere adepti*, in La Repubblica, 11 ottobre 2006.

Capitolo IV – Territorio e realtà museale

4.1 Il Museo d'Arte Moderna di Bologna (MAMbo) e la realtà del Distretto Culturale della Manifattura delle Arti. 4.1.1 Manifattura delle Arti: storia di un'area dismessa tramutata in polo culturale. 4.1.2 MAMbo: una nuova sede e un nuovo volto di spazio urbano. 4.1.3 Il Museo d'Arte Moderna di Bologna e il rapporto con la realtà territoriale locale. 4.2 Gestione in rete dei musei Guggenheim e peculiarità della sede veneziana. 4.3 La Peggy Guggenheim Collection e il rapporto con la realtà territoriale locale.

4.1 – Il Museo d'Arte Moderna di Bologna (MAMbo) e la realtà del Distretto Culturale della Manifattura delle Arti

4.1.1 – Manifattura delle Arti: storia di un'area dismessa tramutata in polo culturale

Il Museo d'Arte Moderna di Bologna ha sede nell'edificio dell'ex Forno del Pane, il cui progetto di costruzione risale al 1915. Dopo avere subito nel corso degli anni diverse modificazioni ed essere stato destinato a funzioni d'uso differenti, risale alla seconda metà degli anni Novanta l'avvio di una serie di fasi di recupero e trasformazione¹ della nuova sede della Galleria d'Arte Moderna (GAM).

Il progetto di recupero dell'ex Forno del Pane rientra nel disegno più ampio di riqualificazione urbana dell'ex Manifattura Tabacchi, che iniziata nel 1993, interessa un'area che si estende su una superficie di 100mila metri quadrati, cui è stato dato il nome "Manifattura delle Arti", situata nel Quartiere Porto.

L'intento che sottende il programma di riqualificazione dell'area della Manifattura delle Arti risponde alla volontà dell'Amministrazione comunale di intervenire, sotto il profilo urbanistico, al recupero di un quartiere centrale della città, caratterizzato da una funzione produttiva oggi in disuso, e di provvedere alla creazione di uno spazio in cui l'arte e la cultura attuino una reciproca sinergia collaborativa tra le varie istituzioni presenti. Vi è quindi la volontà di realizzare una rete di centri dedicati alla cultura, in cui l'unione di creazione e produzione del

¹ Le diverse fasi che si sono alternate – demolizione, recupero, consolidamento strutturale e costruzione dei nuovi ambienti interni – sono durate 12 anni e hanno portato alla trasformazione dell'edificio, mediante un restauro che ha voluto prediligere il rispetto e la valorizzazione delle caratteristiche architettoniche originarie. All'interno del Museo rimangono tracce visibili della destinazione d'uso precedente e delle funzioni preesistenti cui era destinato. Il progetto architettonico e gli interventi di trasformazione dell'edificio sono stati affidati allo Studio Aldo Rossi & Associati di Milano su richiesta del Comune di Bologna.

sapere sappia coinvolgere la cittadinanza, occupando una posizione centrale nel contesto della città di Bologna.

La Manifattura delle Arti, inaugurata nel 2003, costituisce un esempio interessante di polo culturale all'interno del panorama italiano, destinato inoltre a divenire uno di più importanti a livello europeo, sia per le dimensioni dell'area su cui si sviluppa, sia per lo stile multimediale che lo caratterizza, oltre alle proposte culturali che offre nei suoi spazi.²

Durante il Rinascimento Bologna era divenuta uno dei più importanti porti fluviali italiani e fin dal XIII secolo uno dei più prosperi centri industriali tessili d'Europa. La città era riuscita a svilupparsi economicamente a seguito della costruzione di un sistema di canali che, a partire dal Medioevo, attraversava tutta la città così da provvedere alla distribuzione di energia motrice per i numerosi opifici che vi si trovavano.

Già agli inizi del 1200 erano state costruite imponenti opere idrauliche che permettevano l'immissione in città di acqua del fiume Reno mediante il Canale di Reno. Nel punto di confluenza delle due maggiori ramificazioni, costituite dal Canale Cavaticcio e dal Canale delle Moline, sorgeva il Porto del Maccagnano, da cui aveva inizio il Canale Navile, arteria principale del commercio della città di Bologna, rimasto navigabile fino agli anni Cinquanta. La capillare rete di canali che si era formata aveva favorito l'insediarsi di filatoi, opifici, mulini, carterie e di altre attività, in particolare delle filande, tale da rendere l'area della Manifattura delle Arti il centro più importante dell'attività mercantile e manifatturiera dell'economia cittadina fino alla fine del XVII secolo.³

Nel 1548 fu costruito sul Canale Cavaticcio il nuovo porto, in prossimità dell'odierna via del Porto, realizzata a seguito della decisione di trasferire il porto dentro le mura cittadine, presso Porta Lama, durante il periodo di consolidamento delle sedi e degli argini dei canali. Successivamente, nel 1785, sulla stessa riva, venne costruita la Salara, adibita a deposito del sale.⁴ Nella stessa porzione di area altre attività produttive trovarono spazio in cui stabilirsi: la Manifattura Tabacchi – da cui prende il nome tutta l'area interessata – il Forno del Pane – in cui trova attualmente sede il Museo d'Arte Moderna – i Macelli Comunali, il Mulino Tamburi, tutte strutture, queste, caratterizzate dallo sfruttamento dell'energia idraulica, che proveniva dall'adiacente Canale Cavaticcio.

² Da <http://www.magazine.unibo.it>

³ Da <http://www.fondoambiente.it>

⁴ Il commercio del sale, gestito dal Comune che ne stabiliva il prezzo di vendita e imponeva una tassa, era di fondamentale importanza per la conservazione dei cibi, carne e pesce in particolare. L'edificio della Salara è oggi l'unico tra quelli del Porto ad essere rimasto, sebbene abbia subito un restauro nel 1998 e adibito a sede espositiva.

Fino alla fine dell'Ottocento l'area del Navile e del Porto costituirono l'epicentro del sistema proto-industriale della città di Bologna, finché tali strutture non vennero più utilizzate, a causa della scarsità d'acqua nei canali e della creazione delle prime centrali idroelettriche. Ne seguì un abbandono graduale di tutti i canali che vennero adibiti alla raccolta delle acque nel sistema fognario.⁵

Questa pratica d'utilizzo venne abbandonata nel 1885, con l'approvazione del piano regolatore cittadino, con cui il Comune sanciva la chiusura di tutti i canali a causa delle scarse condizioni igieniche in cui versavano. Nel corso dei primi del Novecento furono effettuati lavori di copertura di tutti i canali su cui vennero poi edificate la maggior parte delle arterie della moderna rete stradale. Con la costruzione della rete viaria fu sancita, in questa parte della città, la fine delle attività commerciali che precedentemente la caratterizzavano, e il cuore economico e produttivo venne spostato in altra zona. L'abbandono della zona del porto, Porto Navile/Manifattura Tabacchi, a partire dagli anni Settanta cominciò a versare in una condizione di forte degrado urbano,⁶ a cui successivamente il Comune e l'Università cercarono di porre rimedio, attraverso opere di riqualificazione e valorizzazione dell'area, nell'intento di conformarla alle esigenze di una Bologna contemporanea.⁷

L'area della Manifattura Tabacchi da sempre ha occupato una posizione strategica nel contesto della città di Bologna, dovuta alla sua storia e alla centralità della sua ubicazione. Nel corso degli anni diversi sono stati gli interventi di progettazione delle trasformazioni che il Comune ha cercato di attuare. Il PRG del 1955 aveva stabilito una trasformazione completa dell'area, non prevedendone più il suo utilizzo né come porto né come manifattura dei tabacchi. Diverso fu invece l'atteggiamento tenuto dai progetti di pianificazione urbana successivi, in quanto nel 1969 e nel 1978 furono avanzate proposte di carattere conservativo della zona, nel tentativo di preservarne l'impianto storico. Con il PRG del 1985 l'area è divenuta nuovamente oggetto di interesse e destinata a trasformarsi in "parco urbano Porto Navile Manifattura Tabacchi".⁸

L'idea che sottende l'ambizioso progetto proposto nel 1985, è quella di creare "un sistema misto di aggregazione (servizi e cultura)"⁹ che possa fungere da collegamento tra la zona del Cavaticcio e quella lungo il Navile, quale complesso in cui aggregare tecnica e cultura. Il progetto

⁵ Da <http://www.fondoambiente.it>

⁶ Il Direttore del MAMbo nell'intervista rilasciata il 20 marzo 2012 così afferma: "Questa era una zona della città considerata molto flagellata, oggi lo scenario è cambiato completamente. E' sufficiente chiedere alle agenzie immobiliari come sia cambiato il valore degli immobili".

⁷ Da <http://www.fondoambiente.it>

⁸ Da La Compagnia dei Celestini (2001), *Dal piano regolatore al piano regolatore*, Bologna.

⁹ Da La Compagnia dei Celestini (2001), *Dal piano regolatore al piano regolatore*, Bologna.

che il Comune, in collaborazione con l'Università, ha cercato di realizzare prevedeva l'istituzione di un comparto culturale dal carattere multimediale, attuato mediante il recupero del preesistente e l'aggregazione delle strutture presenti nell'area, assegnando loro funzioni museali, espositive, culturali e didattiche.

Il PRG del 1985 ha permesso l'attuazione di quanto, già a partire dal 1983, era stato avanzato con la proposta di effettuare un progetto di riqualificazione urbana dell'area. Risale infatti al 1983 l'autorizzazione della vendita del comparto della Manifattura Tabacchi al Comune di Bologna. A partire da questo anno si sono quindi susseguiti diversi progetti che hanno interessato l'area e il suo recupero, al fine di destinarla a polo culturale cittadino.

L'idea che sta alla base di tale progetto risponde ad un duplice intento: recuperare strutture già esistenti adibendole a spazi culturali, e parallelamente, rivitalizzare un quartiere cittadino che necessitava di essere risanato, a causa della situazione di degrado urbano e di fatiscenza edilizia in cui versava.¹⁰

I progetti di intervento proposti per questa area cittadina hanno come fine la ricostruzione del tessuto urbano cittadino, e quindi la ristrutturazione di alcuni edifici storici adiacenti, abbandonati e degradati. Nel 1997 è stato sancito il Protocollo d'Intesa per il PRU Manifattura, che provvedeva a definire l'inizio effettivo dell'opera di recupero e ricostruzione.¹¹ Tale PRU ha disposto la creazione di un "sistema di aree ad arcipelago",¹² in cui sono state incluse altre quattro sezioni urbane,¹³ verso cui sono stati orientati i contributi dei soggetti privati, poco interessati all'esecuzione di opere pubbliche, chiamati a partecipare economicamente alla realizzazione del progetto di riqualificazione urbana, data la scarsità di finanziamenti necessari.

La Manifattura funge da area destinata alle funzioni specializzate, mentre gli altri quattro settori urbani sono stati adibiti prevalentemente ad usi residenziali di proprietà privata.

Il progetto previsto nell'area della Manifattura Tabacchi si è composto di diversi interventi architettonici, a seconda della tipologia degli edifici interessati e del loro valore storico. Sono stati infatti proposti interventi di recupero di edifici preesistenti, di restauro, e di rifunzionalizzazione,

¹⁰ Da La Compagnia dei Celestini (2001), *Dal piano regolatore al piano regolatore*, Bologna.

¹¹ La firma del Protocollo d'Intesa per il PRU Manifattura ha visto la collaborazione tra il Ministero dei Lavori Pubblici, Regione, Provincia, Comune e Università.

¹² Da La Compagnia dei Celestini (2001), *Dal piano regolatore al piano regolatore*, Bologna.

