



Università
Ca' Foscari
Venezia

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

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Relazione annuale sui Musei Civici di Padova

Relatore

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

Correlatore

Ch. Prof. Umberto Rosin

Laureando

Chiara Lacerti

Matricola 834848

Anno Accademico

2015 / 2016

*A Carlo,
con affetto e gratitudine.*

INDICE

Prima parte

I Musei in generale

1. Introduzione	7
2. Definizioni di Museo e attività svolte	9
3. Il museo come azienda	12
3.1 Visioni passate	12
3.2 Pensiero dei giorni nostri	15
4. Linee contabili	18
5. Governance e Management	20
6. Documenti	26
6.1 Documenti contabili	27
6.2 Documenti extra-contabili	34
7. Servizi aggiuntivi	37
8. Quali sono e la loro storia	41
8.1 Analisi visitatori	47
8.2 Padova Card	51

Seconda parte

I Musei Civici di Padova

9. Mission e finalità	53
10. Organigramma	54
11. Governance e Management	55
11.1 Sistemi informatici	56
12. Assetto finanziario	60
13. Dati economici: principali voci di entrata e di uscita	61
14. Mostre	67
15. Educational	70
16. Bookshop	74

Terza parte
Confronto con altre realtà museali

17. Confronto con altre realtà museali simili	77
18. Musei Civici di Verona	77
19. Musei Civici Veneziani	84
20. Conclusioni	91
BIBLIOGRAFIA	94
SITOGRAFIA	97

PARTE PRIMA

I MUSEI IN GENERALE

1. Introduzione

È in particolare negli ultimi anni che ci si concentra sul Museo con la necessità di darne una *definizione* esatta, che ne inquadri la funzione, la finalità, l'attività, gli sviluppi e che vada a delineare delle linee guida per la gestione. La Tesi parte dalla considerazione di come il tentativo di indicare con precisione caratteristiche che siano valide per tutti i musei, per trarne direttive applicabili universalmente, si scontri con la realtà relativa di ogni museo, che richiede considerazioni proprie e specifiche, talvolta esuli dalla definizione generale.

Il discorso sul Museo sembra essere attualmente in voga per la notevole espansione e *fortuna* di cui il Museo stesso sta godendo (basti pensare al fatto che aprono 100 nuovi musei ogni anno¹), tali da condizionare flussi di visitatori e da creare mete turistiche del tutto nuove, come nel caso del Guggenheim e di Bilbao.

Diviene quindi necessario, affrontando il tema, considerare anche la variabile del *pubblico*, che riguarda cioè le circostanze in cui il visitatore si trova davanti a musei che hanno esteso le loro funzioni, ad esempio all'intrattenimento, all'educazione e alla ricerca, per cui cessa di essere semplicemente tale e diviene appunto a tutti gli effetti pubblico.

La Tesi nasce da una *riconsiderazione* dei programmi e della ragion d'essere dei Musei, portata avanti dagli staff museali stessi e resa necessaria dalla nuova esigenza di tenere la rendicontazione annuale delle attività del Museo, segnata da tagli e fondi congelati, che ha fatto emergere in parallelo la necessità di dar conto anche del valore sociale.

Una serie di verifiche sul lavoro, che rispondono a questa necessità, sono state svolte anche sui Musei Civici di Padova e vengono riportate in questa Tesi, che vuole essere

¹ PEZZINI I., Semiotica dei nuovi musei, Laterza, 2011.

riassuntiva dell'attività svolta nel corso del 2014 e che di questa va a fornire gli adeguati strumenti di lettura. Nella Tesi viene anche presentato un confronto con i Musei Civici di Verona e i Musei Civici veneziani, con delle elaborazioni di dati sulle varie performance museali.

2. Definizioni di Museo e attività svolte

Nonostante non si abbia una definizione univoca ed esaustiva di Museo, esistono in merito delle linee generali ricavabili tenendo conto di alcuni tentativi che si sono elaborati nel corso degli anni, che però vanno quindi, in virtù della loro generalità e pluralità, a conferire ai Musei uno *statuto incerto*.

In Italia il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio fornisce la seguente definizione:

“Il museo è una struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità educativa e di studio”.

Proprio a causa della sua evidente ambiguità e carenza infatti, dal 2001 anche in Italia è stato accettato il codice etico dell'ICOM², che ha lo scopo di regolare la legittimità e le acquisizioni, i rapporti con il pubblico, la qualificazione del personale e che contiene inoltre la più famosa definizione di museo, nonché quella meglio articolata:

“Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che compie ricerche e testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le conserva, le comunica e soprattutto le espone ai fini di studio, di educazione e di diletto”

Nello specifico, tale definizione, può essere spiegata come segue:

1. il museo è un'istituzione ed è quindi dotata di compiti e scopi definiti, che

² International Council of Museum, nasce il 16 novembre 1946 a Parigi. Oggi conta 28mila soci in tutto il mondo.

dipendono dalla rilevanza pubblica e dal loro riconoscimento sociale. Ne consegue che i grandi investimenti sono possibili solo dove c'è una forte volontà politica;

2. il museo è *permanente*, ha cioè l'obbligo di avere una sede, che è responsabilità dello stesso e che deve essere attrezzata e deve poter disporre di risorse finanziarie adeguate;
3. il museo opera in *assenza di scopo di lucro*, ovvero esso mira a sottrarre la collezione all'uso commerciale e a preservare l'istituzione da interessi economici. L'impatto quindi che i musei hanno sul territorio è:
 - indiretto, volto ad attrarre turismo;
 - indotto, che riguarda i beni e i servizi che i turisti acquistano;
 - derivato, cioè effetti di spesa fiscale. Inoltre il museo aumenta il livello culturale della popolazione e la notorietà di quell'area geografica;
4. il museo è al *servizio della società e del suo sviluppo*, dove la società è qui intesa in senso ampio di fruizione universale. Deve rispondere soprattutto alla collettività che ne sostiene l'esistenza, ma anche a tutti gli stakeholder;
5. essenziale è l'*apertura* al pubblico: devono essere definiti gli orari di apertura e il calendario. Visto che la frequentazione avviene nel tempo libero, si devono disporre degli orari diversi da quelli lavorativi e deve essere prevista l'apertura nei giorni festivi. L'accessibilità della struttura deve essere facilitata con una segnaletica chiara e con la rimozione delle barriere architettoniche, in più di buona regola tutte le sale espositive dovrebbero essere aperte. In ultima, il pagamento deve essere proporzionato all'offerta del museo, ma anche graduato per non diventare un fattore discriminante;
6. nella definizione poi vengono elencate le cinque attività principali dei musei: *acquisizione, conservazione, comunicazione, esposizione e ricerca*, dalle quali nascono tre finalità rivolte al pubblico:
 - *studio*, la conoscenza è un diritto della comunità, gli oggetti devono essere disponibili. Va inteso come uno dei rapporti che ogni persona può stabilire con l'oggetto, fa appello a controllo razionale e capacità critica. Ma il complesso

museale deve saper stimolare il voler conoscere e comprendere;

- *educazione*, che è il fine del museo. È necessario attivare programmi specifici per le scuole, dare strumenti agli insegnanti. Opera nella prospettiva dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita;

- *diletto*, oggi si riconduce al piacere, perché l'apprendimento è direttamente connesso all'esperienza sensibile.

Questa definizione viene considerata come la più completa in quanto fa emergere innanzitutto la *mission*, quelli che sono gli scopi del Museo: la ricerca, la conservazione, l'esposizione e la comunicazione.

Da questa si possono quindi ricavare le attività primarie e strumentali: ovvero tutela, valorizzazione, acquisizione, catalogazione, restauro, esposizione³.

In sintesi: dare una definizione precisa ed affidabile di Museo è molto difficile, ad oggi quella meglio strutturata è la definizione dell'ICOM, che racchiude in sé i concetti che sono ritenuti indispensabili per parlare di Museo.

³ P. FERRARESE, Profili di management delle istituzioni museali (con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection), Cafoscarina, 2015.

3. Il museo come azienda

3.1 Visioni passate

Negli anni '90, come emerge chiaramente da “La gestione dei musei civici”⁴, il pensiero comune era fortemente preoccupato per l'*integrità intellettuale* del Museo: si temeva infatti che la generalizzazione e l'omologazione della gestione avrebbero portato a considerare il Museo alla stregua di un'azienda. Di questa paura diffusa dà nota in maniera chiara il contributo (riportato insieme ad altri interventi nel libro sopracitato) dell'ex Ministro per i Beni Culturali ed Ambientali Antonio Paolucci, che vorrebbe sdoganare una serie di credenze e che in particolare afferma:

“C'è una prima superstizione che adesso va molto di moda, tanto è vero che tutti ne parlano. Mi riferisco alla fruttuosità economica dei musei, alle aspettative che ruotano intorno ai cosiddetti servizi aggiuntivi [...] si sbaglierebbe di grosso chi si aspettasse quali mirabolanti profitti dalle vendite”⁵.

Risale infatti agli anni Sessanta del Novecento la “malattia dei costi” di Baumol e Bowen⁶, cui forse fa riferimento Paolucci, che riguarda specificatamente le performing arts e che spiega la mancanza di redditività nel settore culturale identificandone la causa nell'aumento dei costi di produzione, per cui appunto non si assiste a processi di

⁴ C. MORIGI GIOVI, A. MOTTOLA MOLFINO (a cura di), *La gestione dei musei civici: pubblico o privato?*, Umberto Allemani, 1996.

⁵ C. MORIGI GIOVI, A. MOTTOLA MOLFINO (a cura di), *La gestione dei musei civici: pubblico o privato?*, Umberto Allemani, 1996.

⁶ BAUMOL W.J., BOWEN W.G., *Performing Arts: the Economic Dilemma*, MIT Press; Cambridge Mass, 1966.

automazione ed economie di scala. Gli *alti costi di produzione*, secondo questa teoria, sarebbero dovuti principalmente al continuo aumento dei costi del personale, senza però godere del miglioramento tecnologico come nelle imprese. Per esempio nel caso del teatro è particolarmente evidente: banalmente per mettere in scena un qualsiasi concerto ci vorrà sempre un certo numero di ore di prove che nessuna “macchina” potrà ridurre o velocizzare. Per questo motivo si credeva che fosse incompatibile il fine aziendale con quello culturale. Questo ragionamento veniva esteso anche alle organizzazioni culturali in generale, senza tenere però conto, o sottovalutando, una serie di aspetti.

