



UNIVERSITÀ
CA' FOSCARI
DI VENEZIA

Corso di Laurea Magistrale

in Economia e Gestione delle Arti e
delle Attività Culturali

Tesi di Laurea

**IL MODELLO GUGGENHEIM NEL CONTESTO
VENEZIANO: GOVERNANCE, SOSTENIBILITA' E
ADATTAMENTO**

Relatore

Ch. Prof. Genovesi Alessandro

Laureanda

Sarno Letizia

Matricola 881146

Anno Accademico 2025/2026

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1 - <i>Modelli di governance e sostenibilità economica dei musei</i>	
1.1 Evoluzione del museo come organizzazione economica	6
1.2 Teorie della nonprofit governance	12
1.3 Modelli di finanziamento nel settore culturale	16
1.4 Accountability, autonomia e dipendenza finanziaria	20
Capitolo 2 - <i>La Collezione Peggy Guggenheim tra globale e locale</i>	
2.1 La Collezione Peggy Guggenheim nella rete Guggenheim	23
2.2 Funding mix e struttura delle entrate	31
2.3 Strategie di raccolta fondi e partnership	38
2.4 Vincoli normativi e fiscali nel contesto italiano	43
Capitolo 3 - <i>Modelli culturali veneziani a confronto</i>	47
3.1 Fondazione Querini Stampalia	
3.1.1 Origini e missione istituzionale	48
3.1.2 Attività culturale e ruolo nel sistema veneziano	51
3.1.3 Governance e assetto organizzativo	57
3.1.4 Sostenibilità economica e fonti di finanziamento	60
3.2 Fondazione Ugo e Olga Levi	65
3.2.1 Origini e missione istituzionale	66
3.2.2 Attività culturale e ruolo nel sistema veneziano	70
3.2.3 Governance e assetto organizzativo	73
3.2.4 Sostenibilità economica e fonti di finanziamento	77
3.3 Selezione del caso comparativo	81
Capitolo 4 - <i>Replicabilità del modello Guggenheim nel contesto veneziano</i>	
4.1 Metodologia della ricerca e criteri di comparazione	83
4.2 Governance e modelli organizzativi a confronto	85
4.3 Funding mix e sostenibilità economica	88
4.4 Fundraising, membership e stakeholder	92
4.5 Replicabilità del modello Guggenheim	96
Conclusione	101

Abstract

Il presente elaborato analizza il modello Guggenheim nel contesto veneziano, con particolare attenzione alle dinamiche di governance, sostenibilità economica e adattamento locale della Collezione Peggy Guggenheim di Venezia. La ricerca prende avvio dall'evoluzione del museo contemporaneo, progressivamente configuratosi come organizzazione economica complessa, chiamata a coniugare missione culturale, sostenibilità finanziaria e capacità gestionale.

All'interno di questo quadro vengono approfonditi i principali modelli di governance e finanziamento tipici delle istituzioni culturali, con specifico riferimento al rapporto tra accountability, autonomia gestionale e dipendenza finanziaria. Particolare attenzione è dedicata al modello museale statunitense, caratterizzato da una forte cultura della filantropia privata, da strategie di fundraising strutturate e da un'elevata diversificazione delle fonti di entrata.

L'elaborato si concentra successivamente sul caso della Collezione Peggy Guggenheim, analizzandone il posizionamento all'interno della Solomon R. Guggenheim Foundation e le modalità attraverso cui il museo veneziano adatta le logiche proprie del network internazionale al contesto italiano. Attraverso l'analisi del funding mix, delle strategie di raccolta fondi e delle relazioni con stakeholder pubblici e privati, emerge come la Collezione Peggy Guggenheim rappresenti un modello ibrido, collocato tra dimensione globale e radicamento territoriale.

La ricerca si sviluppa inoltre mediante il confronto con la Fondazione Ugo e Olga Levi e la Fondazione Querini Stampalia, al fine di evidenziare similitudini e differenze nei modelli di governance, nelle strutture di finanziamento e nelle strategie di sostenibilità economica adottate dalle istituzioni culturali veneziane.

L'obiettivo finale dell'elaborato consiste nel valutare il grado di replicabilità del modello Guggenheim nel contesto veneziano, evidenziando come alcuni elementi del sistema statunitense come diversificazione delle entrate, fundraising strategico e costruzione di relazioni con gli stakeholder, possano rappresentare strumenti utili anche nel panorama culturale italiano, pur dovendo confrontarsi con vincoli normativi, fiscali e culturali profondamente differenti.

*A mio padre,
che mi ha dato le radici
e continua a vivere in ogni mio passo.*

*E a Francesco,
che senza doverlo fare,
ha scelto di esserci come un padre.*

Introduzione

La sostenibilità economica oggi rappresenta una delle principali sfide per le istituzioni culturali. All'interno di un contesto caratterizzato dalla progressiva riduzione delle risorse pubbliche, dalla crescente competizione per l'accesso ai finanziamenti e dall'aumento dei costi di gestione, i musei e le fondazioni che vi operano sono chiamati ad individuare ed adoperare modelli organizzativi in grado di garantire la continuità delle proprie attività senza compromettere la missione culturale che ne giustifica l'esistenza.

Tra le realtà museali operanti nel contesto veneziano, la Collezione Peggy Guggenheim costituisce un caso particolarmente interessante. Nonostante sia inserita nel sistema culturale italiano, l'istituzione beneficia dell'appartenenza al Solomon R. Guggenheim Foundation e presenta alcuni tratti caratteristici, capaci di distinguerla da molte altre organizzazioni culturali nazionali.

Tratti come la significativa capacità di attrarre risorse private, la consolidata attività di fundraising e l'influenza americana rendono la Collezione Peggy Guggenheim un modello su cui poter porre la base per chiedersi: in quale misura il modello sviluppato dalla Collezione Peggy Guggenheim può essere considerato replicabile all'interno del contesto veneziano? Per rispondere a questa domanda, la ricerca analizza il modello di governance e sostenibilità economica della Collezione Peggy Guggenheim e lo confronta con quello della Fondazione Querini Stampalia, istituzione culturale storica operante nel medesimo territorio, ma attraverso presupposti organizzativi, patrimoniali e gestionali differenti.

Il confronto, pertanto, è finalizzato a comprendere le condizioni che rendono possibili differenti forme di equilibrio economico ed istituzionale.

L'ipotesi che orienta tale elaborato è che la sostenibilità economica risieda nella capacità di costruire un sistema coerente di governance, relazioni e strumenti di finanziamento capace di adattare determinati strumenti alle caratteristiche specifiche del territorio in cui l'istituzione opera.

L'elaborato si articola in quattro capitoli. Il primo capitolo approfondisce il quadro teorico relativo ai modelli di governance e sostenibilità economica delle organizzazioni

culturali. Successivamente, il secondo capitolo mira ad analizzare la struttura organizzativa, il funding mix e le strategie di raccolta fondi della Collezione Peggy Guggenheim. Il terzo capitolo esamina due realtà culturali veneziane: Fondazione Querini Stampalia e Fondazione Ugo e Olga Levi. La scelta di inserire due entità culturali è nata dalla volontà di dimostrare che, seppur operanti nel medesimo settore e nel medesimo territorio, le istituzioni culturali si presentano come strutture estremamente differenti tra loro. Maggiore attenzione, nel capitolo 3, fa riferimento alla Fondazione Querini Stampalia, individuata come caso comparativo principale. Infine, il quarto capitolo sviluppa il confronto tra i due modelli, soffermandosi sulle differenze in termini di governance, equilibrio economico, fundraising e rapporti con gli stakeholder; per giungere ad una riflessione critica sulla trasferibilità di alcuni elementi del modello Guggenheim nel panorama culturale veneziano.

CAPITOLO 1

Modelli di governance e sostenibilità economica dei musei

1.1 Evoluzione del museo come organizzazione economica

Nel corso del Novecento, e in maniera ancora più evidente negli ultimi anni, il museo ha attraversato una profonda trasformazione che ne ha modificato non solo le funzioni, ma anche il modo in cui esso viene concepito e gestito.

Se in passato veniva considerato meramente un luogo di conservazione e tutela del patrimonio culturale, oggi il museo si configura sempre di più come un'organizzazione economica. Per questa ragione passa da essere identificato come istituzione prevalentemente elitario-conservativa ad un'organizzazione in grado di inserirsi, a tutti gli effetti, in dinamiche economiche, sociali e manageriali.

Il museo si articola come un'organizzazione ibrida, in cui la produzione di valore culturale non può prescindere da una gestione efficiente delle risorse economiche¹.

L'economia della cultura, in questo contesto, ci offre la chiave di lettura per comprendere un cambiamento profondo. La cultura inizia ad essere un vero e proprio comparto produttivo attraverso le sue logiche, i suoi modelli organizzativi ed un legame viscerale con il territorio². Il museo si configura come un attore a tutto tondo: la sua funzione culturale, strettamente connessa a quella sociale, si traduce anche in ricadute economiche per la comunità che lo ospita.

Le istituzioni culturali sono caratterizzate da una duplice natura: ovvero una dimensione funzionale legata alla produzione di valore culturale -simbolico, identitario e sociale- ed una dimensione di sostenibilità, legata al proprio equilibrio economico nel lungo periodo³. Questa coesistenza di dimensioni differenti rende particolarmente complessa la

¹ David Throsby, *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001, pp. 112-116

² Walter Santagata, *Il governo della cultura. Promuovere sviluppo e qualità sociale*, Bologna, Il Mulino, 2014, pp. 25-30.

³ David Throsby, *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001, pp. 7-12.

gestione dei musei contemporanei, i quali devono costantemente bilanciare il perseguimento della missione culturale con i vincoli imposti dalla disponibilità di risorse.

La necessità di garantire condizioni di equilibrio economico, nel tempo, implica, l'adozione di logiche gestionali e strumenti propri dell'economia e del management, senza che ciò comporti una perdita della funzione istituzionale, ma piuttosto una sua riformulazione in chiave contemporanea.

L'evoluzione del museo si può riassumere in tre tappe fondamentali.

La prima fase riconosce il museo come “museo-tempio”. Secondo una lettura proposta da Duncan Cameron⁴, esso rappresenta la fase iniziale dell'evoluzione del museo, collocabile tra il XVII e il XIX secolo. Veniva considerato un luogo esclusivo legato al collezionismo privato e accessibile, soprattutto, alle élite culturali. In questo primo momento il museo si configura come uno scrigno per la conservazione: la sua funzione principale è la tutela e la classificazione del patrimonio, senza una reale apertura verso la società.

Nel corso del Novecento si assiste ai processi di democratizzazione e all'ampliamento dell'accesso all'istruzione ed, in concomitanza, si afferma progressivamente una seconda fase, all'interno della quale il museo assume una funzione di tipo pubblico e sociale⁵. In questo periodo il museo diventa uno strumento di educazione e di diffusione culturale, rivolto ad una comunità sempre più ampia. Viene così riconosciuto come servizio pubblico, sostenuto prevalentemente da finanziamenti statali e inserito nelle politiche culturali nazionali.

A partire dagli ultimi decenni del secolo si sviluppa una terza fase, caratterizzata da una crescente attenzione agli aspetti gestionali⁶. Il museo è chiamato a confrontarsi con risorse economiche più limitate e con un contesto sempre più competitivo, in cui diventa fondamentale attrarre pubblico e finanziamenti. Di conseguenza, si diffonde l'uso di strumenti e logiche manageriali, che portano a considerare il museo come un'organizzazione complessa, attenta non solo alla conservazione e alla valorizzazione del

⁴ Duncan Cameron, *The Museum: A Temple or the Forum*, in «Curator», vol. 14, n. 1, 1971, pp. 11–24.

⁵ Georges Henri Rivière, *La muséologie selon Georges Henri Rivière*, Paris, Dunod, 1989.

⁶ Neil Kotler, Philip Kotler, *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Torino, Einaudi, 2004

patrimonio, ma anche alla sostenibilità economica e alla pianificazione delle proprie attività⁷.

Tale mutamento non si traduce necessariamente in un'alterazione della missione culturale che l'istituzione deve continuare a perseguire, ma rappresenta piuttosto un veicolo di valorizzazione attraverso l'adozione di logiche aziendali.

Le motivazioni che rendono necessario il passaggio da museo elitario a museo manageriale sono molteplici: al centro di tale mutamento vi è la necessità di diversificare le entrate, esigenza dettata principalmente alla progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici destinati al comparto culturale.

Per il corretto sostentamento di un'organizzazione culturale, è fondamentale non dipendere da un'unica fonte di finanziamento, ma costruirvi attorno un mix di risorse economiche che sappiano combinare: fondi statali, biglietti, donazioni, sponsor, membership, eventi e merchandising. La graduale contrazione di finanziamenti pubblici destinati alla cultura ha richiesto, per molteplici istituzioni museali, di rivedere le proprie modalità di gestione. Il museo deve, perciò, confrontarsi con esigenze di equilibrio economico e con la necessità di utilizzare in modo efficiente le risorse disponibili.⁸

Parallelamente, invece, il progressivo aumento dei costi di gestione rappresenta un altro dei fattori principali alla base della trasformazione del museo contemporaneo. Contrariamente a quanto accadeva in passato, l'istituzione museale è oggi chiamata a svolgere una molteplicità di attività che vanno ben oltre la mera conservazione del patrimonio, includendo la tutela e la gestione delle collezioni, la progettazione di mostre, lo sviluppo di servizi educativi e il coinvolgimento attivo del pubblico. Tali attività, permettono di coniugare necessità di carattere organizzativo-gestionale con il dovere istituzionale di preservare e trasmettere il patrimonio culturale alle generazioni future. Questa crescente complessità operativa comporta, pertanto, un significativo incremento delle risorse necessarie al funzionamento del museo.

Un altro aspetto riguarda i costi legati alla conservazione e alla tutela del patrimonio. Essi, infatti, rimangono elevati e costanti nel tempo, includendo interventi di restauro, sistemi di

⁷ Luca Zan, *La trasformazione delle organizzazioni culturali*, in Aedon, 2003

⁸ Zan, *La trasformazione delle organizzazioni culturali*, cit.

sicurezza e controllo ambientale. A questi si aggiungono i costi connessi alla produzione culturale, come l'organizzazione di mostre temporanee, il trasporto e l'assicurazione delle opere, nonché la progettazione degli allestimenti espositivi.

Unitamente, anche l'aumento dei costi del personale rappresenta un fattore rilevante in questo ambito. Il museo moderno richiede un mix di competenze specialistiche che spaziano dalla curatela alla gestione manageriale, fino alla didattica e alla comunicazione. A questo si aggiunge la necessità di investire nel marketing: in un mercato culturale sempre più affollato, attrarre e fidelizzare il pubblico non è più opzionale, ma si rivela una strategia di sopravvivenza.

Il progressivo aumento dei costi e la riduzione delle risorse pubbliche porta le aziende non profit a considerare anche l'equilibrio economico; il quale diviene una condizione necessaria per lo svolgimento della missione culturale: senza stabilità finanziaria non c'è spazio per la ricerca o l'esposizione. L'aumento dei costi, dunque, è un dato strutturale che impone il passaggio a modelli di finanziamento ibridi e diversificati.

Nella letteratura esiste un ampio consenso riguardo questo tema. Ad esempio, Walter Santagata (2007) definisce la cultura come un vero e proprio settore produttivo. Pur riconoscendo l'unicità del valore simbolico dei beni culturali, Santagata sottolinea come i musei debbano agire secondo logiche economiche, trovando un punto di equilibrio tra la creazione di valore culturale e la tenuta dei conti⁹. Mentre David Throsby (2001) rafforza questo concetto introducendo la "doppia natura" delle istituzioni culturali¹⁰.

Anche il contributo di Giacomo Magnani si inserisce nel dibattito sul ruolo economico e organizzativo delle istituzioni culturali. L'autore propone di leggere le istituzioni culturali come vere e proprie aziende, dotate di specifiche logiche organizzative e gestionali. Secondo questa prospettiva, il museo deve sviluppare capacità manageriali, come la

⁹ Santagata, W. (2007). *La fabbrica della cultura. Ritrovare la creatività per aiutarci a crescere*. Il Mulino

¹⁰ David Throsby, *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001, pp. 10-14.

pianificazione strategica, la gestione delle risorse e la costruzione di relazioni con diversi stakeholder, sia pubblici che privati¹¹.

Un ulteriore elemento di cambiamento riguarda il ruolo del pubblico, che non è più considerato un semplice destinatario passivo, ma un soggetto attivo nella costruzione dell'esperienza culturale. Questo ha portato all'introduzione di strumenti tipici del marketing e della gestione dei servizi, contribuendo a rafforzare l'idea del museo come organizzazione dinamica, capace di adattarsi ai cambiamenti del contesto e di perseguire nel tempo la propria sostenibilità.

La necessità di diversificare le fonti di finanziamento, infine, rappresenta uno degli aspetti centrali nella trasformazione del museo contemporaneo. Le istituzioni culturali sono chiamate a costruire un sistema articolato di entrate, che comprende finanziamenti pubblici, ricavi propri e contributi privati, in un equilibrio che risulta spesso complesso da mantenere¹². Tuttavia, l'adozione di logiche manageriali e il crescente ricorso a fonti di finanziamento alternative sollevano anche alcune criticità: tra queste, il rischio di uno snaturamento della funzione culturale del museo, che potrebbe essere progressivamente subordinata a obiettivi economici e di mercato¹³.

La crescente rilevanza delle logiche manageriali ha reso imprescindibile l'integrazione di processi come il controllo di gestione e lo sviluppo di relazioni multi-stakeholder. Tali elementi consentono al museo di lasciare da parte i vecchi modelli, spesso troppo rigidi, e gli permettono di muoversi meglio in un settore culturale che oggi è diventato molto più imprevedibile e complesso¹⁴.

Questa evoluzione mette in luce come la gestione dei musei non possa più prescindere da una visione integrata tra dimensione culturale ed economica, rendendo centrali l'analisi dei

¹¹ Giacomo Magnani, *Le aziende culturali: modelli manageriali*, Milano, FrancoAngeli, 2018, pp. 45-50

¹² C. F. Chang, H. P. Tuckman, *Revenue Diversification among Nonprofit Organizations*, in «*Voluntas*», vol. 5, n. 3, 1994, pp. 273-290

¹³ G. Magnani, *Le aziende culturali: modelli manageriali*, Milano, FrancoAngeli, 2018, pp. 52-55.

¹⁴ Ibidem

modelli di governance e delle strategie di finanziamento, che saranno approfonditi nei paragrafi successivi.

1.2 Teorie della nonprofit governance

L'inquadramento del museo come organizzazione economica consente di analizzarne la governance, intesa come l'insieme dei meccanismi, delle strutture e dei processi attraverso cui un'organizzazione viene diretta e controllata, al fine di comprendere come queste istituzioni vengano gestite e orientate verso il perseguimento della propria missione¹⁵.

Attraverso la governance è possibile comprendere le modalità in cui un'organizzazione viene diretta e controllata. Oltre ad un ruolo direzionale, la governance è in grado di definire la distribuzione del potere decisionale, le responsabilità degli attori coinvolti e le modalità di monitoraggio delle performance.

Essa riguarda il modo in cui vengono prese le decisioni strategiche e come viene garantita la responsabilità, in termini di accountability, nei confronti degli stakeholder¹⁶.

La governance non può essere interpretata meramente come una struttura gerarchica, bensì come sistema dinamico basato sull'interazione tra attori differenti, interni ed esterni all'organizzazione.

In ambito economico-manageriale, la governance viene intesa come il sistema attraverso cui un'organizzazione definisce i propri obiettivi, gestisce le risorse e risponde alle aspettative dei diversi stakeholder.

Tali aspetti assumono una maggiore rilevanza nel caso delle organizzazioni non profit, e in particolare, delle istituzioni culturali; le quali si distinguono dalle imprese for profit per l'assenza di finalità lucrative e per il perseguimento di obiettivi di carattere sociale¹⁷.

In questo contesto, la governance risulta caratterizzata da un elevato grado di complessità, in quanto le organizzazioni non profit non sono chiamate a rispondere alle esigenze di un unico soggetto, come nel caso degli azionisti, bensì ad una pluralità di stakeholder, ovvero portatori di interessi, differenti¹⁸.

¹⁵ Robert A. G. Monks, *Corporate Governance*, Wiley, 2011.

¹⁶ Ibidem

¹⁷ BoardSource, *The Handbook of Nonprofit Governance*, Washington D.C., BoardSource, 2010

¹⁸ Ibidem

Inoltre, la governance può essere definita come l'insieme delle relazioni tra il management, organi di controllo ed altri soggetti interessati, nonché come il sistema attraverso cui vengono stabiliti gli obiettivi dell'organizzazione e monitorati i risultati¹⁹.

Tale definizione può essere estesa anche per le organizzazioni non profit, nelle quali la dimensione relazionale ed il ruolo degli stakeholder assumono un'importanza centrale.

La governance può essere intesa anche come l'insieme di processi, che regola l'esercizio del potere nella gestione delle risorse economiche e sociali²⁰. In questa accezione, l'accento si sposta sul ruolo delle istituzioni e delle interazioni che legano tra loro i diversi portatori di interesse.

Questa prospettiva consente, perciò, di evidenziare come la governance non sia solo struttura, ma un vero e proprio processo: un intreccio di cooperazione e coordinamento in grado di unire settore pubblico e privato.

Gestire una non profit significa bilanciare tre pesi: la fedeltà alla propria causa, l'efficienza gestionale e il dovere verso la collettività. Questa particolare natura è il cuore stesso delle organizzazioni non profit: la loro esistenza si fonda sulla fiducia del pubblico, garantita proprio dall'assenza di scopi di lucro²¹.

Essere "accountable" significa essere in grado di rendere conto delle proprie azioni in modo trasparente, infatti l'accountability può essere interpretato come un impegno morale verso la missione stessa²². È proprio questa credibilità a generare quella legittimazione sociale²³, la quale permette all'organizzazione di restare solida, autorevole e sostenibile nel lungo periodo.

Tali premesse chiariscono come, nel comparto non profit, la governance presenti caratteristiche specifiche legate all'assenza di una proprietà privata e alla conseguente necessità di garantire accountability verso una pluralità di stakeholder. Gli organi collegiali

¹⁹ OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance, Paris, 2015

²⁰ World Bank, Governance and Development, Washington D.C., 1992

²¹ H. Hansmann, *The Role of Nonprofit Enterprise*, Yale Law Journal, 1980

²² R. K. Christensen, *The Handbook of Nonprofit Governance*, Jossey-Bass, 2015.

²³ L. M. Salamon, *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, Johns Hopkins University Press, 1995

assumono un ruolo centrale in quanto responsabili sia dell'indirizzo strategico, che della tutela della missione istituzionale, assicurando la coerenza tra finalità sociali e gestione delle risorse²⁴.

Queste peculiarità rendono necessario il ricorso alle teorie riguardo la non profit governance, le quali permettono di interpretare in modo più dettagliato le logiche decisionali e razionali che caratterizzano tali organizzazioni.

Un pilastro fondamentale dell'analisi della non profit governance fa riferimento alla stakeholder theory, coniata da R. Edward Freeman. Questo approccio sposta il baricentro della responsabilità dai singoli soggetti ad una pluralità di stakeholder. Governare un'istituzione significa armonizzare interessi eterogenei, cercando un punto di equilibrio tra le richieste dei partner pubblici, il sostegno dei donatori privati e il valore sociale restituito alla comunità²⁵.

Parallelamente a questo approccio, la resource dependence theory permette di comprendere il funzionamento delle organizzazioni non profit. Secondo questa teoria, le organizzazioni dipendono in misura significativa dalle risorse esterne, e pertanto, sono tenute a sviluppare relazioni strategiche con i soggetti da cui queste risorse provengono. In tal senso, la governance assorbe un ruolo fondamentale sia nella gestione interna, che nella costruzione e mantenimento di reti relazionali con attori sia pubblici che privati²⁶.

Un ulteriore contributo teorico è fornito dalla agency theory, la quale pone la propria attenzione sul rapporto tra i soggetti incaricati dell'organizzazione e coloro che detengono il controllo delle risorse. Nelle organizzazioni non profit emerge la necessità di garantire trasparenza e controllo sull'operato del management, per evitare comportamenti opportunistici ed assicurare coerenza con la missione istituzionale²⁷.