¹³ I cinque settori urbani che formano il "sistema di aree ad arcipelago" comprende, oltre al comparto dell'ex Manifattura Tabacchi, le aree: il comparto ex Buini e Grandi, per cui è stato previsto un uso residenziale; il comparto dell'ex Velodromo, destinato in particolare a verde pubblico e servizi assistenziali, e in minima parte a servizi pubblici, in cui rientra la realizzazione di una scuola materna; il comparto ex Buton che funge da cerniera tra il centro storico e la zona nuova della Fiera; infine, il comparto di Via Ranzani destinato ad usi residenziali, terziari e collettivi, per cui è prevista la realizzazione di parcheggi interrati e di spazi adibiti a verde pubblico.

tra cui: l'ex struttura palazzina uffici Manifattura, l'ex Mulino Tamburi, Salara, l'ex Forno comunale e l'ex Macello; inoltre, la costruzione di nuovi ambienti, quali la scuola materna/nido, la ristrutturazione dell'isolato del Castellaccio. La destinazione d'uso di queste strutture è per attività museali, culturali ed espositive, di ricerca e didattica universitaria, usi residenziali e scuola materna e asilo nido.¹⁴

I lavori attuati, o in corso di realizzazione, fanno riferimento al:

- restauro degli ambienti della Manifattura Tabacchi destinato a divenire sede della Cineteca comunale;
- restauro del Mulino Tamburi adibito a sede universitaria del corso di laurea in Discipline della Comunicazione dell'Università di Bologna per le sue attività didattiche;
- il piano di recupero dell'area che riunisce l'ex Forno del Pane, la Salara, il Macello e il Porto, affidato allo studio d'architettura Arassociati di Milano da parte del Comune. Si tratta di un progetto complessivo che prevede il collegamento tra diverse strutture destinate a funzioni varie, quali la Galleria d'Arte Moderna (sede del MAMbo), biblioteca, teatro, cinema, spazi adibiti a sedi d'attività universitarie.

I progetti edilizi, di natura prevalentemente specialistica, propongono un'immagine rinnovata della città, sebbene fortemente ancorata alla tradizione storica cittadina.

Il caso della Manifattura Tabacchi ha attirato notevole interesse, anche a livello nazionale, nel dibattito sulla riqualificazione di una zona cittadina. Le varie possibilità di intervento che si sono susseguite sin dal 1983¹⁵ furono rivolte a riconsegnare alla città un ex spazio produttivo dal valore storico, che avesse funzioni completamente svincolate dalla destinazione d'uso originale, infatti attualmente improntata all'attività culturale. Il risultato ha portato all'attuazione di un comparto cittadino rinnovato, contraddistinto da una destinazione d'uso specialistica (strutture adibite ad attività didattica universitaria, la proposta di servizi culturali e zone destinate a verde pubblico), seppure nel tentativo di salvaguardare il contesto storico in cui era inserito.¹⁶

¹⁴ Da La Compagnia dei Celestini (2001), *Dal piano regolatore al piano regolatore*, Bologna.

¹⁵ Risale al 1983 il concorso che fu bandito per la realizzazione del progetto, affidato poi al Comune di Bologna.

¹⁶ Da La Compagnia dei Celestini (2001), *Dal piano regolatore al piano regolatore*, Bologna.

4.1.2 – MAMbo: una nuova sede e un nuovo volto di spazio urbano

Nel Piano di Recupero Urbano dell'area dell'ex Manifattura Tabacchi, rimasta abbandonata fino agli inizi dei lavori verso la fine degli anni Novanta, sebbene fossero presenti edifici dal notevole valore architettonico, rientra anche la ristrutturazione dell'ex Forno del Pane.

Il recupero di tale struttura fa riferimento al riutilizzo di spazi preesistenti destinati ad essere attualmente occupati dalla Galleria d'Arte Moderna di Bologna, inaugurata nella sua nuova sede in via don Minzoni – nel Distretto Culturale della Manifattura delle Arti – il 5 maggio 2007.

Il piano di recupero che il Comune di Bologna ha deciso di attuare nell'area dell'ex Manifattura Tabacchi – in cui si trova anche l'ex Forno del Pane – e dell'ex Macello intende attuare un processo di risanamento urbanistico della zona, mediante una serie di attività di rinnovamento e rifunzionalizzazione di strutture ed aree già esistenti, cui si aggiungono nuovi interventi di costruzione. La formula scelta è caratterizzata da una multifunzionalità delle sedi collocate, adibite in particolare a polo culturale nel settore delle arti visive.

Il motivo per cui in questa zona si trovino importanti istituzioni culturali e sedi universitarie ha portato alla definizione dell'area in "Manifattura delle Arti".

Lo spazio occupato dalla Manifattura delle Arti costituisce oggi uno dei poli culturali più ampi d'Europa, data l'estensione su cui si sviluppa.¹⁷ A differenza del periodo Rinascimentale, in cui le attività mercantili e manifatturiere svolte erano di fondamentale importanza per l'economia cittadina, oggi la zona appare completamente rinnovata sia d'aspetto, a seguito di un piano di recupero e riqualificazione su progetto dell'architetto Aldo Rossi, sia per la sua funzione d'uso, in quanto destinata ad essere il cuore pulsante della cultura e dell'innovazione artistica della città di Bologna.

Il programma di intervento ha interessato gli spazi della Manifattura Tabacchi, oggi adibiti ad ospitare la Cineteca comunale, l'attuale sede del Museo d'Arte Moderna (MAMbo) nell'ex Forno del Pane, il Mulino Tamburi, sede del Dipartimento di Discipline della Comunicazione dell'Università e la Salara, un tempo magazzino del sale, che riunisce svariate realtà associative e culturali, tra cui il Cassero. Gli ambienti che una volta erano occupati dal macello comunale sono stati invece attualmente destinati alla cittadella del cinema, in cui si trovano le biblioteche e gli archivi della Cineteca comunale, i laboratori, le due sale del cinema Lumière, l'auditorium del Dipartimento di Musica e Spettacolo dell'Università e le aule per la didattica.¹⁸ A seguito dei lavori

¹⁷ Da <http://www.magazine.unibo.it>

¹⁸ Da <http://www.urbancenterbologna.it>

di recupero attuati in questi spazi, la zona è stata rivitalizzata, conferendole un nuovo volto di “cittadella della cultura”¹⁹ e contribuendo frattanto a trasformare l’aspetto stesso della città.

4.1.3 – Il Museo d’Arte Moderna di Bologna e il rapporto con la realtà territoriale locale

E’ interessante sottolineare, a proposito di quanto sopra riportato, come la cultura costituisca una componente fondamentale all’interno di un contesto di distretto culturale, capace di fungere da movente per creare sinergia tra i vari fattori integrati che compongono la complessità di un territorio. La cultura rappresenta quindi il collante per mezzo del quale le parti del *puzzle*, che si viene costruendo, riescono a connettersi tra loro e dialogare, al fine di configurare uno spazio di territorio urbano nuovamente rinnovato, che costituisca un’occasione per una rinascita della città, mediante la determinazione di attività culturali, ricreative e formative.

Il Museo d’Arte Moderna di Bologna (MAMbo), posizionato all’interno dello spazio del Distretto culturale della Manifattura delle Arti, costituisce un caso di riutilizzo a fine culturale di spazi dismessi. E’ quindi utile riportare alcune annotazioni di carattere generale riguardo la dismissione e il riuso di edifici produttivi, al fine di individuare meglio il processo che ha portato alla creazione di un comparto urbano interamente dedicato alla cultura e creatività.

Le aree industriali dismesse, durante le prime manifestazioni di interessamento intorno agli anni Novanta, venivano designate con la definizione di “vuoti”, in quanto considerate prive delle funzioni iniziali per cui erano sorte. Si veniva quindi ad evidenziare non solo la mancanza di quella destinazione d’uso che ne caratterizzava la tipicità della struttura, ma anche l’assenza del valore intrinseco del contenitore e dell’area stessa che lo ospitava. Tale idea è stata successivamente abbandonata a favore di una visione più realistica in merito a queste realtà territoriali cittadine. Tali spazi sono stati, infatti, definiti “pieni”, in quanto intrisi di significati, quali: memorie collettive ed individuali, valori di natura simbolica legati alla storia locale e di manufatti, tra cui reperti di archeologia industriale e di storia dell’architettura.²⁰

¹⁹ Da <http://www.mambo-bologna.org/> – Comunicato Stampa – Il Museo, MAMbo: il Museo d’Arte Moderna di Bologna.

²⁰ E. Dansero, C. Giaimo, A. Spaziante, *Se i vuoti si riempiono. Aree industriali dismesse: temi e ricerche*, (a cura di), Firenze, Alinea Editrice 2001 pp. 7-8.

Questi spazi, con le loro strutture, sono testimoni di una memoria passata, in cui le attività svolte hanno determinato processi storici, economici, sociali e territoriali di questo ultimo secolo.²¹

Risale alla fine del XX secolo il fenomeno della dismissione di impianti industriali, che parte integrante del tessuto urbano o di aree industriali, sono stati abbandonati insieme al sistema delle infrastrutture cui erano annessi.²² Il processo di dismissione ha interessato, dapprima, soprattutto il complesso dell'industria metallurgica, siderurgica e cantieristica, oltre alle numerose filande che durante gli anni Settanta erano state lasciate vuote.

La questione relativa alle aree dismesse è divenuta, nel nostro Paese, materia d'interesse agli inizi degli anni Novanta, in contemporanea alla manifestazione del fenomeno stesso. Durante quel periodo si è infatti manifestato il processo d'abbandono di consistenti spazi urbani dedicati all'industria o ad altre tipologie di infrastrutture, che conseguentemente hanno comportato casi di degrado e abbandono di porzioni di territorio urbano.

E' tuttavia con gli inizi del secolo nuovo che questi "vuoti industriali" hanno rappresentato per la città non più un fattore gravoso, fonte di problematiche, bensì una preziosa risorsa, cui va effettivamente riconosciuto un valore significativo nella trasformazione dell'intera fisionomia urbana della città, come attesta il fenomeno del recupero e della riqualificazione territoriale.²³

In merito al valore che tali aree apportano al contesto cittadino sono state proposte quattro tipologie,²⁴ in base a cui poterle suddividere. L'area urbana della Manifattura delle Arti, a seguito del processo di sviluppo e trasformazione cui è stata soggetta, costituisce una "risorsa urbana".²⁵ Significa quindi che l'area rientra all'interno di un fenomeno di riorganizzazione degli spazi urbani, valorizzati mediante il posizionamento in loco di importanti funzioni (Università, centri di ricerca, aree scientifiche) o di nuove attività, allo scopo di rilanciare l'economia della zona.

²¹ E. Dansero, C. Giaimo, A. Spaziante, *Se i vuoti si riempiono. Aree industriali dismesse: temi e ricerche*, (a cura di), Firenze, Alinea Editrice 2001 pp. 7-8.

²² B. Secchi, *La città del ventesimo secolo*, Roma, Laterza 2005 p. 35.

²³ E. Dansero, C. Giaimo, A. Spaziante, *Se i vuoti si riempiono. Aree industriali dismesse: temi e ricerche*, (a cura di), Firenze, Alinea Editrice 2001 p. 9 e C. Gargiulo, L.C. Travascio, *Conservare, ristrutturare, demolire: vincoli, scelte ed opportunità nella trasformazione delle aree dismesse*, in *Atti del convegno Inertech*, Rimini, 7 Novembre 2007 p. 15.

²⁴ Le aree dismesse, in quanto a dinamiche di sviluppo e trasformazione, sono ricondotte a quattro tipologie per cui si costituiscono come: risorsa immobiliare, meritevole di valorizzazione mediante operazioni di conversione per usi maggiormente remunerativi; risorsa urbana, meritevole di valorizzazione per l'insediamento di funzioni di importante rilievo; risorsa storico-culturale, meritevole di valorizzazione in quanto vi si riconoscono valori simbolici; risorsa ambientale, il cui utilizzo è necessario per apportare equilibrio tra tessuto urbanizzato e spazi aperti.

²⁵ C. Gargiulo, L.C. Travascio, *Conservare, ristrutturare, demolire: vincoli, scelte ed opportunità nella trasformazione delle aree dismesse*, in *Atti del convegno Inertech*, Rimini, 7 Novembre 2007 p. 16.

La storia dell'area della Manifattura delle Arti risale al 1983 quando venne definito il consenso risolutivo per l'acquisto, da parte del Comune di Bologna, del comparto della Manifattura Tabacchi. Ancora nel corso dello stesso anno, l'Amministrazione comunale aveva provveduto ad indire un bando di concorso per l'attuazione di nuovi interventi di riorganizzazione di tale spazio urbano. Numerosi furono quindi i progetti avanzati relativi all'area, al fine di intervenire per una ricostruzione delle strutture che vi si trovavano, sebbene nessuno riuscisse ad ottenerne attuazione. In contemporanea, tali proposte furono accompagnate dalla difficoltà di reperimento dei fondi per la loro realizzazione, che venne modificandosi a seguito dell'approvazione della legge 179 del 1992, insieme ad una serie di provvedimenti successivi atti al finanziamento dei primi "Programmi Complessi", tra cui l'articolo 11 della legge 493 del 1993 concernente programmi di riqualificazione e recupero urbano.²⁶

I Programmi Complessi sono un insieme di strumenti di intervento di governo territoriale, atti a favorire una trasformazione di carattere qualitativo, che si occupano della riqualificazione urbana di una città. Introdotti in normativa agli inizi degli anni Novanta, quando venne posta nuova attenzione all'assetto urbanistico, a seguito di un cambiamento di prospettiva. Si era infatti preferito optare per uno sviluppo urbano interno al contesto cittadino, piuttosto che prediligere le precedenti espansioni esterne o verso le zone limitrofe, che attuasse una risoluzione maggiormente adeguata alle attuali esigenze di qualità urbana e residenziale.