E anche se quasi sicuramente è vero che non si può “mantenere” un museo con i soli servizi aggiuntivi, è altrettanto vero che questo non deve essere utilizzato come scusante per non proporre affatto dei servizi aggiuntivi interessanti e studiati per il pubblico, quando tra l’altro dal 2009 il Ministero stesso si è espresso in materia definendo tali servizi strategici per la gestione dei Musei.

Queste teorie sono oggi chiaramente smentite dalla globale diffusione delle organizzazioni culturali, che però non devono assurgere a “alibi” dei deficit di bilancio. Sono state anzi sperimentate delle *tecniche* che rendono possibili dei buoni risultati, queste riportate di seguito fanno riferimento specificatamente ai teatri, la le prime due sono adattabili anche ai musei:

- *l’ampiamiento* delle attività accessorie;
- *l’aumento* delle sponsorizzazioni private su progetti;
- la *co-produzione* e la vendita degli spettacoli per abbassare notevolmente i costi fissi di produzione⁷.

“Altra superstizione che sta diventando un minaccioso incubo: il museo deve essere diretto da manager. Ma perché? [...] se il ruolo e il destino di un museo fosse solo un problema di

⁷ FERRARESE P., Lineamenti di report per le aziende di cultura. Elementi di project management degli eventi culturali, Cafoscarina, 2012.

offerta turistica, di razionalizzazione dei costi e di buona gestione logistica, allora a dirigere gli Uffici dovremmo chiamare il maître del Grand Hotel di Rimini”⁸.

Questa seconda citazione di Paolucci va a sottolineare come il pensiero in merito sia rapidamente cambiato nel giro di pochi anni, a tal punto che lo stesso, dopo aver gestito i Musei Vaticani, è attualmente in carica alla Fondazione Monte dei Paschi di Siena.

In netta contrapposizione è invece la riflessione che segue e che delinea l'importanza attribuita alla gestione e alla visione aziendale:

“Al direttore di un museo sono sempre più richieste delle competenze di natura manageriale che gli consentano di affrontare una maggiore complessità gestionale”⁹

Sicuramente a favorire questo cambiamento nella concezione di Museo ha concorso anche l'evoluzione del rapporto con lo Stato, come denota il comma 6 dell'articolo 150 del D. Lgs. n. 112/98, da cui si legge:

«Con proprio decreto il Ministero per i beni culturali e ambientali definisce i criteri tecnico-scientifici e gli standard minimi da osservare nell'esercizio delle attività trasferite, in modo da garantire un adeguato livello di fruizione collettiva dei beni, la loro sicurezza e la prevenzione dei rischi»¹⁰.

Questo articolo pone le basi per avvicinare il museo alla realtà aziendale, aggiungendo all'obiettivo originale della tutela e della conservazione anche quello dell'efficacia e dell'efficienza gestionale. Da questo presupposto nasce l'esigenza di poter godere di

⁸ C. MORIGI GIOVI, A. MOTTOLA MOLFINO (a cura di), *La gestione dei musei civici: pubblico o privato?*, Umberto Allemani, 1996.

⁹ G. MATT, A. ZORLONI, *Economia e gestione dei musei*, Aracne, 2011, pag. 59.

¹⁰ S. PRONTI-L. BOCCENTI, *Il museo tra istituzione e azienda*, Sole 24 ore- n. aprile, 1997, pag. 2.

strumenti tecnico-scientifici e del contatto con le logiche del business e del marketing¹¹.

3.2 Ai giorni nostri

Il tema dell'economia dei musei è oggi al vertice del dibattito, forse anche a causa della recente crisi economica, ed ormai si ritengono essere indispensabili al mondo dell'arte e della cultura anche l'*efficienza gestionale* e le *competenze tecnico-manageriali*. Il patrimonio culturale conservato in un museo ha dunque in sé delle caratteristiche che lo inseriscono nell'ambito economico-gestionale e che vengono riconosciute ed elencate come segue:

- il prodotto culturale deve essere *accessibile* non solo al visitatore esperto, ma anche a quello inesperto;
- il patrimonio culturale ha bisogno di essere *salvaguardato* dato che è degradabile;
- il sistema museale è un *sistema aperto* con la caratteristica della non escludibilità e illimitatezza e deve quindi essere in continuo confronto con l'ambiente e le nuove esperienze;
- i consumatori non devono entrare in rivalità tra loro e ne devono poter *usufruire* contemporaneamente;
- il prodotto culturale è *unico* e non imitabile¹².

Negli ultimi anni quindi i pensieri più all'avanguardia riconoscono che si possa parlare di museo e di azienda nello stesso momento, quando cioè il primo fa propri i principi

¹¹ C. GILODI, Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing, Serie Economia Aziendale, n.101, marzo 2002.

¹² RISPOLI-BRUNETTI, Economia e management delle aziende di produzione culturale, Il Mulino, Bologna, 2009.

aziendali introducendo valori imprenditoriali per perseguire i propri obiettivi¹³.

Il museo decide in questo modo di entrare in gioco nell'ambito della competitività occupandosi anche delle attività di consumo e di impiego e dell'aspetto finanziario. Agire secondo un pensiero imprenditoriale in particolare per un museo significa interagire con il pubblico e sforzarsi di capire i suoi gusti, con l'obiettivo di ottenere le migliori risorse per avere il maggior numero di consensi¹⁴.

Il museo-azienda, una volta accettata l'idea, si dovrà immaginare come una *macchina dinamica* e in evoluzione, con aree operative ben strutturate e gestite da manager con lo scopo di garantire il funzionamento delle parti e mossi dal principio di economicità, che porta "la macchina" a funzionare al meglio per poter rendere il patrimonio a disposizione, almeno in potenza, di tutti.

Bisogna però sottolineare come parlare di azienda-museo sia molto complesso, perché le attività proprie del museo (quali la tutela, la valorizzazione, fruizione,..) non sono certamente riscontrabili in nessun'altra realtà aziendale. Lo si comprende facilmente se ci si rivolge a tutti gli attori che entrano a contatto con il museo: il pubblico, i finanziatori, il personale, ..

A tal proposito, Bagdadli definisce meglio l'ordine economico e l'istituto dell'azienda-museo¹⁵. "Istituto" sarebbe da intendersi come un insieme di elementi materiali ed immateriali, di risorse e di fattori che devono essere autonomi nei confronti di altre componenti della società. Anche l'ICOM definisce il museo come un'istituzione. A questo punto appare molto chiaro come esso sia in continuo divenire e come si misuri necessariamente con l'ambiente sociale di riferimento. È proprio questo incessante

¹³ G. BRUNETTI, I teatri lirici verso l'aziendalizzazione, in G. Brunetti I teatri Lirici. Da enti autonomi a fondazioni private, Etas, Palermo 2000.

¹⁴ S. BAGGIONI, Il posizionamento strategico dei teatri lirici in G. Brunetti «I teatri Lirici. Da enti autonomi a fondazioni private» Etas, Palermo, 2000.

¹⁵ S. BAGDADLI, Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura. Etas, Milano, 1997.

relazionarsi sia con l'interno che con l'esterno a creare un forte dinamismo.

Da notare è che nel contesto italiano il museo non è completamente autonomo e dipende dagli organi della pubblica amministrazione, i quali indicano i vincoli, le risorse e ne decidono gli orientamenti¹⁶.

Un secondo punto dettato da Bagdadli tratta de "l'ordine economico di tutti gli istituti¹⁷". Se ci si riferisce ad un'azienda è chiaro che essa non possa fare a meno del conto economico, tuttavia, invece, i musei spesso non hanno strumenti sufficientemente all'altezza e il documento di bilancio, per quelli civici per esempio è sempre così, finisce insieme a quello del Comune. Inoltre mentre è molto complesso tenere la rendicontazione di quei beni e servizi che non sempre sono facilmente monetizzabili (come ciò che ricava il visitatore dall'esperienza conoscitiva e riesce a trarre dalla comprensione degli oggetti esposti), il servizio che viene offerto invece è tangibile, supportato da elementi concreti quali l'allestimento, le pubblicazioni, il personale,.. Secondo questo punto di vista è molto importante identificare il prodotto museale con un oggetto da fruire, permettendo quindi l'individuazione delle risorse delle quali necessita.

In sintesi: avere un approccio più aziendale anche quando si tratta di organizzazioni culturali permette di utilizzare strumenti tipici della rendicontazione aziendale. Avere sotto controllo l'andamento dell'organizzazione permette di avere una maggiore efficacia ed efficienza.

¹⁶ S. PRONTI - L. BOCCENTI, Il museo tra istituzione e azienda, Sole 24 ore- n. aprile, 1997.

¹⁷ S. BAGDADLI, Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura. Etas, Milano, 1997.

4. Linee contabili

Quanto esposto nel paragrafo precedente concerne tuttavia esclusivamente l'*anima istituzionale* del Museo, mentre, come in molte altre definizioni di sorta che vorrebbero essere esaustive, il concetto del cosiddetto *spirito aziendale*¹⁸ non viene approfondito o sottolineato a sufficienza.