Complessivamente, le teorie della non profit governance evidenziano come le organizzazioni non profit tendano ad integrarsi tra loro anziché operare a compartimenti stagni.

²⁴ BoardSource, *The Handbook of Nonprofit Governance*, Washington D.C

²⁵ G. Boesso, F. Cerbioni, *La governance nelle organizzazioni non profit*, Impresa Sociale, n. 9, 2017

²⁶ Euricse, *Impresa sociale e creazione di valore*, Trento, 2015.

²⁷ F. Antoldi, *La corporate governance nelle aziende non profit*, disponibile su ResearchGate

In questo contesto, emerge con particolare rilevanza il tema dell'accountability, che rappresenta uno dei principali strumenti attraverso cui l'organizzazione rende conto della propria gestione e dei risultati conseguiti agli stakeholder ed alla collettività.

Il concetto di accountability non può essere ridotto alla mera rendicontazione²⁸, ma comprende un insieme ben più ampio di pratiche e responsabilità attraverso cui l'organizzazione rende conto della propria gestione agli stakeholder. In tale prospettiva, la rendicontazione rappresenta uno degli strumenti attraverso cui tale responsabilità viene esercitata.

Infatti, l'utilizzo del principio di accountability prevede una duplice natura. Da una parte l'obbligo di rendere conto della propria attività in maniera trasparente attraverso la raccolta di dati e informazioni e lo sviluppo di una cultura del controllo da parte del management. E dall'altra parte il dovere di sviluppare un clima di fiducia all'interno della propria collettività²⁹.

Per le aziende culturali diviene fondamentale misurare i risultati raggiunti, e questa necessità rende indispensabile individuare dei responsabili gestionali e la predisposizione di un sistema informativo adeguato³⁰.

In questo quadro, il principio di accountability assume una rilevanza particolarmente significativa nel caso delle istituzioni culturali e museali, le quali operano in contesti caratterizzati da una pluralità di fonti di finanziamento e da una crescente necessità di legittimazione nei confronti degli stakeholder. Per questo la governance viene utilizzata come uno strumento strategico attraverso cui le istituzioni museali sono chiamate a bilanciare il perseguimento della missione culturale con le esigenze di solidità economica favorendo, al contempo, la costruzione di relazioni stabili con i diversi attori coinvolti.

²⁸ Gazzola, P., Ratti, M., *Il bilancio sociale nelle organizzazioni non profit*

²⁹ Gazzola, Ratti, *Il bilancio sociale nelle organizzazioni non profit*, cit.

³⁰ Chirieleison, C (1999). *La valutazione delle performance nelle gestioni museali e tecniche*, in "Studi e note di Economia"

1.3 Modelli di finanziamento nel settore culturale

Poiché le organizzazioni culturali rappresentano sempre più organizzazioni complesse tenute al proprio equilibrio economico nel lungo periodo, il tema del finanziamento assume un ruolo chiave per la definizione delle strategie gestionali e nella capacità dei musei di operare in modo efficace e competitivo³¹.

I modelli di finanziamento nel settore culturale si articolano in maniera diversa, spaziando da sistemi fortemente basati sul sostegno pubblico, a modelli caratterizzati da un'ampia presenza di risorse private, includendo forme ibride in grado di combinare diverse fonti di reddito. La configurazione di questi modelli, è strettamente legata al contesto istituzionale, normativo e culturale di riferimento; e questo influenza sia la struttura delle entrate, che il grado di autonomia gestionale delle organizzazioni museali³².

Per quanto riguarda la diversità di finanziamenti, è fondamentale analizzarne le principali forme (pubblico, privato ed autofinanziamento), ed inoltre il ruolo crescente di strumenti di raccolta fondi, come ad esempio i programmi di membership e gli endowment fund, particolarmente diffusi nei modelli statunitensi³³.

L'analisi dei modelli di finanziamento costituisce, quindi, il presupposto necessario per comprendere le divergenze tra sistemi culturali nazionali e per valutare se le pratiche gestionali di un paese siano effettivamente replicabili in altri contesti. Tali elementi risultano fondamentali per inquadrare le dinamiche di funzionamento dei musei all'interno di diverse realtà di riferimento.

Poiché tale elaborato si propone di analizzare due istituzioni museali inserite in contesti economici, fiscali e sociali profondamente differenti, risulta necessario introdurre le principali divergenze che caratterizzano tali realtà.

³¹ S. Toepler, S. Dewees, *Cultural Nonprofits*, in W. W. Powell, R. Steinberg (a cura di), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven, 2005

³² V. D. Alexander, *Pictures at an Exhibition: Conflicting Pressures in Museums and the Display of Art*, in "American Journal of Sociology", 1996;

³³ J. W. O'Hagan, *The State and the Arts: An Analysis of Key Economic Policy Issues in Europe and the United States*, Edward Elgar, Cheltenham, 1998.

In particolare, il confronto riguarda il modello del Solomon R. Guggenheim Museum, situato negli Stati Uniti, e quello della Collezione Peggy Guggenheim, collocato nel contesto italiano, nello specifico nella città di Venezia.

Una prima differenza riguarda la struttura del finanziamento: se negli Stati Uniti i musei vengono finanziati per la maggior parte da mecenati benestanti, in Italia, invece, la struttura del finanziamento varia in funzione della natura pubblica o privata dell'istituzione³⁴.

A sostegno di quanto sopra, il contesto statunitense si caratterizza per una consolidata tradizione filantropica e per un sistema fiscale in grado di incentivare le donazioni alle organizzazioni non profit; al contrario, nel contesto italiano la cultura della donazione risulta significativamente meno sviluppata.

Infatti, nel contesto italiano, il contributo dei soggetti privati al finanziamento delle istituzioni culturali risulta ancora contenuto, sia in termini di diffusione che di volume complessivo; tale limitazione si traduce quindi in un'incidenza ridotta delle erogazioni liberali nel sostegno ai musei³⁵.

Assume, in questo senso, particolare rilevanza il concetto di funding mix. Quest'ultimo viene inteso come un'equilibrata combinazione delle diverse fonti di entrata in un'ottica di solidità della struttura economica e finanziaria³⁶.

All'interno di tale analisi, il concetto di funding mix risulta essere un punto cruciale nell'indagine dei modelli di finanziamento delle istituzioni museali, poiché consente di valutare la composizione delle entrate ed il grado di diversificazione delle fonti di finanziamento.

³⁴ A. Varah, *Frescos, funding and the future: a partnership in mural preservation. San Francisco Museum of Modern Art case study*, disponibile online: https://www.insegnadeltgiglio.it/wp-content/uploads/2024/10/04-01_Frescos-funding-and-the-future-a-partnership-in-mural-preservation-San-Francisco-Museum-of-Modern-Art-case-study-Adine-Varah.pdf (ultimo accesso: aprile 2026)

³⁵ E. De Simone, A. Di Maio, *Il dono della cultura*, Roma Tre Press, disponibile online: [PDF](#) (ultimo accesso: aprile 2026)

³⁶ C. F. Chang, H. P. Tuckman, *Revenue diversification among nonprofit organizations*, in "Voluntas", 5(3), 1994

Con l'espressione funding mix si intende, di fatto, la combinazione di diverse tipologie di risorse economiche, siano esse pubbliche, private ed autofinanziamenti, in grado di contribuire al sostegno finanziario di un'organizzazione culturale³⁷.

Un funding mix equilibrato diviene, quindi, un elemento necessario per la sostenibilità economica dei musei nel lungo periodo, poiché permette in prima battuta di ridurre la dipendenza da una singola fonte di finanziamento, ed in secondo luogo di mitigare i rischi derivanti da eventuali variazioni delle entrate³⁸. Al contrario, una struttura finanziaria fortemente concentrata è in grado di rendere l'istituzione maggiormente soggetta a cambiamenti di natura economica, politica o sociale.

Differenziare le entrate non costituisce più una scelta prudente, ma al contrario, una strategia vitale per conquistare stabilità e autonomia gestionale³⁹. La composizione di questo "mix" finanziario varia però enormemente a seconda del contesto geografico e politico.

In Italia, ad esempio, il finanziamento statale rimane la colonna portante, rendendo il paniere delle risorse meno articolato e più dipendente dalle politiche governative⁴⁰. Al contrario, il sistema statunitense si muove su binari diversi: la varietà delle fonti è molto più spinta e spazia dalle donazioni dei singoli privati ai contributi delle grandi fondazioni, dai programmi di membership alle attività di fundraising, fino ai fondi di dotazione (endowment)⁴¹. In particolare, questi ultimi rappresentano uno degli strumenti più rilevanti del modello statunitense. Essi consentono alle istituzioni sia di disporre di risorse stabili e di lungo periodo che di pianificare il futuro con maggiore indipendenza dalle fluttuazioni del mercato o dei sussidi.

³⁷ Chang, Tuckman, *Revenue Diversification among Nonprofit Organizations*, cit.

³⁸ B. S. Frey, S. Meier, *The economics of museums*, in V. A. Ginsburgh, D. Throsby (a cura di), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier, 2006

³⁹ Frey, Meier, *The Economics of Museums*, cit.

⁴⁰ G. Brosio e S. Piperno, *Governo e finanziamento del sistema museale in Italia*, in "Economia della Cultura", 2009

⁴¹ F. Hansmann, *The Role of Nonprofit Enterprise*, Yale Law Journal, 1980.

Una maggiore diversificazione delle fonti di entrata permette ai musei statunitensi di sviluppare modelli di gestione maggiormente autonomi ed orientati al lungo periodo, riducendo la dipendenza dalle singole tipologie di finanziamento⁴².

Tuttavia, questa configurazione espone le istituzioni ad una maggiore variabilità delle risorse disponibili, poiché è fortemente influenzata dall'andamento economico e dalla propensione alla donazione di soggetti privati⁴³. In questo senso, il funding mix oltre a rappresentare uno strumento di analisi economico-finanziaria, costituisce un indicatore del grado di resilienza organizzativa e della capacità strategica delle istituzioni museali nei diversi sistemi nazionali⁴⁴.

Nel complesso, il confronto tra i diversi modelli di finanziamento evidenzia come la struttura delle entrate incida in maniera significativa sulle scelte gestionali, sul grado di autonomia e sulle prospettive di sviluppo delle istituzioni museali nei differenti sistemi nazionali.

⁴² Hansmann, *The Role of Nonprofit Enterprise*, cit.

⁴³ B. S. Frey, S. Meier, *The economics of museums*, in V. A. Ginsburgh, D. Throsby (a cura di), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier, 2006

⁴⁴ Frey, Meier, *The Economics of Museums*, cit.

1.4 Accountability, autonomia e dipendenza finanziaria

All'interno delle istituzioni museali contemporanee, i concetti di accountability, autonomia e dipendenza finanziaria assumono un ruolo centrale per comprendere le dinamiche di governance e le condizioni di equilibrio economico nel lungo periodo.

Questi elementi risultano fortemente interconnessi tra loro e contribuiscono a definire la maniera in cui i musei gestiscono le proprie risorse, si relazionano con gli stakeholder e perseguono la propria missione culturale.

Il principio di accountability rappresenta uno dei pilastri fondamentali nella gestione delle organizzazioni non profit. Esso viene inteso come l'insieme di pratiche e responsabilità attraverso cui l'organizzazione rende conto della propria attività agli stakeholder, garantendo trasparenza, correttezza e legittimazione sociale⁴⁵. Nel caso delle istituzioni museali, l'accountability trova una rilevanza ancora maggiore, poiché tali organizzazioni operano spesso grazie a risorse derivanti da una pluralità di soggetti, tra cui enti pubblici, donatori privati, sponsor e comunità di riferimento.

In questo scenario, l'accountability smette di essere un mero adempimento burocratico per trasformarsi in una narrazione dell'impatto prodotto. Per un museo, rendere conto del proprio operato non significa solo far quadrare i conti, ma dimostrare la propria capacità di generare valore sociale: quanto incide sul territorio, quanto è realmente accessibile e quale impronta educativa lascia sulla collettività⁴⁶.

Questo si lega a doppio filo al tema dell'autonomia gestionale. Un museo è realmente tale quando può decidere in autonomia le proprie strategie e allocare i fondi seguendo la propria missione culturale, senza subire imposizioni esterne⁴⁷. La libertà di manovra non si configura come un principio astratto, ma come una variabile strettamente determinata dalla solidità e dalla struttura delle entrate. In definitiva, il grado di indipendenza di

⁴⁵ BoardSource, *The Handbook of Nonprofit Governance*, Washington D.C., 2010.

⁴⁶ M. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, 1995

⁴⁷ P. Dubini, *Gestire la cultura*, Etas, 2005

un'istituzione è sempre lo specchio del suo modello di finanziamento e del contesto normativo in cui si trova a operare⁴⁸.

In sistemi caratterizzati da una forte presenza di finanziamenti pubblici, come quello italiano, l'autonomia gestionale tende ad essere più limitata, in quanto le istituzioni devono rispondere a vincoli normativi, burocratici e politici. Al contrario, nei contesti in cui prevalgono risorse private, come nel modello statunitense, i musei possono disporre di un maggiore margine di flessibilità decisionale. In questo senso, la diversificazione delle fonti di finanziamento assume un ruolo strategico, in quanto consente di ridurre i vincoli esterni e di rafforzare la capacità dell'organizzazione di operare in modo autonomo e sostenibile⁴⁹. Tuttavia, le istituzioni museali si trovano frequentemente ad operare in condizioni di dipendenza finanziaria, dovendo fare affidamento su risorse provenienti da soggetti esterni per garantire il proprio funzionamento. Tale dipendenza implica la necessità di sviluppare relazioni strategiche con i finanziatori, ma al tempo stesso può influenzare le scelte organizzative e limitare il grado di autonomia decisionale.

In particolare, una forte dipendenza da una singola fonte di finanziamento può esporre l'organizzazione a rischi significativi, rendendola vulnerabile a cambiamenti di natura economica, politica o istituzionale. Per questo motivo, la costruzione di un funding mix equilibrato rappresenta una condizione fondamentale per ridurre la dipendenza finanziaria e garantire maggiore resilienza organizzativa⁵⁰.

Un'elevata dipendenza da risorse esterne tende infatti a ridurre l'autonomia gestionale, aumentando al contempo la necessità di rendere conto del proprio operato attraverso pratiche di accountability. Questa esigenza, tuttavia, non può essere letta unicamente in termini strumentali. Essa può generare delle tensioni nel momento in cui le richieste dei finanziatori o degli stakeholder influenzino le scelte strategiche, rischiando di compromettere la coerenza con la missione culturale.

⁴⁸ H. K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, Routledge, 2014.

⁴⁹ C. F. Chang, H. P. Tuckman, *Revenue diversification among nonprofit organizations*, in *Voluntas*, 1994

⁵⁰ B. S. Frey, S. Meier, "The economics of museums", in *Handbook of the Economics of Art and Culture*, 2006

Al tempo stesso, un sistema di governance trasparente e responsabile può contribuire a rafforzare la fiducia degli stakeholder, favorendo l'accesso a nuove risorse e riducendo il grado di vulnerabilità finanziaria.

Alla luce di quanto analizzato, emerge come la struttura delle entrate e il grado di dipendenza finanziaria incidano in maniera significativa sulle dinamiche di governance e sulle scelte strategiche delle istituzioni museali, anticipando il confronto tra diversi modelli di finanziamento che verrà approfondito nei capitoli successivi.

CAPITOLO 2

La Collezione Peggy Guggenheim tra globale e locale

2.1 La Collezione Peggy Guggenheim nella rete Guggenheim

Dopo aver esposto le criticità ed i benefici propri dei modelli di governance e della sostenibilità economica dei musei, il presente capitolo sposta l'attenzione sulla Collezione Peggy Guggenheim di Venezia.

L'istituzione veneziana, con sede a Palazzo Venier dei Leoni, rappresenta uno dei tre pilastri all'interno della costellazione Guggenheim. Di fatto, la Solomon R. Guggenheim Foundation è costituita dalla sede di New York e appunto, dalla sede secondaria di Venezia. Mentre, il museo Guggenheim di Bilbao rientra nel network dietro pagamento di una fee alla casa madre⁵¹. Per quanto concerne il museo Guggenheim di Abu Dhabi, invece, la sua apertura è prevista nell'anno corrente seguendo la medesima logica del contesto spagnolo⁵².

La Solomon R. Guggenheim Foundation è una delle principali reti internazionali destinate all'arte moderna e contemporanea⁵³ e la sua evoluzione è legata alla figura di Peggy Guggenheim, la cui attività di collezionista e mecenate ha rappresentato un vettore tra le avanguardie europee ed il dinamismo americano⁵⁴.

Il passaggio della collezione veneziana di Peggy Guggenheim alla The Solomon R. Guggenheim Foundation, fondazione dello zio, avvenuto nel 1976, ha garantito sia la tutela che la continuità di un cospicuo patrimonio artistico ma, soprattutto, ha segnato l'inizio di

⁵¹ Solomon R. Guggenheim Foundation, *Guggenheim Bilbao Museum Agreement*, sito ufficiale Guggenheim, www.guggenheim.org

⁵² Solomon R. Guggenheim Foundation, *Guggenheim Abu Dhabi*, sito ufficiale, www.guggenheim.org

⁵³ Solomon R. Guggenheim Foundation, *About the Foundation*, sito ufficiale, www.guggenheim.org

⁵⁴ Peggy Guggenheim, *Confessions of an Art Addict*, London, Penguin Books, 1960.

un modello museale di fama internazionale⁵⁵. In questo modo Palazzo Venier dei Leoni diventa un'istituzione che, seppur rientrando in una rete globale, mantiene l'identità e l'impostazione di una collezione privata.

L'appartenenza alla rete Guggenheim rappresenta anche un aspetto positivo per la Collezione, in quanto permette di comprendere il posizionamento del museo veneziano sia dal punto di vista culturale, che in relazione alle sue modalità di finanziamento e strategie di sviluppo intraprese.

Per comprendere il funzionamento della Collezione Peggy Guggenheim all'interno del contesto veneziano, è necessario considerare alcune caratteristiche strutturali del modello museale statunitense, da cui quest'ultima dipende.

Nel valutare le scelte di management da implementare per una gestione consapevole delle istituzioni museali è necessario tenere in considerazione il contesto socio-culturale e normativo in cui si inseriscono.

Assumono particolare rilevanza le modalità di finanziamento, come discusso nel capitolo precedente. Fra queste, la filantropia assume un ruolo di spicco in quanto rappresenta uno dei principali strumenti attraverso cui le istituzioni culturali possono rafforzare la propria sostenibilità economica e ridurre la dipendenza dal finanziamento pubblico.

Ciò nonostante, l'efficacia di questo strumento varia in base al contesto di riferimento. Se nel modello statunitense la filantropia costituisce un pilastro fondamentale del sistema museale, nel contesto italiano risulta condizionata da fattori culturali, normativi e fiscali che limitano sia la diffusione, che l'impatto.

Con il termine filantropia viene definito l'insieme delle attività volontarie di donazioni di diverso carattere: risorse economiche, beni o competenze⁵⁶. Tali attività, svolte da individui, imprese o fondazioni, sono finalizzate al sostegno di cause di interesse collettivo⁵⁷.

⁵⁵ Philip Rylands, *Peggy Guggenheim: The Last Dogressa*, New York, Rizzoli, 2001

⁵⁶ L. Salamon, *America's Nonprofit Sector: A Primer*, New York, Foundation Center, 2012

⁵⁷ J. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management and Policy*, London, Routledge, 2014

Per esempio, in ambito culturale essa rappresenta una forma di finanziamento privato in grado di contribuire alla sostenibilità economica delle istituzioni, integrando o sostituendo l'intervento pubblico⁵⁸.

Risulta presto evidente come, questa forma di mecenatismo, goda di una duplice natura: da una parte permette di compiere un atto altruistico, e dall'altra essa si configura come un fenomeno strutturato⁵⁹. Seppur a primo impatto possa sembrare un fenomeno autonomo, la filantropia in realtà è influenzata profondamente da fattori culturali, sociali e fiscali, che incidono sulla partecipazione dei soggetti privati al sostegno delle istituzioni.

All'interno del contesto statunitense, le dinamiche sopra riportate si configurano all'interno di una radicata cultura della donazione, la quale, trainata da fattori storici e religiosi, contribuisce a rendere la filantropia un elemento cardine nel sistema di finanziamento delle istituzioni culturali⁶⁰.

Come anticipato, una delle radici della filantropia è di carattere storico. Basti pensare alla tradizione protestante: essa ha svolto un ruolo determinante nella diffusione di un'etica in cui il successo economico implica un dovere morale di restituzione alla società⁶¹. A questo proposito, la donazione contribuisce alla costruzione del prestigio e della legittimazione del donatore all'interno della comunità⁶².

Risulta coerente con quanto precedentemente esposto che le istituzioni museali statunitensi si fondano, in larga misura, sul contributo di soggetti privati. Per questa ragione la filantropia rappresenta un pilastro necessario all'interno del sistema, sostenendo sia attività coerenti che progetti di sviluppo ed investimento nel lungo periodo⁶³.

⁵⁸ C. M. Toepler, "Cultural Policy and Philanthropy", in *The Routledge Companion to Nonprofit Management*, Routledge, 2016

⁵⁹ L. Salamon, H. Anheier, "The Emerging Nonprofit Sector", *World Bank Working Paper*, 1996

⁶⁰ L. Salamon, H. Anheier, *The Emerging Nonprofit Sector*, cit.

⁶¹ M. Weber, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Milano, Rizzoli, 2006

⁶² P. DiMaggio, "Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston", *Media, Culture & Society*, 1982

⁶³ P. DiMaggio, *Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston*, cit.

All'interno dello scenario americano si sviluppano modelli di raccolta fondi molto articolati e basati su una pluralità di strumenti. Tra questi, assumono particolare rilevanza le donazioni individuali (individual giving), i programmi di membership, gli endowment fund e le sponsorizzazioni aziendali, i quali permettono alle istituzioni di diversificare le proprie fonti di entrata e di costruire relazioni stabili e durature con i donatori⁶⁴.

Più nello specifico le donazioni individuali rappresentano una delle principali fonti di finanziamento nel contesto americano⁶⁵. Esse, basandosi sul contributo diretto dei singoli stakeholder e su strategie di fidelizzazione sviluppate nel tempo⁶⁶, consentono alle istituzioni di costruire una solida e diversificata base di sostenitori garantendo, così, stabilità delle entrate e continuità delle attività.

Analogamente, i programmi di membership ampiamente diffusi nel settore culturale⁶⁷, assumono un ruolo centrale nel rafforzamento del legame istituzione-pubblico, poiché mediante il pagamento di una quota periodica prevedono benefici esclusivi per i membri. Questa logica della reciprocità permette di instaurare una relazione continuativa che non si esaurisce nella mera fruizione culturale, ma si traduce in partecipazione attiva alla vita dell'istituzione.

Parallelamente, gli endowment fund si configurano come fondi patrimoniali alimentati da donazioni e investiti nel lungo periodo⁶⁸, i cui rendimenti vengono vincolati al sostegno delle finalità istituzionali. Questo meccanismo garantisce alle organizzazioni culturali di disporre di flussi finanziari stabili e certi favorendo, in questo modo, una pianificazione strategica pluriennale e riducendo la dipendenza da entrate variabili.

⁶⁴ C. Tempel, T. Seiler, D. Burlingame, *Achieving Excellence in Fundraising*, San Francisco, Jossey-Bass, 2016

⁶⁵ Giving USA 2023: *The Annual Report on Philanthropy for the Year 2022*, Giving USA Foundation

⁶⁶ Sargeant, A. (2009). *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press

⁶⁷ A. McNicholas, *Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation*, London, Routledge, 2004

⁶⁸ A. McNicholas, *Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation*, cit.

Al contempo le corporate sponsorship si delineano come forme di collaborazioni basate su un reciproco scambio di valore⁶⁹ in cui vengono coinvolte aziende nel finanziamento di progetti culturali. Alla base di questa forma di finanziamento, queste ultime ottengono benefici in termini di visibilità e posizionamento reputazionale, mentre le istituzioni culturali accedono a risorse economiche fondamentali per rafforzare la propria solidità all'interno del sistema culturale ed economico.