Con l'inserimento dei Programmi Complessi è venuto ad assumere maggiore interesse l'intero assetto urbanistico cittadino, a fronte del singolo intervento edilizio, al fine di recuperare il contesto urbano, architettonico e storico della città.

L'introduzione dei nuovi strumenti intende perseguire scopi che si distanziano dalla precedente concezione in materia di interventi urbani, nel tentativo di prediligere la fattibilità di previsioni proposte relativamente alle risorse economiche di cui si dispone, prevedere un ventaglio più ampio di funzioni attuabili nel comparto interessato e reperire finanziamenti per provvedere all'urbanizzazione dell'area. A seguito dunque delle novità apportate in merito, risulta necessario disporre di risorse diverse da quelle pubbliche, sempre meno sufficienti, per cui le finalità dei programmi si accompagnano all'urgente esigenza di coinvolgere attori del settore privato.²⁷ E' quindi interessante sottolineare il fatto che i Programmi Complessi costituiscano una serie di interventi diretti attuati su territorio urbano, che intendono coinvolgere fin dalle prime fasi

²⁶ Da La Compagnia dei Celestini (2001), *Dal piano regolatore al piano regolatore*, Bologna.

²⁷ Da <http://www.cittasostenibili.it>

di progetto il versante privato, per quanto concerne l'ambito economico ed imprenditoriale, sotto il profilo esecutivo, gestionale ed attuativo.

Con l'evolvere dei Programmi Complessi gli obiettivi preposti tendono a proporre una forma integrata di riqualificazione del territorio che si accompagna ad aspetti di sviluppo sociale e di sostenibilità ambientale, oltre all'intenzione di conservare la natura identitaria dell'area urbana.

Tali strumenti urbanistici che compongono i Programmi Complessi, necessari a determinare gli interventi pubblici e privati, atti a ottimizzare l'assetto e la qualità di un comparto urbano, sono stati suddivisi in cinque categorie:

- Programmi Integrati di Intervento – PII
- Programmi di Riqualificazione Urbana – PRIU
- Programmi di Recupero Urbano – PRU
- I Contratti di Quartiere – CdQ
- I Programmi di Riqualificazione Urbana e di Sviluppo Sostenibile del Territorio – PRUSST

L'area dell'ex Manifattura Tabacchi è stata interessata da un progetto d'intervento urbanistico che rientra nella tipologia dei Programmi Complessi, quale nello specifico quello di Programma di Recupero Urbano (PRU). Risale infatti al 1997 la ratifica del Protocollo d'Intesa per il PRU Manifattura, che ha visto coinvolti il Ministero dei Lavori Pubblici, la Regione, Provincia, il Comune e l'Università di Bologna.²⁸

I Piani di Recupero Urbano, previsti dall'art. 11 della legge 493/93,²⁹ sono stati varati dai Comuni e per cui è stata prevista la realizzazione di interventi legati al contesto dell'edilizia residenziale pubblica. Hanno costituito un utile strumento atto a trasformare tessuti urbani degradati, allo scopo di cancellare le condizioni di degrado edilizio, sociale ed ambientale e di abbandono. Inoltre, si sono mostrati quale strumento per facilitare una distribuzione equilibrata di infrastrutture e servizi, oltre che per ottimizzare la qualità del contesto urbano, sotto il profilo architettonico e ambientale.

La partecipazione unitaria da parte di soggetti pubblici e privati è stata necessaria per dare attuazione agli interventi di recupero. I finanziamenti pubblici sono stati destinati

²⁸ Da La Compagnia dei Celestini (2001), *Dal piano regolatore al piano regolatore*, Bologna.

²⁹ Con la conversione con modificazioni del d.l. 5 ottobre 1993, n. 398, dal titolo: Disposizioni per l'accelerazione degli investimenti a sostegno dell'occupazione e per la semplificazione dei procedimenti in materia edilizia. I Programmi di Recupero Urbano sono previsti dall'art. 11 della l. 493/93 e normato dal Decreto Ministeriale 21 dicembre 1994, relativi ai programmi di riqualificazione urbana e di recupero urbano.

prevalentemente alla realizzazione di opere pubbliche. Le erogazioni di privati sono state invece generalmente rivolte per opere ad uso residenziale, la realizzazione di usi misti, specialmente terziari.

Per quanto concerne la gestione finanziaria del Programma di Recupero Urbano del comparto della Manifattura Tabacchi, sulla base degli interventi previsti dal PRU, il Comune ha provveduto all'acquisto delle aree coinvolte, tra cui il Museo d'Arte Moderna, a coordinare i lavori di riqualificazione, al recupero e ripristino delle strutture interessanti, e infine a compiere opere di sua stretta pertinenza. La Manifattura, destinata ad ospitare prevalentemente funzioni specializzate, a differenza di tutte le altre aree che prevedono usi prettamente residenziali, è l'unica ad avere una parte per l'edilizia pubblica sovvenzionata, mentre per tutti gli altri comparti si è ricorso alla proprietà privata.

Il valore complessivo dell'intervento previsto dal PRU è stato stimato del valore di 187, 2 mld di lire, in cui sono comprese tutte cinque le aree – sistema di aree ad arcipelago – che compongono i settori urbani che interessano il Programma di Recupero. Una parte del valore totale, 102, 9 mld, ovvero il 55 per cento delle risorse impiegate, è stato attribuito alla realizzazione di opere pubbliche, di cui 86, 3 mld destinati all'area della Manifattura Tabacchi. I finanziamenti per la realizzazione di opere pubbliche sono derivati da privati (10, 6 mld), dallo Stato con 15, 4 mld e da parte di altri attori pubblici coinvolti, quali la Regione e l'Università con un contributo di 76, 9 mld.³⁰

Di recente creazione è il progetto MDA – Manifattura Delle Arti nato nel 2011 al fine di sostenere e favorire il contesto dinamico che caratterizza questo distretto culturale ed artistico, accompagnandone lo sviluppo, mediante la proposta di attività ed eventi. Si è costituito quale organizzazione di imprenditori e privati che, interessati ad una partecipazione attiva alla vita del distretto, si impegnano al processo di sviluppo delle sue iniziative, del business e di un miglioramento qualitativo del quartiere cittadino, in cui il distretto ha sede. L'intento che l'associazione si propone è creare un ambiente culturalmente vivace, capace di accrescere il valore della Manifattura delle Arti e, al contempo, di attirare l'interesse e la volontà di molti ad accostarsi alla partecipazione attiva delle proposte avanzate, facendo conoscere questa zona come una delle più vivaci e stimolanti della città di Bologna. Numerose sono infatti le iniziative e i programmi di cui la Manifattura delle Arti si fa promotrice, mediante campagne promozionali, forme

³⁰ Da La Compagnia dei Celestini (2001), *Dal piano regolatore al piano regolatore*, Bologna.

collaborative ed attività di marketing, con lo scopo di coinvolgere un nuovo pubblico, oltre che investitori interessati.³¹

E' possibile diventare membro dell'Associazione MDA attuando un'iscrizione associativa, nel tentativo di promuovere, a livello di singolo, questo comparto urbanistico, insieme al programma di attività ed eventi di cui si fa promotore. La partecipazione associativa costituisce la possibilità di ampliare il proprio *network* relazionale e di conoscenze all'interno di un contesto altamente specializzato e culturalmente interessante, potendo inoltre usufruire di una serie di *benefit* e servizi.

Ed è in questo contesto che si inserisce la sede del MAMbo, cuore della Manifattura, nell'ex Forno del Pane, con le sue sale espositive dedicate a raccogliere la Collezione permanente e le varie mostre temporanee che vi vengono allestite.³² MAMbo, oltre ad essere parte integrante e costitutiva del Distretto culturale della Manifattura delle Arti e dell'Associazione MDA, è uno dei *partner* che supportano e promuovono l'insieme di attività ed iniziative che l'Associazione organizza. Si è venuto quindi a creare un ambiente collaborativo, una sorta di *community* culturale, fatta di relazioni reciproche e sostegno, da parte delle Istituzioni presenti e di coloro che gestiscono le attività in questo luogo di destinazione culturale e artistica.

4.2 – Gestione in rete dei musei Guggenheim e peculiarità della sede veneziana

Caratteristica peculiare della Peggy Guggenheim Collection è l'appartenenza ad una Fondazione museale americana, distribuita su quattro sedi (presto sarà presente anche ad Abu Dhabi).³³ New York, dove risiede la Fondazione stessa, Bilbao con la il suo recente museo realizzato dal noto architetto Frank Gehry inaugurato nel 1997, la sede veneziana in cui si trova la Collezione di Peggy Guggenheim ed infine il Museo Guggenheim di Berlino, che risale anch'esso al 1997, a seguito di un rapporto di *partnership* tra la Solomon R. Guggenheim Foundation e la Deutsche Bank di Berlino – costituendo il primo caso di collaborazione tra un museo e una banca.

³¹ Da <http://www.manifatturadellearti.org>

³² Da <http://www.manifatturadellearti.org>

³³ La Fondazione Guggenheim, dopo la sede di Bilbao, ha preso in considerazione varie città, tra cui Abu Dhabi, dove collocare un altro dei suoi musei. La Fondazione Guggenheim avrà infatti un suo nuovo posto nel Distretto culturale di *Saadiyat Island* ad Abu Dhabi, capitale degli Emirati Arabi (UAE). Commissionato anch'esso, come il Guggenheim di Bilbao, al rinomato architetto Frank Gehry, costituirà un ingente progetto, divenendo, in quanto a dimensioni, la maggiore sede Guggenheim. Il luogo deputato ad accogliere l'imponente museo ospiterà inoltre il nuovo Louvre e altri musei e centri culturali, costituendo la cosiddetta "Isola dei Musei", un'isola su un'isola. L'apertura della nuova sede è prevista per il 2014.

Ciascun museo Guggenheim riesce a mantenere integre le proprie specificità rispetto alla sede principale della Fondazione di New York, pur godendo di una serie di vantaggi, derivanti dall'appartenenza alla rete museale Guggenheim. Non vi è infatti per le sedi espositive del circuito Guggenheim alcuna forma di autonomia in termini di *governance*, in quanto tutte dipendono dalla Fondazione americana, sebbene legate ad aspetti caratteristici propri, tra cui innanzitutto le differenze di carattere storico che esistono tra i musei. Si pensi ad esempio anche solo alle strutture architettoniche che ospitano questi spazi espositivi, ognuna delle quali differente dalle altre e particolare nella sua stessa connotazione. La sede veneziana della Peggy Guggenheim Collection, ad esempio, è costituita da quello che rappresenta l'unico edificio storico dei musei appartenenti al circuito Guggenheim, in quanto non appositamente realizzato per contenere la sua Collezione, ma situato nel settecentesco Palazzo Venier dei Leoni. Inoltre, come ritiene Philip Rylands, Direttore della Collezione Peggy Guggenheim, la sede veneziana è, nell'ottica di stretta appartenenza alla Fondazione americana, l'unico altro museo Guggenheim oltre a quello di New York.

Il fatto che i musei Guggenheim siano caratterizzati da una conduzione gestionale di messa in rete comporta una serie di vantaggi, sia per quanto concerne le sedi stesse, sia relativamente ai rapporti relazionali nei confronti degli altri musei, interni ed esterni al circuito Guggenheim.

Il progetto di una rete internazionale di musei, che in un *unicum* collega e raggruppa le diverse sedi dei musei Guggenheim, sotto la stessa direzione generale ed amministrazione, oltre che al medesimo *brand*, costituisce il primo vero esempio nella storia dei musei. Si è venuto quindi a creare nel corso degli anni, e in particolare sotto la quasi ventennale direzione di Thomas Krens, dimessosi agli inizi del 2008, un concatenamento di musei, distribuiti tra l'Europa e gli Stati Uniti, stretti alla Fondazione americana, da cui dipendono. L'idea sottesa alle modalità di conduzione della direzione Krens palesava la scelta strategica di un orientamento espansionistico. Vi era infatti la convinzione che attuare una volontà d'ampliamento del marchio Guggenheim, e quindi della realizzazione di nuove strutture museali, fosse la migliore modalità per farsi conoscere e allo stesso tempo per creare le dovute condizioni, per le numerose opere della Fondazione, di poter essere esposte.