Lo *spirito aziendale* viene in effetti spesso trascurato nelle trattazioni sull'argomento, a causa della credenza diffusa che lo vede come un modo per svalutare l'aspetto culturale, artistico, storico, dei musei. Concretamente invece si tratta di un procedimento logico che "*non disconosce le attività istituzionali, ma le contestualizza nell'ambito delle operazioni organizzativo-gestionali di cui il sistema di rilevazione misura l'aspetto economico-finanziario, nell'ambito del modello di bilancio*¹⁹" e che quindi permette un differente modo di approcciarsi al Museo, non più solamente calato nella sfera strettamente culturale, ma considerato anche nei suoi rapporti con soggetti terzi. Questi soggetti normalmente sono di tipo economico, come finanziatori, fornitori di beni e servizi,.. e fanno riferimento a una serie di problematiche economiche che il museo deve saper gestire. Oltre alle attività di tutela, conservazione, valorizzazione e fruizione, questa istituzione deve essere in grado di disporre razionalmente delle risorse, impiegare fattori produttivi e avere relazioni con sopracitati soggetti terzi, andando ad assumere anche il ruolo di agente economico. Per poter perseguire i propri obiettivi dal carattere strettamente artistico-culturale, al museo viene quindi nello specifico richiesta la capacità di elaborare un piano strategico, organizzare ruoli e attività del personale (anche con meccanismi di incentivazione e motivazione), creare piani di fundraising, che aiutino la ricerca di sponsor e finanziatori, ed infine di sapersi muovere nel mercato e risultare competitivo.

¹⁸ FERRARESE P, Profili di management delle istituzioni museali (con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection), Cafoscarina, 2015.

¹⁹ FERRARESE P, Profili di management delle istituzioni museali (con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection), Cafoscarina, 2015.

A tal fine i musei dovrebbero seguire il *principio dell'economicità*, cioè la capacità di massimizzare l'efficacia e l'efficienza, dove per efficacia si intende la capacità dell'azienda di raggiungere fini istituzionali, quindi un elevato grado di conseguimento degli obiettivi, e per efficienza il rapporto tra risorse consumate e risultati ottenuti, ovvero l'impiego di risorse con il minor spreco possibile per conseguire l'obiettivo.

Il principio di economicità si muove all'interno di una *prospettiva contabile*, che deve soddisfare:

1. l'equilibrio economico-reddituale: che avviene col pareggio (o meglio ancora con un surplus) dei ricavi rispetto ai costi;
2. l'equilibrio economico-patrimoniale: si realizza con la sostenibilità degli impieghi di risorse in relazione agli investimenti necessari;
3. l'equilibrio economico-monetario: che è la capacità di copertura dei fabbisogni finanziari.

In secondo luogo il Museo deve soddisfare una *prospettiva gestionale*, che si risolve appunto nell'efficacia e nell'efficienza, inserendo il tutto in una dimensione temporale: il museo deve essere in grado di durare nel tempo in una condizione di autonomia²⁰.

Il Ministero dei Beni e delle Attività culturali ha redatto l'*Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (D.L. n. 112/1998) per fare in modo che i musei abbiano delle linee contabili precise da poter seguire. Come si spiega nell'introduzione all'atto stesso, per molti anni in Italia ci si è rivolti quasi esclusivamente alla salvaguardia e alla conservazione dei beni culturali e molto meno alla gestione vera e propria del patrimonio e delle strutture in cui essi erano contenuti ed esposti. Quest'ultimo aspetto verrà tuttavia approfondito successivamente nel corso della Tesi.

²⁰ FERRARESE P, *Profili di management delle istituzioni museali (con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection)*, Cafoscarina, 2015.

In sintesi: è di primaria importanza riconoscere al museo anche uno spirito aziendale in modo tale che esso possa operare secondo i principi di economicità che vengono riconosciuti anche dal Ministero, che ha redatto l'atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei.

5. Governance e Management

La *Governance* è l'insieme dei criteri, delle regole, dei modi, delle procedure che servono a dirigere, a coordinare e a controllare il funzionamento, in questo caso, di un'istituzione, in termini di efficacia e di efficienza. La parola *Governance* non si può tradurre in italiano con la parola Governo, perché la sua definizione va oltre il semplice esercizio del governo e comprende anche gli aspetti istituzionali, organizzativi e gestionale "dell'arte del governare". In Italia per conoscere le modalità del lavoro di *Governance* ci si affida al Codice dei Beni culturali e del paesaggio, con tutte le problematiche del caso.

Tale Codice si suddivide principalmente in due parti:

- la tutela come prerogativa statale;
- la valorizzazione affidata a stati e regioni.

Ciò che invece è rimasto pressoché invariato, anche se avrebbe bisogno di alcune modifiche, è l'organizzazione ancora burocratica e formale. Si sono fatti dei tentativi per snellire il sistema con organizzazioni verticali e gerarchiche, ma per svariati motivi sono sempre falliti²¹. A partire dagli anni Novanta infatti sono presenti all'interno dei musei

²¹ D. JALLA, Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano, Torino, UTET Libreria, 2003.

degli strumenti manageriali per cercare di dare scioltezza ed efficienza, ma il risultato finale è stato quello di creare più danni che benefici²².

Come ricorda anche l'ANMLI (Associazione Nazionale dei Musei Locali e Istituzionali) il museo necessiterebbe di più autonomia in campo scientifico, organizzativo, finanziario e gestionale. Proprio grazie a questa associazione nel 1960 è stata approvata una legge (L. 1080/1960) sui musei non statali con lo scopo di garantire maggiore *indipendenza* e *autosufficienza*, predisponendo un regolamento di organizzazione e funzionamento dei musei dipendenti. Ad oggi la legge non ha avuto esiti rilevanti e ancora i musei pubblici italiani non godono di autonomia e sono anzi da considerare come “musei-ufficio”, gestiti in modo diretto dalle amministrazioni di riferimento. Ci si rende subito conto che un'amministrazione di questo tipo applicata ad organizzazioni museali complesse, come nel caso dei Musei Civici di Padova nello specifico, risulta inefficace dinnanzi alla gamma di problematiche che sorgono al suo interno.

Un cambiamento sostanziale in questo senso è avvenuto nei primi anni Novanta, quando le risorse statali sono diminuite a causa della crisi economica ma la struttura del museo si è trasformata da mero edificio di custodia ad istituto aperto e dinamico attento ai bisogni dei visitatori. È nata così l'esigenza di richiedere aiuto all'esterno, nello specifico ai *privati*, affidando loro la gestione dei servizi e adottando anche nuove forme di gestione. Tali servizi aggiuntivi sono per esempio: biglietteria, guardaroba, libreria, negozio, caffetteria.

A metà degli anni Novanta nascono quindi diverse nuove modalità di organizzazione, ma quella che riscuote maggior successo soprattutto per i poli museali particolarmente importanti e di grandi dimensioni è la Fondazione²³. In questi casi l'amministrazione è formata da rappresentanti privati che, assicurando le entrate di denaro, intervengono sul programma di attività. La drastica crisi del 2008 che ha colpito sia il settore pubblico

²² A.M. VISSER TRAVAGLI, Significati, metodi e strategie della valorizzazione: il contesto ferrarese, in R. Dalla Negra, F. Donato, G.L. Garagnani, B. Sala e R. Varese, Competenze e strumenti per il patrimonio culturale. Il caso del territorio ferrarese, Ferrara, Corbo Editore.

²³ E. BELLEZZA e F. FLORIAN, Fondazioni di partecipazione, casa Editrice La Tribuna, 2006.

che quello produttivo ha portato molti soggetti privati a ridurre il contributo che andava a coprire la maggior parte dei costi ordinari di gestione quotidiana²⁴, costringendo i musei italiani a ridurre il personale, che non avendo un riconoscimento legale non gode di tutela²⁵.

Per questi motivi è molto importante che la *Governance* museale venga ridisegnata, bisogna abbandonare i sistemi verticistici e formali e soffermarsi su quelli condivisi e sostanziali. Per tutti i musei ma in particolare per quelli di maggiore dimensione sarebbe necessario attuare forme di gestione autonome con la possibilità di redigere i propri statuti, regolamenti e procedure, in modo che siano il più possibile flessibili e adeguati. Così facendo diventerebbero mezzi a disposizione del museo ed aiuterebbero lo svolgimento delle sue attività²⁶.

Con la grande innovazione delle tecnologie è importante per i musei integrarsi tra loro in maniera virtuosa per definire *strategie unificate*, progetti e programmi comuni, con uno scambio di risorse, soprattutto umane. Risulta sicuramente vincente la cooperazione tra settore privato e pubblico non solo nelle campagne di sponsorizzazione e raccolta fondi, ma anche per la risposta della collettività che si manifesta in azioni come quelle di volontariato e adesione di vario tipo²⁷.

Il *Management* invece è:

Il processo, inteso come insieme di attività, di "conduzione di un business" (cioè di un'organizzazione).

²⁴ A.M. VISSER TRAVAGLI, Significati, metodi e strategie della valorizzazione: il contesto ferrarese, in R. Dalla Negra, F. Donato, G.L. Garagnani, B. Sala e R. Varese, *Competenze e strumenti per il patrimonio culturale. Il caso del territorio ferrarese*, Ferrara, Corbo Editore, 2010.

²⁵ A. GARLANDINI (a cura di), *Professioni museali in Italia e in Europa*, II Conferenza nazionale dei musei (Roma 2 ottobre 2006), Regione Lazio e ICOM Italia, 2007.

²⁶ S. BAIÀ CURIONI, *I processi di produzione del valore nei musei*, in M. Montella e P. Dragoni (a cura di) *Musei e valorizzazione dei Beni culturali*, Bologna, CLUEB, 2010.

²⁷ A.M. VISSER TRAVAGLI, *I musei locali fra centralismo e autonomia*, in B. Sibilio Parri (a cura di), *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, Milano, Franco Angeli, 2004.

Se intendiamo il Museo come una “*organizzazione*”, in base a quanto esposto nel precedente paragrafo si pone la necessità non solo di considerare che questo possa essere profit o non-profit ma anche di estendere il management a tutti i livelli organizzativi ed alle funzioni svolte.

La parola Manager si può tradurre come “dirigente” e nel caso dei musei corrisponde alla figura del direttore, che deve rispondere degli obiettivi stabiliti, talvolta rendicontati con appositi report.

Il manager, infatti, compie una serie di attività congiunte:

- *pianifica* obiettivi, coordinando le attività in vista degli eventi futuri;
- *organizza* i compiti che devono essere svolti;
- deve essere una *guida* in grado di dirigere e motivare il personale;
- *controlla* e monitora le attività per eventualmente intervenire se non si stanno svolgendo nel modo adeguato.