Il panorama della filantropia statunitense non si limita al contributo dei singoli o delle imprese, ma trova un ulteriore elemento strutturale nell'azione delle fondazioni private.

Le fondazioni private, operando come intermediari tra grandi patrimoni privati e bisogni pubblici⁷⁰, nascono con l'obiettivo di promuovere, attraverso il finanziamento di iniziative sociali, educative e culturali, il benessere collettivo.

Tra le realtà di maggior rilievo, si annoverano la Ford Foundation e la Rockefeller Foundation, le quali, attraverso una visione di lungo periodo hanno garantito continuità e sostegno a numerosi progetti culturali su scala nazionale ed internazionale.

A tal proposito, la Ford Foundation, istituita nel 1936, si è distinta in particolare modo per il finanziamento di programmi destinati alla promozione delle arti e della cultura, contribuendo allo sviluppo di istituzioni museali e progetti artistici su scala internazionale⁷¹.

Parallelamente, la Rockefeller Foundation, fin dalla sua istituzione all'inizio del XX secolo, ha svolto un ruolo significativo per quanto concerne il supporto delle attività culturali ed artistiche. Il suo operato si distingue per la capacità di coniugare il supporto finanziario ad una visione strategica, orientata al progresso sociale e alla crescita culturale delle comunità⁷².

⁶⁹ B. Toepler, "Public Funding and Private Philanthropy", in *The Routledge Companion to Nonprofit Management*, Routledge, 2016

⁷⁰ H. Anheier, *Foundations in Europe and the United States*, London, Routledge, 2001

⁷¹ Ford Foundation, *Annual Report*, varie edizioni

⁷² Rockefeller Foundation, *Annual Report*, varie edizioni

L'azione delle fondazioni private all'interno del sistema filantropico statunitense permette di evidenziare le principali implicazioni che un modello fortemente orientato al finanziamento privato comporta.

Quanto sopra descritto permette di comprendere come il ruolo delle fondazioni private, inteso come strumento di finanziamento, sappia cogliere in maniera più ampia le logiche di funzionamento del sistema filantropico statunitense.

Nella letteratura è evidenziato come tali organizzazioni operino in qualità di attori strategici, orientando flussi di risorse significativi verso il settore culturale e influenzando, in parte, le traiettorie di sviluppo⁷³.

Per questa ragione, la presenza e l'azione delle fondazioni private permettono di evidenziare le principali implicazioni di un modello basato principalmente sul finanziamento privato. Quest'ultimo consente alle istituzioni museali di beneficiare di una maggiore autonomia finanziaria e di accedere a risorse che consentono la realizzazione di progetti pluriennali, sostenendo processi di innovazione e sviluppo nel lungo periodo⁷⁴.

Il nome Guggenheim viene associato ad un forte capitale simbolico e reputazionale, diventando un elemento incisivo per quanto riguarda la percezione dell'istituzione veneziana da parte del pubblico, dei partner e dei potenziali donatori. Tale riconoscibilità internazionale rafforza l'immagine della Collezione, ma soprattutto ne consolida la posizione all'interno del sistema museale globale. Questo aspetto, se riportato all'interno di un settore in cui la reputazione diviene una leva strategica necessaria, costituisce un vantaggio competitivo.

Entrando nel merito dell'indagine, dalle evidenze raccolte emerge un significativo grado di autonomia nella gestione delle proprie attività nonostante le sedi appartengano al medesimo network. In particolare, la rete si configura come una struttura di coordinamento e legittimazione dal punto di vista del fundraising e delle relazioni con il territorio.

Questa osservazione è particolarmente interessante poiché si riflette nelle dinamiche di finanziamento. Indipendentemente dal valore del brand, la Collezione Peggy Guggenheim è chiamata ad implementare strategie autonome per il proprio sostentamento. Risulta

⁷³ H. Anheier, *Foundations in Europe and the United States*, London, Routledge, 2001

⁷⁴ H. Anheier, *Foundations in Europe and the United States*, cit.

quindi evidente come la costellazione funga da importante base di partenza, ma non rappresenti una condizione sufficiente per garantire l'autonomia finanziaria dell'istituzione.

Dai colloqui svolti con la sede veneziana, emerge la complessità nel costruire collaborazioni trasversali con le diverse sedi della Fondazione nonostante esistano alcuni progetti condivisi, i quali richiedono un elevato livello di coordinamento ed un interesse comune da parte dei differenti attori coinvolti.

Nella maggior parte dei casi le partnership vengono sviluppate, però, a livello locale, basandosi sulle specificità del contesto e delle relazioni costruite nel tempo. Quanto riportato dalla responsabile Corporate, implica che, pur la dimensione del brand sia rilevante, il funzionamento operativo del museo rimanga fortemente radicato nel territorio in cui si trova.

Pare evidente, quindi, come la Collezione Peggy Guggenheim si collochi all'interno di una sorta di posizione intermedia, caratterizzata da una duplice dimensione. Tale bivalenza deriva dall'appartenenza ad una rete globale capace di rafforzarne sia prestigio che ampliamento della visibilità ed, al contempo, opera all'interno di un contesto locale capace di condizionarne strategie e possibilità di sviluppo.

Questa dicotomia permette di avere una chiave di lettura per comprendere il modello di funding del museo, il quale si sviluppa tra l'intersezione di questa doppia natura.

In modo particolare, quest'ultimo è influenzato positivamente dal fatto che il contesto veneziano è turisticamente vantaggioso in quanto capace di attrarre un pubblico internazionale estremamente ampio. Questo elemento si converte in un'importante opportunità per il museo, sia in termini di visibilità che di capacità di generare ricavi mediante la bigliettazione. Al contempo, però, comporta una dipendenza dai flussi turistici, i quali sono sollecitati da fattori esterni. Un caso, come quello che interessa la pandemia da Covid-19, ha particolarmente evidenziato questa vulnerabilità, riportando un calo del turismo che ha impattato le entrate delle istituzioni culturali.

In un contesto in cui è indirettamente richiesto alla Collezione Peggy Guggenheim di adattare le proprie strategie alle condizioni dello scenario in cui è inserita, si evidenzia come il sistema italiano sia caratterizzato da una minore diffusione della filantropia privata

e da un quadro normativo poco stimolante per le donazioni. Tale elemento si riflette direttamente sulla capacità del museo di attrarre finanziamenti privati, richiedendo l'adozione di strategie maggiormente flessibili e diversificate.

Oltre all'aspetto positivo legato al brand ed alla reputazione internazionale, un ulteriore aspetto da considerare nell'analisi è il rapporto tra autonomia e vincoli derivanti dall'appartenenza alla rete. Nonostante la Collezione Peggy Guggenheim disponga di un certo grado di autonomia per quanto concerne la gestione operativa e definizione delle proprie strategie di fundraising, deve costantemente confrontarsi con linee guida e dinamiche proprie del network internazionale. Questo aspetto, molto spesso, può convertirsi in una limitazione dell'autonomia decisionale soprattutto quando si tratta di sviluppare progetti includendo più sedi.

Nonostante le complessità derivanti dall'appartenenza nella rete Guggenheim, il collegamento con la fondazione americana risulta necessario, soprattutto dal punto di vista che interessa il piano internazionale. È intuibile come, la possibilità di accedere ad una rete di contatti globali e di interagire con fondazioni e donatori statunitensi consenta al museo di ampliare le proprie possibilità di finanziamento. Per questa ragione, in alcuni casi, l'ampliamento della propria rete permette di varcare i limiti propri del contesto italiano, contribuendo ad intercettare risorse che normalmente sarebbero difficilmente accessibili. Questo processo, però, richiede un'attenta costruzione di relazione ed una gestione strategica delle opportunità.

Dall'analisi emerge un elemento interessante poiché il valore della rete Guggenheim si manifesta fondamentalmente a livello simbolico e relazionale. Infatti, il brand nonostante non determini direttamente le modalità di finanziamento, rappresenta una risorsa necessaria per attrarre partner e rafforzare la reputazione del museo; da cui emerge come la sostenibilità economica dipenda in larga scala dalla capacità di sviluppare strategie autonome, le quali vengono adattate alle peculiarità del contesto locale.

Quanto emerso dai colloqui con i diversi dipartimenti operanti sulla sede veneziana permette di evidenziare come il valore del network si indirizzi principalmente verso una dimensione simbolica e relazionale, che esula dalla reale integrazione operativa delle attività.

2.2 Funding mix e struttura delle entrate

Sebbene l'inquadramento nella costellazione Guggenheim permetta di comprendere le logiche dietro il posizionamento internazionale del museo, per comprendere l'equilibrio economico di quest'ultimo è necessario passare all'analisi della struttura delle entrate.

Come evidenziato in precedenza, l'appartenenza al brand Guggenheim permette al museo veneziano di contare sulla diversificazione di più entrate, differenziando la Collezione Peggy Guggenheim da altre istituzioni i cui modelli si orientano verso una singola fonte di finanziamento. La Collezione Peggy Guggenheim si caratterizza per un sistema di diversificazione delle fonti, fondato sull'integrazione di diverse tipologie di ricavi, più comunemente chiamato funding mix, in grado di costituire un elemento chiave nella gestione economico-finanziaria delle istituzioni culturali contemporanee. Esso permette di ridurre il rischio legato alla dipendenza da un'unica fonte di entrata e permette all'organizzazione di affrontare le variazioni del contesto esterno.

Dai colloqui svolti con il dipartimento Finance, emerge come la diversificazione delle entrate non sia solo una conseguenza indiretta di appartenenza al brand quanto, piuttosto, una scelta strategica. Se normalmente la continuità operativa del museo viene garantita dall'equilibrio tra le fonti di finanziamento, questo aspetto viene maggiormente accentuato in un contesto fortemente caratterizzato da incertezza di tipo economico e frequenti cambiamenti. Come riporta il dipartimento, attraverso un modello di funding multidimensionale, l'istituzione è in grado di mitigare i rischi legati alla volatilità di singole entrate, preservando la propria solidità patrimoniale mediante un bilanciamento strategico delle risorse. All'interno di questa logica, un ruolo fondamentale viene ricoperto dai ricavi derivanti dalla bigliettazione, i quali costituiscono la principale fonte di entrata del museo.

Secondo i dati riportati ed indicati nella tabella 1, le admissions rappresentano circa il 53% delle entrate complessive, evidenziando in modo chiaro come il modello economico della Collezione Peggy Guggenheim sia fortemente orientato verso forme di earned income, ovvero ricavi generati direttamente dall'attività del museo. L'importanza della biglietteria, fortemente influenzata dallo scenario veneziano, è caratterizzata da un'elevata attrattività

turistica e da un flusso costante di visitatori internazionali che rende questo un indiscutibile punto di forza, ma al contempo un fattore di forte vulnerabilità strategica. Fattori esterni come crisi economiche, instabilità geopolitiche o emergenze sanitarie possono incidere in maniera diretta sulle capacità del museo di attrarre visitatori e, conseguentemente, sui ricavi da bigliettazione. La forte incidenza delle admissions nel funding mix può quindi essere inteso sia come una risorsa, che come un potenziale elemento di vulnerabilità.

2025 RICAVI	
BIGLIETTI D'INGRESSO	53%
VENDITE	16%
GUIDE PER I VISITATORI	4%
UTILIZZO DEGLI SPAZI	2%
TARIFFE PER MOSTRE/ ESPOSIZIONI	1%
CAFFETTERIA	1%
ALTRI RICAVI PROPRI	1%
COMITATO CONSULTIVO	4%
INTRAPRESAE	4%
ALTRE MEMBERSHIP/ALTRI PROGRAMMI ASSOCIATIVI	6%
DONAZIONI	2%
CONTRIBUTI E SPONSORIZZAZIONI	6%

Tabella 1. Fonte: dati ufficio Finance 2025, Collezione Peggy Guggenheim

Un'ulteriore componente di consistente rilevanza è rappresentata dalle entrate, derivanti da servizi accessori offerti dal museo, come ad esempio: bookshop, caffetteria, visite guidate ed utilizzo degli spazi.

Nel loro insieme, queste attività contribuiscono ad un corretto sostentamento economico dell'istituzione, rafforzandone la dimensione in termini di organizzazione economica in grado di generare valore attraverso una molteplicità di servizi. Nello specifico, i dati evidenziano come risalti la voce relativa alle vendite (sales) da bookshop, seguite da guide, affitto spazi ed altre forme di utilizzo commerciale in forma più ridotta. La capacità di sviluppare attività commerciali coerenti con la mission istituzionale si traduce in un elemento strategico atto a rafforzare l'autonomia finanziaria ed a ridurre la dipendenza da fonti esterne di finanziamento.

Un ulteriore ambito di analisi riguarda la membership, costituente una significativa, ma non predominante, componente del sistema di entrate. Da un punto di vista prettamente strategico la membership nasce come uno strumento di engagement del pubblico, attraverso cui il museo mira a costruire una comunità di sostenitori coinvolti e fidelizzati, mantenendo una relazione attiva e continuativa con l'istituzione. Dai dati raccolti e riportati nella tabella 2, emerge come la comunità di donatori sia prevalentemente costituita da un pubblico locale con una forte concentrazione in Italia ed, in particolare, nel territorio veneto. Questo forte radicamento territoriale rappresenta una risorsa strategica fondamentale. Mentre i ricavi da biglietteria sono soggetti all'instabilità dei flussi turistici, la comunità locale garantisce una base di sostegno notevolmente più stabile.

PROVENIENZA	PERCENTUALE
ITALIA	84,80%
USA	4,21%
REGNO UNITO	2,11%
SVIZZERA	1,81%
FRANCIA	1,58%
GERMANIA	1,43%
ALTRI STATI	4,06%

Tabella 2. Fonte: dati ufficio membership
2025, Collezione Peggy Guggenheim

REGIONE	PERCENTUALE
VENETO	72,85%
LOMBARDIA	12,42%
EMILIA- ROMAGNA	4,79%
FRIULI-VENEZIA GIULIA	5,41%
LAZIO	2,57%
TOSCANA	2,22%
PIEMONTE	1,42%
TRENTINO-ALTO ADIGE	1,24%
ALTRE REGIONI	1,51%

Tabella 3. Fonte: dati ufficio membership
2025, Collezione Peggy Guggenheim

Nella tabella 3, invece, viene analizzata nello specifico la provenienza dei donatori italiani. Questo dato evidenzia come il ruolo della membership venga utilizzato come uno strumento di radicamento territoriale, capace di rafforzare il legame tra il museo e la comunità di riferimento. Secondo i dati forniti dall'ufficio membership la forte concentrazione territoriale in Italia, nel Veneto e nelle regioni del Nord Italia suggerisce che, la membership della Collezione Peggy Guggenheim si sviluppa prevalentemente a partire da una comunità di prossimità, composta da sostenitori che intrattengono con il museo una relazione frequente e diretta. La possibilità di visitare regolarmente la collezione, partecipare agli eventi e prendere parte alle attività riservate ai membri favorisce la costruzione di un legame continuativo con l'istituzione. Allo stesso tempo, la presenza di sostenitori provenienti da altre regioni italiane denota come il museo riesca comunque ad attrarre un pubblico più ampio, confermando il ruolo della Collezione Peggy Guggenheim come punto di riferimento culturale non solo locale ma anche nazionale. Da un punto di vista meramente economico, le entrate derivanti dalla membership rappresentano una quota limitata del totale, influenzando in maniera ridotta rispetto alle altre fonti di finanziamento. Nonostante non esista un percorso lineare che permetta la partecipazione continuativa dei membri la membership, fungendo da base per lo sviluppo di relazioni più strutturate con i sostenitori, svolge un ruolo indiretto nell'equilibrio economico del museo riuscendo a favorire nel tempo sia una maggiore consapevolezza della missione istituzionale sia, in alcuni casi, stimolare forme di sostegno più significative.

Successivamente, per quanto concerne le donazioni, esse contribuiscono con un peso relativamente contenuto all'interno del funding mix della Collezione. I dati, infatti, riportano che le donazioni incidono per una percentuale limitata del 2% delle entrate complessive, riflettendo le caratteristiche del contesto italiano, in cui la filantropia privata risulta parzialmente sviluppata rispetto al modello statunitense. Risulta particolarmente chiaro dalle evidenze raccolte, come la capacità di attrarre donazioni di qualsiasi tipo sia fortemente influenzata da una serie di fattori, tra cui i più rilevanti: il quadro normativo e fiscale, la cultura del dono e la percezione del valore dell'istituzione. Inoltre, la

conformazione giuridica e la proprietà dei beni del museo veneziano determinano l'impossibilità, per lo stesso, di beneficiare dell'Art Bonus riservato agli enti pubblici, generando così un elemento di forte svantaggio competitivo rispetto ad altre organizzazioni culturali. Questo fattore, pertanto, limita l'attrattività delle donazioni, rendendo necessario lo sviluppo di strategie alternative per incentivare il sostegno da parte sia di privati che di aziende.

Oltre alle donazioni, un importante ruolo è svolto dalle sponsorship e dai grants, i quali si manifestano come fonti di finanziamento in grado di sostenere la realizzazione di progetti specifici. Diversamente dalle altre forme di entrata strutturali, queste ultime presentano una natura intrinsecamente variabile, poiché dipendono dalle capacità del museo di sviluppare proposte progettuali coerenti con gli interessi dei potenziali finanziatori. Nel caso dei grants, e dai dati appresi dai colloqui, emerge come il modello sia di tipo project-based, basato quindi sulla costruzione di progetti specifici da presentare a fondazione ed istituzioni finanziatrici. Poiché ogni progetto deve essere calibrato sulla base delle caratteristiche del bando e delle priorità del finanziatore, un approccio di questo tipo richiede un elevato livello di coordinamento interno oltre che una forte capacità di adattamento. Dato che la continuità del sostegno dipende in larga misura dalla quantità delle relazioni instaurate nel tempo, la dimensione relazionale assume un ruolo centrale richiedendo al museo una costante attività di networking e di cura dei sostenitori per mantenere vivi i contatti con le istituzioni partner.

Un importante aspetto positivo che coinvolge la Collezione Peggy Guggenheim è rappresentato dalla dimensione internazionale del funding, il quale permette a quest'ultima di accedere a risorse proveniente da contesti esteri anche collaborando con la casa madre di New York.

In questo modo alla sede veneziana è possibile ampliare le proprie possibilità di finanziamento, mediante una gestione strategica delle relazioni e delle opportunità.

Osservando la struttura delle entrate nel suo insieme, si denota come il modello di funding della Collezione Peggy Guggenheim sia fortemente caratterizzato da un equilibrio dinamico tra diverse tipologie di finanziamento, nessuna delle quali risulta predominante in maniera assoluta, ad eccezione della biglietteria. Una configurazione di questo tipo

permette al museo di ridurre il rischio legato alla dipendenza da una singola entrata ma, al contempo, richiede un'attenta e continuativa gestione delle differenti componenti del funding mix. Il modello economico che si viene a creare si declina come un sistema ibrido poiché, pur essendo orientato verso forme di earned income, integra costantemente risorse derivanti da donazioni, sponsorship e grants. Ne deriva un equilibrio economico garantito attraverso una continua attività di adattamento e rinegoziazione delle risorse disponibili, fortemente condizionato dalla variabilità delle entrate e dalle trasformazioni del contesto economico, culturale e normativo.

2.3 Strategie di raccolta fondi e partnership

L'efficacia del funding mix descritto nel precedente paragrafo si fonda in maniera particolare sullo sviluppo di un approccio al fundraising fortemente adattivo e personalizzato. Per la Collezione Peggy Guggenheim la raccolta fondi si delinea come un processo strategico declinato in modo differente a seconda della natura dei diversi interlocutori istituzionali, aziendali e individuali. Le strategie di coinvolgimento su cui il museo investe continuamente riguardano due pilastri fondamentali: la gestione dei partner aziendali e lo sviluppo dei programmi rivolti a sostenitori individuali.

Da un assetto articolato in questa modalità emerge con particolare rilevanza l'assenza di un modello standardizzato di raccolta fondi; condizione che spinge il museo veneziano ad adottare un approccio flessibile, costruito ad hoc in funzione del progetto, del tipo di finanziatore e delle condizioni offerte dall'ambiente di riferimento. Questo orientamento si manifesta in una scelta operativa, ma soprattutto in una necessità di adattarsi ad un sistema caratterizzato da una minore strutturazione della filantropia culturale e da strumenti fiscali meno incentivanti rispetto ad altri contesti internazionali. Dalle interviste realizzate con il dipartimento corporate si evince come tale flessibilità si traduca, più nello specifico, in una pluralità di modelli collaborativi, collocati tra partnership strategiche e sponsorizzazioni più tradizionali. Nello scenario corporate del museo veneziano esistono alcune imprese, basate sulla condivisione di valori e sul sostegno a progetti capaci di generare un avanzamento culturale o sociale, con cui è possibile instaurare relazioni di lungo periodo, e collaborazioni più circoscritte, legate a singole iniziative espositive o eventi in cui prevale, invece, una logica di visibilità e posizionamento del brand. La Collezione Peggy Guggenheim si presenta come soggetto in grado di modulare la propria proposta in funzione delle esigenze dell'interlocutore. Un aspetto interessante è legato alle motivazioni che spingono le aziende a sostenere il museo. Esse trovano logiche eterogenee e spesso complementari, spesso legate ad una dimensione reputazionale che consente alle imprese di associare il proprio nome ad un'istituzione culturale di rilievo interazionale. Inoltre emergono anche logiche legate al networking ed alla responsabilità sociale dell'impresa. Tuttavia, il peso relativo di questi fattori varia in maniera significativa: alcune aziende

risultano particolarmente orientate verso l'impatto sociale e culturale delle iniziative, mentre altre privilegiano aspetti legati maggiormente al branding ed alla costruzione di relazioni con stakeholder selezionati. Un ulteriore elemento in grado di definire la natura del fundraising corporate riguarda la durata delle collaborazioni, la quale non segue tempistiche predefinite. Infatti, alcuni rapporti possono concretizzarsi in termini relativamente brevi, mentre altri richiedono anni di costruzione relazionale prima di configurarsi in sostegno effettivo. Per questa motivazione la raccolta fondi della Collezione Peggy Guggenheim viene declinata come un'attività che si sviluppa nel tempo, e che richiede una costante capacità di coltivare relazioni. La fitta rete di relazioni che caratterizza questo sistema rende imprescindibile l'adozione di confini operativi, all'interno dei quali assume particolare rilevanza il tema dell'autonomia curatoriale. La Collezione Peggy Guggenheim mantiene una netta separazione tra la dimensione culturale e quella economica per evitare che gli interessi degli sponsor incidano in modo diretto sui contenuti scientifici ed espositivi. Questo equilibrio è concesso anche grazie alla presenza di fonti di entrata autonome, come biglietteria e attività commerciali, che consentono al museo di non dipendere esclusivamente dai finanziamenti privati.

L'attenzione alla dimensione etica nella selezione dei partner è particolarmente rilevante. Il museo, prima di accogliere proposte di collaborazione, svolge un'attività meticolosa di individuazione di soggetti coerenti con i propri valori escludendo, se necessario, realtà che potrebbero risultare incompatibili con la propria missione. In alcuni casi questo si traduce in rinuncia ad opportunità economiche significative, a conferma del fatto che il fundraising non rappresenta un'attività neutrale, ma implica scelte strategiche in grado di incidere sull'identità dell'istituzione.

Accanto al pilastro rappresentato dalle relazioni aziendali, un ruolo altrettanto centrale nella raccolta fondi è svolto dai sostenitori individuali, che costituiscono il fulcro di una strategia di radicamento sociale e culturale. I sostenitori individuali vengono coinvolti attraverso strumenti differenti, tra cui la membership e le attività di individual development. In particolare la membership viene gestita come uno strumento di audience development finalizzato a rafforzare il legame tra museo e pubblico, contribuendo in questo modo alla costruzione di una comunità di sostenitori attivi, che partecipano

continuativamente alla vita dell'istituzione. Grazie a programmi dedicati, eventi esclusivi ed attività culturali mirate, i membri sviluppano nel tempo un senso di appartenenza che esula la mera fruizione del museo, traducendosi in un sostegno in cui il valore del legame umano e culturale, supera di gran lunga la dimensione prettamente economica. Tuttavia, come nel caso dei rapporti corporate-istituzione, non esiste un percorso strutturato che conduca in maniera sistematica dalla membership a forme di donazione più consistenti. I diversi livelli di membership, di fatto, tendono a delinarsi come comunità con una forte identità interna, assicurando un'ottima fidelizzazione all'interno del proprio gruppo, ma rendendo meno frequente il passaggio dei sostenitori verso categorie di sostegno più elevate.