Realizzare una rete di musei accomunati dallo stesso nome, dalla medesima filosofia d'orientamento e conduzione gestionale, basando il proprio operato su una *mission* comune cui tenere fede, ha comportato, e continuerà a farlo anche in una prospettiva futura, una serie di vantaggi, di cui i musei inseriti all'interno della rete Guggenheim usufruiscono.

La natura policentrica dei musei Guggenheim si rivela quale formula efficace per far fronte al problema effettivo della scarsità di spazi espositivi, al fine di poter dare visibilità ad un numero maggiore di opere, con riferimento in particolare alle numerosissime della Fondazione newyorkese, che altrimenti rimarrebbero sconosciute al pubblico.³⁴ La presenza di singole collezioni all'interno di un *network* condiviso costituisce uno degli obiettivi perseguiti dalla strategia Guggenheim, allo scopo di rendere partecipe un vasto pubblico alle numerose opere della propria Collezione – che conta circa 10 mila pezzi – e conseguentemente promuovere un più ampio scambio culturale.³⁵

Inoltre, la volontà strategica di questa spinta verso l'esterno rappresenta una rottura definitiva con la precedente concezione di museo che, non più vincolata ad un fattore di unicità di luogo e spazio, si allarga oltre i propri confini, fisici e mentali. Il museo non appare più un'istituzione limitata sotto il profilo relazionale e delimitata nella sua spazialità, ma aperta e sempre più interessata a dare risposta ad una urgente necessità espansionistica. Si può dunque ritenere che il carattere multinazionale della Fondazione Guggenheim, dovuto in parte anche al crescente fenomeno dell'internazionalizzazione dei mercati, costituisca un esempio interessante all'interno del panorama museale, possibile d'essere perseguito anche da altre realtà che operano nel medesimo contesto.

La scelta di creare una sede centrale a più ramificazioni si dimostra vantaggiosa anche per quanto riguarda l'ambito economico. Si provvede infatti ad una suddivisione di costi operativi, relativi soprattutto alla politica dei prestiti delle opere tra le varie sedi. Qualora si tratti di prestiti tra una sede Guggenheim e l'altra, risulta maggiormente semplice ottenere una concessione di autorizzazioni per lo spostamento di opere per esposizioni temporanee, sia perché si tratta della medesima prassi operativa che si persegue per la copertura assicurativa, sia certamente per i più diretti rapporti comunicativi che influiscono sul dialogo dei soggetti coinvolti. A tale proposito il Direttore della Collezione Guggenheim precisa:

“Il sistema del baratto, ovvero lo scambio reciproco di opere tra le sedi Guggenheim, funziona grazie alle forze congiunte dei musei. Forze congiunte significa anche che se per esempio New York può decidere di non prestare se noi stiamo già prestando opere della nostra Collezione. La politica degli scambi prevede un lavoro calibrato, come se si trattasse di una sorta di rapporto diplomatico di scambio in termini di prestiti

³⁴ La Collezione del Guggenheim di Bilbao, ad esempio, risulta autonoma nella sua gestione, sebbene rappresenti una soluzione espansionistica all'eccellente patrimonio della Solomon R. Guggenheim Foundation. La Fondazione americana ha infatti concesso alla recente sede satellite di Bilbao di poter disporre di una quantità di pezzi della propria Collezione perché possano essere esposti al pubblico.

³⁵ Da <http://www.guggenheim.org>

internazionali. Queste condizioni imprimono sicuramente una forza maggiore alla politica degli scambi tra le nostre sedi. Quando siamo poi noi a fare una mostra disponiamo di un accesso privilegiato alle Collezioni di New York, ma anche viceversa, in quanto anche le opere che noi mandiamo a New York per le loro mostre stanno divenendo molto privilegiate. Vi è quindi sinergia, una forza congiunta delle due Collezioni insieme, anche perché sono complementari. Un puzzle perfetto in questo momento è a Roma, dove c'è una mostra di arte americana del Guggenheim, organizzata dal Guggenheim di New York, ma la prima sala è quasi interamente proveniente dalla nostra Collezione".³⁶

Gli scambi più frequenti di opere avvengono tra New York e Bilbao, dovuta alla mancanza, in quest'ultima sede di una sua propria collezione, oltre che per le favorevoli conformazioni di spazio di cui entrambi i musei dispongono. Il Guggenheim di Venezia tendenzialmente concede, senza troppe difficoltà, suoi pezzi ad altri musei per determinati lassi di tempo, piuttosto che il contrario, a causa della ristrettezza degli spazi espositivi di cui dispone.

La presenza della Fondazione Guggenheim, come elemento di garanzia riguardo la qualità delle sue sedi distaccate, ha apportato conseguenze, sotto il profilo economico, immediatamente manifeste. Ne è infatti conseguito l'aumento di finanziamenti da parte di soggetti appartenenti prevalentemente al settore privato, e nuovo slancio ha trovato, anche nel nostro Paese, la politica del fundraising, appartenente tipicamente alla cultura anglosassone.

Ogni sede cerca indipendentemente dalle altre di provvedere all'ottenimento di fondi, nel tentativo di rendersi maggiormente indipendente dal punto di vista economico dalla Fondazione Guggenheim di New York, e potendo quindi usufruire di una maggiore autonomia finanziaria. La politica di fundraising risulta di fondamentale importanza per garantire un adeguato sostentamento al procedere del museo e alle sue attività.

A tale proposito, anche la Collezione Peggy Guggenheim opera per non incidere sul bilancio di gestione della Fondazione, in nome di una propria autonomia economica. Infatti è dal 1990, dopo i primi anni di start up del Museo, che la Collezione veneziana non richiede fondi al Guggenheim di New York, lavorando in totale autonomia, nel tentativo di massimizzare gli introiti mediante gli ingressi dei visitatori paganti, lavorando per incoraggiare le forme d'associazione al Museo ed infine attraverso il contributo dei due shop della Collezione.

Nonostante sia favorita ed incentivata la logica di perseguimento della propria autonomia gestionale, soprattutto per quanto concerne la Collezione veneziana, permane comunque uno

³⁶ Dall'intervista rilasciata dal Direttore della Peggy Guggenheim Collection, Philip Rylands, in data 4 maggio 2012 – La mostra cui il Direttore fa riferimento è: *Il Guggenheim. L'avanguardia americana 1945-1980*, tenuta a Roma al Palazzo delle Esposizioni dal 7 febbraio al 6 maggio 2012.

stretto legame con la Fondazione americana.³⁷ Infatti, le decisioni ultime e le scelte importanti delle varie sedi Guggenheim spettano alla Fondazione, che svolge funzione di controllo ed approvazione mediante il suo Board of Trustees, una sorta di Consiglio d'Amministrazione, demandato a supervisionare l'operato generale, soprattutto in merito a prestiti e spostamenti di opere, collaborazioni con altri enti e proposte avanzate.

La strategia gestionale finora perseguita dalla Fondazione Guggenheim, attraverso la creazione di una rete internazionale di musei, dislocati tra vecchio e nuovo continente, ha dato vita ad un'organizzazione unica al mondo che opera nel settore museale, sotto un unico nome e che persegue una stessa visione d'intenti, di indirizzo globale e manageriale.

I musei Guggenheim, con le loro quattro sedi che operano legate ad un unico nome, possono essere considerati i primi nell'utilizzo del branding, quale modalità di valorizzazione dei beni culturali, con cui generare valore economico consolidandone il significato.³⁸ In un contesto quale quello che si è venuto a creare, l'organizzazione Guggenheim ha saputo costruire un brand oggi ampiamente riconosciuto ed autorevole.

Parlare di Brand Guggenheim significa identificare i musei appartenenti a tale circuito con un "marchio" che si avvale del medesimo nome prestigioso, quale fattore di qualità dell'offerta museale che queste sedi espositive offrono, a livello di mostre permanenti e temporanee, di iniziative ed eventi, incentrate in particolare al settore della didattica e della ricerca.

I motivi infatti che rendono il Guggenheim un brand rinomato in tutto il mondo sono, come sostiene Alexia Boro, Director of Communications and External Affairs, una combinazione di più elementi: il prestigio delle sue collezioni, le insigni architetture che ospitano le sedi espositive, un inestimabile patrimonio di opere e il potere mediatico che ne sta alla base. Altro elemento importante è dare seguito alla mission della Fondazione, soprattutto nei suoi aspetti educativi, tramite una serie di attività e programmi improntati alla formazione di differenti fasce di pubblico, con visite guidate, laboratori, conferenze ed iniziative di formazione per insegnanti e studenti.

Le condizioni fondamentali e necessarie che permettono ai musei Guggenheim di essere, oltre che un'istituzione museale di rilievo, anche un brand sono rappresentate da un rimarcato fattore di visibilità, reso possibile mediante un'efficace attività comunicativa e relazionale, in cui la Collezione Peggy Guggenheim investe molte delle proprie energie, come attestano le numerose iniziative del nutrito programma di cui dispone. E' quindi molto importante riuscire a trasmettere,

³⁷ E' importante ricordare che le sedi di New York e Venezia afferiscono direttamente alla Guggenheim Foundation, invece Bilbao e Berlino si affiancano rispettivamente al Governo Basco e alla Deutsche Bank.

³⁸ Da <http://www.ideatre60.it> - Guggenheim, brand d'eccellenza della cultura mondiale. Intervista ad Alexia Boro, Director of Communications and External Affairs della Peggy Guggenheim Collection.

oltre i confini del Museo, i tratti peculiari che ne caratterizzano la natura, oltre al riconoscimento e all'identificazione in un marchio, rintracciabili soprattutto e fundamentalmente nella storia e nei significati che lo contraddistinguono, e nei valori di cui si fa portatore.

Prima di indagare i rapporti che la Collezione intrattiene con la realtà esterna veneziana, a seguito dell'analisi relativa al coinvolgimento dei musei Guggenheim nella rete globale creata, è interessante soffermarsi su un'altra questione in merito alla tematica delle reti museali.

Se, come esaminato, la Collezione Peggy Guggenheim costituisce uno dei tasselli che compongono la rete dei musei Guggenheim, in maniera analoga, anche il Museo d'Arte Moderna di Bologna rappresenta una realtà museale inserita all'interno di un contesto più ampio di sistema a rete. Nel 1996 è stato, infatti, avviato un progetto di rete museale, "Bologna dei Musei", da parte dell'Amministrazione comunale, in collaborazione con l'Università di Bologna, la Regione Emilia-Romagna e il Ministero per i Beni e le Attività Culturali.³⁹ La città di Bologna si è rivelata particolarmente favorevole ad accogliere un sistema museale in grado di aggregare un ricco patrimonio museale.

Il sistema museale bolognese, che si divide nei due settori scientifico-tecnologico e culturale-artistico, in riferimento ai contenuti dei musei afferenti, si compone di 43 musei, di cui 16 musei civici, 5 musei ecclesiastici, 1 museo statale, 17 strutture museali universitarie, afferenti al sistema museale di ateneo (SMA) e 4 musei privati.⁴⁰

Il proposito è l'istituzione di un sistema in grado di valorizzare ciascuno dei musei presenti nel territorio cittadino di Bologna, nel tentativo di fornire un insieme di servizi comuni che potessero attirare un maggiore interessamento e una più ampia partecipazione della cittadinanza, sebbene vi fosse anche la volontà di espandersi anche verso un pubblico nazionale ed internazionale. Questa la ragione che ha permesso l'istituzione di un sistema unificato di marketing e di relazione con il pubblico, allo scopo di facilitare il funzionamento di ogni singolo museo appartenente alla rete.⁴¹

Come nel caso del Brand Guggenheim, è stata prevista la creazione di un marchio, Bologna dei Musei, in cui il sistema potesse identificarsi, che unificassero tutte le iniziative, pur tuttavia nel rispetto della singolarità di ciascun museo.

³⁹ S. Santagata, *I distretti culturali museali. Le collezioni Sabaude di Torino*, Working Paper, Università di Torino, Dipartimento di Economia, EBLA (2002), pp. 26-27.