Il direttore, oltre al ruolo formale, ha soprattutto il compito di gestire il museo nella sua interezza e quindi di attuare appositi programmi culturali e scientifici, essendone garante nei confronti della collettività e dei cittadini. Tra le attività fondamentali che svolge quasi giornalmente troviamo:

- tenere i *contatti* con i maggiori collezionisti del paese;
- occuparsi della *crescita* delle collezioni;
- a volte è anche il *fundraiser* dell’organizzazione²⁸.

Spesso al direttore viene affiancato un comitato scientifico composto da studiosi d’arte, con lo scopo essenzialmente di dare prestigio al museo e che comprende moltissime figure professionali quali: curatore, responsabile di produzione (che si occupa di allestimenti), restauratori, educatore museale, responsabile della biblioteca del museo, responsabile dell’ufficio stampa,...

È indispensabile saper gestire nella maniera più adeguata tutte le *risorse umane*, attraverso regole precise e stimolando la motivazione dei lavoratori.

²⁸ G. MATT, A. ZORLONI, Economia e gestione dei musei, Aracne, 2011.

Da notare è che la maggior parte dei costi di gestione è rappresentata proprio dalla copertura dei costi del personale, per esempio al J. Paul Getty Museum il personale pesa per ben l'82% dei costi totali e al Brooklyn Museum of Art per il 66%²⁹.

Lo scopo di integrare l'agire museale con il *modus operandi* aziendale diviene più pressante e significativo se si considera l'importanza, resa fondamentale dalle circostanze e dalla natura stessa del museo, per tali organizzazioni di conoscere queste tecniche e di saperle applicare. La gestione museale infatti spesso è sinonimo di *gestione della cosa pubblica*, nel senso che le organizzazioni culturali vengono sostenute in gran parte grazie al riconoscimento del loro valore da parte della comunità di riferimento, che provvede al loro sostentamento. A ciò vada aggiunto che tali finanziamenti - statali, regionali e provinciali - diminuiscono di anno in anno e che quindi a maggior ragione una pianificazione chiara ed efficace diventa indispensabile per la durata nel tempo dell'organizzazione stessa.

È in quest'ottica che con un decreto ministeriale del 2001 il Ministero dei Beni e delle Attività culturali ha emanato i *Criteri tecnico-scientifici e standard per i musei*.

Il quale per quanto riguarda le norme tecniche recita:

“Statuti e regolamenti costituiscono infatti un insostituibile punto di riferimento per l'organizzazione e il funzionamento di ogni museo e lo strumento per orientarne l'attività. Indicando - in forma esplicita e scritta - finalità e funzioni, compiti e attività, diritti e doveri, definendo ordinamento e assetto finanziario, organizzazione interna e risorse umane, stabilendo principi e norme di gestione amministrativa e patrimoniale, di gestione e cura delle collezioni e di erogazione dei servizi al pubblico³⁰”

Da questo si vogliono trarre gli statuti e i regolamenti per non lasciare al caso la gestione

²⁹ G. MATT, A. ZORLONI, *Economia e gestione dei musei*, Aracne, 2011.

³⁰ www.beniculturali.it/mibac

museale, infatti si aggiungono i seguenti Assetti finanziari:

“L'utilizzo di un bilancio di esercizio nei musei è di norma correlato alla attribuzione di autonomia finanziaria. Tuttavia l'impiego di un modello di bilancio funzionale o di un documento di rendicontazione contabile consente comunque ai singoli musei di acquisire vantaggi di carattere operativo e di valenza strategica che hanno positivi riflessi sul sistema museale nel suo complesso³¹”.

Da questi estratti emergono le caratteristiche principali del Museo. L'*autonomia* riveste un ruolo primario: un'istituzione deve essere in grado di gestire sé stessa in maniera indipendente e in questo senso utilizzare il modello di bilancio può aiutare ad avere una precisa immagine della dimensione museale, ad essere trasparente nell'amministrazione ed a confrontarsi con altre istituzioni.

Si individua anche un altro tratto fondamentale che consiste nel predisporre e pubblicare una serie di documenti che mettono in atto almeno quattro comportamenti positivi:

- individuare le *risorse* disponibili e reperire risorse future, necessarie al proprio sostentamento;
- individuare dei *centri di attività* che permettono sia la gestione economica, sia la gestione del personale all'interno di ogni centro;
- conoscere le tendenze dei visitatori e dell'ambiente circostante per poter sviluppare prospettive delle *attività museali*;
- sviluppare una propria *metodologia* per il raggiungimento degli obiettivi e l'adeguato impiego delle risorse.

Il modello di bilancio consente quindi una visione di questo tipo, che però non esaurisce

³¹ www.beniculturali.it/mibac

il compito dell'istituzione museale e che per questo motivo deve essere integrata da altre informazioni di tipo qualitativo e quantitativo, e cioè da schemi informativi che giustificano l'utilizzo delle risorse nelle attività svolte dall'istituzione, attività che rigorosamente non producono un surplus in valore monetario, ma un valore aggiunto per la collettività.

La visione aziendale diventa importante perché può aiutare a risolvere alcuni problemi legati alla gestione delle organizzazioni di cultura e quindi può contribuire alla creazione del valore.

In sintesi: i Musei devono saper affiancare la loro bravura nel “creare cultura” al pensiero e all'agire economico. Quindi devono sapersi relazionare con strutture contabili senza avere paura di incombere in svalutazione del prodotto culturale, anzi devono essere viste come un valore aggiunto. Tutto questo va affiancato ad una solida struttura organizzativa.

6.Documenti

I *documenti* che sono indispensabili secondo il Codice Civile (articoli 2423-2435) vogliono affrontare gli aspetti finanziari ed economici delle attività di gestione secondo le regole della partita doppia. Tali modelli di bilancio sono obbligatori per società di capitali e per le fondazioni di diritto privato, ma con gli opportuni adattamenti è possibile utilizzarli anche per redigere il bilancio di altre istituzioni, come i musei, che presentano una struttura aziendale di gestione.

La struttura dei Musei presenta delle caratteristiche particolari a causa delle quali non è sufficiente tenere in considerazione i soli documenti contabili, anche se conoscerli e saperne fare buon uso è indispensabile, ma è fondamentale poter anche riuscire a

rendicontare degli aspetti che non sono propriamente contabili e per questo difficilmente misurabili, come la soddisfazione dell'utenza, la qualità dei servizi offerti e l'attrattiva del museo stesso. Non essendo quindi le modalità di misurazione quelle tradizionali, scontando la mancanza di standard cui riferirsi, il lavoro diventa più complesso e finisce col riferirsi a linee generali per lo più imprecise e opinabili.

6.1 Documenti contabili

È opportuno che la rendicontazione e la comunicazione vengano attuate attraverso strumenti che riescano a fornire una rappresentazione chiara e trasparente della gestione. Questa funzione viene tradizionalmente attribuita al bilancio inteso come:

*"[...] un insieme di valori che può assumere vari significati in base alle finalità che si vogliono perseguire, ma il cui principale scopo è la rilevazione periodica dei risultati che si presume di aver conseguito"*³²

Oltre alla funzione di controllo quindi il *bilancio* dà risposte puntuali in merito al Museo. È normalmente formato da aspetti patrimoniali, economici e finanziari, ma spesso a causa del legame stretto con l'area pubblica è limitato a preventivi e rendiconti di natura finanziaria. Quelli che invece applicano le disposizioni civilistiche elaborano molte più informazioni, integrando alla gestione finanziaria anche quella economica e patrimoniale³³.

I documenti contabili efficaci per la gestione di un museo sono i seguenti: reporting,

³² S. TERZANI, *Il sistema dei bilanci*, Franco Angeli, Milano, 2002.

³³ B. S. PARRI (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati, l'accountability del museo*, Franco Angeli, Milano, 2009.

budget, scostamenti, controllo. Anche se qui ci si sofferma poco, il *reporting* è una raccolta di dati numerici che servono per monitorare la gestione mentre essa si svolge. Esso risponde alla necessità di fornire un giudizio sulla qualità e sulla quantità dei servizi offerti dal museo per la sua valorizzazione, è quindi importante disporre delle caratteristiche delle aziende culturali per poter elaborare dei report.

I report che vengono preparati hanno delle scansioni temporali ed infatti il budget viene suddiviso in: trimestrale, residuo anno e totale anno. Da quest'ultimo è possibile fare il confronto con il budget a consuntivo del periodo di riferimento, caso in cui vengono presentati i dati acquisiti senza tenere conto delle eventuali azioni correttive.

Gli scostamenti senza interventi correttivi tra il consuntivo e la proiezione sull'anno servono per riportare lo scostamento sul periodo che si vuole analizzare senza tenere conto appunto delle correzioni.

Dopo questo passaggio è importante l'azione di controllo sull'attività, che nel caso in cui emergano delle variazioni importanti con questi strumenti riesce a ridimensionare le stime effettuate e ad individuare nuovi parametri. Il nuovo documento che nasce da questa operazione si chiama *budget rivisto*.

Di seguito verranno analizzati i documenti elaborati dall'agenzia per le ONLUS che si trova nelle "*Linee guida e schemi di redazione dei bilanci degli esercizi non profit*", che identifica una serie di modelli generali, utili per la gestione di questo tipo di enti: lo Stato Patrimoniale, il Rendiconto gestionale, la Nota Integrativa, la Relazione sulla missione. Queste linee guida si concentrano sull'aspetto finanziario ed economico delle attività di gestione, utilizzando la regola della partita doppia, ma lasciano spazio anche ai dati quali-quantitativi, grazie alla Nota Integrativa e alla Relazione sulla missione.

Lo Stato Patrimoniale

Lo *Stato Patrimoniale* permette di avere coscienza del patrimonio museale, che non è disponibile impiegando solo la contabilità finanziaria. Tale prospetto permette quindi

di poter confrontare fonti e impieghi del museo e quindi di produrre indici che fanno riferimento alla sua composizione e alla solidità patrimoniale³⁴.

L'art. 2424 del codice civile dà informazioni sulla redazione dello Stato Patrimoniale nel caso delle società, per cui la rappresentazione della struttura patrimoniale e finanziaria riguarda un arco di tempo definito. Per gli enti non profit invece ne viene creato uno ad hoc a partire da quest'ultimo.