A differenza della membership, l'individual development rappresenta la dimensione più personale del fundraising e attraverso cui il museo individua potenziali donatori con cui costruire rapporti personalizzati, basati sulla conoscenza reciproca e sulla condivisione di interessi culturali. L'assetto individuale risponde a una logica strettamente relazionale, in cui il sostegno economico deriva da un processo graduale di costruzione della fiducia, in cui i progetti del museo vengono presentati in modo mirato e funzionale alla sensibilità del singolo interlocutore. Questo tipo di fundraising implica un percorso selettivo e progressivo di individuazione dei potenziali sostenitori. Dalle interviste con il dipartimento membership, emerge come il museo orienti in particolare modo la propria attenzione verso soggetti che dimostrano particolare interesse e partecipazione alla vita dell'istituzione, creando con essi un percorso relazionale che si sviluppa nel tempo attraverso occasioni di contatto diretto, momenti di approfondimento culturale e forme di accesso privilegiato. Il contributo economico rappresenta l'esito di una consolidata relazione, in cui il donatore si riconosce sia nei valori, che negli obiettivi culturali del museo; per questa ragione il sostegno si qualifica come un'adesione profonda e consapevole ad un progetto culturale condiviso. Specialmente nel contesto italiano, questa forma di approccio assume un particolare rilievo poiché la limitata presenza di incentivi fiscali e la minore diffusione di una cultura del dono rendono necessario un investimento maggiore nella dimensione relazionale. Inoltre, in assenza di strumenti filantropici istituzionalizzati, la costruzione

della fiducia e la personalizzazione del rapporto con il donatore diventano fondamentali nel processo di raccolta fondi.

Accanto a queste forme di finanziamento relazionali, il sistema di fundraising si completa attraverso il ricorso ai grants, i quali si profilano come una componente essenziale, ma al contempo complessa. I finanziamenti ottenuti attraverso bandi e fondazioni bancarie, seguono una logica project-based. Quest'ultima richiede una rigorosa attività di progettazione, pianificazione economica e rendicontazione. Questo processo coinvolge diversi dipartimenti del museo, richiedendo un elevato livello di coordinamento interno che si riflette sulla natura intrinsecamente trasversale del fundraising. Un aspetto particolarmente critico per il museo è la natura ciclica e vincolata di queste forme di finanziamento, la quale rende difficile una pianificazione di lungo periodo poiché le risorse non possono essere considerate pienamente stabili ma, al contrario, costantemente rinegoziate. Legata a questa complessità, troviamo inoltre il fatto che il fundraising dei grants non seguendo logiche standardizzate, si basa su un continuo lavoro di adattamento tra progettualità interna ed aspettative dei finanziatori. Dalle interviste si evince come il museo sviluppi un'attività pro-attiva di matching tra progetti curatoriali e potenziali interlocutori, individuando progetto per progetto il finanziatore più coerente che soddisfi: obiettivi, valori ed ambiti di intervento. Oltre a richiedere competenze progettuali, questo processo richiede una profonda capacità di lettura del contesto e delle opportunità in cui il museo si trova ad operare, configurandosi come un lavoro di interpretazione e mediazione tra esigenze culturali e vincoli finanziari. Per questo motivo il fundraising che riguarda la ricerca dei grants assume una natura fortemente strategica, seppur la gestione amministrativa di questi fondi rappresenti un elemento di forte criticità. Tale declinazione negativa si accentua in particolare modo per i grants di natura pubblica, poiché richiedono procedure di rendicontazione rigorose, spesso caratterizzate da vincoli stringenti per quanto riguarda la distribuzione delle spese, e da un elevato carico burocratico. La realtà appena descritta si traduce in un significativo investimento in termini di tempo e risorse interne, incidendo sulla gestione operativa del museo e sulla flessibilità nell'utilizzo dei fondi stessi.

Nonostante la natura fortemente vincolata, questi finanziamenti permettono lo sviluppo di relazioni continuative con alcuni enti finanziatori contribuendo, in questo modo, a dar luogo a forme di sostegno che assumono una dimensione maggiormente stabile sul piano relazionale, evidenziando una componente relazionale significativa.

Accanto alle dinamiche sopra citate e circoscritte ad un panorama locale o nazionale, un elemento distintivo e caratteristico della Collezione Peggy Guggenheim è rappresentato dalla sua dimensione internazionale legata alla sua appartenenza ad una fondazione americana. Tale aspetto, di estremo vantaggio rispetto ad altre realtà locali, contribuisce ad attrarre sostenitori internazionali che, pur rappresentando una quota minoritaria in termini numerici, risultano spesso più rilevanti dal punto di vista dell'entità dei contributi.

Il fundraising della Collezione si presenta come un sistema relazionale ed adattivo, all'interno del quale la sostenibilità economica deriva dalla capacità della stessa di costruire e mantenere nel tempo equilibrio tra differenti interlocutori, seppur richieda un costante lavoro di mediazione tra esigenze finanziarie, autonomia locale e vincoli imposti dal contesto in cui esso opera.

2.4 Vincoli normativi e fiscali nel contesto italiano

Le modalità attraverso cui la Collezione Peggy Guggenheim declina le proprie attività di fundraising sono il risultato di un adattamento ai vincoli strutturali imposti dall'ambiente di riferimento. Il contesto italiano esercita una forte pressione sull'assetto finanziario del museo, limitando la transizione verso un modello di finanziamento più stabile e di lungo periodo. In particolare, l'assenza di strumenti strutturali diffusi e la minore diffusione di una cultura del dono istituzionalizzata costringono l'organizzazione a operare in una condizione di equilibrio variabile.

A differenza del modello statunitense, in cui la filantropia privata rappresenta una componente sistemica del finanziamento museale, il contesto italiano è caratterizzato da una serie di vincoli che incidono in maniera rilevante sulla capacità del museo di attrarre risorse e sulle modalità in cui tali risorse vengono raccolte e successivamente gestite. La Collezione, quindi, si delinea come l'esito di un continuo processo di adattamento ad un ambiente istituzionale in grado di condizionare profondamente le possibilità di sviluppo della filantropia culturale.

Un primo elemento riguarda il sistema fiscale, in grado di disciplinare le erogazioni liberali a favore delle istituzioni culturali che, nel caso della Collezione Peggy Guggenheim, consente ai donatori di beneficiare unicamente delle agevolazioni previste dal regime ordinario, come la detrazione IRPEF del 19% o forme di deducibilità entro soglie limitate. Nonostante alcuni strumenti in grado di favorire la capacità del museo di attrarre donazioni, il museo veneziano, come anticipato nel capitolo 4.3 non rientra tra i soggetti che possono accedere all'Art Bonus, ovvero lo strumento introdotto nel 2014 che prevede un credito di imposta pari al 65% per le erogazioni a favore di istituzioni culturali di natura pubblica. Quest'esclusione, dovuta alla natura giuridica e privatistica del museo, rappresenta un limite rilevante poiché rende il museo meno competitivo rispetto ad altri enti che possono offrire ai donatori un ritorno fiscale più elevato. Gli incentivi fiscali sono determinanti per stimolare la partecipazione privata al finanziamento della cultura,

influenzando in modo particolarmente diretto il comportamento dei donatori⁷⁵, da cui ne deriva una distorsione del sistema in cui la scelta del destinatario della donazione è determinata da considerazioni di natura economico-fiscale.

Se confrontata con il contesto statunitense, caratterizzato da un sistema fiscale fortemente orientato ad incentivare la filantropia, questa dinamica emerge con particolare rilievo. Negli Stati Uniti, le donazioni a favore di istituzioni culturali riconosciute possono essere dedotte dal reddito imponibile in misura significativa, delineando uno scenario altamente incline all'incentivo in cui viene favorita una partecipazione diffusa sia da parte degli individui, che delle imprese. Scindere la natura della donazione da atto filantropico a scelta economicamente razionale incide profondamente nelle logiche di fundraising, poiché come evidenziato dai colloqui con il dipartimento corporate, se nel contesto americano le aziende tendono a minimizzare il valore dei benefit ricevuti per massimizzare il vantaggio fiscale, nel sistema italiano invece si osserva un fenomeno opposto. In Italia le imprese cercano di valorizzare al massimo i benefici associati alla sponsorizzazione, mostrando un modello in cui il sostegno economico è frequentemente legato a logiche di scambio, visibilità e ritorno di immagine.

Ad incidere in maniera significativa sull'operatività del museo troviamo la centralità della dimensione relazionale nel processo di raccolta fondi. Nel caso della sede veneziana, l'assenza di un sistema fortemente incentivante dal punto di vista fiscale comporta il bisogno di costruire, nel tempo, relazioni solide e personalizzate con i sostenitori. Ciò che è emerso dai colloqui con il dipartimento finance permette di individuare come la propensione alla donazione risulti estremamente connessa alla fiducia nei confronti dell'istituzione, alla chiarezza dei progetti proposti ed alla percezione concreta dell'impatto culturale e sociale delle attività svolte; generando, in questo modo, un fundraising basato su una configurazione estremamente relazionale, all'interno del quale il contributo economico deriva da un processo graduale di coinvolgimento e fidelizzazione dei sostenitori. Un'impostazione di questo tipo si riflette, inevitabilmente, anche nella struttura delle attività di raccolta fondi, le quali si sviluppano attraverso un insieme di strumenti, caratterizzati da logiche ed orizzonti temporali differenti.

⁷⁵ Ibidem

In particolare modo, accanto alle donazioni individuali ed alle sponsorizzazioni corporate, un ruolo rilevante è svolto dai grants, i quali introducono un ulteriore elemento di rigidità strutturale legato al contesto di riferimento. Nonostante questi fondi rappresentino una componente essenziale del funding mix, la loro natura project-based ne condiziona l'efficacia dal punto di vista dell'equilibrio economico. Queste risorse risultano vincolate alla realizzazione di specifiche iniziative e pertanto non possono essere impiegate per il sostegno strutturale dell'istituzione, rendendo difficoltosa una pianificazione finanziaria di lungo periodo e questo denota una dipendenza dalla continuità dei progetti finanziabili e dalla capacità di intercettare opportunità coerenti con la programmazione culturale.

A questa dimensione, si affianca una dinamica che introduce un meccanismo di finanziamento intrinsecamente ciclico, il quale costringe l'istituzione ad una produzione progettuale continuativa. Si viene a creare una condizione di instabilità strutturale in cui le entrate risultano soggette ad una costante rinegoziazione, generando così una configurazione in grado di incidere in maniera diretta sulle capacità del museo di pianificare a lungo periodo. I finanziamenti di natura pubblica o istituzionale sono legati a procedure amministrative e a vincoli di rendicontazione, infatti i grants richiedono una gestione estremamente puntuale delle risorse ed una pianificazione delle spese, limitando la flessibilità operativa dell'organizzazione ed incidendo sulla sostenibilità dei processi gestionali. Ciò che si genera da queste forme di finanziamento è una tensione tra accesso alle opportunità di finanziamento e capacità dell'istituzione di mantenere un equilibrio gestionale efficiente, evidenziando come questi strumenti possano introdurre elementi di rigidità nel funzionamento complessivo, seppur risultando fondamentali. Dal punto di vista dell'equilibrio economico, dai dati raccolti emerge come questo sia strettamente connesso alle entrate correnti e a fonti di finanziamento esterne caratterizzate da un elevato grado di variabilità, senza il supporto di meccanismi in grado di generare rendite continuative che evitino la dipendenza da fattori esterni.

Quanto appena evidenziato risulta particolarmente rilevante poiché il modello di funding della Collezione Peggy Guggenheim si fonda sull'equilibrio di una pluralità di fonti, ciascuna delle quali è caratterizzata da un diverso grado di incertezza, e si declina come una funzione strategica centrale per la comunità dell'istituzione.

Alla luce di quanto emerso dai colloqui con i diversi dipartimenti, il modello della Collezione Peggy Guggenheim può essere interpretato come un sistema fortemente condizionato dal contesto normativo, fiscale ed istituzionale italiano, nonché il risultato di un processo di adattamento a vincoli esterni, in grado di limitare la possibilità di evoluzione verso forme di finanziamento più strutturate e stabili. In questo senso, lo sviluppo di un modello di raccolta fondi comparabile a quello statunitense risulta ancora fortemente condizionato da fattori esterni, i quali limitano la possibilità di evoluzione verso forme di finanziamento più strutturate e stabili.

CAPITOLO 3

Modelli culturali veneziani a confronto

L'analisi approfondita della Collezione Peggy Guggenheim ha permesso di evidenziare le logiche gestionali, le strategie di finanziamento ed i vincoli che caratterizzano un modello museale ibrido, in grado di adattare pratiche e strumenti propri di un network internazionale alle specificità del contesto normativo, fiscale e culturale italiano.

Per comprendere in maniera più approfondita la complessità del panorama culturale in cui l'istituzione si inserisce, è necessario spostare l'indagine sul tessuto istituzionale locale, esaminando modelli di gestione nati e sviluppatisi all'interno dell'ecosistema culturale veneziano.

Il presente capitolo intende proporre un'analisi comparativa focalizzata su due tra le più rilevanti e storiche fondazioni della città di Venezia: Fondazione Olga e Ugo Levi e Fondazione Querini Stampalia. Entrambe queste realtà rappresentano complessi modelli di azienda culturale, che si confrontano con le medesime sfide di conservazione patrimoniale e sostenibilità economica del territorio attraverso, però, strutture di governance, funding mix e strategie di fundraising profondamente differenti. L'analisi delle loro caratteristiche organizzative e gestionali consentirà di individuare il caso maggiormente idoneo al successivo confronto con la Collezione Peggy Guggenheim, che verrà sviluppato nel paragrafo 3.3.

3.1 Fondazione Querini Stampalia

3.1.1 Origini e missione istituzionale

La Fondazione Querini Stampalia rappresenta una delle più importanti e storiche istituzioni culturali della città di Venezia. La sua origine deriva dalla figura del conte Giovanni Querini Stampalia, nato nel 1799 e venuto a mancare nel 1869, il quale fu l'ultimo discendente di una delle più antiche famiglie patrizie veneziane. All'interno del proprio testamento, redatto nel 1868, il conte dispose la creazione di una fondazione destinata a conservare e valorizzare il patrimonio familiare, ponendolo al servizio della comunità. Nata ufficialmente nel 1869, la Fondazione costituisce ancora oggi uno degli esempi più significativi di istituzione culturale privata con finalità pubbliche presenti nel panorama italiano⁷⁶.

La scelta del conte Querini Stampalia si colloca in un momento storico particolarmente significativo; infatti, nella seconda metà del XIX secolo l'Italia stava portando a termine il processo di unificazione nazionale, momento di particolare importanza per quanto riguarda il dibattito sull'istruzione, sulla diffusione della cultura e sul ruolo delle istituzioni culturali nella formazione dei cittadini. Nonostante il periodo di profondo cambiamento, attraverso la trasformazione della destinazione del patrimonio accumulato dalla propria famiglia nel corso dei secoli, il fondatore elaborò una visione innovativa per l'epoca che superava il concetto esclusivamente privato della cultura.

All'interno del proprio testamento, il conte Querini affidò alla nuova istituzione il compito di "promuovere il culto dei buoni studi e delle utili discipline". Tale espressione, ancora oggi utilizzata dalla Fondazione sottolinea come, seppur formulata secondo il concetto dell'epoca, questa formula evidenzia una concezione della cultura come strumento di crescita individuale e collettiva, capace di contribuire allo sviluppo della società attraverso la diffusione della conoscenza. È importante notare come uno degli aspetti più innovativi della volontà testamentaria del fondatore riguardi l'accessibilità. Proprio a questo riguardo,

⁷⁶ Fondazione Querini Stampalia, *Relazione di missione al bilancio consuntivo 2024*, Venezia, 2025

la biblioteca della Fondazione sarebbe dovuta rimanere aperta al pubblico negli orari e nei giorni in cui le altre biblioteche cittadine risultavano chiuse⁷⁷.

Questo tipo di disposizione esprimeva una precisa visione della funzione sociale dell'ente in cui la cultura veniva concepita come un bene da rendere concretamente disponibile ai cittadini, a differenza di quanto accadeva in passato, quando il sapere era un patrimonio destinato esclusivamente a studiosi o élite sociali⁷⁸. Tale decisione nel tempo ha contribuito a definire l'identità della Fondazione come un luogo di incontro, studio e sviluppo dei pubblici; è possibile quindi attribuire alla Fondazione una duplice funzione, in cui da una parte si assiste alla conservazione e tutela del patrimonio storico, artistico e bibliografico, e dall'altra si individua la promozione attiva della produzione e della diffusione della cultura. Questo dualismo e la susseguente capacità di trovarne equilibrio, ancora oggi rappresenta uno degli elementi distintivi della Fondazione.

Molte organizzazioni culturali nate nel XIX secolo hanno modificato notevolmente le proprie finalità per adattarsi ai cambiamenti sociali ed economici; la Fondazione veneziana, al contrario, è riuscita a mantenere una sostanziale continuità rispetto ai principi delineati dal fondatore. Nonostante negli anni abbia progressivamente ampliato le proprie attività ed i propri ambiti di intervento, la Fondazione continua a riconoscere nella diffusione della conoscenza e nella formazione della persona uno dei principi cardine della propria missione⁷⁹. Indubbiamente, questo elemento di continuità rappresenta uno dei principali fattori che hanno contribuito alla costruzione dell'identità della Fondazione ed al conseguente consolidamento della reputazione nel panorama culturale sia veneziano che nazionale.

Un ulteriore elemento di attenzione è dedicato alla capacità della Fondazione di adattarsi ai cambiamenti del contesto sociale e culturale, senza necessariamente modificare i principi alla base della propria attività. Ad oggi la Fondazione è un complesso culturale articolato che comprende una biblioteca, un museo, un archivio storico, spazi espositivi, servizi

⁷⁷ Testamento di Giovanni Querini Stampalia e materiali istituzionali della Fondazione richiamati nella Relazione di Missione 2024

⁷⁸ Ibidem

⁷⁹ Ibidem

educativi e attività di ricerca, attraverso i quali sviluppa la propria azione, dando vita ad una pluralità di iniziative volte a spaziare dalla conservazione del patrimonio alla produzione culturale contemporanea, dalla formazione all'organizzazione di eventi, mostre e progetti dedicati a pubblici differenti⁸⁰.

Negli ultimi decenni la Fondazione ha progressivamente ampliato la propria funzione sociale, affiancando alle attività di conservazione nuove forme di produzione e mediazione culturale. In passato il principale obiettivo era garantire l'accesso allo studio ed alla consultazione del patrimonio, mentre oggi l'ente si presenta come un vero e proprio centro di produzione culturale.

All'interno dei documenti istituzionali più recenti, la Fondazione Querini si definisce, come uno spazio aperto alla conoscenza, alla ricerca e al dialogo tra discipline differenti, in cui il patrimonio culturale viene valorizzato come strumento per favorire la crescita delle persone e la partecipazione alla vita culturale. Proprio per questa motivazione, la cultura assume una funzione capace di superare la mera conservazione della memoria storica. Gli spazi della Fondazione sopra esposti vengono interpretati come strumenti attraverso cui favorire la formazione di cittadini consapevoli, stimolare il confronto tra idee e promuovere nuove forme di partecipazione culturale. Grazie a questa continua ricerca di innovazione, la missione originaria della Fondazione continua a manifestarsi attraverso modalità differenti rispetto al passato, ma sostanzialmente coerenti con la visione del fondatore.

⁸⁰ Fondazione Querini Stampalia, *Report 2024*, pp. 16-17

3.1.2 Attività culturali e ruolo nel sistema veneziano

Come anticipato, la realizzazione della missione istituzionale della Fondazione Querini Stampalia avviene attraverso la pluralità di attività che coinvolgono differenti ambiti, come ad esempio la gestione della biblioteca, la valorizzazione delle collezioni museali, l'organizzazione di mostre temporanee, la promozione della ricerca e lo sviluppo di programmi educativi rivolti a diversi pubblici. Questa varietà di funzioni ha permesso all'ente di contribuire al consolidamento del ruolo della stessa all'interno del sistema culturale veneziano, permettendole di operare in qualità di luogo di conservazione del patrimonio, ma al contempo, quale spazio di produzione e diffusione culturale.

Un particolare elemento dell'ente è la capacità di integrare, all'interno di un unico progetto culturale, attività differenti tra loro. Infatti gli spazi dell'istituzione veneziana operano come strumenti complementari, attraverso cui la Fondazione promuove occasioni di studio, confronto e approfondimento culturale. Pertanto il patrimonio custodito dall'ente viene considerato un punto di partenza per la creazione di nuovi contenuti culturali e di relazioni con la comunità⁸¹. Accanto ai servizi tradizionali, quali bibliotecari e museali, la Querini promuove diversi incontri, gruppi di lettura, attività educative, collaborazioni con istituti scolastici ed università, contribuendo alla divulgazione della cultura e all'ampliamento delle opportunità di partecipazione culturale⁸². In questo modo, l'ente assume così un ruolo particolarmente significativo all'interno del sistema culturale veneziano, poiché oltre a custodire la memoria storica della città, partecipa attivamente alla costruzione della vita culturale contemporanea, favorendo il dialogo tra patrimonio, ricerca e produzione culturale. Queste attività contribuiscono a consolidare il ruolo della Fondazione quale attore stabile del sistema culturale veneziano.

In una città caratterizzata da una rilevante concentrazione di istituzioni culturali, la Fondazione Querini è riuscita nel tempo a consolidare una posizione di rilievo all'interno del panorama veneziano. In modo particolare, l'ente veneziano mantiene un rapporto

⁸¹ Ibidem

⁸² Ibidem

costante con residenti, studenti, ricercatori e professionisti, costituendo uno spazio culturale accessibile e volto alla partecipazione. Questo rapporto con la comunità consente inoltre alla Fondazione di sviluppare collaborazioni con università, istituti scolastici, enti di ricerca ed altre organizzazioni culturali, le quali le permettono di ampliare la portata delle iniziative, favorendo la costruzione di reti culturali all'interno della città di Venezia.

Il principale strumento di attuazione di questa missione è la biblioteca. Nel corso del tempo, quest'ultima ha saputo mantenere la propria funzione di servizio culturale, facendo fronte alle trasformazioni che hanno interessato la società e le modalità di accesso alla conoscenza. Oggigiorno, rappresenta un punto di riferimento per numerosi utenti interessati ad approfondire tematiche culturali differenti. Inoltre, attraverso i servizi offerti, le attività di promozione della lettura e le iniziative rivolte al pubblico, essa contribuisce alla diffusione della conoscenza ed alla valorizzazione del patrimonio culturale⁸³.

Attraverso il ruolo della biblioteca è possibile delineare anche l'importanza del patrimonio librario custodito dall'ente. Secondo i documenti istituzionali, la biblioteca custodisce circa 400.000 volumi monografici, di cui circa 20.000 a scaffale aperto, oltre a manoscritti, incunaboli, cinquecentine, atlanti, carte geografiche e all'archivio storico della famiglia Querini Stampalia, che rappresenta una fonte di particolare interesse per gli studiosi della storia veneziana e della storia delle collezioni⁸⁴. Nel corso del 2024 il patrimonio bibliografico ha continuato ad arricchirsi grazie agli acquisti, ma anche alle donazioni ricevute. Per l'esattezza, la biblioteca ha registrato circa 2.000 nuove monografie, di cui 1.350 acquistate e 650 ricevute in dono, oltre a 200 periodici⁸⁵. Questo processo di crescita permette di evidenziare come l'istituzione voglia mantenere aggiornate le proprie raccolte per rispondere alle esigenze del pubblico. Nel medesimo anno, inoltre, è possibile notare come la Fondazione abbia incrementato le attività bibliotecarie, registrando un 15% in più

⁸³ Ibidem

⁸⁴ Ibidem

⁸⁵ Ibidem

per quanto concerne gli accessi e le consultazioni del materiale ed un 25% in più nei prestiti personali⁸⁶.