⁴⁰ I dati qui forniti derivano dalla consultazione di più siti web: <http://www.comune.bologna.it>, <http://www.sma.unibo.it/>

⁴¹ S. Santagata, *I distretti culturali museali. Le collezioni Sabaude di Torino*, Working Paper, Università di Torino, Dipartimento di Economia, EBLA (2002), p. 26.

Evidenti sono stati i vantaggi derivati dalla creazione di questa rete museale, che ha concesso la possibilità di usufruire di un maggior numero di servizi, proponendoli a prezzi inferiori, di incrementare la qualità dell'offerta, e favorire uno scambio maggiormente efficiente di informazioni, di poter disporre di maggiori finanziamenti e convogliare il pubblico in un circuito che colleghi le varie realtà museali coinvolte, di ottimizzare la visibilità e l'immagine delle istituzioni che aderiscono al progetto ed, infine, attuare un programma maggiormente ricco di iniziative, volte alla valorizzazione e promozione del patrimonio artistico e culturale.⁴²

Sebbene ciascuno dei musei che compongono il sistema a rete sussista ancora e persista nel proseguire la sua attività espositiva, il meccanismo della rete museale sembra essere stato inglobato in un contesto di più ampio respiro, quale il Sistema Museale Provinciale. Si tratta di un progetto ancora in fase di evoluzione.⁴³

Per quanto concerne gli istituti culturali, pubblici e privati, della città di Bologna e del territorio provinciale si contano: 112 musei, 100 archivi, 250 biblioteche e 42 teatri.

Scopo del Sistema Museale Provinciale è favorire lo sviluppo della rete dei beni e delle entità museali presenti nel territorio bolognese, mediante la collaborazione di enti locali, soprattutto Comuni, con altre istituzioni operanti nel medesimo settore, fondazioni e associazioni culturali. Gli strumenti di cui il Sistema si avvale consistono nel proporre iniziative a sfondo culturale e artistico al fine di scoprire il vasto patrimonio di cui i musei afferenti dispongono.⁴⁴

La presenza di un sistema di musei in rete permette di accomunare la realtà Guggenheim con quella di MAMbo, sebbene si tratti di due esperienze molto diverse. La rete museale Guggenheim delinea un contesto globale, che dislocata tra vecchio e nuovo continente non propone una corrispondenza diretta tra la storia e il suo territorio, cercando, invece, nelle dinamiche che orientano il suo processo espansionistico di promuovere il proprio nome/brand, tenendo fede alla mission della Fondazione che ne sta a capo.

Un diverso modo di presentarsi spetta invece alla rete museale che coinvolge il Museo d'Arte Moderna di Bologna. Qui, al contrario del caso Guggenheim, il contesto territoriale e la realtà storica costituiscono lo sfondo in cui la rete museale si trova inserita. Questo diverso approccio permette di delineare una diversa strategia d'orientamento cui MAMbo ricorre, che consiste nel promuovere la realtà territoriale in cui è inserito e a cui appartiene.

⁴² *Ivi*, p. 27.

⁴³ L'ultima presentazione del progetto, con la relativa offerta culturale della Provincia, risale al febbraio 2011 – <http://www.provincia.bologna.it>

⁴⁴ Da <http://www.provincia.bologna.it>

Il fil rouge che comprova l'esistenza di un legame di congiunzione tra MAMbo e la Peggy Guggenheim Collection, per quanto concerne la tematica della rete museale, è possibile coglierlo nelle parole che Luigi Di Corato ha espresso recentemente, relativamente all'esperienza che congiunge il patrimonio culturale di una realtà cittadina alla sua comunità residente.⁴⁵ Si tratta della necessità di possedere un elevato grado di apertura verso un pubblico internazionale, pur sapendo mantenere uno stretto legame con la comunità del proprio territorio. Essere quindi, allo stesso tempo, globali e locali, capaci di attirare visitatori esterni all'interno di un contesto fortemente improntato su uno rapporto saldo con la comunità locale. questo "perché il patrimonio culturale è vivo e attivo solo se riesce a coinvolgere coloro che lo hanno determinato nei secoli, cioè i cittadini".⁴⁶ Non si tratta qui di una constatazione di fatti o di una ricerca da attuare in risposta ad interessanti aspettative, se non invece di un comportamento da auspicarsi, anche per quanto riguarda la realtà dei due casi presi in esame.

4.3 – La Peggy Guggenheim Collection e il rapporto con la realtà territoriale locale

I rapporti della Collezione veneziana nei confronti sia degli altri musei, sia della realtà territoriale locale sono avvantaggiati dal fatto che tale sede è portatrice di un nome prestigioso, che si va ad affiancare ad un'altrettanta nota raccolta di opere. "Il confronto con il pubblico locale è molto importante",⁴⁷ come tende a sottolineare anche Philip Rylands, Direttore della Peggy Guggenheim Collection, in quanto si propone quale modalità continuativa per interrogarsi sul proprio operato, oltre a fornire un riscontro diretto ed immediato del proprio procedere, sulla base di una puntuale visione da parte della cittadinanza che fruisce la Collezione. E' quindi importante per la Collezione lavorare, perseguendo i propri obiettivi, nel tentativo di rendere la propria realtà museale sempre più familiare per la cittadinanza veneziana. Infatti, in un'atmosfera particolarmente internazionale quale quella che si ritrova nel contesto della città di Venezia, la Collezione Peggy Guggenheim è riuscita a divenire parte integrante della realtà locale. Ne sono prova una serie di affezionati momenti, quali: la Settimana del Veneziano, evento interamente

⁴⁵ L'intervento Di Luigi di Corato, Direttore generale della Fondazione Musei Senesi, fa specifico riferimento alla necessità di ricorrere a sforzi congiunti, mediante l'impegno, gli strumenti di valorizzazione e l'attuazione di politiche, per attuare un dialogo tra i musei e il patrimonio culturale e paesaggistico all'interno del territorio della provincia di Siena in <http://www.sienanews.it> 10 marzo 2012.

⁴⁶ Da L. Di Corato, *Una rete di musei che dialoga con il territorio, l'esperienza della Fondazione Musei Senesi a "StARTers"* in <http://www.sienanews.it> 10 marzo 2012.

⁴⁷ Si fa qui riferimento all'intervista rilasciata dal Direttore della Peggy Guggenheim Collection, Philip Rylands, in data 4 maggio 2012.

pensato e dedicato specificatamente per dare occasione alla cittadinanza di accedere gratuitamente al Museo e godere della sua Collezione, l'evento dell'Happy Spritz, cui accorre una folla numerosa di giovani residenti, le attività domenicali didattico-ludiche che si svolgono per i bambini, ed infine il fatto stesso che la Collezione sia ospitata in un palazzo settecentesco affacciato su Canal Grande, e non in un museo architettonicamente slegato dal contesto veneziano attesta un motivo di coinvolgimento maggiore con la realtà storica e territoriale veneziana.

L'obiettivo del perseguimento di questa politica cittadina risponde alla volontà di estendere sul territorio locale, dove la cittadinanza è già consapevole della forte presenza del Museo Guggenheim, una maggiore forma di coinvolgimento. Si tratta, per il Museo, di perseguire un approccio partecipativo che faccia sentire i veneziani parte integrante della Collezione, rendendoli partecipi al vasto programma di eventi ed attività, spesso interamente loro dedicati, cosicché possano sentirsi "cittadini" di una prestigiosa collezione.

Mediante questa operazione strategica il Museo diviene un luogo familiare, uno spazio intimo in cui poter riscoprire la dimensione entro cui Peggy Guggenheim stessa si muoveva – senza incorrere in troppe manifestazioni nostalgiche; ed infatti negli ambienti del Museo si è preferito non mantenere il mobilio originale, se non il solo tavolo da pranzo e due riproduzioni dei divani originali, su cui la collezionista era solita farsi ritrarre. Nei piccoli ambienti delle sale di Palazzo Venier si è optata dunque la scelta di "proteggere l'arte del suo tempo" (di Peggy Guggenheim).⁴⁸

Un'ultima breve osservazione, funzionale al procedere del dibattito circa il legame tra museo e territorio, in rapporto all'esperienza di MAMbo e della Peggy Guggenheim Collection, si pone, in forma di quesito, in merito alla tematica dell'architettura. Ovvero, quale il ruolo che effettivamente riveste l'architettura nella strategia dei due casi istituzionali analizzati? Sarebbe troppo pretenzioso, oltre che inappropriato, tentare una risposta esaustiva in questa sede.

Brevemente, si delineano due approcci, in materia d'architettura, alquanto differenti, sebbene entrambi siano garanzia di qualità e validità. Il sistema Guggenheim ricorre allo strumento dell'architettura come veicolo autopromozionale per promuovere il proprio *brand* – basti pensare alla sede del Museo Guggenheim di Bilbao o alla prossima apertura del Guggenheim di Abu Dhabi, che entrambi portano la firma dell'*archistar* Frank Gehry. MAMbo si avvale, invece, di un criterio completamente diverso, in quanto l'architettura nel nostro Paese è costretta a

⁴⁸ Si fa qui riferimento ad una frase che Peggy Guggenheim era solita affermare. Diceva che era suo "dovere proteggere l'arte del suo tempo" e a questa vocazione, di cui la sua Collezione è riflesso, dedicò la maggior parte della sua vita – da <http://www.guggenheim-venice.it>

doversi rapportare e confrontare con la storia e l'impronta che il passato ha lasciato, dovendosene prendere cura e preservandola. Questo modo di concepire l'architettura in relazione con il territorio, e viceversa, è il riflesso di una cultura che affonda le sue radici nella consapevolezza di essere parte di una storia, contribuendo ad alimentarne la valorizzazione e la conoscenza.

Questo interrogativo potrebbe piuttosto fornire lo stimolo per una nuova ricerca, per cui tale argomento potrebbe trovare uno sviluppo interessante.

Conclusioni

E' stata condotta, nel presente lavoro, un'analisi incentrata sugli aspetti gestionali e organizzativi dell'Istituzione comunale del Museo d'Arte Moderna di Bologna (MAMbo) e della Peggy Guggenheim Collection, sede veneziana della Fondazione Solomon R. Guggenheim di New York. I due casi sono stati presi in esame parallelamente al fine di avviare un confronto tra queste due esperienze museali affini, eppure diverse sotto molti aspetti.

Sono stati esaminati nello specifico i tratti caratterizzanti le due realtà, al fine di avviare un'analisi comparativa che le mettesse a confronto e fornisse chiarificazioni in merito alla diversa situazione culturale, normativa, economica e fiscale in cui le due istituzioni museali si trovano ad operare, così da comprendere meglio le differenze e gli eventuali punti di contatto che le caratterizzano. Sono stati infatti presi in considerazione gli aspetti concernenti l'assetto legislativo cui le due entità si attengono, le dinamiche del contesto socio-culturale in cui sono inserite, le peculiarità delle modalità di conduzione amministrative e gestionali, ivi compresi i margini di autonomia di cui godono e la forma di dipendenza dall'ente cui appartengono – in quanto entrambe parte di una struttura più ampia – oltre agli aspetti di gestione tipici di un museo, atti a provvedere alla cura della collezione, al riscontro di affluenza del proprio pubblico, alla struttura organizzativa di cui il museo si compone e all'offerta di attività ed eventi proposta, per concludere infine con uno sguardo attento all'assetto finanziario, ovvero a quelle dinamiche economiche su cui il museo si regge e alle politiche di *fundraising* attuate per proseguire nella conduzione della propria attività.

Sulla base di questi aspetti è stato possibile comprendere in maniera approfondita le ragioni che attengono il processo di gestione e conduzione di una Istituzione comunale italiana (MAMbo) e di una Fondazione americana (la Peggy Guggenheim Collection), mettendone in evidenza i caratteri che maggiormente le avvicinano per quanto concerne la similarità di alcune caratteristiche, e le differenze riscontrate, che corrispondono a due distanti modi di essere, indice soprattutto di una diversità culturale che separa queste due prestigiose entità museali.

Il Museo d'Arte Moderna di Bologna (MAMbo), sede principale della Galleria d'Arte Moderna (GAM), è gestito dal Comune di Bologna, secondo il modello dell'Istituzione. Si tratta quindi di una conduzione gestionale di natura pubblica, i cui tratti essenziali di tale organismo sono definiti dallo Statuto comunale (art. 55). In conformità con quanto previsto dallo Statuto del Comune, la Galleria, sotto il profilo gestionale, dispone di un margine di autonomia, in quanto dotata di una sua propria autogestione per quanto concerne alcuni aspetti specifici.