Lo Stato Patrimoniale nasce per rispondere a tre tipi di esigenze:

1. *quantificare* i capitali impiegati nei diversi ambiti di gestione;
2. *misurare* la redditività degli investimenti;
3. *valutare* il grado di solvibilità del complesso aziendale.

Nei casi museali le valutazioni di redditività non vengono tenute in considerazione e vengono anzi escluse dall'analisi. È invece indispensabile che la composizione delle attività e delle passività emerga chiaramente, indicando come la ricchezza sia stata impiegata fra le varie aree gestionali e quali siano state le sue fonti di provenienza.

Uno dei problemi maggiori dello Stato Patrimoniale è quello di non poter comprendere le valutazioni dei beni mobili ed immobili di interesse storico, artistico e culturale, che formano le sue collezioni, andando così a offrire una visione parziale e non significativa della situazione museale, essendo proprio questi i principali elementi che compongono il patrimonio del museo. A questo riguardo si discute ancora e bisognerà trovare una soluzione al più presto e attualmente esse vengono dettagliatamente illustrate nella Nota Integrativa e nella Relazione sulla Missione.

³⁴ AA. VV. (a cura di) B. SIBILO, I valori del museo, strumenti e prospettive manageriali, Milano, Franco Angeli, 2015.

Tabella 1: Stato Patrimoniale per macroclassi³⁵

ATTIVO	PASSIVO
A) Crediti verso associati per versamento quote	A) Patrimonio netto - Fondo di dotazione dell'ente - Patrimonio vincolato - Patrimonio libero
B) Immobilizzazioni - Immobilizzazioni immateriali - Immobilizzazioni materiali - Immobilizzazioni finanziarie TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	B) Fondi per rischi e oneri
C) Attivo circolante - Rimanenze - Crediti - Attività finanziarie non immobilizzazioni - Disponibilità liquide TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
	D) Debiti
D) Ratei e risconti	E) Ratei e risconti
TOTALE ATTIVO	TOTALE PASSIVO

Il Rendiconto Gestionale

A differenza delle normali imprese, nelle quale i costi e i ricavi vengono indicati in uno schema chiamato Conto Economico, nel caso delle organizzazioni non profit si preferisce chiamare tale modello *Rendiconto Gestionale*, perché va meglio a sottolineare come i ricavi e i proventi non derivino da operazioni di scambio quanto soprattutto da

³⁵ Schema da: Agenzia per le Onlus

liberalità e contributi³⁶. Non essendo poi obiettivo primario del museo raggiungere l'equilibrio economico-finanziario, ci si trova dinnanzi alla necessità di utilizzare dei documenti idonei che consentano di monitorare tali aspetti.

Il Rendiconto Gestionale evidenzia il risultato economico prodotto/distrutto nel corso dell'esercizio ed è grazie a questo strumento che si stabilisce se l'istituto è stabile nel tempo.

Il Rendiconto Gestionale per i musei è un'ottima base di valutazione della liquidità museale che permette di:

- facendo riferimento ad un periodo di tempo definito, determinare l'entità, il segno e le cause che generano le variazioni finanziarie;
- calcolare degli indicatori specifici di sostenibilità finanziaria per quanto riguarda la gestione museale³⁷.

Il Rendiconto Gestionale è composto da una serie di costi e ricavi che sono riportati nello schema di seguito.

³⁶ FERRARESE P., Profili di management delle istituzioni museali (con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection), Cafoscarina, 2015.

³⁷ AA. VV. (a cura di) B. SIBILO, I valori del museo, strumenti e prospettive manageriali, Milano, Franco Angeli, 2015.

Tabella 2: Lo schema del Rendiconto Gestionale³⁸

ONERI	PROVENTI
1.Oneri da attività tipiche: - acquisti - sevizi - godimento di beni di terzi - personale - ammortamenti - oneri diversi di gestione	1.Proventi e ricavi da attività tipiche - da contributi su progetti - da contratti con enti pubblici - da soci ed associati - da non soci - altri proventi e ricavi
2.Oneri promozionali e di raccolta fondi - Raccolta 1 - Raccolta 2 - Raccolta 3 - Attività ordinaria di promozione	2. Proventi da raccolta fondi - Raccolta 1 - Raccolta 2 - Raccolta 3 - Altri
3.Oneri da attività accessorie - Acquisti - Servizi - Godimento di beni di terzi - Personale - Ammortamenti - Oneri diversi di gestione	3.Proventi e ricavi da attività accessorie - da attività connesse e gestioni commerciali accessorie - da contratti con enti pubblici - da soci ed associati - da non soci - altri proventi e ricavi
4.Oneri finanziari e patrimoniali - su rapporti bancari - su prestiti - da patrimonio edilizio - da altri beni patrimoniali - oneri straordinari	4.Proventi finanziari-patrimoniali - da rapporti bancari - da altri investimenti finanziari - da patrimonio edilizio - da altri beni patrimoniali - Proventi Straordinari
5.Oneri di supporto generale - acquisti -servizi - godimento di beni di terzi - Personale - ammortamenti - altri oneri	
Risultato Gestionale	

³⁸ Schema da: Agenzia per le Onlus

La Nota Integrativa

Attraverso la *Nota Integrativa* è possibile raccogliere dati quali-quantitativi e fornire informazioni circa i dati contenuti negli altri documenti contabili, inclusi i dettagli delle voci di bilancio.

È il documento che spiega i dati espressi in forma numerica nei precedenti passaggi ed ha quindi la finalità di dare informazioni aggiuntive, che l'Agenzia delle ONLUS elenca in modo esaustivo:

- Informazioni *generali* sull'ente per dare l'idea della dimensione complessiva delle organizzazioni, relative ai principali ambiti di attività, delle sedi, del regime fiscale,...
- I *criteri* applicati alla valutazione delle voci del bilancio d'esercizio;
- Informazioni sui *beni immobilizzati* per quanto riguarda l'acquisizione, la movimentazione e l'alienazione;
- Le voci del *patrimonio netto*, dando tutte le indicazioni per comprenderne utilizzo e natura;
- I *dettagli dei progetti* descrivendo per ognuno le caratteristiche specifiche e l'ammontare dei ricavi;
- L'ammontare e le caratteristiche di *sovvenzioni*, donazioni e liberalità;
- Modalità con cui si attua la *raccolta fondi*;
- In che modo si ripartiscono i *costi comuni* tra le aree gestionali³⁹.

³⁹ FERRARESE P, Profili di management delle istituzioni museali (con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection), Cafoscarina, 2015.

La Relazione sulla missione

La *Relazione sulla Missione* vuole offrire una visione di sintesi della gestione attraverso la descrizione delle operazioni effettuate e di quelle programmate, per verificare la continuità nel tempo dello svolgimento della missione.

Tale relazione fornisce anche le informazioni utili per migliorare la gestione patrimoniale e finanziaria e viene ricavata dalla Relazione sulla gestione prevista dall'art. 2428 del Codice Civile, che riguarda le aziende.

La Relazione sulla missione fa riferimento, appunto, alla *mission* e cioè confronta gli obiettivi iniziali con quelli effettivamente raggiunti, esprimendo un giudizio sull'andamento della gestione passata e delineando quello che ci si aspetta dall'attività in futuro e i mezzi con i quali raggiungere tali obiettivi.

6.2 Documenti extra-contabili

I *documenti extra-contabili* nascono dalla necessità di *valutare oggettivamente* le performance del museo, che non sono solitamente riscontrabili attraverso dei numeri ma attraverso dati qualitativi, che si cerca di rendere il più possibili oggettivi.

Tra i documenti meglio elaborati troviamo la *Carta della qualità dei servizi*, uno strumento che serve per comunicare direttamente con i cittadini riguardo ai servizi offerti e standard promessi, permettendo loro anche forme di valutazione e di reclamo. All'interno della Carta vengono inoltre descritti i principi fondamentali dei Musei, primo fra tutti la soddisfazione delle esigenze e delle aspettative dei suoi utenti, che viene misurata attraverso questionari di valutazione, reclami, suggerimenti e segnalazioni.
(...)

In tale Carta sono enunciati anche dei punti cardine per lo svolgimento dell'attività istituzionale:

- la *trasparenza*, in quanto le amministrazioni pubbliche hanno l'obbligo di offrire la totale accessibilità alle informazioni. In questo modo è possibile migliorare la qualità dei servizi con l'aggiornamento costante delle informazioni;
- i servizi vengono offerti sulla base dell'*uguaglianza*, per cui le amministrazioni pubbliche devono rendere un uguale trattamento a tutti i cittadini e, nell'ambito culturale, si dovranno impegnare a facilitare l'accesso ai cittadini disabili e agli stranieri;
- l'organizzazione si impegna a dare *continuità* e regolarità all'offerta dei servizi e nel caso di temporanea difficoltà si incarica di limitare al minimo i disagi;
- per quanto riguarda le scelte di gestione, l'organizzazione tiene conto delle richieste espresse dagli *utenti*;
- tutti i membri dell'organizzazione, in particolare il direttore, perseguono l'obiettivo dell'*efficacia* e dell'*efficienza* del servizio⁴⁰.

In sostanza nella carta viene chiesto di fornire una serie di informazioni, quali:

- Descrizione della struttura, con: caratteristiche essenziali, compiti e servizi;
- Impegni e standard di qualità con:
 - orari e giorni di apertura per la continuità;
 - sito web, biglietteria, attesa per l'acquisto del biglietto e per l'accesso alla visita per l'accoglienza;
 - spazi dedicati alla fruizione con la grandezza e l'apertura delle sale, spazi dedicati alla comunicazione e alle zone di sosta:
 - efficacia della mediazione con la disponibilità di strumenti per la conoscenza e il godimento dei beni: schede mobili, pannelli, didascalie, brevi guide, audioguide, visite didattiche, sito web, strumenti multimediali;
 - servizi museali: bookshop, caffetteria, ristorante, guardaroba, deposito oggetti;
 - valorizzazione del patrimonio con mostre, eventi, pubblicazioni;
 - educazione e didattica: percorsi tematici, laboratori artistici e di animazione,

⁴⁰ www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/_Carta_servizi_musei.pdf

corsi di formazione per gli operatori, progetti speciali, informazioni e assistenza con personale qualificato;

- documentazione dei beni conservati: possibilità di consultazione della documentazione per la didattica, disponibilità di schede di catalogazione, di restauro, di movimentazione, archivio fotografico, archivio multimediale;

- rapporto con gli stakeholder: coinvolgimento, modalità di comunicazione delle attività;

- obiettivi di miglioramento: delle strutture, delle collezioni, dei servizi, delle attività di valorizzazione;

- reclami;

- tutela e partecipazione: nella Carta viene chiesto di accogliere i reclami e di indicare la persona addetta alla gestione degli stessi. Si invita quindi a rispondere ai reclami entro 30 giorni e a fornire una mail reclami oppure un registro da collocare in biglietteria.