Un altro degli elementi centrali dell'attività culturale della Fondazione è rappresentato dal museo, il quale costituisce uno degli esempi più significativi di casa-museo presenti nello scenario veneziano. La peculiarità di questo spazio è evidenziata dalla capacità dell'ente di conservare l'atmosfera originaria della dimora storica, permettendo ai fruitori di entrare in contatto sia con opere esposte che con il contesto storico e culturale nel quale erano collocate⁸⁷.

La presenza di una casa-museo, pertanto, rappresenta uno degli aspetti che maggiormente distinguono la Querini Stampalia all'interno del panorama culturale veneziano poiché la conservazione degli ambienti storici permette di comprendere il contesto sociale e culturale in cui, originariamente, erano collocate.

La collezione permanente, peraltro, comprende opere inserite in un ampio arco temporale che va dal Trecento fino all'età contemporanea e costituisce uno dei nuclei d'arte di spicco presenti in città. Il patrimonio museale include dipinti, sculture, arredi, porcellane e oggetti d'arte decorativa che testimoniano l'evoluzione della produzione artistica nel territorio veneziano nel corso dei secoli. Tra gli artisti rappresentati figurano, tra gli altri, Giovanni Bellini, Palma il Vecchio, Bernardo Strozzi, Giambattista Tiepolo, Pietro Longhi e Antonio Canova⁸⁸. Sempre grazie a donazioni ed acquisizioni, il patrimonio ha continuato ad arricchirsi segnando, nel 2024, l'ingresso di 143 nuove opere provenienti da donazioni private⁸⁹, come ad esempio opere di Corrado Balest ed Inna Garsoïan. La Fondazione considera le opere come uno strumento di studio, ricerca e divulgazione, ponendo particolare rilievo alla valorizzazione delle collezioni, la quale si realizza attraverso molteplici attività tra cui: organizzazione di percorsi espositivi, realizzazione di attività di ricerca e approfondimento, pubblicazione di cataloghi e partecipazione a progetti culturali

⁸⁶ Fondazione Querini Stampalia, *Report 2024*, messaggio della Direttrice Marigusta Lazzari

⁸⁷ Ibidem

⁸⁸ Ibidem

⁸⁹ Ibidem

in collaborazione con altre istituzioni. La catalogazione, la documentazione e la conservazione preventiva permettono, invece, di preservare il patrimonio nel tempo e garantirne la trasmissione alle generazioni future, ponendo la valorizzazione delle collezioni come funzione complementare capace di perseguire, in maniera continuativa, il rapporto tra patrimonio culturale e comunità.

Oltre alla gestione degli spazi dedicati alla biblioteca ed al museo, un ulteriore ambito in cui il museo sviluppa la propria attività è rappresentato dall'organizzazione di mostre temporanee, eventi ed iniziative per il pubblico, le quali consentono di ampliare la propria offerta culturale e di promuovere occasioni di incontro.

Le mostre temporanee sono particolarmente rilevanti, poiché permettono all'istituzione di proporre nuovi percorsi di lettura delle proprie collezioni, coinvolgendo differenti attori culturali. Nel corso del 2024 la Fondazione ha perseguito la propria attività espositiva realizzando progetti dedicati all'arte contemporanea, alla fotografia, all'architettura e alla riflessione sul patrimonio culturale e confermando la volontà della stessa di proporre contenuti in grado di coniugare tradizione e tematiche del presente. Gli spazi espositivi utilizzati sono prettamente luoghi storici percepiti come luoghi di sperimentazione culturale, all'interno dei quali le esposizioni vengono concepite come occasioni per sviluppare nuove interpretazioni delle collezioni permanenti e per favorire un confronto tra opere, linguaggi e periodi storici differenti. Il patrimonio conservato dall'ente continua, quindi, a mantenere una funzione attiva all'interno della produzione culturale contemporanea⁹⁰, sollecitato anche da una pluralità di eventi collaterali come incontri pubblici, conferenze, visite guidate, presentazioni editoriali e momenti di approfondimento, volti ad ampliare l'impatto culturale delle mostre. Da quanto emerso, è possibile notare come mostre ed eventi assumano una funzione rilevante nel rafforzare il rapporto tra memoria storia e contemporaneità.

Come richiamato in precedenza, l'istituzione realizza la propria missione culturale anche mediante attività educative e progetti dedicati all'inclusione ed allo sviluppo dei pubblici, le quali consentono all'istituzione di ampliare opportunità di accesso alla cultura e, di

⁹⁰ Report 2024 Fondazione Querini Stampalia, sezione dedicata agli eventi pubblici e alle attività collaterali

conseguenza, di favorire il coinvolgimento di categorie differenti di utenti. L'educazione viene quindi utilizzata come strumento attraverso cui promuovere il coinvolgimento dei pubblici⁹¹.

Mediante visite guidate, laboratori didattici, percorsi tematici e progetti di approfondimento, gran parte delle attività è dedicata al rapporto con il mondo della scuola e dell'università. La Fondazione offre agli studenti occasioni di contatto diretto con il proprio patrimonio culturale, integrando l'esperienza educativa con attività pratiche e momenti di confronto⁹². È posta particolare attenzione anche a pubblici differenti, infatti l'istituzione promuove gruppi di lettura, incontri culturali, conferenze ed iniziative di approfondimento in grado di coinvolgere anche cittadini, contribuendo al consolidamento di un rapporto continuativo con il proprio pubblico di riferimento e consolidando il proprio luogo come spazio di incontro e condivisione culturale⁹³. La Fondazione, negli ultimi anni, sta adoperando recenti strategie di audience development adottate nel settore culturale per coinvolgere giovani generazioni e lo sviluppo di nuove forme di partecipazione. Le iniziative rivolte ai giovani mirano a favorire un rapporto continuativo con la cultura, promuovendo modalità di fruizione inclusive e partecipative⁹⁴. I temi legati all'accessibilità e all'inclusione sono in continua crescita all'interno dell'ente, infatti attraverso specifici progetti e strumenti di mediazione culturale, essa si propone di limitare le barriere che possono impedire l'ampliamento dell'audience mediante un accesso più ampio ai propri servizi ed attività, ponendo l'inclusione come principio trasversale capace di orientare l'azione dell'istituzione⁹⁵.

L'insieme di queste iniziative permette di evidenziare il ruolo fondamentale della Fondazione Querini Stampalia nella costruzione di relazioni durature con la comunità mediante la formazione dei pubblici. Questo radicamento nel territorio di Venezia si riflette

⁹¹ Report 2024 Fondazione Querini Stampalia, sezione dedicata alle attività educative e ai pubblici

⁹² Ibidem

⁹³ Ibidem

⁹⁴ Ibidem

⁹⁵ Ibidem

anche nel rapporto sviluppato con le istituzioni pubbliche locali come, ad esempio, il Comune di Venezia. La collaborazione con il comune ha come obiettivo la promozione della valorizzazione del patrimonio culturale cittadino e favorire la partecipazione dei cittadini alla vita culturale, e si manifesta attraverso la partecipazione ad iniziative culturali, eventi e progetti capaci di arricchire l'offerta culturale della città e consolidare il ruolo nel panorama nazionale ed internazionale⁹⁶. Infatti, le attività dell'istituzione coinvolgono visitatori provenienti da altre realtà nazionali ed internazionali, favorendo la diffusione della conoscenza del patrimonio veneziano su pubblici diversificati⁹⁷.

All'interno del contesto veneziano, la Fondazione svolge una funzione assimilabile a quella di presidio culturale permanente per la città grazie alla continuità delle attività offerte durante tutto l'anno, la presenza di servizi dedicati a differenti pubblici e la capacità di integrare conservazione, ricerca e divulgazione, i quali permettono di mantenere un rapporto costante con il territorio, contribuendone alla vitalità.

La moltitudine di attività svolte dalla Fondazione accentua la complessità gestionale dell'istituzione e fa emergere la necessità di un modello organizzativo capace di coordinare funzioni differenti tra loro. La presenza di diverse attività rende necessario analizzare la struttura di governance attraverso cui tali attività vengono pianificate e realizzate.

⁹⁶ Ibidem

⁹⁷ Ibidem

3.1.3 Governance e assetto organizzativo

La complessità e la diversità delle funzioni esaminate in precedenza richiedono una struttura di governance in grado di tradurre gli obiettivi scientifici e culturali in risultati operativi efficienti. A questo proposito, la Fondazione Querini presenta un modello di governance volto a riflettere la natura dell'istituzione ed il suo storico legame con il contesto culturale veneziano. Di fatto l'istituzione nasce come una fondazione di diritto privato, la cui struttura di governo prevede, necessariamente, il coinvolgimento di alcune delle principali istituzioni culturali ed accademiche della città per volontà del conte Giovanni Querini Stampalia. La struttura organizzativa dell'ente è finalizzata a garantire il perseguimento della missione attraverso un sistema di governo capace di integrare indirizzo strategico, autonomia gestionale e rappresentanza di alcune delle principali istituzioni culturali e accademiche della città⁹⁸. Il suo assetto di governance, seguendo un modello diffuso nelle organizzazioni culturali non profit, è basato sulla scissione di funzioni di indirizzo e funzioni operative la quale permette di trovare un equilibrio tra definizione degli obiettivi e la gestione delle attività quotidiane⁹⁹.

Lo Statuto della Fondazione individua nel Consiglio di Presidenza il responsabile dell'indirizzo generale dell'istituzione, il quale è composto da altri cinque membri: due nominati dall'Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti, uno scelto dal Comune di Venezia, uno nominato (in maniera alternativa) dall'Università Ca' Foscari di Venezia e dall'Università IUAV di Venezia; mentre un quinto membro è nominato dagli altri consiglieri tra personalità in grado di contribuire al perseguimento degli obiettivi della Fondazione¹⁰⁰. La composizione di questo organo collegiale denota la volontà di mantenere al proprio interno la presenza di competenze differenti all'interno dei processi decisionali, poiché la presenza di soggetti derivanti da istituzioni pubbliche, università ed

⁹⁸ Fondazione Querini Stampalia, *Report 2024*, Venezia, Fondazione Querini Stampalia, 2025, pp. 18-19

⁹⁹ Ibidem

¹⁰⁰ Ibidem

organismi culturali, contribuisce a rafforzare la legittimazione della Fondazione all'interno del territorio di riferimento. Questa caratteristica assume particolare rilevanza nel caso delle organizzazioni culturali non profit, la cui attività dipende dalla capacità di costruire relazioni stabili con una pluralità di soggetti esterni. Oltre a svolgere un ruolo amministrativo, la governance rappresenta uno strumento mediante cui l'istituzione coordina interessi, aspettative e contributi provenienti da differenti attori¹⁰¹. Quanto appena descritto può essere letto alla luce della stakeholder theory elaborata da R. Edward Freeman, secondo cui il successo di un'organizzazione dipende dalla capacità di bilanciare i diversi interessi degli stakeholder coinvolti¹⁰².

L'attenzione verso gli stakeholder emerge anche dalle pratiche di accountability adottate dall'istituzione, la quale si esplicita mediante la pubblicazione periodica di report annuali, relazioni di missione e documenti di rendicontazione quali strumento attraverso cui comunicare risultati, attività ed impatti generati. Attraverso questi documenti, la trasparenza diventa uno strumento essenziale per consolidare la fiducia negli stakeholder e rafforzare la legittimazione dell'istituzione nel contesto di riferimento.

Partendo dal vertice, nella struttura di governo troviamo la figura del Presidente. Ad egli spettano la rappresentanza legale e la sovrintendenza generale delle attività della Fondazione. Il Presidente propone al Consiglio di Presidenza la nomina del Direttore, e con quest'ultimo firma i contratti e gli atti¹⁰³. Attraverso questo ruolo svolge una funzione di coordinamento, come anticipato, la quale assicura una corretta attuazione delle decisioni strategiche. Successivamente si trova il Direttore, responsabile della gestione prettamente operativa della Fondazione e la cui nomina richiede la maggioranza assoluta dei componenti¹⁰⁴. A questa figura spetta la direzione degli uffici, l'amministrazione del personale e la gestione ordinaria delle attività istituzionali, oltre che la disposizione di risorse economiche disponibili nel rispetto delle previsioni di bilancio e delle deliberazioni

¹⁰¹ Ibidem

¹⁰² Ibidem

¹⁰³ Ibidem

¹⁰⁴ Ibidem

assunte dal Consiglio di Presidenza, permettendo il collegamento tra dimensione strategica e gestionale¹⁰⁵. L'importanza della direzione si individua particolarmente nell'operato della Fondazione, che costantemente calato in una realtà complessa, deve gestire contemporaneamente museo, biblioteca, archivio, centro di ricerca e luogo di produzione culturale.

Un aspetto di particolare interesse riguarda la capacità della struttura di governance di garantire continuità all'azione dell'ente, nonostante i cambiamenti che possono interessare la direzione o la programmazione culturale. La presenza di organi collegiali e di procedure contribuisce a limitare, quanto meno, la dipendenza dell'istituzione da singole figure, favorendo una maggiore stabilità nel lungo periodo.

Tenendo conto della molteplicità di attività che l'istituzione svolge in cui, oltre alla conservazione e valorizzazione, troviamo la promozione della ricerca scientifica, organizzazione di mostre temporanee, nello sviluppo di attività educative e nella realizzazione di iniziative rivolte alla cittadinanza, la governance può essere interpretata come uno strumento di mediazione tra conservazione ed innovazione¹⁰⁶.

Inoltre, la capacità di costruire e mantenere relazioni rappresenta un elemento centrale dal punto di vista gestionale. Nonostante mantenga la propria autonomia giuridica e gestionale, la Fondazione conserva un forte legame con le principali istituzioni culturali veneziane, le quali partecipano direttamente alla definizione degli indirizzi strategici dell'ente.

¹⁰⁵ Ibidem

¹⁰⁶ Ibidem

3.1.4 Sostenibilità economica e fonti di finanziamento

La connotazione ibrida che caratterizza la governance della Fondazione Querini trova un immediato riscontro nel suo modello economico-finanziario, poiché la capacità di perseguire nel tempo la propria missione istituzionale dipende oltre che dalla qualità delle attività culturali offerte, dalla disponibilità di risorse economiche volte a sostenerne lo svolgimento.

L'analisi della sostenibilità economica della Fondazione permette di comprendere le caratteristiche peculiari che derivano dalla storia dell'ente, dalla natura del patrimonio ricevuto in eredità e dalle modalità attraverso cui, quest'ultima, ha progressivamente costruito il proprio equilibrio finanziario. L'analisi della documentazione economica evidenzia un modello caratterizzato dall'integrazione di entrate derivanti da attività culturali, valorizzazione patrimoniale, contributi pubblici e sostegno privato, creando una sinergia all'interno della struttura finanziaria che si presenta articolata e, al contempo, autonoma¹⁰⁷.

Questa istituzione, grazie al testamento del conte Querini Stampalia, beneficia di una significativa dotazione patrimoniale. Quest'ultimo scelse di destinare all'istituzione il palazzo veneziano, la biblioteca, le collezioni artistiche ed anche un articolato patrimonio immobiliare che, nel tempo, ha rappresentato una risorsa fondamentale per la continuità economica nel lungo periodo¹⁰⁸. La presenza di questi beni tra le immobilizzazioni ha permesso alla fondazione di sviluppare una struttura finanziaria che trova una delle principali fonti nel patrimonio. Quanto emerge dalla Relazione di Missione dell'esercizio 2024 sottolinea come la valorizzazione dell'intero patrimonio materiale ed immateriale della Fondazione sia impiegato al perseguimento della missione originaria definita dal conte Querini Stampalia, confermando il legame tra dimensione economica e finalità culturale¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Ibidem

¹⁰⁸ Ibidem

¹⁰⁹ Ibidem

L'analisi del Rendiconto della Gestione 2024 permette di ricostruire la composizione delle principali fonti di entrata della Fondazione.

FONTI DI ENTRATA 2024	
Attività istituzionali	54,9%
Attività promozionali	34,3%
Attività connesse	6,4%
Attività finanziarie	4,4%

Tabella 4. Fonte: elaborazione su Fondazione Querini Stampalia, Rendiconto della Gestione 2024

Come emerge dalla tabella, la distribuzione delle entrate evidenzia una struttura economica caratterizzata dalla prevalenza delle attività istituzionali, che incidono per il 54,9% dei proventi complessivi. Al tempo stesso, la presenza di ulteriori fonti di entrata, derivanti dalle attività patrimoniali, consente di ridurre la dipendenza da un'unica categoria di ricavi. Quanto appena descritto permette di comprendere come la presenza di una pluralità di fonti di ricavi rappresenti un elemento rilevante in un settore caratterizzato da costante incertezza delle risorse pubbliche, e da una forte competizione per l'accesso ai finanziamenti privati.

L'analisi delle attività istituzionali consente di osservare come il museo rappresenti la principale voce di entrata, stimando dei proventi pari a € 660.000, seguito da contributi ordinari ed attività culturali, i quali generano rispettivamente € 642.000 e € 448.000¹¹⁰. Parallelamente, il peso delle attività patrimoniali risulta significativo, in quanto partecipano ad oltre un terzo delle entrate complessive. Questa voce comprende principalmente i proventi derivanti dalla gestione del patrimonio immobiliare della Fondazione, costituiti dalle rendite generati da terreni, fabbricati ed altri beni patrimoniali. Indubbiamente è il

¹¹⁰ Ibidem

dato più caratteristico di questo modello economico, in quanto capace di riflettere il ruolo centrale assunto dal patrimonio immobiliare nella costruzione di sostenibilità. La componente patrimoniale, che incide per il 34,3% delle entrate complessive, è formata da attività che ammontano a circa € 1,24 milioni, rappresentando la seconda fonte di finanziamento dell'ente¹¹¹.

Questo dato è fondamentale per comprendere la centralità della gestione patrimoniale all'interno del modello economico dell'ente, poiché costituisce una delle principali peculiarità all'interno del patrimonio culturale veneziano rispetto a molte altre istituzioni museali contemporanee. La presenza di un patrimonio immobiliare capace di generare reddito mediante la gestione e la valorizzazione di terreni e fabbricati consente alla Querini Stampalia di finanziare una parte rilevante delle proprie attività attraverso risorse interne, riducendo la necessità di ricorrere in maniera sistematica a campagne di raccolta fondi o a strategie di mercato particolarmente aggressive. I proventi derivanti dalla gestione patrimoniale sono superiori delle entrate generate dal museo e dalle attività culturali, se considerate singolarmente. La centralità del patrimonio emerge anche dall'analisi dello Stato Patrimoniale 2024, all'interno del quale vengono individuate immobilizzazioni per oltre € 40 milioni; le quali, a loro volta, comprendono fabbricati istituzionali, terreni e fabbricati civili ed industriali. Questa conformità delle immobilizzazioni contribuisce a distinguere l'istituzione all'interno del panorama delle istituzioni culturali nazionali. Inoltre, negli ultimi anni la fondazione ha perseguito una strategia orientata alla valorizzazione del patrimonio disponibile, con l'obiettivo sia di incrementare la capacità di generare reddito, sia di sostenere le attività culturali. Basandosi sul Report 2024, l'ente evidenzia interventi finalizzati alla realizzazione degli immobili concessi in locazione, alla differenziazione delle destinazioni d'uso ed allo sviluppo di progetti di valorizzazione immobiliare e fondiaria¹¹².

Accanto al patrimonio, un ulteriore elemento di interesse riguarda il livello di autonomia finanziaria. La struttura delle entrate evidenzia la capacità dell'ente di sostenere una quota

¹¹¹ Ibidem

¹¹² Ibidem

rilevante delle proprie attività attraverso risorse generate internamente, derivanti per lo più da attività museali, culturali, patrimoniali e finanziarie.

Il raggiungimento di una quota di entrate proprie assume particolare rilevanza poiché evidenzia una progressiva capacità dell'ente di perseguire la propria missione culturale senza dipendere in maniera esclusiva dal sostegno pubblico. Ciò nonostante, è molto comunque molto forte la presenza del sussidio statale. La Fondazione continua comunque a beneficiare del contributo del Ministero della Cultura, che nel triennio 2024-2026 ha confermato l'inserimento della stessa nella tabella delle istituzioni culturali finanziate, garantendo un contributo annuo pari a € 322.000¹¹³. A questo sostegno statale, si aggiungono i contributi del Comune di Venezia per quanto concerne la gestione della biblioteca ed ulteriori finanziamenti destinati a specifici progetti culturali¹¹⁴.

Spostando l'attenzione sulla donazione di privati e stakeholder, negli ultimi anni l'istituzione ha visto una crescente attenzione circa questi temi. Il Report 2024 attribuisce parte dell'incremento dell'autonomia all'espansione delle attività di fundraising e all'ampliamento della rete di sostenitori dell'ente¹¹⁵. A questo proposito diventano particolarmente interessanti la campagna del 5x1000, il programma di membership "Amici della Querini" e il progetto di corporate membership "Opificio Querini". Attraverso differenti forme di adesione, il programma "Amici della Querini" rappresenta un esempio di membership culturale mediante cui l'istituzione promuove forme di partecipazione continuativa dei sostenitori.

Seppur questi strumenti, come visto, non rappresentano la principale fonte di finanziamento della Fondazione, contribuiscono a rafforzare il legame con la comunità di riferimento e a sviluppare forme di partecipazione economica complementari.

Un ulteriore elemento di interesse riguarda la capacità della Fondazione di sviluppare strumenti di raccolta fondi che superano il contesto prettamente locale. La documentazione istituzionale evidenzia come l'ente abbia predisposto specifiche modalità di donazione, rivolte anche a sostenitori residenti negli Stati Uniti ed in Canada, attraverso la

¹¹³ Ibidem

¹¹⁴ Ibidem

¹¹⁵ Ibidem

collaborazione con la King Baudouin Foundation. Attraverso questa iniziativa, ai donatori esteri è consentito beneficiare di agevolazioni fiscali previste dai rispettivi ordinamenti nazionali, ampliando i donatori coinvolgibili nelle attività di fundraising¹¹⁶.

L'importanza di queste iniziative si concretizza nella capacità di costruire relazioni stabili con individui, imprese ed organizzazioni interessate a sostenere la missione culturale dell'ente. Da questa riflessione ne consegue che il fundraising assuma una funzione strategica capace di contribuire al rafforzamento del capitale relazionale dell'ente, ed anche di costruire una rete di stakeholder coinvolti nella valorizzazione del patrimonio veneziano. Diversamente da quanto accade nel modello museale statunitense descritto nel paragrafo 2.1, l'analisi della documentazione della Fondazione Querini Stampalia non evidenzia la presenza di un endowment fund.

Tornando all'equilibrio economico-finanziario, il Report 2024 evidenzia come ogni euro investito nell'istituzione generi circa tre euro di valore per il territorio, sottolineando la capacità della Fondazione di produrre effetti economici, culturali e sociali che si estendono oltre i confini dell'organizzazione stessa¹¹⁷.

¹¹⁶ Fondazione Querini Stampalia, *Support Us*, sezione “Charity USA – Charity Canada”, disponibile sul sito istituzionale della Fondazione.

¹¹⁷ Ibidem

3.2 Fondazione Ugo e Olga Levi

La scelta di includere la Fondazione Ugo e Olga Levi all'interno della presente ricerca trova motivazione nell'esigenza di ampliare la prospettiva di analisi sul panorama delle istituzioni culturali non profit veneziane. Nonostante questa istituzione operi in un ambito differente rispetto alle realtà museali precedentemente esaminate, la Fondazione rappresenta un esempio significativo di ente culturale che, nel tempo, ha costruito la propria identità attorno alla conservazione, alla ricerca ed alla valorizzazione del patrimonio musicale.

La scelta di inserire questo caso studio consente di mettere in luce la moltitudine di forme organizzative e gestionali che caratterizzano il sistema culturale veneziano, evidenziando come istituzioni accomunate da finalità di interesse pubblico possano adottare modelli operativi e fonti di sostegno diverse. Conseguentemente, la Fondazione Levi permette di fornire un quadro maggiormente articolato del contesto territoriale, all'interno del quale si collocano anche le precedenti istituzioni analizzate.