I criteri che disciplinano il rapporto tra il Comune e la Galleria costituiscono un nesso tra l'operato delle due realtà istituzionali. Si viene infatti a creare un'interazione di compiti e l'attuazione di attività, in cui il settore comunale delinea l'ambito generale di riferimento per la produzione culturale dell'ente territoriale, mentre l'Istituzione attua interventi specifici dell'attività gestionale.

Il Museo d'Arte Moderna in quanto Istituzione comunale è chiamata ad attenersi alle direttive del Comune, stabilite secondo quanto sancito dallo Statuto comunale, muovendosi e operando entro certi margini di autonomia, dovendo infatti rendere conto del proprio operato agli organi specificamente preposti. Il Comune, da parte sua, attua una serie di interventi entro i quali l'Istituzione è preposta a svolgere le proprie funzioni. Si tratta di provvedere a specificare le direttive per la definizione dell'assetto economico, le linee-guida dell'azione dell'Istituzione e il consenso dei provvedimenti che reggono l'andamento dell'ente.

La Collezione Peggy Guggenheim costituisce la sede veneziana della Fondazione americana Solomon R. Guggenheim di New York. In quanto istituzione museale, si trova ad occupare una posizione intermedia tra l'ambito museale americano e quello italiano, caratterizzata da aspetti che attingono, sotto il profilo gestionale, fiscale e di contributi esterni, alle differenti realtà dei due Paesi. La Peggy Guggenheim Collection rappresenta pertanto una realtà museale anomala, rispetto sia al contesto museale americano sia a quello italiano.

Trovandosi in territorio italiano la Collezione Guggenheim è infatti soggetta alla normativa civilistica e fiscale italiana, presentando al tempo stesso una modalità di conduzione tipica di un qualsiasi museo americano, perché parte di una fondazione museale statunitense. Sotto il profilo gestionale la Collezione Guggenheim è caratterizzata da una modalità di conduzione tipica dei musei statunitensi, dovuta alla sua appartenenza alla Fondazione Guggenheim di New York, da cui dipende e di cui porta avanti la *mission*, che costituisce specificamente uno degli elementi tipici della cultura americana.

Tuttavia non è neanche possibile considerarla a tutti gli effetti un'istituzione museale di gestione prettamente americana, dati i vincoli e le caratteristiche che la contraddistinguono, rendendola una realtà effettivamente atipica. Proprio in virtù di queste sue particolari caratteristiche, per cui riunisce elementi tipici della cultura museale statunitense e modalità di conduzione propri del contesto italiano in cui ha sede, il caso della Collezione Guggenheim risulta di estremo interesse.

Con lo schema sotto riportato si provvede a stilare un raffronto puntuale tra le due realtà museali esaminate, al fine di poter disporre mediante una lettura immediata di tutti quegli aspetti caratterizzanti che compongono l'esperienza museale dell'Istituzione comunale MAMbo e della Fondazione Guggenheim nella sua sede veneziana della Peggy Guggenheim Collection.

Caratteristiche	Museo d'Arte Moderna di Bologna – MAMbo	Peggy Guggenheim Collection
Storia	Il Museo d'Arte Moderna di Bologna (MAMbo), sede principale della Galleria d'Arte Moderna di Bologna, ha inaugurato nella sua nuova sede il 5 maggio 2007, sotto la direzione di Gianfranco Maraniello, tuttora in carica	La Peggy Guggenheim Collection apre nel 1980 sotto la gestione della Solomon R. Guggenheim Foundation. La direzione della sede veneziana è stata affidata a Philip Rylands, tuttora in carica
Natura giuridica	Istituzione comunale Galleria d'Arte Moderna di Bologna. Organismo strumentale del Comune di Bologna per l'esercizio di servizi di interesse culturale ed educativo	La Collezione Peggy Guggenheim di Venezia costituisce una ramificazione della Fondazione americana Solomon R. Guggenheim di New York da cui dipende
Tipo di autonomia	MAMbo è gestito dal Comune secondo il modello dell'Istituzione, in conformità a quanto statuito dallo Statuto comunale. Si tratta di una conduzione gestionale di natura pubblica, sebbene il museo disponga di una sua propria autonomia. <ul style="list-style-type: none"> - Dipendente dall'ente locale (Comune di Bologna) - organismo privo di personalità giuridica - dotato di autonomia gestionale 	La Collezione Peggy Guggenheim, proprietà della Fondazione Solomon R. Guggenheim di New York, è gestita dalla Fondazione americana, sebbene sia dotata di propri margini di autonomia. <ul style="list-style-type: none"> - Dipendente dalla Solomon R. Guggenheim Foundation - dotata di una riconosciuta personalità giuridica - dotata di autonomia gestionale
Ordinamento e Funzionamento	Disciplinato dallo Statuto comunale (l'Istituzione comunale Galleria d'Arte Moderna è stata istituita ai sensi dell'art. 55 dello Statuto comunale). Attenendosi a quanto stabilito dallo Statuto, l'Istituzione si muove rendendo conto del proprio operato al Comune. Il Regolamento è preposto a regolare l'organizzazione interna, disciplinando il funzionamento e la struttura dell'Istituzione	Il Museo, nato per volontà della sua fondatrice che ha lasciato la Collezione e il Palazzo alla Fondazione americana, opera nel rispetto e nel tentativo di dare proseguo alla <i>mission</i> della Fondazione Guggenheim
Organi	<ul style="list-style-type: none"> - Consiglio d'Amministrazione - Presidente - Direttore – Gianfranco Maraniello 	<ul style="list-style-type: none"> - Direttore generale della Fondazione e del Museo Solomon R. Guggenheim di New York – Richard Armstrong - <i>Trustees</i> della Fondazione Guggenheim (Consiglio di Amministrazione) - Direttore della Peggy Guggenheim Collection – Philip Rylands

<p>Ruolo dell'ente cui afferiscono</p>	<p>Il Comune:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conferisce il capitale di dotazione - determina gli indirizzi e le finalità - esercita il controllo e la vigilanza - verifica gli esiti della gestione 	<p>La Fondazione Solomon R. Guggenheim è preposta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestire a livello generale la sede veneziana - esercitare il controllo e la vigilanza, soprattutto sotto il profilo economico mediante l'<i>Annual Report</i> - verificare gli esiti dell'operato
<p>Visitatori</p>	<p>Esposizione Permanente:</p> <p>2008 – 38.198 2009 – 74.971 2010 – 59.282</p> <p>Esposizione Temporanea:</p> <p>2008 – 55.349 2009 – 48.311 2010 – 30.482</p> <p>Totale visitatori:</p> <p>2008 – 93.942 2009 – 123.282 2010 – 89.764</p>	<p>Collezione Permanente e Collezione Temporanea:</p> <p>2008 – 346.862 2009 – 347.183 2010 – 332.375</p> <p>*(La Collezione Peggy Guggenheim non provvede ad una separazione nel conteggio di affluenza dei visitatori tra le visite alla Collezione e alle esposizioni temporanee)</p>
<p>Analisi di bilancio¹</p>	<p>Entrate:</p> <p>2008 – 5.026.035,81 2009 – 4.408.523,42 2010 – 3.528.719,28</p> <p>Spese:</p> <p>2008 – 5.026.035,81 2009 – 4.408.523,42 2010 – 3.528.718,95</p>	<p>Entrate:</p> <p>2008 – 4.418.407,88 2009 – 5.023.081,32 2010 – 4.996.016,2</p> <p>Spese:</p> <p>2008 – 1.967.711,95 2009 – 1.622.376,47 2010 – 1.777.157,73</p>

¹ In base all'analisi condotta, le singole voci di bilancio prese in considerazione, sia per quanto concerne l'ambito delle entrate sia delle spese delle due realtà museali trattate, risultano leggermente discordanti, sebbene si sia cercato di mantenere un'uniformità di indagine. La ragione deriva dalla diversa natura e dalle differenti modalità gestionali delle due entità museali cui si fa riferimento, in quanto il Museo d'Arte Moderna di Bologna (MAMbo) è un'Istituzione comunale ed invece la Peggy Guggenheim Collection dipende dalla Fondazione americana Solomon R. Guggenheim. Per questo motivo, anche la stesura del bilancio risponde a criteri diversi.

<p>Gestione dell'organico</p>	<p>Il personale è composto da 19 membri, dotati di un contratto a tempo indeterminato stipulato con il Comune di Bologna. le assunzioni avvengono tramite concorso pubblico.</p> <p>In aggiunta al proprio personale di ruolo MAMbo si rivolge in <i>outsourcing</i> a soggetti esterni per guardiania/reception e per la collaborazione all'attività didattica, sotto la supervisione di una responsabile esterna.</p> <p>Per la sorveglianza delle sale il Museo collabora con Associazioni di volontariato.</p>	<p>Il personale è composto da 37 membri. Il contratto che la Fondazione adotta per l'assunzione e la retribuzione dei propri dipendenti è il CCNL – Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro. Il personale è assunto con contratto a tempo indeterminato. Per scelta del personale la Collezione non si avvale di alcun supporto esterno.² Spetta al Direttore l'incarico di assumere direttamente il nuovo personale.</p>
<p>Ripartizione per mansioni del Personale assunto</p>	<p>Direzione 1</p> <p>Segreteria di Direzione 1</p> <p>Amministrazione 5 <i>1 responsabile</i> <i>3 collaboratori</i> <i>1 collaboratore per ufficio tecnico</i></p> <p>Comunicazione e Marketing 4 <i>1 collaboratore ufficio stampa</i> <i>1 collaboratore membership, eventi</i> <i>1 collaboratore marketing, convenzioni, web</i> <i>1 collaboratore ufficio editoriale</i></p> <p>Relazioni esterne 1</p> <p>Coordinamento attività espositiva e collezioni 3 <i>1 responsabile</i> <i>2 collaboratori</i></p> <p>Coordinamento attività altre sedi 1</p> <p>Allestimenti e logistica 1</p> <p>Dipartimento educativo 1</p> <p>Biblioteca 2</p>	<p>Direzione 1</p> <p>Segreteria di direzione 1</p> <p>Amministrazione 4 <i>1 responsabile</i> <i>1 banche/contabilità</i> <i>1 contabilità</i> <i>1 controllo e budget</i></p> <p>Relazioni esterne / Soci / Sponsor / Stampa 4 <i>1 direttore pubbliche relazioni</i> <i>1 sviluppo e soci</i> <i>1 eventi e sponsor</i> <i>1 stampa e comunicazioni esterne</i></p> <p>Didattica 2 <i>1 didattica e relazioni enti pubblici</i> <i>1 didattica</i></p> <p>Registrar/Mostre/Prestiti Opere 3 <i>2 registrar</i> <i>1 assistente ai curatori</i></p> <p>Pubblicazioni 2 <i>1 pubblicazioni e progetti speciali</i> <i>1 pubblicazioni e web</i></p> <p>Biblioteca 1</p>

² La presenza degli *interns* presso la Collezione Peggy Guggenheim costituisce un programma internazionale di tirocinio, rivolto a studenti e neolaureati delle discipline umanistiche. Gli stagisti vengono coinvolti nella partecipazione attiva alla gestione pratica del Museo, mediante mansioni di supporto presso dipartimenti quali: servizio ai visitatori (vendita biglietti, servizio informazioni, audio guide, guardiania delle sale), attività didattiche (presentazioni in pubblico, visite guidate e laboratori per bambini), relazioni esterne mediante la partecipazione ad eventi inaugurali, biblioteca.

		Biglietteria/Negozi/Vendite 11 <i>1 responsabile vendite</i> <i>1 compratore libri e oggettistica</i> <i>1 magazziniere</i> <i>5 commessi</i> <i>1 responsabile biglietteria</i> <i>2 servizio visitatori</i>
		Tecnologia/Manutenzione 2 <i>1 manutentore e movimentazione opere</i> <i>1 servizi tecnologici e utenze</i>
		Guardiania 6 <i>1 guardiano coordinatore</i> <i>1 guardiano e referente sicurezza</i> <i>4 guardiani</i>

Sulla base delle due esperienze museali esaminate, dopo averne indagato nello specifico i fattori caratterizzanti di ognuna e avendo quindi compreso che i motivi fondanti delle profonde differenze che le separano sono dovute a fattori culturali diversi, relativi a modi di pensare e intendere la cultura museale in maniera differente, cui dipende il diverso contesto normativo, economico e politico in cui le due entità sono inserite, è possibile qualche constatazione. Il tentativo di raffrontare il Museo d'Arte Moderna di Bologna e la Peggy Guggenheim Collection rivela infatti due realtà molto diverse, che testimoniano due scenari completamente distanti, in quanto retti da dinamiche differenti, eppure è possibile notare la presenza, sulla base dell'ampia analisi condotta, di analogie che avvicinano due microcosmi del panorama museale.