Ma per quanto riguarda i documenti extra-contabili la discussione è ancora in atto ed esistono molti altri criteri di valutazione delle performance dei musei, proprio perché è necessario anche adattare il modello alle caratteristiche specifiche.

Saper *valutare* l'attività dei musei, negli ultimi anni e nell'attuale situazione economica, diventa di primaria importanza e i valutatori professionisti fanno parte integrante del team dell'organizzazione di una mostra. Attraverso l'operazione di valutazione anche i musei possono imparare a migliorarsi grazie ad una migliore conoscenza del loro pubblico.

Si dovrebbe cercare di valutare le motivazioni e le aspettative dei visitatori, la loro soddisfazione in relazione alla loro percezione sulla visita e in relazione alle attività aggiuntive come visite guidate, didattiche e laboratori.

Valutare è un procedimento molto complicato, tanto è vero che se ne discute ancora molto, ma ogni museo dovrebbe studiare e programmare una propria metodologia per

soddisfare delle necessità precise di una specifica istituzione⁴¹. In questi casi bisogna porre una particolare attenzione ai metodi qualitativi perché consentono una profonda comprensione delle opinioni e dei comportamenti e quindi favoriscono un'analisi completa. Esistono vari modi per poter strutturare una valutazione: attraverso interviste orali, questionari scritti (risposta multipla o vero/falso) e anche metodi non verbali come per esempio l'osservazione del visitatore. La migliore delle tre è sicuramente l'intervista anche se molto dispendiosa in termini sia di tempo che di denaro.

In sintesi: la conoscenza dei documenti contabili ed extra-contabili nasce dall'esigenza di dare una dimensione quanto più oggettiva dell'attività museale. I documenti contabili per quanto riguarda l'aspetto economico quantitativo, i documenti extra-contabili per valutare le performance di soddisfazione dell'attività e della gestione in generale del museo.

7. Servizi aggiuntivi

I *servizi aggiuntivi* sono per lo più rivolti al pubblico, per migliorare l'ospitalità e l'assistenza culturale con lo scopo di valorizzare il patrimonio e di promuovere la conoscenza.

Il Codice dei beni culturali si esprime anche su come debbano essere gestiti e quali possano essere i servizi rivolti al pubblico nei luoghi della cultura. Gli articoli che vengono presi in esame sono il 115 e il 117.

La Direzione Generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale si occupa di:

- elaborare delle linee guida per la ricerca di forme di gestione delle attività di

⁴¹ S. CIRIELLO, 2007. Le attività valutative del Centro di Didattica Museale. In: Nardi E. (ed.), 2007. Pensare, Valutare, Ri-pensare. La mediazione culturale nei musei. Franco Angeli, Milano.

valorizzazione, nello specifico opera nei casi in cui sia necessario un intervento dei servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico in forma non integrata;

- predisporre dei modelli di bandi di gara per sapere in anticipo come verranno valutate le offerte per l'affidamento dei servizi aggiuntivi;
- svolgere la mansione tecnico-amministrativa per l'attività convenzionale o contrattuale del Ministero, per i servizi al pubblico.

I servizi al pubblico sono composti da:

1. servizi di informazione e di accoglienza del pubblico;
2. servizi di biglietteria, anche online;
3. servizi di guida, assistenza didattica, centri di incontro;
4. organizzazione di mostre, manifestazioni culturali e iniziative promozionali;
5. servizio editoriale, negozi museali, vendita in e-commerce;
6. servizi di caffetteria e ristorazione.

Si rileva, soprattutto negli ultimi anni, l'importanza strategica di questi servizi e si nota anche che il potenziamento di tali servizi ha una ripercussione positiva sulla valorizzazione del patrimonio culturale. Per questo motivo anche il Ministero dal 2009 ha emanato delle norme per la concessione dei servizi al pubblico degli istituti della cultura (legge num. 49 del 23 marzo 2009, modificata ed integrata nel 2010).

I servizi in questione possono essere gestiti in forma diretta o indiretta, nel caso che siano gestiti indirettamente si deve disporre dei modelli di bandi di gara e deve essere indetta una procedura di gara per dare la possibilità di gestione a terzi⁴².

Negli ultimissimi anni diventa anche importante il ruolo del museo nei confronti del sito web e dei social network. Avere un sito web ben articolato e facilmente leggibile agevola di molto la ricerca delle informazioni da parte dell'utente, ma essere anche un museo presente nei social network può aumentare la curiosità dei visitatori in un tacito

⁴² www.beniculturali.it/mibac

passaparola. Strumenti come Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat sono strumenti che possono ritornare utili anche alle organizzazioni culturali. Per esempio alla mostra dedicata ad Escher a Treviso ad ogni sala c'era un intrattenimento dedicato ai visitatori più social, i quali potevano scattare foto accattivanti e postarle con l'hashtag "Eschertreviso", in questo modo la foto avrebbe partecipato ad un concorso. Quindi anche piccole accortezze nei confronti del mondo dei social network da parte dei musei può far scaturire sicuramente più interesse soprattutto da parte dei giovani e dei giovanissimi.

In sintesi: sempre di più, negli ultimi anni diventa importante offrire al visitatore un'esperienza completa durante la visita ai musei, quindi essi si arricchiscono di servizi accessori, che hanno un ruolo chiave nella soddisfazione della visita.

PARTE SECONDA

I MUSEI CIVICI DI PADOVA

8. Quali sono e la loro storia

I Musei Civici di Padova fanno parte di un complesso sistema che rispecchia la storia e la cultura del territorio e che quindi si allaccia all'identità cittadina e alle altre emergenze del territorio. Le sedi, di vaste o piccole dimensioni, sono spesso adibite a cicli di eventi culturali come l'esposizione di mostre temporanee e opere teatrali, altre volte tali sedi conservano e presentano le tante raccolte. La grande importanza del patrimonio che essi detengono e valorizzano attira un grande numero di visitatori sia nazionali sia internazionali.

Ne fanno parte: Cappella degli Scrovegni, Musei Civici agli Eremitani, Palazzo Zuckermann, Palazzo della Ragione, Casa del Petrarca, Stabilimento Pedrocchi - Museo del Risorgimento e dell'Età Contemporanea, Loggia e Odeo Cornaro, Oratorio San Michele, Oratorio San Rocco. L'area archeologica sotto il Salone e la Torre dell'Orologio dal 2012 integrano il sistema.

Museo Civico agli Eremitani

Il *Museo Civico agli Eremitani* di Padova ha origini che risalgono al XVI secolo, ma fu istituito ufficialmente solo nel 1859. Principalmente era costituito da un nucleo che si identifica con le sedi comunali e che con l'andare del tempo si arricchisce, acquisendo nel corso dell'Ottocento numerose collezioni provenienti da enti religiosi soppressi.

Nel 1825 Francesco I d'Austria inaugura il Palazzo della Ragione, la prima sede del Museo, e nel corso degli anni le opere diventano sempre più numerose grazie all'impegno di Andrea Gloria, che crea la Pinacoteca, la Biblioteca e l'Archivio. Le proprietà comunali incrementano le opere d'arte, i libri e collezioni di lasciti soprattutto privati. Negli anni che vanno dal 1865 al 1870 grazie al commerciante Nicola Bottacin la collezione del museo si ingrandisce ulteriormente, questo infatti lascia numerosi donazioni, che danno vita anche al Museo Bottacin, e una delle più grandi collezioni numismatiche d'Europa.

La Cappella degli Scrovegni viene acquistata dal Comune di Padova nel 1880 e nello stesso anno viene inaugurata la nuova sede del museo.

L'apertura al pubblico del Museo Archeologico avviene nel 1985 e portato nella nuova sede dei Musei Civici presso i chiostri dell'ex convento agli Eremitani, dal 1988 viene suddiviso in Museo Archeologico e Museo d'Arte Medievale e Moderna.

Qualche anno dopo con il riordino del materiale contenuto si allestisce il Museo del Risorgimento e dell'Età Contemporanea presso lo Stabilimento Pedrocchi.

Tra il 2002 e il 2004 con l'apertura della sede di Palazzo Zuckermann avviene la ricollocazione delle collezioni di Arti Applicate e Decorative che le valorizzano.

Attualmente nei chiostri dell'ex convento dei frati Eremitani si trovano le collezioni del Museo Archeologico e del Museo d'Arte Medievale e Moderna, così distribuiti:

- al piano terra viene documentata la vita agro patavina dalla preistoria all'età romana con ritrovamenti etruschi, greci, italoti, e una sala dedicata all'egittologia. Inoltre è dedicata una sala multimediale per un approfondimento sulla Cappella degli Scrovegni;
- sempre al piano terra, nei chiostri, si trovano i lapidari costituiti da colonne, trabeazioni, capitelli, fregi provenienti dalla zona dei Colli Euganei e di Padova;
- al primo piano si trova il Museo di Arte Medievale e Moderna con una straordinaria collezione di dipinti e sculture che vanno dal trecento all'ottocento. Si trovano opere di: Giotto, Guariento, Mantegna, Jacopo Bellini, Giorgione, Tiziano, Tiepolo, Tintoretto.