Il presente caso studio permette di osservare come, seppur operando nello stesso contesto territoriale, istituzioni culturali caratterizzate da missioni distinte possano adottare modelli di governance e strategie di sostenibilità economica differenti.

Considerato, quindi, il ruolo principalmente contestualizzante attribuito a questo caso studio nell'ambito della ricerca, l'analisi che segue mette in evidenza gli elementi essenziali relativi alla storia dell'istituzione, alla governance, alle attività svolte ed alle principali caratteristiche del suo modello di funzionamento.

3.2.1 Origini e missione istituzionale

La Fondazione Ugo e Olga Levi rappresenta una delle più rilevanti istituzioni culturali veneziane dedicate alla ricerca ed alla valorizzazione del patrimonio musicale. Le sue origini sono legate alla figura di Ugo Levi e della moglie Olga Brunner Levi, accomunati entrambi da una forte passione per la musica. I fondatori ritenevano che la cultura dovesse rappresentare uno strumento di crescita collettiva e, pertanto, con la volontà di destinare parte del patrimonio familiare alla promozione degli studi musicali ed alla diffusione della conoscenza, nel 1962 venne istituita la Fondazione¹¹⁸.

La nascita dell'istituzione è il risultato di un progetto culturale maturato nel corso della vita dei due coniugi. La figura di Ugo Levi è centrale nella storia dell'istituzione. Nato a Venezia nel 1878 all'interno di una famiglia della borghesia ebraica veneziana,¹¹⁹ Levi sviluppò fin da subito un forte interesse per la musica, la cultura e la vita intellettuale della città. Oltre all'attività professionale, coltiva un'attenzione costante verso la ricerca musicale e la tutela del patrimonio culturale; interesse condiviso dalla moglie. Olga Levi scelse di orientare parte del patrimonio familiare a finalità culturali contribuendo alla realizzazione di un progetto che anni dopo avrebbe portato alla costituzione dell'ente.

La nascita della Fondazione segnò il passaggio da una dimensione privata ad una pubblica, evidenziando una concezione della cultura come bene pubblico e strumento di sviluppo sociale attraverso cui, i coniugi Levi, attribuirono alla ricerca musicale un ruolo fondamentale nella produzione di conoscenza e nella formazione delle nuove generazioni.

Fin dalle origini, la Fondazione si è distinta per una missione orientata alla promozione degli studi musicali e, infatti, il suo Statuto individua come finalità principale la realizzazione e l'incoraggiamento degli studi e della cultura musicale. Questo obiettivo, perseguito attraverso una pluralità di attività, riflette l'ampiezza della visione elaborata dai fondatori.

¹¹⁸ Fondazione Ugo e Olga Levi Onlus, *Relazione di Missione 2024*, Venezia, 2025, p. 1.

¹¹⁹ Fondazione Ugo e Olga Levi, *Storia*, sito istituzionale della Fondazione Ugo e Olga Levi, consultato il 9 giugno 2026

Tra le attività, assumono particolare rilevanza l'utilizzazione di Palazzo Giustinian Lolin come sede di studi e manifestazioni musicali di alto livello, l'istituzione di una biblioteca e di una raccolta di strumenti musicali, l'organizzazione di corsi di perfezionamento, concerti, conferenze e dibattiti, oltre che il sostegno ai giovani musicisti attraverso borse di studio e premi destinati agli studenti meritevoli¹²⁰.

La centralità attribuita alla ricerca ed alla formazione rappresenta uno degli aspetti più significativi della missione originaria. Diversamente da quanto accade in molte istituzioni culturali, la Fondazione Levi non nasce con finalità prevalentemente conservative o espositive ma, già agli albori, viene concepita come un centro di cultura musicale superiore in cui produzione e diffusione della conoscenza sono il fulcro del suo operato. La presenza di una biblioteca specializzata e di una raccolta documentaria dedicata alla storia della musica evidenzia la volontà di creare uno spazio destinato allo studio, all'approfondimento scientifico ed alla formazione di nuove generazioni di studiosi e musicisti¹²¹. Queste attività vengono svolte all'interno di Palazzo Giustinian Lolin, sede storica della Fondazione situata nel sestiere di San Marco ed il cui Statuto attribuisce a questo edificio la funzione di luogo destinato allo svolgimento di attività culturali, ricerca e divulgazione¹²². Le disposizioni statutarie evidenziano come, oltre a rappresentare un bene patrimoniale da conservare, il palazzo costituisca uno strumento funzionale al perseguimento della missione istituzionale. Come nel caso della Fondazione Querini Stampalia, la scelta di collocare l'istituzione all'interno di un edificio storico veneziano contribuisce a rafforzare il legame tra la sua attività ed il contesto culturale della città, elemento che ancora oggi ne caratterizza l'identità.

Come emerge dallo Statuto, i fondatori dedicarono particolare attenzione alla collaborazione con altre istituzioni musicali veneziane; quest'ultimo prevede che l'istituzione armonizzi la propria attività con quella di altre organizzazioni culturali presenti sul territorio, evidenziando un'idea della cultura fondata sullo sviluppo di relazioni

¹²⁰ Ibidem

¹²¹ Ibidem

¹²² Fondazione Ugo e Olga Levi, *Statuto della Fondazione Ugo e Olga Levi*, artt. 1-2

istituzionali¹²³. Un'impostazione di questo tipo, risalente alle origini della Fondazione, denota la volontà di inserire l'ente all'interno del sistema culturale veneziano contribuendo alla crescita della cultura in una prospettiva condivisa.

Nel corso del tempo, nonostante si sia adattata ai cambiamenti propri del settore culturale, la Fondazione ha mantenuto una continuità per quanto riguarda i principi originariamente delineati dai fondatori, continuando a riconoscere nella promozione degli studi musicali il nucleo della propria missione. La Relazione di Missione 2024 evidenzia come l'ente svolga attività di ricerca musicologica ed etnomusicologica in ambito regionale, nazionale ed europeo, promuovendo la catalogazione e lo studio di fondi musicali, la costituzione di gruppi di ricerca e l'organizzazione di seminari e convegni scientifici.¹²⁴

Oltre alla dimensione scientifica, la Fondazione ha sviluppato una significativa attività editoriale e concertistica poiché nel corso degli anni, oltre alla ricerca, sono state affiancate iniziative volte alla divulgazione della cultura musicale ed alla valorizzazione del patrimonio documentario costituito dalla stessa. Secondo la documentazione istituzionale, questa evoluzione ha permesso all'istituzione di consolidare il proprio ruolo all'interno del panorama culturale veneziano, diventando un punto di riferimento per università, conservatori, studiosi ed organizzazioni impegnate nella diffusione della cultura¹²⁵.

Nel corso della propria storia, la Fondazione ha saputo mantenere una chiara specializzazione nell'ambito musicale, evitando di disperdere la propria missione in attività eccessivamente eterogenee. Questo elemento rappresenta una delle principali peculiarità dell'ente, il quale continua a distinguersi per la capacità di integrare ricerca, conservazione e divulgazione all'interno di un unico progetto culturale.

Uno degli aspetti più significativi è rappresentato dalla capacità della Fondazione di far fronte ai cambiamenti del contesto culturale senza necessariamente modificare i principi che ne hanno ispirato la nascita. Nonostante le modalità operative siano mutate in maniera non indifferente rispetto agli anni Sessanta, la promozione della conoscenza musicale continua, ad oggi, a rappresentare il principale obiettivo dell'ente. La missione elaborata da

¹²³ Ibidem

¹²⁴ Ibidem

¹²⁵ Ibidem

Ugo ed Olga Levi, pertanto, trova ancora oggi concreta attuazione mediante attività di ricerca, conservazione, formazione e divulgazione confermando, così, la continuità tra la visione dei fondatori e l'azione istituzionale contemporanea¹²⁶.

¹²⁶ Ibidem

3.2.2 Attività culturale e ruolo nel sistema veneziano

La Fondazione Ugo e Olga Levi realizza la propria missione istituzionale attraverso un insieme articolato di attività capaci di spaziare dalla ricerca musicologica alla formazione specialistica, dalla produzione editoriale alla divulgazione culturale. L'istituzione si distingue per essere un centro di produzione e diffusione della conoscenza che affianca, alla conservazione del patrimonio, una continua attività di studio e approfondimento.

Un elemento caratterizzante l'operato della Fondazione è la centralità attribuita alla ricerca. Nel corso degli anni, favorendo il confronto tra studiosi provenienti da differenti contesti accademici, l'istituzione ha sviluppato una struttura organizzativa basata sulla costruzione di gruppi studio dedicati a particolari temi di interesse musicologico. Un'impostazione di questo tipo ha permesso di consolidare una rete di relazioni scientifiche che coinvolge conservatori, archivi e centri di ricerca sia nazionali, che internazionali¹²⁷. È possibile denotare come la ricerca rappresenti un mezzo attraverso cui la Fondazione contribuisce alla produzione di nuovo sapere ed alla diffusione dei risultati all'interno della comunità scientifica. Parallelamente a questa dimensione prettamente accademica, la Fondazione svolge anche un'attività editoriale attraverso la pubblicazione di volumi, atti di convegno, cataloghi e studi specialistici. La Relazione di Missione evidenzia come il filone editoriale contribuisca alla diffusione della cultura musicale in un pubblico più ampio, rispetto alla sola comunità accademica¹²⁸, assumendo così una funzione strategica in quanto permette di trasformare la ricerca in contenuti accessibili e duraturi.

Anche la funzione formativa è un aspetto particolarmente curato dalla Fondazione. Nel corso del 2024 la Fondazione ha promosso numerose iniziative educative, tra cui seminari specialistici, webinar, corsi di perfezionamento ed attività di orientamento rivolte a studenti delle scuole superiori. A questo proposito, il coinvolgimento del Liceo Musicale Marco Polo di Venezia e di altri istituti scolastici nell'ambito dei Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO), risulta notevolmente significativo poiché

¹²⁷ Ibidem

¹²⁸ Ibidem

contribuisce alla formazione delle nuove generazioni¹²⁹. Tale finalità educativa emerge anche grazie alle collaborazioni instaurate con il sistema universitario e con le istituzioni di alta formazione musicale, come con l'Università Ca' Foscari Venezia, il Conservatorio Benedetto Marcello, la Columbia University ed altri enti di ricerca italiani ed internazionali¹³⁰. Partenariati di questo tipo testimoniano la capacità dell'istituzione di operare come luogo di incontro tra ricerca, formazione e produzione culturale, favorendo lo scambio di competenze tra soggetti differenti.

Oltre a ricerca e formazione, la Fondazione svolge un'intensa attività di divulgazione culturale attraverso l'organizzazione di concerti, conferenze, presentazioni editoriali e manifestazioni aperte al pubblico. I documenti relativi all'anno 2024 evidenziano un calendario molto articolato, comprendente eventi dedicati alla musica antica, alla musica contemporanea, alla storia della musica veneziana ed alla valorizzazione di importanti figure del panorama musicale italiano¹³¹.

Appare particolarmente rilevante anche la capacità dell'istituzione di sviluppare attività mediante reti collaborative ed a testimoniare sono i numerosi progetti realizzati nel 2024. Queste iniziative, risultato di partnership con soggetti pubblici e privati, vedono il coinvolgimento di istituzioni tra cui Fondazione Teatro La Fenice, Fondazione Giorgio Cini, Biennale di Venezia e Fondazione Querini Stampalia che certificano come l'istituzione sia inserita all'interno di un sistema di relazioni che contribuisce all'ampliamento dell'offerta culturale veneziana. La capacità di sviluppare relazioni istituzionali rappresenta, indubbiamente, uno degli aspetti maggiormente significativi del ruolo svolto dalla Fondazione nel contesto cittadino. Come prevede lo Statuto, l'ente è chiamato ad armonizzare la propria attività con quella delle altre istituzioni musicali veneziane, accrescendo il sistema culturale locale¹³². Questo principio trova concreta

¹²⁹ Ibidem

¹³⁰ Ibidem

¹³¹ Ibidem

¹³² Ibidem

applicazione nelle numerose collaborazioni attivate nel corso degli anni e conferma la volontà di operare come soggetto integrato all'interno dell'ecosistema culturale veneziano. In seguito a queste considerazioni, la Fondazione Ugo e Olga Levi può essere interpretata come un'istituzione in grado di svolgere una funzione rilevante nel sistema culturale della città poiché, attraverso la combinazione tra attività scientifica, editoriale, formativa e concertistica, permette all'ente di contribuire in maniera significativa alla vitalità culturale veneziana, consolidando il proprio posizionamento come punto di riferimento per studiosi, musicisti, istituzioni accademiche e organizzazioni culturali impegnate nella promozione della musica.

3.2.3 Governance e assetto organizzativo

La struttura di governance della Fondazione Ugo e Olga Levi è fortemente connessa alla natura dell'istituzione ed alle finalità culturali che, sin dalla sua costituzione, hanno caratterizzato l'attività. Lo Statuto prevede che la Fondazione venga amministrata da un Consiglio di Amministrazione, incaricato del perseguimento degli obiettivi istituzionali e della corretta gestione delle risorse patrimoniali destinate al sostegno delle attività culturali, scientifiche e formative promosse dall'ente¹³³. L'assetto organizzativo utilizzato appare coerente sia con la dimensione della Fondazione che con la specificità delle attività svolte, poiché coinvolge funzioni di indirizzo strategico, gestione operativa e controllo amministrativo all'interno di una struttura articolata.

Uno degli elementi più significativi della governance dell'ente riguarda la composizione del Consiglio di Amministrazione, disciplinata dallo Statuto, prevede la presenza di rappresentanti provenienti da alcune delle principali istituzioni culturali veneziane, come il Comune di Venezia, il Conservatorio "Benedetto Marcello" e la Fondazione Teatro La Fenice. Successivamente, a questi enti si affiancano altri membri scelti secondo le modalità stabilite dal fondatore e dallo stesso Consiglio¹³⁴. Lo Statuto prevede inoltre la possibilità di integrare il Consiglio con ulteriori membri particolarmente qualificati ed individuati tra soggetti in grado di contribuire al raggiungimento delle finalità istituzionali della Fondazione¹³⁵.

L'assetto del Consiglio evidenzia una caratteristica peculiare dell'ente, ovvero la volontà di mantenere un collegamento diretto con il sistema culturale veneziano permettendo l'integrazione di competenze amministrative, artistiche e scientifiche nei processi decisionali. Pertanto la governance assume un ruolo di strumento attraverso cui la Fondazione consolida la propria presenza nella rete culturale cittadina, rispecchiando

¹³³ Statuto della Fondazione Ugo e Olga Levi, art. 4

¹³⁴ Ibidem

¹³⁵ Ibidem

quanto previsto dallo Statuto, il quale individua nella collaborazione con le altre istituzioni musicali veneziane, uno degli elementi fondamentali per perseguire la missione dell'ente¹³⁶.

Al Consiglio di Amministrazione spettano le principali funzioni di indirizzo e supervisione, provvedendo alla nomina del Presidente, del Vicepresidente e del Comitato Direttivo. Inoltre, approva il bilancio preventivo e consuntivo e delibera sulle questioni di straordinaria amministrazione¹³⁷. Attraverso competenze di questo tipo, il CdA definisce le linee strategiche dell'istituzione, verificando la corretta gestione delle risorse economiche e patrimoniali. Indubbiamente è un organo la cui centralità riflette la necessità di coniugare sostenibilità economica e missione culturale della Fondazione.

Parallelamente al CdA, opera il Comitato Direttivo a cui lo Statuto attribuisce tutti i poteri riguardanti l'ordinaria amministrazione¹³⁸. Quest'organo opera entro i limiti stabiliti dal Consiglio stesso, provvede alla gestione corrente delle attività e delle risorse della Fondazione e scinde in maniera chiara le attività di carattere strategico da quelle gestionali; distinzione particolarmente importante per una realtà in cui vengono svolte attività diversificate.

All'interno dell'assetto organizzativo, un ruolo centrale è ricoperto dal Presidente, al quale compete la rappresentanza legale della Fondazione. Lo Statuto dell'istituzione prevede chiaramente che egli convochi e presieda le riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Direttivo, proponendo la nomina dei componenti degli organi di governo e cura l'esecuzione delle deliberazioni adottate¹³⁹. Nei casi di particolare urgenza, inoltre, può adottare provvedimenti immediati, successivamente posti alla valutazione degli organi competenti. La funzione presidenziale assume una funzione di raccordo tra la dimensione strategica e quella operativa dell'istituzione, contribuendo alla continuità dell'azione amministrativa.

¹³⁶ Statuto della Fondazione Ugo e Olga Levi, art. 1

¹³⁷ Statuto della Fondazione Ugo e Olga Levi, art. 5

¹³⁸ Statuto della Fondazione Ugo e Olga Levi, art. 6

¹³⁹ Statuto della Fondazione Ugo e Olga Levi, art. 7

Particolarmente rilevante risulta inoltre la presenza di strumenti di controllo, finalizzati a garantire trasparenza e correttezza nella gestione delle risorse. Lo Statuto prevede l'istituzione di un Collegio dei Revisori dei Conti composto da tre membri nominati da differenti soggetti istituzionali: il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, il Presidente del Tribunale di Venezia e l'Intendenza di Finanza di Venezia¹⁴⁰. Attraverso un sistema di questo tipo è possibile assicurare un controllo indipendente sull'attività amministrativa e finanziaria dell'ente, contribuendo a rafforzare l'affidabilità dell'istituzione nei confronti dei propri stakeholder.

All'interno della struttura di governo, la presenza di soggetti connessi ad alcune delle principali istituzioni culturali veneziane contribuisce a rafforzare il radicamento territoriale della Fondazione, favorendo il rapporto con altri attori operanti nel settore culturale e permettendo all'ente di sviluppare iniziative in collaborazione con organizzazioni che svolgono attività complementari. Non di minore importanza, infine, è la componente scientifica della struttura organizzativa. All'interno della Relazione di Missione 2024 viene evidenziato come la presenza di figure specializzate sia responsabile del coordinamento delle attività di ricerca e della gestione del patrimonio documentario e bibliografico della Fondazione, contribuendo a garantire la qualità delle attività musicologiche e delle iniziative culturali promosse dall'ente. La presenza di competenze scientifiche all'interno dell'organizzazione riflette ancora una volta la natura della Fondazione.

L'assetto di governance utilizzato dalla Fondazione contribuisce a garantire adeguati livelli di accountability nei confronti degli stakeholder attraverso strumenti volti a rendere trasparenti le proprie attività e modalità di utilizzo delle risorse disponibili. L'approvazione dei documenti contabili, la presenza di organi di controllo indipendenti e la redazione della Relazione di Missione sono pratiche che assumono particolare rilevanza in un'organizzazione culturale non profit, poiché rafforzano la fiducia di enti pubblici, finanziatori, partner istituzionali e comunità di riferimento.

Nel complesso, La Fondazione presenta una struttura di governance coerente sia con le finalità perseguite che con il ruolo svolto all'interno del tessuto culturale veneziano, in cui

¹⁴⁰ Statuto della Fondazione Ugo e Olga Levi, art. 8

la presenza di una pluralità di soggetti e di organi distinti contribuisce a garantire un equilibrio tra efficacia gestionale, tutela del patrimonio e sviluppo delle attività culturali.

3.2.4 Sostenibilità economica e fonti di finanziamento

Dopo aver esplicitato il modello di governance utilizzato dalla Fondazione Levi, l'attenzione si sposta sulla sostenibilità economica. A differenza di quanto succede ad altre istituzioni culturali veneziane, e come nel caso della Fondazione Querini Stampalia, l'istituzione Levi risulta fortemente connessa alla valorizzazione del patrimonio conferito dai fondatori. La Fondazione si distingue per la capacità di utilizzare le relative rendite per sostenere le attività istituzionali, infatti sin dalla sua costituzione, il modello economico adottato è stato concepito con lo scopo di garantire continuità alle attività culturali mediante l'impiego di risorse patrimoniali e dei relativi proventi. Lo stesso Statuto stabilisce che la Fondazione provveda al proseguimento delle proprie finalità attraverso le rendite del patrimonio, eventuali eredità, lasciti, donazioni, contributi pubblici ed ogni altro provento non destinato all'incremento patrimoniale¹⁴¹. Ciò evidenzia come il patrimonio rappresenti uno strumento attraverso cui sostenere l'attività istituzionale, ed a supporto di quanto appena descritto il Bilancio consuntivo 2024 evidenzia la rilevanza della base patrimoniale su cui la Fondazione fonda la propria stabilità economica e autonomia gestionale. L'importanza della componente patrimoniale individuata nello Stato Patrimoniale è caratterizzata dalla presenza di immobilizzazioni materiali per circa € 11,9 milioni le quali sono composte prevalentemente da terreni e fabbricati, all'interno dei quali troviamo Palazzo Giustinian Lolin, sede storica della Fondazione¹⁴².

La forte patrimonializzazione dell'attivo, caratterizzata dall'elevata incidenza relativa alle immobilizzazioni materiali, è alimentata anche da un fondo di dotazione di circa € 6,5 milioni; valore che testimonia la consistenza del patrimonio ereditato dai fondatori e progressivamente conservato nel corso della storia dell'istituzione¹⁴³.

Indubbiamente la rilevanza del patrimonio trova riscontro anche nella composizione delle entrate, le quali nel 2024 hanno registrato proventi complessivi pari ad € 813.611, di cui €

¹⁴¹ Ibidem

¹⁴² Fondazione Ugo e Olga Levi, *Bilancio d'esercizio 2024*, Stato Patrimoniale Attivo

¹⁴³ Ibidem

552.957 derivanti da ricavi da locazioni¹⁴⁴. Queste entrate rappresentano circa il 68% del totale dei ricavi dell'esercizio e, pertanto, costituiscono la principale fonte di sostegno economico dell'ente. I contributi provenienti da enti pubblici ed istituzionali ammontano, invece, ad € 192.649, mentre quelli provenienti da altri soggetti raggiungono € 35.646¹⁴⁵.

Fonte di Entrata 2024	
Ricavi da locazioni	68,00%
Contributi pubblici	23,7%
Contributi privati	4,4%
Altri ricavi	3,9%

Tabella 5. Fonte: elaborazione su Bilancio 2024 Fondazione Ugo e Olga Levi

La struttura delle fonti di finanziamento evidenzia un modello economico particolarmente attento alla valorizzazione del patrimonio immobiliare e meno dipendente da forme di raccolta fondi tradizionali, distinguendo così l'organizzazione da altre istituzioni culturali veneziane basate prettamente sulle donazioni o ricavi da fruizione museale. Inoltre, l'analisi del rendiconto gestionale permette di osservare come la gestione del patrimonio produca un contributo determinante all'equilibrio dell'ente. I proventi derivanti dal patrimonio edilizio superano € 550.000 annui, permettendo di sostenere le differenti attività della Fondazione e denotando come la sua funzione sia assimilabile a quella svolta dagli endowment fund, pur derivando da una diversa tradizione giuridica e gestionale. Oltre alle entrate patrimoniali, i contributi pubblici ed istituzionali rappresentano una componente significativa del modello economico. La Relazione di Missione sottolinea il

¹⁴⁴ Fondazione Ugo e Olga Levi, Preconsuntivo 2025 e Preventivo 2026, conto economico 2024

¹⁴⁵ Ibidem

ruolo della Fondazione nella promozione di gruppi di ricerca, seminari, convegni e attività editoriali sviluppate in collaborazione con enti culturali nazionali e internazionali¹⁴⁶.

Dal punto di vista della gestione economica, il bilancio 2024 evidenzia una situazione equilibrata. A fronte di proventi complessivi pari ad € 813.611, i costi dell'esercizio ammontano ad € 729.558, mentre il risultato d'esercizio evidenzia un utile pari a € 922¹⁴⁷. Nonostante il risultato dell'esercizio risulti contenuto, testimonia comunque la capacità dell'ente di mantenere l'equilibrio economico e finanziario nonostante continui a sostenere un'intensa attività culturale e scientifica. Inoltre, in quanto Ente del Terzo Settore privo di finalità di lucro, la Fondazione non può distribuire utili o avanzi di gestione ai propri organi o partecipanti, pertanto quest'ultimo verrà destinato al perseguimento delle finalità istituzionali dell'ente¹⁴⁸ o, come previsto nel bilancio 2024, utilizzate per la copertura dei disavanzi maturati negli esercizi precedenti¹⁴⁹. Questo principio rafforza il legame tra sostenibilità economica e missione istituzionale, evidenziando come la gestione delle risorse sia maggiormente orientata alla creazione di valore culturale.