Entrambi i musei sono luoghi destinati ad ospitare prestigiose collezioni d'arte del XX secolo, cui si aggiunge la presenza temporanea di esposizioni allestite in alcuni comparti dell'edificio museale. Le due realtà museali dipendono da strutture istituzionali più ampie, una un'Istituzione comunale e l'altra una Fondazione americana, da cui MAMbo e la Collezione Peggy Guggenheim sono gestite e a cui devono rispondere del proprio operato. Le due entità museali sono dotate di propri margini di autonomia gestionale con cui svolgere le proprie attività e mansioni. Il Museo d'Arte Moderna è tenuto ad attenersi a quanto stabilito dallo Statuto comunale, la Peggy Guggenheim Collection opera tenendo fede alla *mission* della Fondazione Guggenheim. Inoltre, aspetti simili di gestione sono attestati per quanto concerne: la ripartizione del personale, la conduzione delle attività legate al settore della didattica, la volontà di attrarre nuove fasce di pubblico, in particolare giovani cui sono dedicate attività ed eventi specificamente loro rivolti, la cura e la gestione delle collezioni, le politiche relative alla promozione e

partecipazione alla vita del museo, le strategie di comunicazione e promozione perseguite. Questi sono dunque i motivi che rendono interessante il confronto attuato tra le due istituzioni museali prese in esame, in virtù di un'evidente presenza di elementi simili che testimoniano la possibilità di un'analisi parallela tra due mondi di un unico universo.

Si è infine voluto condurre l'analisi verso una dimensione più ampia, ovvero allargando la visione delle due realtà museali verso un'indagine con la realtà spaziale in cui sono inserite e con cui si rapportano.

Il Museo d'Arte Moderna di Bologna è stato indagato in relazione alla propria realtà territoriale locale, facendo emergere il caso interessante del Distretto culturale della Manifattura delle Arti, in cui rientra anche la sede dell'Istituzione comunale. Si è quindi passata in rassegna la storia di un'area dismessa tramutata in polo culturale, che costituisce uno degli esempi più interessanti del contesto italiano e destinato a divenire uno dei più importanti a livello europeo. E' stato quindi possibile mettere in risalto le diverse fasi che hanno accompagnato il processo di recupero urbano di quest'area, denominata Manifattura Tabacchi a motivo della sua precedente funzione d'uso, mediante un ambizioso progetto di intervento urbanistico. Lo scopo di tale progetto consiste in un duplice intento: recuperare strutture già esistenti adibendole a spazi culturali, e parallelamente rivitalizzare un quartiere cittadino che necessitava di essere risanato, a causa della situazione di degrado urbano e di fatiscenza edilizia in cui versava. Il progetto che il Comune, in collaborazione con l'Università, ha cercato di realizzare prevedeva l'istituzione di un comparto culturale dal carattere multimediale, mediante il recupero del preesistente e l'aggregazione delle strutture presenti nell'area, assegnando loro funzioni museali, espositive, culturali e didattiche.

Quanto è emerso dall'analisi condotta permette di costruire un'analogia interessante tra la storia del recupero dell'ex Forno del Pane, sede attuale del Museo d'Arte Moderna, e il comparto di cui fa parte, anch'esso soggetto ad interventi architettonici ed urbanistici per riqualificare e ristrutturare l'area. La tematica concernente la storia dell'area dismessa, in cui ha trovato sede l'istituzione del MAMbo, inserita all'interno di una realtà più vasta, quale quella del Distretto Culturale della Manifattura delle Arti, permette di ampliare la visione dal particolare ad un contesto allargato, in cui sempre la cultura e le arti sono protagoniste.

Per contrario, il caso della Peggy Guggenheim Collection è stato oggetto di un'analisi sulla base di una visione che parte da un livello globale per focalizzarsi infine sul particolare della Collezione stessa rapportata al territorio di appartenenza, ovvero la città di Venezia. Scopo di

questa indagine era apportare chiarificazioni circa le motivazioni che sottendono la gestione in rete dei musei Guggenheim, precisando quindi l'attenzione al fenomeno del cosiddetto *brand* Guggenheim, che costituisce il primo esempio nella storia dei musei.

Sebbene possa sembrare inesistente, tra le due istituzioni museali, la traccia di un'affinità concernente il contesto territoriale, in relazione al diverso scenario in cui le due realtà sono inserite, tuttavia l'analisi ha rivelato la presenza di un'ulteriore fattore di similarità, che questa volta si compone di una geometria per opposti. L'analisi territoriale del MAMbo come singolo tassello che si espande verso una dimensione maggiormente allargata, mentre al contrario la Collezione Peggy Guggenheim vista nella realtà allargata del fenomeno globale del marchio Guggenheim che si cala nell'ambiente territoriale locale.

Appendice

- Regolamento della Galleria d'Arte Moderna e contemporanea di Bologna. Art. 2 – Le Funzioni della Galleria. Art. 5 – I Principi di gestione. Art. 7 – Organi dell'Istituzione. Art. 15 – I beni e mezzi. Art. 16 – Il Personale Art. 17 – Il bilancio e la gestione finanziaria.
- Mission Statement della Guggenheim Foundation.
- Statuto della Solomon R. Guggenheim Foundation.

Regolamento della Galleria d'Arte Moderna e contemporanea di Bologna

Art. 2 – Le Funzioni della Galleria

1. La Galleria ha come proprio fine quello di favorire la più ampia conoscenza dell'arte contemporanea, documentando con un adeguato complesso espositivo e didattico le ricerche estetiche, le esperienze artistiche e le trasformazioni della cultura visiva, nella loro pluralità di temi e linguaggi.

La Galleria persegue la valorizzazione delle raccolte d'arte contemporanea e di tutto il complesso didattico e documentario di supporto, nonché la promozione delle manifestazioni espositive sull'evoluzione delle esperienze artistiche contemporanee.

2. La Galleria, in particolare, cura e promuove, anche in collegamento con altri istituzioni culturali del Comune di Bologna, con altri enti locali, organi statali e comunitari, istituzioni italiane e straniere e con soggetti privati:

- a) la conservazione, l'incremento e l'esposizione del patrimonio artistico contemporaneo;
- b) l'informazione critica attraverso antologie e rassegne di carattere contemporaneo;
- c) un costante aggiornamento sulle ricerche e le tecnologie contemporanee anche attraverso attività laboratoriali;
- d) l'attività didattica, avvalendosi anche di una pluralità di servizi informativi;
- e) la documentazione e la promozione delle esperienze degli artisti bolognesi ed emiliani, nonché dei giovani artisti;
- f) i rapporti con eventuali forme associative pubbliche e private operanti nel settore dell'arte contemporanea o aventi, come proprio scopo, il sostegno all'attività culturale dell'Istituzione.

3. La Galleria svolge un costante rapporto di collaborazione con la Cineteca del Comune di Bologna, in particolare per quanto riguarda il potenziamento delle dotazioni e delle funzioni delle rispettive biblioteche nella prospettiva di una possibile unificazione delle due istituzioni stesse.

Art. 5 – I Principi di gestione

1. In conformità a quanto stabilito dall'art. 55, comma 3, dello Statuto comunale, la Galleria è dotata di autonomia gestionale nell'esercizio dei compiti affidati alla medesima.

2. In particolare, spettano agli Organi della Galleria la gestione del personale, ivi compreso l'orario di lavoro, e dei mezzi finanziari iscritti nel bilancio dell'Istituzione medesima.

3. Per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, la Galleria dispone:

a) di uno stanziamento annuo appositamente iscritto nel bilancio comunale;

b) di entrate proprie, costituite dalle tariffe dei servizi da essa offerti e dai proventi direttamente derivante dalla sue specifiche attività;

c) dei contributi, dei lasciti e di ogni altra risorsa eventualmente messi a disposizione da terzi (sia enti pubblici che privati) per lo svolgimento del servizio, ivi compresi i contributi concessi dalla Regione e dallo Stato. Tali entrate sono iscritte direttamente nel bilancio della Galleria e sono da questi accertate e riscosse.

Art. 7 – Organi dell'Istituzione

Il Consiglio di amministrazione, composto da cinque membri e nominato dal Sindaco sulla base degli indirizzi stabiliti dal Consiglio Comunale, decadono a seguito della cessazione della carica del Sindaco e sono rinominabili. Il Consiglio di Amministrazione ha poteri d'indirizzo e di controllo sull'attività della Galleria. Impartisce direttive di carattere generale, regola inoltre i rapporti con eventuali associazioni pubbliche e private di sostegno all'attività dell'Istituzione. Può delegare parte dei suoi poteri al Direttore ed è convocato su richiesta del Presidente ogni qual volta sia ritenuto necessario. I membri attuali sono: Flavio Chiussi, Rita Finzi, Alberto Salvadori, Silvia Fanti.

Il Presidente, nominato dal Sindaco, rappresenta l'Istituzione e ne sovrintende il corretto funzionamento verificando del Regolamento e degli indirizzi stabiliti dal Consiglio Comunale e dal Consiglio di Amministrazione. L'attuale Presidente è il dott. Lorenzo Sassoli de Bianchi.

Direttore, nominato anch'egli dal Sindaco, rimane in carica per quattro anni e la sua carica è rinnovabile. Il Direttore ha la responsabilità scientifica ed amministrativa dell'Istituzione ed in particolare:

- a) elabora il piano di programma annuale e contribuisce alla formazione degli indirizzi culturali sulla base degli orientamenti espressi dal Consiglio Comunale;
- b) elabora il progetto di bilancio preventivo e consuntivo;
- c) cura la corretta gestione amministrativa dell'istituzione e vigila sul mantenimento dell'equilibrio di bilancio, proponendo al Consiglio di Amministrazione gli opportuni provvedimenti correttivi eventualmente necessari;
- d) sottoscrive i contratti, i mandati di pagamento e le reversali;
- e) partecipa alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e ne cura la redazione dei verbali.

La carica è attualmente ricoperta dal dott. Gianfranco Maraniello.

Art. 15 – I beni e mezzi

1. Sono a carico del Bilancio dell'Istituzione le spese per il conseguimento dei fini di istituto, comprese quelle per il funzionamento degli uffici e degli immobili, per gli acquisti di beni e servizi necessari al funzionamento dell'Istituzione e per l'ordinaria manutenzione dei beni immobili ed immobili ad essa attribuiti o successivamente acquisiti.

2. Per il raggiungimento delle sue finalità alla Galleria viene concesso, parte del Comune di Bologna, l'uso dei beni mobili ed immobili comunali, individuati con deliberazione della Giunta.

Art. 16 – Il Personale:

1. Per l'esercizio delle proprie funzioni, la Galleria potrà utilizzare:
 - a) personale comunale appositamente assegnato, anche assunto su proposta del Consiglio di Amministrazione, con contratto a tempo determinato di diritto pubblico o di diritto privato;
 - b) personale distaccato dai altri Enti;

c) personale volontario nei limiti e con le modalità previste dalla legge.

Art. 17 – Il bilancio e la gestione finanziaria

1. La gestione finanziaria dell'Istituzione si svolge in base al bilancio annuale di previsione e al bilancio pluriennale, elaborato in termini di competenza e di durata pari a quella del Comune.

2. Il Consiglio di Amministrazione adotta entro il 30 settembre di ogni anno la proposta di piano programma della Galleria per l'anno successivo. Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio comunale di previsione, il Consiglio di amministrazione approva il piano programma in coerenza con le risorse finanziarie attribuite all'Istituzione dal medesimo bilancio ed approva il bilancio di previsione dell'istituzione connesso a tale piano.

3. Il bilancio è vincolato all'obbligo del pareggio e all'equilibrio fra entrate e uscite.

Mission Statement della Guggenheim Foundation

La *mission* della Fondazione Solomon R. Guggenheim è di promuovere la comprensione e l'interesse per l'arte, l'architettura e le altre manifestazioni artistiche attinenti al periodo dell'età moderna e contemporanea, e di collezionare, conservare e studiare l'arte del nostro presente.