Cappella degli Scrovegni

Per volere di Enrico Scrovegni, un ricco banchiere padovano, viene fatta costruire la piccola chiesa. Al tempo era annessa al Palazzo degli Scrovegni, che non ha raggiunto i nostri giorni. I fantastici affreschi in essa contenuti sono opera del maestro toscano Giotto che gli ha realizzati tra il 1303 e il 1305.

Dopo una decina d'anni di restauri sono oggi conservati con le più sofisticate tecniche

di climatizzazione e visibili in tutta la sua bellezza.

Ad oggi la *Cappella degli Scrovegni* è la più importante attrattiva della città, non solo per la indiscussa importanza storico-artistica, ma anche per le notevoli iniziative promosse.

Palazzo Zuckermann

Questo palazzo è stato costruito per volere di Enrico Zuckermann, un ricco industriale, all'inizio del Novecento. All'interno del museo si trovano il Museo delle Arti Applicate, al primo piano, e le collezioni del Museo Bottacin, al secondo piano.

All'interno le sale del primo piano sono elaborate in modo da far calare il visitatore nelle varie epoche dando importanza al cambiamento e all'evoluzione delle tecniche artistiche, vi sono infatti esposti più di duemila oggetti tra vetri, ceramiche, gioielli, mobilio, manufatti in uso nel territorio padovano dal Medioevo fino a metà Ottocento.

Il Museo Bottacin ospita la collezione di Nicola Bottacin, commerciante trentino, che ha donato alla città di Padova opere d'arte, libri, monete e la sua biblioteca nel 1865.

Tabella 3: Numero di visitatori del Museo Civico agli Eremitani, Cappella degli Scrovegni e Palazzo Zuckermann*.

NUMERO VISITATORI ANNO 2014	263.567
-----------------------------	---------

*i tre musei vengono conteggiati insieme in quanto il alla biglietteria non viene fatta distinzione.

Palazzo della Ragione

Questo Palazzo, che era adibito al tribunale cittadino, lungo 82 metri e largo 27, è uno dei più grandi d'Europa. Originariamente era decorato con affreschi che vengono datati all'epoca comunale del 1218, ma in parte sono perduti e l'attuale decorazione è opera

di due pittori tardo gotici che eseguono il lavoro restando fedeli alla tematica iniziale che rappresentava i principi dell'astrologia di Pietro d'Abano.

Inizialmente era stato affrescato da Giotto, ma distrutto in un incendio è giunto a noi questo rarissimo ciclo astrologico dell'epoca medievale.

All'interno si trovano anche due oggetti curiosi: la pietra nera sulla quale si sedevano i debitori insolventi prima di abbandonare la città e il grande cavallo di legno fatto costruire per una giostra da Annibale Capodilista.

Tabella 4: Numero di visitatori del Palazzo della Ragione

NUMERO VISITATORI ANNO 2014	101.479
-----------------------------	---------

Stabilimento Pedrocchi - Museo del Risorgimento e dell'Età Contemporanea

Il *Museo del Risorgimento e dell'Età Contemporanea* è principalmente dedicato alla storia di Padova, ma tratta anche quella nazionale a partire dalla caduta della Repubblica Veneta nel 1797 fino all'emanazione della Costituzione Italiana nel 1948.

Il Piano Nobile è decorato da Giuseppe Jappelli nel 1836 utilizzando vari stili: etrusca, greca, romana, rinascimentale, ercolana, napoleonica, egizia, moresca, barocco e medievale.

Tabella 5: Numero di visitatori del piano nobile del Pedrocchi.

NUMERO VISITATORI ANNO 2014	9.981
-----------------------------	-------

Loggia e Odeo Cornaro

La *Loggia* e l'*Odeo Cornaro* sono un complesso di edifici e giardini ideati da Alvise Cornaro, un importante letterato nato e vissuto nel Cinquecento durante gli anni di massimo splendore della Repubblica di Venezia.

La Loggia è opera dell'architetto Giovanni Maria Falconetto e è stata pensata proprio per la realizzazione di opere teatrali in stile della *frons scenae* di epoca romana e dove Ruzante recitava le sue commedie al mecenate che era appunto Alvise Conaro.

Tabella 6: Numero di visitatori della Loggia e Ode Cornaro

NUMERO VISITATORI ANNO 2014	4.196
-----------------------------	-------

Oratorio di San Rocco

L'Oratorio è stato costruito tra il 1525 e il 1542 dalla Confraternita di San Rocco ed è composto da due sale sovrapposte con pianta rettangolare.

È possibile visitare la sala al piano terra che contiene l'antico altare e le pareti completamente affrescate con i punti salienti della vita di San Rocco, alternate a scene con paesaggi, architetture e interni.

Tabella 7: Numero di visitatori dell'Oratorio di San Rocco

NUMERO VISITATORI ANNO 2014	14.125
-----------------------------	--------

Oratorio di San Michele

Questo edificio è un ampliamento della Chiesa di San Michele e dei Santi Arcangeli e un tempo vi si trovavano degli affreschi di Jacopo da Verona. All'interno si può osservare la Cappella dedicata a Santa Maria nella quale si trova un ciclo di affreschi incentrati sulla vita di Maria. Questa cappella è stata al centro di battaglie quando i Visigoti volevano conquistare Padova, dato che è situata vicino al Castelvecchio.

Inoltre in questa chiesa venne battezzato Andrea Palladio nel 1508.

Tabella 8: Numero di visitatori dell'Oratorio di San Michele

NUMERO VISITATORI ANNO 2014	1.680
-----------------------------	-------

Casa del Petrarca

La *casa del Petrarca* si trova ad Arquà Petrarca, antico borgo medievale, e risale al Duecento, anche se nel Cinquecento subì numerosi restauri.

Francesco Petrarca vi abitò dal 1369 adattandola alle sue personali necessità: aggiunse uno studiolo e una sala di rappresentanza e inoltre, per poter godere del panorama, due balconi. Con la morte dello scrittore nel 1374 si succedettero molti proprietari che apportarono modifiche, talvolta inopportune. L'ultimo proprietario fu il cardinale Pietro Silvestri che donò la casa al Comune di Padova nel 1875.

Si susseguirono numerosi restauri, conclusi nel 1985, per eliminare le aggiunte fatte alla casa.

Tabella 9: Numero di visitatori della Casa del Petrarca

NUMERO VISITATORI ANNO 2014	40.214
-----------------------------	--------

8.1 Analisi visitatori

Le *indagini sui visitatori* sono uno strumento che viene sempre più utilizzato e che aiuta nel monitoraggio, nella comprensione e ottimizzazione delle impressioni e delle esperienze vissute dal visitatore, con attenzione anche a come esso percepisce i servizi offerti. Per un museo diviene sempre più importante conoscere meglio il pubblico, individuare le dinamiche che consentono al pubblico di apprendere con maggiore efficacia e di riflesso adeguare le esperienze ai loro interlocutori⁴³.

Un museo quindi che si occupa dell'indagine sul pubblico rappresenta la volontà di capire a fondo i visitatori, cercando di dialogare e attuare nuovi progetti con loro⁴⁴.

Anche per i visitatori ci troviamo di fronte a due tipi di dati: qualitativi e quantitativi.

- I *dati quantitativi* provengono da indagini statistiche e sono rappresentati da cifre significative, di solito si utilizzano delle domande a risposta multipla e le si fanno compilare al pubblico. In questo caso la domanda è strutturata e chiusa, in quanto si vuole indagare su qualcosa di specifico e si è già a conoscenza dei dati che si intendono raccogliere. Per la buona riuscita di questa indagine è molto importante che il campione preso in considerazione sia numericamente adeguato per la conclusione della ricerca.
- I *dati qualitativi* cercano di individuare e comprendere le attitudini e le idee, in questi casi si utilizzano dei questionari semi strutturati e a domande aperte, nei quali non è previsto il suggerimento della risposta e si lascia quindi massima libertà. In questo tipo di lavoro si cerca di individuare delle barriere intellettuali con l'auspicio poi di superarle. Di solito il numero dei partecipanti è più ristretto, anche perché più impegnativo, ma ovviamente più test si raccolgono più precisa

⁴³ G. MATT, A. ZORLONI, *Economia e gestione dei musei*, Aracne, 2011, pag. 147.

⁴⁴ GIBBS K., SANI M., THOMPSON J., (a cura di), *Musei e apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Un manuale europeo*, Edisai, Ferrara, 2007, pag. 53.

sarà l'indagine⁴⁵.

Per quanto riguarda i Musei Civici di Padova non si hanno a disposizione dei questionari, ma è possibile comunque analizzare alcuni elementi legati ai visitatori. L'analisi dei visitatori dell'anno 2014 diviene così significativa se associata a quella di un altro anno, permettendo dei commenti adeguati. Viene riportato di seguito il numero di visitatori del 2013 e del 2014.

Tabella 10: Numero di visitatori anni 2013 e 2014

MUSEO/MONUMENTO	2013	2014	Variazione 2014-13	Variazione %
C.Scrovegni - M.Eremitani - P.zzo Zuckermann	247.752	263.567	15.815	6,4%
Palazzo della Ragione	121.422	101.479	-19.943	-16,4%
Casa Del Petrarca	32.853	40.214	7.361	22,4%
M.Risorgimento - Piano nobile Pedrocchi	7.578	9.981	2.403	31,7%
Oratorio di San Rocco	10.060	14.125	4.065	40,4%
Loggia e Odeo Cornaro	4.801	4.196	-605	-12,6%
Oratorio di San Michele	1.659	1.680	21	1,3%
TOTALE PRESENZE	426.125	435.242	9.117	2,1%

Il complesso costituito dalla Cappella degli Scrovegni e dal Musei agli Eremitani attira un gran numero di persone ogni anno, tali da collocare il museo tra i 15 più visitati

⁴⁵ G. MATT, A. ZORLONI, Economia e gestione dei musei, Aracne, 2011.

d'Italia⁴⁶. Sicuramente questo dato significativo è frutto di un grande lavoro e della scelta efficace di affiancare collezioni permanenti a mostre temporanee.