Inoltre, significativa risulta anche la distribuzione dei costi sostenuti dalla Fondazione. Una quota consistente viene destinata al personale, alle collaborazioni professionali, alle attività culturali e alla manutenzione del patrimonio¹⁵⁰, evidenziando come le risorse disponibili vengano impiegate per garantire il funzionamento dell'organizzazione e la realizzazione delle attività coerenti con la missione istituzionale.

Il modello economico della Fondazione risulta fondato su una combinazione di rendite patrimoniali, contributi istituzionali e attività culturali, all'interno del quale la forte incidenza delle entrate derivanti dal patrimonio immobiliare è, indubbiamente, l'elemento che maggiormente caratterizza la stabilità economica dell'ente, garantendola nel lungo periodo. Questo assetto permette all'organizzazione di perseguire con continuità la propria

¹⁴⁶ Ibidem

¹⁴⁷ Ibidem

¹⁴⁸ D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117, *Codice del Terzo Settore*, art. 8, "Patrimonio ed assenza di scopo di lucro"

¹⁴⁹ Ibidem

¹⁵⁰ Ibidem

missione culturale mantenendo un elevato grado di autonomia e consolidando il proprio ruolo nello scenario culturale veneziano.

3.3 Selezione del caso comparativo

L'obiettivo del presente elaborato di ricerca consiste nell'analizzare il modello di sostenibilità economica della Collezione Peggy Guggenheim, valutando la possibilità di individuare alcuni elementi potenzialmente trasferibili ad altre istituzioni culturali operanti nel contesto veneziano. Per raggiungere questa finalità, all'interno del presente capitolo sono stati esaminati due casi studio propri del panorama culturale veneziano: la Fondazione Querini Stampalia e la Fondazione Ugo Levi. Questa decisione risponde all'esigenza di individuare due istituzioni culturali radicate nel contesto veneziano caratterizzate da modelli organizzativi differenti. Entrambe le fondazioni rappresentano realtà storiche di particolare rilievo all'interno del panorama culturale e condividono alcuni tratti comuni, come ad esempio la natura non profit, la presenza di un patrimonio storico derivante dai fondatori e lo svolgimento di attività di interesse pubblico. Al contempo, però, presentano caratteristiche profondamente diverse circa la missione istituzionale, le attività svolte e le modalità di sostegno economico.

La scelta di inserire la Fondazione Querini Stampalia è avvenuta in quanto, ad oggi, rappresenta una delle principali istituzioni museali veneziane. L'organizzazione costituisce un caso interessante per l'analisi delle strategie di sostenibilità economica applicate ad un'organizzazione impegnata in una pluralità di attività. Mentre, la Fondazione Ugo e Olga Levi è stata inserita per la sua specializzazione nell'ambito della ricerca e della divulgazione musicale, rappresentando un modello culturale differente e capace di far comprendere le diverse forme organizzative presenti nel territorio veneziano.

L'analisi delle due istituzioni permette di evidenziare la moltitudine di approcci adottati dagli enti culturali non profit della medesima città, fornendo una visione utile ad individuare il caso idoneo al confronto con la Collezione Peggy Guggenheim. In seguito, l'esame comparativo ha permesso di rilevare discrepanze tra i due modelli organizzativi, sia sul piano della governance che su quello delle strategie adottate, rendendo i due enti diversamente comparabili con la Collezione Peggy Guggenheim.

In particolare modo, la Fondazione Ugo e Olga Levi si caratterizza per una forte specializzazione nella produzione e diffusione della conoscenza musicale, mentre il suo

modello di sostenibilità economica si fonda sulla gestione del patrimonio immobiliare, e sulle relative rendite. Nonostante queste peculiarità abbiano permesso di ampliare la comprensione delle diverse forme organizzative dello scenario veneziano, essi rendono l'istituzione parzialmente comparabile con l'ente americano.

Diversamente, le caratteristiche emerse dall'analisi della Fondazione Querini Stampalia risultano maggiormente affini all'oggetto della presente ricerca. Infatti, entrambe le istituzioni operano nell'ambito museale, gestiscono patrimoni culturali aperti al pubblico e sviluppano attività espositive, educative e di valorizzazione culturale. Inoltre, si confrontano continuamente con problematiche comuni che riguardano la gestione dei visitatori, la raccolta di risorse finanziarie ed al mantenimento dell'equilibrio tra tutela del patrimonio e sviluppo delle attività culturali. La scelta della Fondazione Querini Stampalia come caso comparativo nasce dall'esigenza di selezionare un'istituzione che, pur mantenendo caratteristiche proprie, presenti sufficienti elementi di omogeneità tali da consentire un confronto significativo. In effetti la presenza simultanea di analogie e differenze, rende possibile valutare quali aspetti del modello Guggenheim possano effettivamente risultare adattabili nel contesto veneziano e quali, invece, siano strettamente legati alle specificità dell'organizzazione.

Tenendo in considerazione questi aspetti, la Fondazione Querini Stampalia risulta il caso più idoneo per l'analisi comparativa che si svilupperà nel capitolo successivo, dedicato all'esame delle principali convergenze e divergenze tra i due modelli culturali.

CAPITOLO 4

Replicabilità del modello Guggenheim nel contesto veneziano

4.1 Metodologia della ricerca e criteri di comparazione

L'analisi comparativa sviluppata nel presente capitolo adotta un approccio qualitativo finalizzato al confronto dei modelli di governance, sostenibilità economica e fundraising della Collezione Peggy Guggenheim e della Fondazione Querini Stampalia.

La ricerca è stata condotta attraverso l'integrazione di fonti documentali e dati empirici. Per quanto riguarda la Collezione Peggy Guggenheim, sono stati utilizzati dati interni relativi all'esercizio 2025 forniti nel corso della ricerca dalla Chief Executive e dalla Controller dell'istituzione. Tali dati sono state integrati da informazioni raccolte attraverso colloqui e momenti di confronto con la responsabile del programma Membership, la responsabile Corporate Partnerships e la responsabile Grants della Collezione Peggy Guggenheim, finalizzati ad approfondire le strategie di fundraising, le attività di coinvolgimento degli stakeholder e le principali caratteristiche del modello di sostenibilità economica adottato dall'organizzazione.

Mentre, per la Fondazione Querini Stampalia, l'analisi è stata condotta attraverso l'esame del Rendiconto della Gestione 2024, della Relazione di Missione 2024, dello Statuto e della documentazione istituzionale pubblicamente disponibile.

La raccolta dei dati è stata orientata all'individuazione di informazioni inerenti a quattro dimensioni ritenute centrali ai fini della comparazione: governance, struttura delle entrate, strategia di fundraising e relazioni con gli stakeholder. Al fine di rendere le due istituzioni confrontabili, le informazioni economiche sono state ricondotte a categorie omogenee, preferendo l'analisi delle caratteristiche strutturali dei due modelli organizzativi.

Tra i principali limiti della ricerca si segnala la diversa disponibilità informativa dei due enti analizzati. Per la Collezione Peggy Guggenheim è stato possibile accedere a dati interni e raccogliere informazioni direttamente presso alcuni dipartimenti dell'organizzazione, mentre per la Fondazione Querini Stampalia l'analisi è stata svolta

esclusivamente sulla base della documentazione pubblicamente disponibile. Tale differenza determina un livello di approfondimento non perfettamente omogeneo tra i due casi studio e rappresenta uno dei principali limiti della comparazione proposta.

Si precisa che l'analisi comparativa è stata condotta utilizzando dati relativi ad esercizi differenti. Per la Collezione Peggy Guggenheim sono stati impiegati dati interni relativi all'esercizio 2025, messi a disposizione dai dipartimenti dell'istituzione nel corso della ricerca, mentre per la Fondazione Querini Stampalia sono stati utilizzati i dati contenuti nel Rendiconto della Gestione 2024, ultimo bilancio disponibile al momento dell'analisi.

Tale differenza temporale non compromette la comparabilità dei risultati, poiché si assume che i modelli di business delle due istituzioni siano rimasti sostanzialmente invariati nel periodo considerato. Per tale ragione, le percentuali e gli indicatori riportati nel prosieguo dell'elaborato devono essere interpretati come strumenti di lettura delle caratteristiche strutturali dei rispettivi modelli di sostenibilità economica e non come un confronto perfettamente omogeneo delle performance annuali delle due istituzioni. L'analisi assume pertanto una finalità prevalentemente qualitativo-comparativa, orientata a evidenziare similitudini e differenze nei modelli organizzativi e nelle fonti di finanziamento adottate.

4.2 Governance e modelli organizzativi a confronto

Dopo aver analizzato separatamente la Collezione Peggy Guggenheim e la Fondazione Querini Stampalia risulta utile mettere a confronto i modelli di governance per comprendere, in maniera migliore, in che modo gli assetti organizzativi possano incidere sul perseguimento della missione culturale e, più in generale, sull'equilibrio dell'istituzione. Sebbene operino nel medesimo contesto entrambe le realtà si collocano all'interno di strutture profondamente diverse, generando una differenza in grado di riflettersi sul piano decisionale e sul modo in cui costruiscono le proprie relazioni istituzionali.

Un primo elemento di distinzione riguarda la natura delle due organizzazioni. La Collezione Peggy Guggenheim si inserisce all'interno della Solomon R. Guggenheim Foundation; struttura museale internazionale più ampia che comprende più sedi e livelli di coordinamento. L'appartenenza al network consente alla sede veneziana di beneficiare di una rete di relazioni ed una visibilità difficilmente raggiungibili da un'istituzione indipendente. Infatti, la Fondazione Querini Stampalia presenta un profilo differente poiché nasce dal lascito testamentario del conte Querini Stampalia ed, ancora oggi, mantiene la fisionomia di fondazione autonoma, fortemente legata alla propria storia ed al contesto veneziano. La prima divergenza che si viene a delineare interessa il fatto che la Collezione Peggy Guggenheim appartiene ad un sistema internazionale, mentre la Fondazione Querini Stampalia conserva un'identità istituzionale autonoma.

A questa prima distinzione se ne collega una seconda, relativa al tema della legittimazione istituzionale. Nel caso della Collezione Peggy Guggenheim la legittimazione dipende anche dalla forza del marchio Guggenheim, evidenziando come l'associazione a questo brand contribuisca ad accrescere la reputazione dell'istituzione presso visitatori, sponsor, donatori e partner, facilitando l'accesso a reti relazionali più ampie. Al contrario, nel caso della Fondazione Querini Stampalia, la legittimazione si costruisce nel tempo attraverso la continuità della sua presenza nella città di Venezia, il patrimonio conservato ed il rapporto consolidato con il territorio. Fondamentalmente, la Collezione Peggy Guggenheim trae parte della sua autorevolezza dal collegamento con

un marchio culturale globale, mentre la Fondazione Querini Stampalia fonda la propria autorevolezza soprattutto sulla storia dell'ente e sul suo radicamento istituzionale.

Proseguendo, anche la configurazione degli organi di governo contribuisce a delineare un'altra differenza. La Collezione Peggy Guggenheim opera seguendo una logica di governance multilivello in cui la casa madre definisce gli indirizzi strategici generali e la sede veneziana mantiene i margini di autonomia nella gestione operativa, culturale e relazionale. La Fondazione Querini, invece, presenta una struttura diversa in cui il Consiglio di Amministrazione costituisce il fulcro decisionale ed orienta le attività dell'ente. Dunque, ne consegue che il modello Guggenheim appare più articolato, mentre quello adottato dalla Querini si caratterizza per una corrispondenza più immediata tra decisione e bisogni specifici dell'istituzione.

Un'ulteriore differenza riguarda il rapporto con gli stakeholder. La Collezione Peggy Guggenheim si relaziona simultaneamente con interlocutori diversi, come ad esempio visitatori locali, pubblico internazionale, sponsor, donatori, membri e partner culturali. La Fondazione Querini Stampalia, nonostante intrattenga anch'essa relazioni articolate, opera soprattutto con soggetti legati al territorio, come per esempio enti pubblici, istituzioni culturali cittadine, università, associazioni e sostenitori locali.

La diversa configurazione degli stakeholder si riflette anche sul piano dell'accountability. La Collezione Peggy Guggenheim è tenuta a rendere conto del proprio operato ad una pluralità di soggetti, tra cui la casa madre e gli attori del network internazionale. Mentre, la Fondazione Querini Stampalia sviluppa una rendicontazione rivolta, direttamente, agli organi della fondazione, ai soggetti coinvolti nella governance e nella comunità di riferimento. In questo modo si generano due forme di accountability differenti in cui la sede veneziana della rete Guggenheim risulta più articolata ed ampia, e la Fondazione Querini è più territoriale ed istituzionale.

Complessivamente, il confronto permette di evidenziare come le differenze tra le due istituzioni riguardino anche il modo in cui ognuna costruisce la propria legittimazione, prende decisioni e gestisce le relazioni con l'esterno. Seppur condividano la natura di istituzioni culturali non profit operanti a Venezia, la Collezione Peggy Guggenheim è

calata in uno scenario internazionale, mentre la Fondazione Querini mantiene un profilo autonomo e storico.

Nonostante le rilevanti differenze dal punto di vista della struttura sia organizzativa, che relazionale, la Collezione Peggy Guggenheim e la Fondazione Querini Stampalia presentano anche alcuni elementi comuni. La prima somiglianza è caratterizzata dal fatto che entrambe operano in qualità di istituzioni culturali non profit e perseguono finalità di interesse pubblico legate alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio. Successivamente, seppur attraverso modalità differenti, un tratto in comune è rappresentato dal contesto in cui operano. Un ulteriore elemento di convergenza è legato alla duplice missione che accomuna le due organizzazioni, le quali si occupano di conservazione del patrimonio artistico e culturale e della sua traduzione in offerta culturale aperta al pubblico. Infine, le due istituzioni devono confrontarsi con il tema della sostenibilità economica, della gestione delle risorse e della costruzione di relazioni con una pluralità di stakeholder.

Il confronto evidenzia l'esistenza di due modelli di governance differenti ma coerenti con le rispettive caratteristiche istituzionali. La Collezione Peggy Guggenheim beneficia delle risorse, della reputazione e delle reti internazionali grazie all'appartenenza alla costellazione Guggenheim, mentre la Fondazione Querini Stampalia fonda la propria azione sull'autonomia decisionale, sul patrimonio storico e sul radicamento territoriale. Pertanto, le differenze riscontrate rappresentano modalità diverse mediante cui, le due istituzioni, perseguono la propria missione culturale.

4.3 Funding mix e sostenibilità economica

L'analisi della governance delle due istituzioni permette di preparare il confronto tra i rispettivi modelli di sostenibilità economica. Nel primo capitolo è stato evidenziato come la capacità di un'istituzione culturale di perseguire la propria mission dipenda in maniera significativa dalla struttura delle entrate, dal grado di diversificazione delle fonti di finanziamento e dalla capacità di limitare la dipendenza da singole categorie di risorse. Pertanto, il concetto di funding mix assume una rilevanza significativa in quanto consente di comprendere la composizione delle entrate e le strategie adottate per far fronte al proprio equilibrio economico-finanziario.

Di seguito viene proposta una tabella in grado di rendere maggiormente confrontabili le strutture economiche delle due istituzioni, in cui le diverse fonti di entrata sono state ricondotte a macro-categorie omogenee a causa di modalità di rendicontazione differenti, che limitano un confronto diretto tra le singole voci di bilancio. Le percentuali riportate rappresentano l'incidenza delle diverse fonti di finanziamento sul totale di ogni organizzazione, evidenziando il peso assunto dalle principali componenti del funding mix. Nel caso della Collezione Peggy Guggenheim, la categoria "Attività museali e culturali" comprende bigliettazione e mostre; la categoria "Attività commerciali e servizi" include vendite del bookshop, visite guidate, utilizzo degli spazi, caffetteria e altri ricavi accessori; la categoria "Membership e programmi associativi" comprende membership e Intrapresæ; infine, la categoria "Donazioni, contributi e sponsorizzazioni" include donazioni e sponsorizzazioni. Per la Fondazione Querini Stampalia, la categoria "Attività museali e culturali" comprende i proventi del museo, della biblioteca e delle attività culturali; la categoria "Attività commerciali e servizi" corrisponde alle attività connesse; la categoria "Donazioni, contributi e sponsorizzazioni" comprende contributi ordinari, contributi da privati e contributi finalizzati; infine, la categoria "Rendite patrimoniali e finanziarie" comprende i proventi derivanti dalle attività patrimoniali e finanziarie. Le percentuali riportate nella tabella sono state calcolate sul totale dei proventi di ciascuna istituzione.

FONTE DI ENTRATA	COLLEZIONE PEGGY GUGGENHEIM	FONDAZIONE QUERINI STAMPALIA
Attività museali e culturali	58%	30,7%
Attività commerciali e servizi	24%	6,4%
Membership e programmi associativi	10%	Presenti ma non rendicontate separatamente
Donazioni, contributi e sponsorizzazioni	8%	23,8%
Rendite patrimoniali e finanziarie	0%	38,7%

Tabella 6. Fonte: elaborazione sui dati della Collezione Peggy Guggenheim e della Fondazione Querini Stampalia

L'osservazione del funding mix evidenzia una prima differenza sostanziale tra le due organizzazioni. La Collezione Peggy Guggenheim fonda la propria sostenibilità economica prevalentemente sulle attività svolte, mentre la Fondazione Querini Stampalia si caratterizza per una particolare centralità delle rendite patrimoniali. Nel caso della Collezione Peggy Guggenheim, le attività museali e culturali rappresentano il 58% delle entrate e costituiscono la principale fonte di sostegno economico dell'istituzione. A queste seguono le attività commerciali ed i programmi associativi, i quali incidendo rispettivamente per il 24% e il 10%, contribuiscono in modo rilevante alla formazione delle risorse disponibili. Complessivamente, oltre il 90% delle entrate deriva da attività collegate alla capacità dell'istituzione di attrarre pubblico, coinvolgendo stakeholder privati e valorizzando la propria offerta culturale. Differentemente, la Fondazione Querini Stampalia presenta una configurazione in cui le rendite patrimoniali e finanziarie costituiscono il 38,7% delle entrate, mentre le attività museali e culturali incidono per il 30,7%, seguite da donazioni, contributi e sponsorizzazioni pari al 23,8%. La prevalenza delle rendite patrimoniali suggerisce un modello economico nel quale la stabilità delle

entrate dipende in modo predominante dalla capacità del patrimonio di generare risorse. Poiché il ruolo del patrimonio risulta predominante nella Fondazione Querini Stampalia, esso necessita di particolare attenzione. Per l'organizzazione, i proventi patrimoniali costituiscono una componente fondamentale del funding mix in quanto contribuiscono in maniera significativa alla stabilità economica dell'ente. Al contrario, nel caso della Collezione Peggy Guggenheim l'equilibrio economico dell'istituzione dipende prevalentemente dalla capacità di attrarre visitatori, sviluppare attività commerciali e attivare risorse provenienti da sponsor, membri e donatori.

Una seconda differenza riguarda il rapporto tra attività culturale e sostenibilità economica. Nel caso della Collezione Peggy Guggenheim, la produzione culturale e l'equilibrio economico risultano fortemente collegati poiché l'afflusso dei visitatori, la partecipazione alle attività ed il coinvolgimento degli stakeholder incidono direttamente sulla capacità dell'istituzione di generare risorse. La Fondazione Querini Stampalia presenta invece una minore dipendenza da tali dinamiche, poiché può contare anche sui proventi derivanti dal patrimonio immobiliare e finanziario. La presenza di queste entrate consente di sostenere le attività culturali attraverso risorse non direttamente collegate ai livelli di fruizione, garantendo una maggiore stabilità economica.

Un ulteriore elemento di differenziazione è legato all'esposizione al rischio, connesso alla composizione delle fonti di finanziamento. La Collezione Peggy Guggenheim risulta maggiormente esposta alle variazioni della domanda culturale, dei flussi turistici e dei comportamenti dei visitatori, poiché gran parte delle sue entrate deriva dalle attività svolte. La Fondazione Querini Stampalia, poiché si basa sulla forte centralità del patrimonio e delle rendite, può contare su una quota rilevante di risorse patrimoniali proprie che contribuiscono a rendere più prevedibile l'andamento delle entrate.

In seguito a queste affermazioni, le differenze osservate possono essere interpretate mediante la Resource Dependence Theory. Secondo questa teoria, le organizzazioni tendono a sviluppare strategie finalizzate a limitare la dipendenza eccessiva da singole fonti di finanziamento. Nei due casi analizzati tale obiettivo viene perseguito attraverso strategie differenti; la Collezione Peggy Guggenheim costruisce il proprio equilibrio economico mediante l'integrazione di attività culturali, commerciali, programmi associativi

e relazioni con stakeholder privati, mentre la Fondazione Querini Stampalia affianca alle attività culturali una significativa capacità di autofinanziamento derivante dal patrimonio.

Nonostante queste differenze, emergono anche alcuni elementi di convergenza. Entrambe le istituzioni presentano un funding mix articolato e caratterizzato dalla presenza di capacità di generare risorse autonome, riducendo la dipendenza dal finanziamento pubblico.

I differenti assetti di funding mix influenzano direttamente le strategie economiche perseguite dalle istituzioni. Nel caso della Collezione Peggy Guggenheim, la necessità di mantenere elevati i livelli di partecipazione e coinvolgimento degli stakeholder privati rende rilevanti le attività di fundraising, membership e sviluppo di relazione esterne; mentre nel caso della Fondazione Querini Stampalia, può far affidamento su una quota significativa di risorse generate dal patrimonio.

4.4 Fundraising, membership e stakeholder

L'esame del funding mix ha posto l'attenzione su come l'equilibrio economico-finanziario dipenda in buona parte anche dalla capacità di sviluppare relazioni stabili con soggetti esterni differenti. Nel primo capitolo è stato menzionato come operano le istituzioni culturali all'interno di sistemi complessi, portando alla luce come queste si avvicinino continuamente a stakeholder differenti, ciascuno portatore di aspettative, risorse ed interessi specifici. Questa premessa attribuisce al fundraising, ai programmi di membership e alle attività degli stakeholder engagement una particolare rilevanza, poiché contribuiscono alla costruzione di capitale relazionale, reputazionale e sociale.

Il confronto fino ad ora analizzato permette di evidenziare come entrambe le istituzioni riconoscano l'importanza delle relazioni con i propri interlocutori, sviluppando strategie differenti in funzione delle proprie caratteristiche organizzative, economiche ed istituzionali.

Una prima differenza riscontrata tra le due organizzazioni culturali è proprio il ruolo attribuito al fundraising. Nel caso della Collezione Peggy Guggenheim la raccolta fondi rappresenta una componente strutturale del modello gestionale, costituendo uno degli strumenti attraverso cui l'istituzione persegue la propria sostenibilità economica. L'analisi del caso studio ha portato in evidenza come il museo, nel tempo, abbia sviluppato una rete articolata di rapporti capaci di coinvolgere donatori individuali, sponsor, fondazioni ed imprese private. La centralità del fundraising trova conferma anche nella presenza di funzioni organizzative quali development, corporate, grants e membership. La raccolta fondi che si viene a costruire contribuisce alla costruzione di relazioni continuative con soggetti interessati alla missione culturale dell'istituzione, in linea con le caratteristiche del sistema museale statunitense, in cui il sostegno privato assume un ruolo centrale. Analogamente, La Fondazione Querini Stampalia presenta una configurazione differente, in cui il fundraising non rappresenta una funzione organizzativa centrale come nel caso della Collezione Peggy Guggenheim. La presenza di risorse patrimoniali proprie consente all'ente di perseguire l'equilibrio economico senza, però, attribuire alla raccolta fondi il medesimo ruolo strategico osservato nel modello Guggenheim. Questa discrepanza

evidenzia due approcci distinti alla sostenibilità, in cui nel caso della Collezione Peggy Guggenheim il fundraising appare uno strumento attivo di sviluppo organizzativo mirato ad ampliare le risorse disponibili; mentre, nel caso della Fondazione Querini Stampalia, le collaborazioni con i soggetti finanziatori assumono una funzione di supporto alle attività istituzionali già esistenti.