La Fondazione tiene fede alla propria missione attraverso la realizzazione di esposizioni di pregio, programmi educativi, lavori di ricerca e pubblicazioni di interesse accademico ed opera nell'intento di attrarre e formare un pubblico quanto più vario ed internazionale grazie alla sua articolata rete di musei e numerose partnership culturali.

Statuto della Solomon R. Guggenheim Foundation

(Lo Statuto della Solomon R. Guggenheim Foundation è stato istituito il 25 giugno del 1937, sotto lo statuto concesso dai Reggenti della Università dello Stato di New York come ente *non-profit*. Se ne riporta qui di seguito solo una parte, con modifica al 6 Dicembre 1990).

ARTICOLO I

SCOPI

Promuovere l'arte e migliorare la condizione mentale e morale di uomini e donne, migliorando la loro educazione, istruzione e gusto estetico e sviluppando la comprensione e l'apprezzamento dell'arte da parte del pubblico; fondare, gestire, mantenere, o contribuire alla fondazione, gestione, mantenimento di uno o più musei, ed altro luogo o luoghi per l'esposizione di opere d'arte al pubblico; provvedere adeguatamente alla preparazione di conferenze, pubblicazioni od altro materiale di informazione ed istruzione pubblica relative alle esposizioni precitate, alla concessione di borse di studio, sovvenzioni od altri contributi analoghi in ordine ai suddetti scopi, acquistare a seguito di compravendita, donazione, assegnazione, lascito od in altro modo, opere d'arte tra cui dipinti, quadri, incisioni, stampe ed altri oggetti d'arte quali libri e mobili, nonché qualsiasi altro oggetto ad essi pertinente ed utile.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV., *Ca' Venier dei Leoni*, LENA M., TOFFOLUTTI R. (a cura di), Mostra internazionale di architettura, 3. mostra internazionale di architettura: Venice project, Venezia: Biennale, Milano, Electa 1985
- AA.VV., *Comunicare la cultura*, SEVERINO F. (a cura di), Milano, Franco Angeli 2007
- ABRUZZESE A., *Spazi museali. Le discariche del mondo moderno e il loro perturbante*, in *I musei dell'iperconsumo*, Atti del convegno, Accademia Nazionale di san Luca, CIORRA P. e SUMA S. (a cura di) Roma, 2002
- ACIDINI LUCHINAT C., *Il museo d'arte americano: dietro le quinte di un mito*, Milano, Electa 1999
- ACIDINI LUCHINAT C., *Metodologie e obiettivi del "Documento sugli standard"*, "Notiziario", Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali (a cura di), gennaio-dicembre 2001
- ARTICOLO in *La Compagnia dei Celestini* (2001), *Dal piano regolatore al piano regolatore*, Bologna
- ARTICOLO in *Venezia News*, *Electrospritz da Peggy*, Maggio 2009
- BAGDADLI S., *Il museo come azienda: management e organizzazione al servizio della cultura*, Milano, Etas 1997
- BAROZZI P., *Ricordo di Peggy Guggenheim*, 1993. In *Gli americani e l'Italia*, ROMANO S. (a cura di), Milano, Banco Ambrosiano veneto: Libri Scheiwiller" 1993
- BISELLO A., *Alcune considerazioni giuridico-fiscali sulle fondazioni-museo*, in P. Ferrarese (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali: con un'analisi della Peggy Guggenheim collection*, Venezia, Cafoscarina 2010
- CANDELA G. E SCORCU A., *Economia delle arti*, Bologna, Zanichelli 2004
- CATALOGO della Collezione Peggy Guggenheim, *Capolavori della Collezione Peggy Guggenheim*, Solomon R. Guggenheim Foundation, New York 1996
- CIORRA P., *No building no party? La prossima generazione di musei*, in CIORRA P., TCHOU D. (catalogo a cura di), *Museums Next Generation. Il futuro dei musei*, Milano, Electa Operadarc Ministero per i beni e le attività culturali. Dipartimento per i beni culturali e paesaggistici, Museo Nazionale per le Arti del XXI secolo 2006
- DANSERO E., GIAIMO C., SPAZIANTE A., *Se i vuoti si riempiono. Aree industriali dismesse: temi e ricerche* (a cura di), Firenze, Alinea Editrice 2001

- DI CORATO L., *Una rete di musei che dialoga con il territorio, l'esperienza della Fondazione Musei Senesi a "StARTers"*, articolo in <http://www.sienanews.it>, 10 marzo 2012
- DUBINI P., *Economia delle aziende culturali*, Milano, Etas 1999
- FERRARESE P., *Brevi note di management delle organizzazioni museali: con un'analisi della Peggy Guggenheim collection*, Venezia, Cafoscarina 2010
- GARGIULO C., TRAVASCIO L.C., *Conservare, ristrutturare, demolire: vincoli, scelte ed opportunità nella trasformazione delle aree dismesse*, in Atti del convegno Inertech, Rimini, 7 Novembre 2007.
- GILL A., *Peggy Guggenheim: una vita leggendaria nel mondo dell'arte*, Milano, Baldini Castoldi Dalai 2001
- GRISWOLD W., *Sociologia della cultura*, Bologna, Il Mulino 1997
- GUGGENHEIM P., *Una vita per l'arte*, - 6. ed. – Milano, Rizzoli 2006
- HESMONDHALGH D., *Le industrie culturali*, Milano, Egea 2008
- JALLA D., *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, UTET Libreria 2003
- JALLA D., *Possibili letture dell'Atto di indirizzo, "Notiziario"*, Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali (a cura di), gennaio-dicembre 2001
- MARCHETTI P. (intervista a), in CIORRA P., TCHOU D. (catalogo a cura di), *Museums Next Generation. Il futuro dei musei*, Milano, Electa Operadarc Ministero per i beni e le attività culturali. Dipartimento per i beni culturali e paesaggistici, Museo Nazionale per le Arti del XXI secolo 2006
- MATTOZZI I., *La didattica dei beni culturali*, in CISOTTO NALON M. (a cura di), *Il museo come laboratorio per la scuola. Per una didattica dell'arte. 3. Giornata regionale per lo Studio sulla Didattica Museale*, Padova, Il Poligrafo 2000
- MORETTI A., *La produzione museale*, Torino, G. Giappichelli Editore 1999
- PASTOR B., POLCI S. (a cura di), *Quaderni di documentazione dell'U.I.A., Architettura dei Musei. Note su alcuni musei veneziani*, Venezia, Università Internazionale dell'Arte – Venezia 1985
- POLVERONI A., *Lo sboom, il decennio dell'arte pazza tra bolla finanziaria e flop concettuale*, Milano, Silvana Editoriale 2009
- POLVERONI A., *This is contemporary! Come cambiano i musei d'arte contemporanea*, Milano, Franco Angeli 2007

- PURINI F., *I musei dell'iperconsumo*, in CIORRA P., TCHOU D. (catalogo a cura di), *Museums Next Generation. Il futuro dei musei*, Milano, Electa Operadarc Ministero per i beni e le attività culturali. Dipartimento per i beni culturali e paesaggistici, Museo Nazionale per le Arti del XXI secolo 2006
- PURINI F., *Welcome to the world of Guggenheim*, in CIORRA P., TCHOU D. (catalogo a cura di), *Museums Next Generation. Il futuro dei musei*, Milano, Electa Operadarc, Ministero per i beni e le attività culturali. Dipartimento per i beni culturali e paesaggistici, Museo Nazionale per le Arti del XXI secolo 2006
- PURINI F., CIORRA P., SUMA S., *Nuovi musei. I luoghi dell'arte nell'era dell'iperconsumo*, Melfi, Libria 2008
- RISPOLI M., BRUNETTI G. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, Il Mulino 2009
- ROLLA G., *Museo come servizio pubblico locale. Disciplina giuridica e profili organizzativi*, Università di Siviglia, 22 Novembre 2000
- RONCACCIOLI A. (a cura di), *L'azienda museo: problemi economici, gestionali e organizzativi*, Padova, CEDAM 1996
- RUSSO S., *Aspetti di governance ed accountability nella gestione di una fondazione museale. Il caso del museo d'arte moderna Peggy Guggenheim Collection*, in SIBILIO PARRI B. (a cura di), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionale e gestionali*, Milano, Franco Angeli 2004
- RUSSO S., *La partnership pubblico privato nelle produzioni culturali*, in BRUNETTI G., RISPOLI M. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, Il Mulino 2009
- RYLANDS P., *An American museum in Italy*, in RONCACCIOLI A. (a cura di), *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, Padova, CEDAM 1996
- RYLANDS P., *La Peggy Guggenheim Collection*, in FERRARESE P. (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali: con un'analisi della Peggy Guggenheim collection*, Venezia, Cafoscarina 2010
- SACCO P.L., PEDRINI S., *Il distretto culturale: mito o opportunità?*, Working Paper, Università di Torino, Dipartimento di Economia, EBLA (2003)
- SANTAGATA S., *I distretti culturali museali. Le collezioni Sabaude di Torino*, Working Paper, Università di Torino, Dipartimento di Economia, EBLA (2002)

- SECCHI B., *La città del ventesimo secolo*, Roma, Laterza 2005
- SETTIS S., *Italia S.p.a. L'assalto al patrimonio culturale*, Torino, Einaudi 2002
- SETTIS S., *Un errore importante il modello americano*, intervista in *La Repubblica* 13 ottobre 2003
- SETTIS S., *Ma il museo ha un futuro?*, in *La Repubblica*, 30 giugno 2006
- SETTIS S., *Il museo non è un'azienda. Contro le false mitologie del "privato è bello" che continuano a raccogliere adepti*, in *La Repubblica*, 11 ottobre 2006
- SOLIMA L., *Comunicare il museo. Tra teoria e pratica*, in IACONO M.R. e FURIA F. (a cura di), *Educazione al Patrimonio Culturale: problemi di formazione e di metodo*, Atti del Convegno Nazionale Caserta, Teatro della Reggia 7-8 ottobre 2002, Caserta 2004
- SOLIMA L. e BOLLO A., *I musei e le imprese: indagine sui servizi di accoglienza nei musei statali italiani*, Napoli, Electa napoli srl 2002
- THROSBY D., *Economia della cultura*, Bologna, Il Mulino 2005
- TOFFOLUTTI R., LENA M. (et al.) (contributi di), *Ca' Venier dei Leoni*, in *Mostra internazionale di architettura, 3. mostra internazionale di architettura: Venice project*, Venezia: Biennale, Milano, Electa 1985
- TRIMARCHI M., *Economia e cultura: organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Milano, Franco Angeli 1999
- VARRICCHIO E., *Il diritto museale: ontogenesi di una disciplina giuridica*, Milano, Nuova Museologia, Rivista trim. di studi museologici 2008

Riferimenti sitografici

www.aam-us.org

www.aedon.mulino.it

www.agenziaperleonlus.it

www.agenzia.roma.it

www.altalex.com

www.amaci.org

www.ambientece.arti.beniculturali.it

www.arassociati.it

www.archaeogate.org

www.aroundphotography.it

www.arteconomy24.ilsole24ore.com

www.artefiera.bolognafiere.it

www.artfacts.net

www.artforbusiness.it

www.artribune.com

www.ascuoladiguggenheim.it

www.beniculturali.it

www.boero.it

www.bologna.repubblica.it

www.cittasostenibili.it

www.comune.bologna.it

www.cultura.regione.lombardia.it

www.designrepublic.it

www.didart.net

www.domusweb.it

www.euoparl.europa.eu

www.exibart.com

www.fattitaliani.blogspot.it

www.fizz.it

www.flashgiovani.it

www.fondoambiente.it

www.fondazioni.it

www.genderbender.it
www.guggenheim.org
www.guggenheim-intrapresae.it
www.guggenheim-venice.it
www.icom.museum
www.icom-italia.org
www.ideatre60.it
http://ildemocratico.com
www.informa.comune.bologna.it
www.irs.gov
www.invito.provincia.bologna.it
www3.istat.it
www.kataweb.it
www.latimes.com
www.magazine.unibo.it
www.mambo-bologna.org
www.manifatturadellearti.org <http://www.mambo-bologna.org/>
www.navoneassociati.com
www.nea.gov
www.nuovamuseologia.org
www.parlamento.it
www.provincia.bologna.it
www.repubblica.it
www.si.edu
www.sma.unibo.it
www.tafter.it
www.tafterjournal.it
www.teknemedia.net
www.theplan.it
www.thinktag.org/it/groups/arte-e-tecnologia
www.ufficiostudi.beniculturali.it
www.urbancenterbologna.it
www.undo.net