Un secondo elemento di confronto riguarda i programmi di membership e le modalità di coinvolgimento del pubblico. Quanto emerso dal capitolo dedicato alla Collezione Peggy Guggenheim permette di attribuire alla membership il peso più significativo attraverso cui il museo costituisce rapporti duraturi con i propri sostenitori. Attraverso differenti categorie di adesione l'istituzione offre ai propri membri una serie di benefici ed oltre a produrre un ritorno in termini economici, il valore principale sta nella capacità di trasformare il visitatore da semplice fruitore culturale a sostenitore attivo dell'istituzione. Attraverso questi strumenti, il museo permette la costruzione di un senso di appartenenza in grado di rafforzare il legame tra l'organizzazione ed il suo pubblico. Diversamente, nella Fondazione Querini Stampalia il sistema di membership non appare così strutturato ed articolato con la medesima intensità, evidenziando una differente modalità di coinvolgimento degli stakeholder. L'organizzazione sviluppa il proprio rapporto con i visitatori principalmente attraverso le attività culturali, le iniziative di valorizzazione del patrimonio, le collaborazioni con enti ed istituzioni del territorio e la partecipazione alla vita artistica veneziana; facendo emergere un modello di relazione fortemente radicato nel contesto locale.

Le differenze sopra esposte possono essere interpretate anche attraverso la Stakeholder Theory, analizzata nel primo capitolo e per cui il successo di un'organizzazione dipende dalla capacità di identificare, coinvolgere e gestire in maniera efficace le relazioni con i soggetti. Basandosi su questo principio, emerge come entrambe le organizzazioni utilizzate nel presente capitolo attribuiscono un'importanza significativa alla costruzione di network con gli stakeholder, ma con modalità differenti.

La Collezione Peggy Guggenheim sviluppa una rete relazionale particolarmente articolata, la quale comprende visitatori, membri, sponsor, donatori individuali, imprese, fondazioni e partner internazionali. Indubbiamente l'appartenenza al network della Solomon R.

Guggenheim Foundation contribuisce ad ampliare il capitale relazionale dell'istituzione. Mentre, la Fondazione Querini Stampalia costruisce la propria rete di rapporti all'interno del contesto veneziano e nazionale. I rapporti con enti pubblici, università, associazioni culturali, fondazioni e organizzazioni veneziane permette di accrescere il capitale relazionale connesso al sistema culturale locale.

Un ulteriore elemento di differenza è dato dalle modalità di coinvolgimento degli stakeholder. Come evidenziato nel 4.1, le due organizzazioni si relazionano con stakeholder differenti per composizione ed estensione della rete relazionale. Nel caso della Collezione Peggy Guggenheim le relazioni sono mantenute nel tempo grazie a strumenti formalizzati di coinvolgimento, quali programmi di membership, attività di fundraising e partnership dedicate. A differenza, la Fondazione Querini Stampalia persegue il coinvolgimento mediante attività basate principalmente sulla partecipazione alle attività culturali e sulle collaborazioni con il sistema culturale territoriale. Pertanto, nel caso della Collezione Peggy Guggenheim il rapporto con gli stakeholder viene strutturato attraverso strumenti organizzativi specifici, e nella Fondazione Querini Stampalia esso si sviluppa soprattutto attraverso le attività istituzionali e il radicamento nel contesto veneziano.

Nonostante le differenze evidenziate, emergono alcuni elementi di convergenza tra le due istituzioni. Entrambe le organizzazioni attribuiscono valore strategico alle relazioni con gli stakeholder e sviluppano collaborazioni con una pluralità di soggetti a sostegno delle proprie attività culturali. In entrambi i casi, pertanto, le relazioni con gli stakeholder costituiscono uno strumento essenziale per il perseguimento della missione culturale, pur assumendo modalità differenti.

Dalla presente analisi emergono forme differenti di costituire il proprio capitale relazionale, in cui nessuno dei due modelli può essere considerato superiore all'altro, poiché rappresentano risposte differenti alle caratteristiche ed ai vincoli del contesto in cui operano.

Il confronto evidenzia come fundraising, membership e stakeholder engagement costituiscano componenti essenziali per il perseguimento della sostenibilità organizzativa, assumendo un peso differente nei due casi esaminati. La Collezione Peggy Guggenheim si caratterizza per una gestione particolarmente strutturata delle relazioni con i propri

interlocutori, poiché è dotata di una moltitudine di strumenti volti al coinvolgimento degli stakeholder, ed alla generazione di risorse. La Fondazione Querini Stampalia, invece, fonda il proprio capitale relazionale soprattutto sul radicamento territoriale e sulla valorizzazione del patrimonio. Questa riflessione completa il confronto tra i due modelli di sostenibilità economica ed organizzativa, costituendo il punto di partenza per la successiva valutazione relativa alla replicabilità degli elementi che caratterizzano il modello Guggenheim.

4.5 Replicabilità del modello Guggenheim

L'esame fino ad ora condotto ha evidenziato come la Collezione Peggy Guggenheim e la Fondazione Querini Stampalia abbiano sviluppato modelli di equilibrio economico differenti, coerenti con le rispettive caratteristiche organizzative, istituzionali e territoriali. Sorge, inevitabilmente, una domanda relativa alla possibilità di trasferire alcuni elementi del modello Guggenheim ad altre istituzioni culturali nello scenario veneziano.

Innanzitutto, affrontare il tema della replicabilità richiede una precisazione preliminare poiché la sostenibilità economica di un'organizzazione culturale dipende dagli strumenti adottati, ma soprattutto dal contesto nel quale la realtà istituzionale è calata. Pertanto, la replicabilità può essere interpretata come un processo di adattamento capace di far fronte alle peculiarità storiche, organizzative e territoriali di ciascuna istituzione.

Il caso della Collezione Peggy Guggenheim presenta alcuni elementi difficilmente trasferibili. La notorietà internazionale del marchio Guggenheim, l'appartenenza alla Solomon R. Guggenheim Foundation e la possibilità di beneficiare di una rete globale di relazioni sono fattori profondamente legati alla storia dell'istituzione a cui si aggiunge il sistema filantropico statunitense. Quest'ultimo presenta caratteristiche completamente differenti rispetto a quello italiano per motivazioni culturali e fiscali. Negli Stati Uniti le donazioni a favore di istituzioni culturali beneficiano, tradizionalmente, di incentivi fiscali particolarmente favorevoli, che hanno portato alla diffusione di una cultura filantropica tra privati e tra imprese. In Italia, nonostante siano presenti strumenti di agevolazione come l'Art Bonus e le detrazioni previste per le erogazioni liberali, il sostegno privato alla cultura assume dimensioni più delineate. Pertanto, gli elementi filantropici rappresentano condizioni che, nel tempo, hanno contribuito allo sviluppo del modello Guggenheim e quindi, non sono riproducibili nel panorama culturale veneziano.

Tuttavia, limitarsi ad evidenziare queste differenze significherebbe trascurare gli aspetti più significativi emersi dalla ricerca. L'analisi comparativa ha dimostrato come la stabilità della Collezione Peggy Guggenheim derivi soprattutto dall'adozione di pratiche gestionali orientate alla diversificazione delle entrate e alla costruzione di relazioni stabili.

Più nello specifico, il primo elemento potenzialmente adattabile riguarda la concezione propria della sostenibilità economica. Mentre la Fondazione Querini Stampalia beneficia di una struttura fortemente finanziata dal patrimonio, il caso Guggenheim evidenzia l'importanza di sviluppare una molteplicità di fonti di finanziamento in grado di ridurre la dipendenza da singole categorie di entrata. L'obiettivo consiste nell'affiancare alla risorsa patrimoniale ulteriori strumenti capaci di rafforzare la resilienza economica dell'organizzazione.

Anche l'approccio al fundraising risulta particolarmente interessante. Nel modello Guggenheim la raccolta fondi rappresenta una funzione permanente della gestione, quindi questo aspetto potrebbe costituire uno spunto rilevante anche per il contesto veneziano, in cui molte istituzioni culturali continuano a fare affidamento prevalentemente su contributi pubblici, rendite patrimoniali o ricavi generati dalle attività ordinarie. Pertanto, il modello Guggenheim risiede nella capacità di considerare il fundraising come una componente strategica.

Ulteriori elementi di interesse emergono dall'analisi delle relazioni con gli stakeholder, in quanto l'indagine ha evidenziato come la Collezione Peggy Guggenheim investa particolarmente nella costruzione di rapporti continuativi con diversi soggetti, per poterne beneficiare mediante la crescita del capitale reputazionale e relazionale dell'istituzione. La Fondazione Querini Stampalia potrebbe beneficiare di un rafforzamento degli strumenti volti alla fidelizzazione del pubblico ed alla costruzione di una comunità più ampia di sostenitori. Nonostante le dimensioni, la notorietà internazionale e le risorse disponibili siano differenti rispetto alla Collezione Peggy Guggenheim, il principio relativo ai programmi di membership appare compatibile con le caratteristiche della Fondazione.

L'obiettivo sarebbe quello di replicare strumenti coerenti con il contesto locale e con la missione dell'istituzione.

L'analisi condotta suggerisce l'esistenza di una replicabilità selettiva all'interno della quale alcuni principi gestionali risultano adattabili alle caratteristiche delle istituzioni culturali veneziane, come nel caso della Fondazione Querini Stampalia. Mentre altri rimangono strettamente connessi alle specificità del contesto americano e alla storia dell'organizzazione.

Fonte di entrata	Situazione 2024	Scenario adattato
Attività istituzionali	54,9%	52%
Attività patrimoniali	34,3%	28%
Attività connesse	6,4%	8%
Attività finanziarie	4,4%	4%
Membership	-	3%
Fundraising e donazioni private	-	3%
Partnership corporate	-	2%

Tabella 7. Fonte: elaborazione sulla base del Rendiconto della Gestione 2024 e della simulazione di adattamento del modello Guggenheim

Come evidenziato nella tabella sopra riportata, gli elementi maggiormente adattabili non necessariamente coincidono con gli aspetti più distintivi del modello Guggenheim, anzi, gli elementi che presentano un più elevato grado di trasferibilità riguardano soprattutto principi organizzativi e gestionali. Il valore del modello Guggenheim sta nella capacità di adattarne alcuni strumenti alle caratteristiche delle organizzazioni culturali operanti nel contesto veneziano.

Al fine di tradurre le considerazioni emerse dall'analisi, è possibile elaborare una simulazione relativa all'adattamento degli strumenti propri del modello Guggenheim, sopra riportati, alla Fondazione Querini Stampalia per poter valutare in che modo l'introduzione di pratiche quali fundraising strutturato, programmi di membership e partnership private potrebbe contribuire ad una più corretta diversificazione delle entrate.

Elemento del modello Guggenheim	Grado di replicabilità	Motivazione
Diversificazione delle entrate	Alto	Consente di ridurre la dipendenza da singole fonti di finanziamento e può essere adottata da differenti istituzioni culturali.
Approccio strategico al fundraising	Alto	La raccolta fondi può essere sviluppata anche nel contesto veneziano attraverso attività continuative e dedicate.
Costruzione di relazioni con gli stakeholder	Alto	La valorizzazione delle relazioni con sostenitori, partner e comunità rappresenta un principio applicabile a diverse organizzazioni culturali.
Partnership con imprese e sponsor	Medio-alto	Richiedono una rete di contatti consolidata, ma possono essere sviluppate anche a livello locale.
Programmi di membership	Medio	Richiedono una rete di contatti consolidata, ma possono essere sviluppate anche a livello locale.
Coinvolgimento attivo dei sostenitori	Medio-alto	Favorisce la fidelizzazione del pubblico e la costruzione di una comunità attorno all'istituzione culturale.
Brand interazione Guggenheim	Basso	Dipende dalla notorietà storica e dalla reputazione costruita nel tempo dall'istituzione.
Appartenenza alla Solomon R. Guggenheim Foundation	Basso	È una caratteristica specifica della struttura organizzativa del museo.
Accesso a reti internazionali di donatori	Basso	Strettamente connesso al prestigio internazionale del marchio Guggenheim.
Sistema filantropico statunitense	Molto basso	Strettamente connesso al prestigio internazionale del marchio Guggenheim.

Tabella 8. Fonte: elaborazione sulla base dell'analisi comparativa tra Collezione Peggy Guggenheim e Fondazione Querini Stampalia

Le variazioni proposte nello scenario devono essere interpretate come una rappresentazione teorica degli effetti che potrebbe comportare l'introduzione graduale di alcuni strumenti ispirati al modello Guggenheim. La riduzione percentuale delle attività patrimoniali riflette il minor peso derivante da tale componente all'interno di un funding mix più diversificato. Analogamente, l'introduzione di nuove voci quali membership, fundraising e partnership corporate determina un ampliamento delle fonti di entrata disponibili per l'istituzione. Come descritto nel corso dell'analisi, uno dei principali benefici derivante dalla diversificazione economica riguarda la riduzione del rischio finanziario. Pertanto, l'inserimento di ulteriori fonti di finanziamento consentirebbe all'istituzione di ripartire questo rischio tra una pluralità di soggetti e attività. Un secondo vantaggio, riguarda il rafforzamento del capitale relazionale dell'organizzazione poiché l'introduzione di nuove voci di entrata contribuisce alla costruzione di relazioni maggiormente durature, generando benefici a lungo termine.

In conclusione, la simulazione conferma come il valore del caso studio emerga nella possibilità di adattarne selettivamente alcuni principi gestionali, mantenendo le peculiarità proprie della Fondazione Querini Stampalia. La sostenibilità economica che si viene a generare sarebbe l'esito della capacità di combinare strumenti differenti in maniera coerente con la missione ed il contesto di riferimento dell'organizzazione.

Conclusione

L'obiettivo del presente elaborato è stato quello di analizzare il modello di sostenibilità economica della Collezione Peggy Guggenheim e di valutarne la potenziale trasferibilità ad altre istituzioni culturali operanti nel contesto veneziano. Attraverso l'esame della letteratura di riferimento, l'analisi della governance e delle strategie di finanziamento della Collezione Peggy Guggenheim e il confronto con la Fondazione Querini Stampalia, è stato possibile evidenziare come la sostenibilità economica, oggi, rappresenti una delle questioni più rilevanti per il settore culturale.

Poiché il mantenimento della continuità delle attività culturali è resa sempre più complessa a causa della crescente riduzione delle risorse pubbliche, l'aumento dei costi di gestione e la necessità di mantenere elevati standard qualitativi, le istituzioni sono chiamate a sviluppare modelli organizzativi capaci di coniugare equilibrio economico e perseguimento della missione culturale.

L'analisi della Collezione Peggy Guggenheim ha evidenziato come la sostenibilità economica possa essere perseguita attraverso una strategia fondata su aspetti legati alla diversificazione delle entrate, capacità di attivare relazioni stabili con donatori e sponsor privati, sul coinvolgimento degli stakeholder e ad una costante attività di fundraising. In questo modello, la sostenibilità appare l'esito di un sistema articolato di relazioni economiche, istituzionali e reputazionali che contribuiscono alla stabilità dell'organizzazione.

Parallelamente, il confronto con la Fondazione Querini Stampalia ha mostrato come possano adoperarsi percorsi differenti verso il medesimo obiettivo. Pur condividendo la natura non profit e la finalità di produzione culturale, le due istituzioni presentano caratteristiche profondamente diverse. La Collezione Peggy Guggenheim fonda una parte significativa della propria capacità di attrazione economica sulla forza di un marchio riconosciuto a livello internazionale e sull'appartenenza ad una rete museale globale. La Fondazione Querini Stampalia, invece, costruisce il proprio equilibrio economico su una combinazione di attività culturali, contributi pubblici e valorizzazione del patrimonio ereditato, mantenendo un forte radicamento nel contesto territoriale veneziano.

Il confronto tra queste due realtà ha consentito di affrontare il tema centrale della ricerca: la replicabilità del modello Guggenheim. Alcuni elementi che contribuiscono al successo della Collezione Peggy Guggenheim risultano infatti strettamente legati alla sua storia, alla

sua reputazione internazionale e alla rete di relazioni garantita dall'appartenenza alla Solomon R. Guggenheim Foundation, risultando difficilmente riproducibili da altre istituzioni culturali.

La ricerca porta a riconsiderare il concetto stesso di replicabilità. Nel settore culturale non sembra esistere un modello ideale da imitare integralmente, infatti ogni istituzione nasce da una combinazione irripetibile di storia, patrimonio, governance, missione e relazioni territoriali. Per tale ragione, la sostenibilità economica richiede un processo di adattamento capace di valorizzare le specificità di ciascun contesto.

L'aspetto che emerge con maggiore evidenza è dunque la centralità della capacità organizzativa, in cui la sostenibilità economica coincide con la capacità di un'organizzazione di generare fiducia, consenso e partecipazione attorno alla propria missione.

Infine, il presente elaborato evidenzia come il contesto veneziano rappresenti uno scenario interessante per lo studio dei modelli di sostenibilità culturale, poiché al suo interno la pluralità dei modelli osservati dimostra che la sostenibilità può assumere forme differenti, purché coerenti con l'identità e gli obiettivi dell'organizzazione.

In conclusione, il caso della Collezione Peggy Guggenheim offre un insieme di principi e pratiche dai quali altre istituzioni culturali possono trarre ispirazione.

È proprio nella capacità di interpretare il cambiamento senza rinunciare alla propria missione culturale che le istituzioni possono trovare le condizioni per garantire la propria continuità nel tempo.

Bibliografia

Alexander, Victoria D., *Pictures at an Exhibition: Conflicting Pressures in Museums and the Display of Art*, in «*American Journal of Sociology*», 1996.

Anheier, Helmut K., *Foundations in Europe and the United States*, London, Routledge, 2001.

Anheier, Helmut K., *Nonprofit Organizations: Theory, Management and Policy*, London, Routledge, 2014.

Antoldi, Fabio, *La corporate governance nelle aziende non profit*.

BoardSource, *The Handbook of Nonprofit Governance*, Washington D.C., BoardSource, 2010.

Boesso, Giacomo; Cerbioni, Fabrizio, *La governance nelle organizzazioni non profit*, in «*Impresa Sociale*», n. 9, 2017.

Brosio, Giorgio; Piperno, Stefano, *Governo e finanziamento del sistema museale in Italia*, in «*Economia della Cultura*», 2009.

Cameron, Duncan F., *The Museum: A Temple or the Forum*, in «*Curator*», vol. 14, n. 1, 1971, pp. 11-24.

Chang, Chun-Fang; Tuckman, Howard P., *Revenue Diversification among Nonprofit Organizations*, in «*Voluntas*», vol. 5, n. 3, 1994.

Chirieleison, Carlo, *La valutazione delle performance nelle gestioni museali e tecniche*, in «*Studi e Note di Economia*», 1999.

Christensen, Robert K., *The Handbook of Nonprofit Governance*, San Francisco, Jossey-Bass, 2015.

De Simone, Elvira; Di Maio, Antonio, *Il dono della cultura*, Roma, Roma Tre Press.

DiMaggio, Paul, *Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston*, in «*Media, Culture & Society*», 1982.

Dubini, Paola, Gestire la cultura, Milano, ETAS, 2005.

Euricse, Impresa sociale e creazione di valore, Trento, 2015.

Frey, Bruno S.; Meier, Stephan, The Economics of Museums, in Ginsburgh, Victor A.; Throsby, David (a cura di), Handbook of the Economics of Art and Culture, Amsterdam, Elsevier, 2006.

Gazzola, Patrizia; Ratti, Matteo, Il bilancio sociale nelle organizzazioni non profit.

Hansmann, F., The Role of Nonprofit Enterprise, in «Yale Law Journal», 1980.

Kotler, Neil; Kotler, Philip, Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse, Torino, Einaudi, 2004.

Magnani, Giacomo, Le aziende culturali: modelli manageriali, Milano, FrancoAngeli, 2018.

McNicholas, Bernadette, Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, London, Routledge, 2004.

Monks, Robert A. G., Corporate Governance, Hoboken, Wiley, 2011.

Moore, Mark H., Creating Public Value: Strategic Management in Government, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1995.

O'Hagan, John W., The State and the Arts: An Analysis of Key Economic Policy Issues in Europe and the United States, Cheltenham, Edward Elgar, 1998.

OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance, Paris, OECD Publishing, 2015.

Peggy Guggenheim, Confessions of an Art Addict, London, Penguin Books, 1960.

Robert A. G. Monks, Corporate Governance, Wiley, 2011.

Rivière, Georges Henri, La muséologie selon Georges Henri Rivière, Paris, Dunod, 1989.

Rylands, Philip, Peggy Guggenheim: The Last Dogaressa, New York, Rizzoli, 2001.

Salamon, Lester M., America's Nonprofit Sector: A Primer, New York, Foundation Center, 2012.

Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut K., The Emerging Nonprofit Sector, World Bank Working Paper, 1996.

Salamon, Lester M., Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1995.

Santagata, Walter, Il governo della cultura. Promuovere sviluppo e qualità sociale, Bologna, Il Mulino, 2014.

Santagata, Walter, La fabbrica della cultura. Ritrovare la creatività per aiutarci a crescere, Bologna, Il Mulino, 2007.

Sargeant, Adrian, Marketing Management for Nonprofit Organizations, Oxford, Oxford University Press, 2009.

Tempel, Eugene R.; Seiler, Timothy L.; Burlingame, Dwight F., Achieving Excellence in Fundraising, San Francisco, Jossey-Bass, 2016.

Throsby, David, Economics and Culture, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

Toepler, Stefan; Dewees, Sarah, Cultural Nonprofits, in Powell, Walter W.; Steinberg, Richard (a cura di), The Nonprofit Sector: A Research Handbook, New Haven, Yale University Press, 2005.

Toepler, Stefan, Cultural Policy and Philanthropy, in The Routledge Companion to Nonprofit Management, Routledge, 2016.

Toepler, Stefan, Public Funding and Private Philanthropy, in The Routledge Companion to Nonprofit Management, Routledge, 2016.

Varah, Adine, Frescos, Funding and the Future: A Partnership in Mural Preservation. San Francisco Museum of Modern Art Case Study.

Weber, Max, L'etica protestante e lo spirito del capitalismo, Milano, Rizzoli, 2006.

World Bank, Governance and Development, Washington D.C., World Bank, 1992.

Zan, Luca, La trasformazione delle organizzazioni culturali, in «Aedon», 2003.

Documenti e fonti istituzionali

Bilancio d'esercizio 2024, Fondazione Querini Stampalia.

Relazione di missione 2024, Fondazione Querini Stampalia.

Statuto della Fondazione Querini Stampalia.

Bilancio d'esercizio 2024, Fondazione Ugo e Olga Levi.

Relazione di missione 2024, Fondazione Ugo e Olga Levi.

Statuto della Fondazione Ugo e Olga Levi.

Dati interni dell'ufficio Finance della Collezione Peggy Guggenheim (2025).

Dati interni dell'ufficio Membership della Collezione Peggy Guggenheim (2025).

Dati interni dell'ufficio Corporate della Collezione Peggy Guggenheim (2025).

Colloqui e interviste con il personale della Collezione Peggy Guggenheim, Venezia, marzo-aprile 2025.

Sitografia

Art Bonus, <https://artbonus.gov.it>

Ford Foundation, <https://www.fordfoundation.org>

Fondazione Querini Stampalia, <https://www.querinistampalia.org>

Fondazione Ugo e Olga Levi, <https://www.fondazionelevi.it>

Giving USA Foundation, <https://givingusa.org>

ICOM Italia, <https://www.icom-italia.org>

Ministero della Cultura, <https://cultura.gov.it>

OECD, <https://www.oecd.org>

Rockefeller Foundation, <https://www.rockefellerfoundation.org>

Solomon R. Guggenheim Foundation, <https://www.guggenheim.org>

Solomon R. Guggenheim Foundation – About the Foundation, <https://www.guggenheim.org/about-us>

Solomon R. Guggenheim Foundation – Guggenheim Abu Dhabi, <https://www.guggenheim.org/guggenheim-abu-dhabi>

Solomon R. Guggenheim Foundation – Guggenheim Bilbao, <https://www.guggenheim.org/guggenheim-bilbao>

The Nonprofit Sector Research Fund, <https://www.urban.org>

World Bank, <https://www.worldbank.org>