Come si può notare sulla tabella 10 il primo complesso in termini di numero di visitatori è la Cappella degli Scrovegni assieme a Musei agli Eremitani e Palazzo Zuckermann, la cui fortuna è dovuta al fatto che il costo unico del biglietto incentiva i visitatori a proseguire dopo essere stati attirati dalla Cappella. Il secondo complesso di Padova che riesce ad attirare un gran numero di visitatori è il Palazzo della Ragione, al terzo posto la Casa del Petrarca.

I Musei Civici di Padova registrano un 2,1% in più di visitatori nel 2014 rispetto al 2013 e se si paragona questo dato ad anni ancora precedenti si registra un andamento positivo e sempre crescente. I dati relativi a Palazzo della Ragione sembrano stonare, con 19.943 visitatori in meno nel 2014 rispetto al 2013, ma questi però non incidono in modo determinante sul complessivo e sono forse frutto di un calo delle mostre temporanee a Palazzo della Ragione nel 2014. L'indice negativo che si verifica alla Loggia di Odeo Cornaro non è assolutamente influente e dovuta a fatti casuali.

Il nucleo centrale costituito dalle tre sedi fra loro contigue - Cappella degli Scrovegni, Musei Civici agli Eremitani e Palazzo Zuckermann - ha mantenuto il ruolo di attrazione primaria, portandosi a 263.567 presenze nel 2014.

La Cappella degli Scrovegni, senz'altro la principale attrattiva turistica di Padova, è caratterizzata da una fortissima richiesta di accesso.

Il target di riferimento è composto soprattutto da italiani che negli ultimi anni sono più attenti al patrimonio culturale del proprio paese o forse a causa della crisi si spostano di meno all'estero. Le presenze italiane, quindi, sono più numerose rispetto a quelle straniere che si concentrano soprattutto nei mesi estivi, a differenza degli italiani che

⁴⁶ Gestione in rete del patrimonio culturale, XV Conferenza regionale dei Musei del Veneto, Regione Veneto, 2011, intervento di Marilena Varotto.

preferiscono visitare la città in mesi meno caldi. Questa distribuzione risulta comunque positiva perché in tal modo il museo non registra periodi di inattività, ma è attivo durante tutto l'anno con un picco estivo.

Tabella 11: Affluenza visitatori divisi per mese al Museo degli Eremitani

MESE	PAGANTI	GRATUITI	PD CARD	TOTALE PRESENZE
GENNAIO	8.393	1.192	645	10.230
FEBBARAIO	9.649	1.184	472	11.305
MARZO	20.795	4.301	1.085	26.181
APRILE	28.940	3.157	1.994	34.091
MAGGIO	26.432	2.633	1.584	30.649
GIUGNO	17.350	2.054	1.584	20.988
LUGLIO	15.035	1.770	2.227	19.032
AGOSTO	19.371	1.251	3.492	24.114
SETTEMBRE	21.976	3.138	2.050	27.164
OTTOBRE	22.008	2.811	1.798	26.617
NOVEMBRE	13.862	1.919	864	16.645
DICEMBRE	12.816	2.571	1.164	16.551
TOTALE	216.627	27.981	18.959	263.567

Dal numero di visitatori ricaviamo anche le entrate che da essi ne derivano.

Tabella 12: Introiti visitatori 2013-2014

MUSEO/MONUMENTO	2013	2014	Variazione 2014-13	Variazione %
C.Scrovegni – M.Eremitani – P.zzo Zuckermann	€1.851.833,50	€ 1.996.475,50	144.642	7,8%
Palazzo della Ragione	€ 402.073,50	€ 55.294,00	-346.780	-86,2%
Casa Del Petrarca	€ 91.809,00	€ 109.807,00	17.998	19,6%
M.Risorgimento – Piano nobile Pedrocchi	€ 8.133,00	€ 9.037,00	904	11,1%
Oratorio di San Rocco	€ 811,00	€ 513,00	-298	-36,7%
Loggia e Odeo Cornaro	€ 7.006,00	€ 5.477,00	-1.529	-21,8%
Oratorio di San Michele	€ 1.484,50	€ 1.605,50	121	8,2%
TOTALE INTROITI	€2.363.150,50	€2.178.209,00	-€184.941,50	-7,8%

Tenendo conto che 27.981 persone hanno goduto di gratuità le entrate sono in diminuzione rispetto al 2013, non è però questo un indice negativo dato che aumentando le gratuità molte più persone si sono avvicinate al patrimonio culturale padovano.

8.2 Padova Card

La *Padova card* è una tessera che permette di visitare tutti i Musei Civici ad un costo molto conveniente per l'utente. È disponibile in due versioni:

- della durata di 48 ore al costo di 16 Euro
- della durata di 72 ore al costo di 21 Euro

Tale tessera agevola sicuramente l'utenza, concedendo un grande vantaggio economico, ma è anche un modo per incentivare la visita alle attrazioni "minori". Per esempio è più facile che un possessore delle Padova Card visiti l'oratorio di San Rocco, dato che è già compreso.

Inoltre la Padova Card si rivela essere uno stimolo a visitare anche altre sedi sempre all'interno della provincia di Padova potendo godere di uno sconto, i siti che godono di convenzione sono quasi tutte le grandi attrazioni della provincia: Abbazia di Carceri, Castello di Monselice, Castello di San Pelagio – Museo dell'aria, Ca' Marcello, Castello di San Martino della Vaneza, Esapolis, Giardini di Villa Emo, Il Catajo, Giardino di Villa Barbarigo,...

La Padova Card ha generato delle Entrate per € 119.210,00.

Tabella 13: Numeri della Padova card anno 2014

ENTRATE DA PADOVA CARD	€ 119.210,00
NUMERO PADOVA CARD VENDUTE	18.959

In sintesi: i Musicisti Civici di Padova dimostrano di proseguire l'attività culturale in maniera consona, infatti il numero dei visitatori annuali è in continua crescita. Questa progressione indica che la percezione della comunità è positiva.

9. Mission e Finalità

I Musei Civici di Padova redigono la *Carta della qualità dei servizi* e la rendono pubblica, la si può infatti trovare al sito internet: www.padovanet.it/padovacultura.

All'interno di questa sono presenti tutti i principi di cui si è parlato nel paragrafo 6.2 e vengono esplicitate *Mission e Finalità*.

La *Mission* dei Musei Civici di Padova è di essere al servizio della comunità di riferimento e per questo si impegnano a promuovere delle iniziative che possano potenziare il patrimonio culturale del territorio. I Musei sono molto attenti al diritto alla cultura e allo studio, e a questo proposito si impegnano a collaborare con tutte le strutture (sia pubbliche che private, universitarie e post-universitarie) di educazione permanente.

Le priorità dei Musei Civici sono: *acquisizione, raccolta, conservazione, ordinamento, inventariazione, catalogazione e valorizzazione dei beni culturali di competenza, operando con aggiornati criteri scientifici*⁴⁷.

Nello specifico si occupano di:

- curare la documentazione e revisionare i dati attinenti ai beni posseduti;
- assicurare la conservazione e la fruizione del patrimonio bibliografico e di tutte le altre documentazioni;
- estendere la conoscenza dei beni di proprietà civica;
- incentivare la documentazione e la conoscenza dei beni culturali del territorio;
- adoperarsi per l'organizzazione di esposizioni e mostre d'arte anche con la collaborazione di altri Istituti ed Associazioni;
- cooperare in iniziative culturali riguardanti la propria attività con Sovrintendenze, Regioni, Province, altri Enti Locali, ecc. sia in ambito

⁴⁷ www.padovanet.it/padovacultura

nazionale che internazionale;

- attuare programmi didattici per diffondere la conoscenza e l'attrazione da parte della collettività dei beni posseduti⁴⁸.

In tale Carta sono specificate anche le *Finalità* che i Musei Civici intendono attuare. A questo proposito il loro operato si muove nella direzione della tutela e della valorizzazione dei Beni Culturali comunali, nello specifico:

- conservano i beni culturali donati e si impegnano a rispettare le volontà espresse dai donatori al momento del lascito;
- su tutte le collezioni si fornisce adeguata documentazione soprattutto in riferimento alla storia e la cultura delle città di Padova;
- si vogliono acquisire beni culturali per perfezionare ed arricchire la collezione;
- assicurano la pubblica fruizione delle collezioni cercando di ottimizzare l'accessibilità e l'utilità culturale;
- divulgano la conoscenza del patrimonio disponendo di mezzi proporzionati;
- realizzano iniziative culturali per valorizzare le raccolte.

10. Organigramma

I Musei Civici di Padova si avvalgono di personale qualificato secondo le norme comunali e gli standard ministeriali e afferiscono al Settore Cultura, Turismo, Musei e Biblioteche – servizio Musei e Biblioteche, del Comune di Padova.

Sovrintende il capo Settore, dott.ssa Mirella Cisotto. Nel servizio Musei e Biblioteche la

⁴⁸ “Regolamento dei Musei Civici di Padova”:

http://www.padovanet.it/sites/default/files/attachment/C_1_Allegati_6314_Allegato.pdf

responsabilità è di un direttore, coadiuvato, in mancanza dei tre conservatori e del dirigente bibliotecario, da funzionari in organico e da operatori volontari, stagisti e collaboratori esterni.

Capo Settore: Mirella Cisotto

Direttore: Davide Banzato

Funzionario Museo Archeologico: Francesca Veronese

Funzionario Museo d'Arte Medievale e Moderna: Elisabetta Gastaldi

Funzionario Museo Bottacin: Valeria Vettorato

Biblioteche:

Funzionario Culturale: Mariella Magliani

Funzionario Culturale: Vincenza Cinzia Donvito

11. Governance e Management

Per Governance si intendono l'insieme di regole, di ogni livello (leggi, regolamenti, ecc) che disciplinano la gestione e la direzione di una società o di un ente, pubblico o privato⁴⁹.

Sempre all'interno dei *Atti di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e standard per i musei* emerge con precisione l'importanza per i musei di godere della propria autonomia finanziaria e di elaborare i propri bilanci funzionali, che non è però d'obbligo nel caso in cui non si disponga di indipendenza finanziaria, soprattutto quindi per quanto riguarda gli enti locali (e i Musei Civici di Padova fanno parte di questa categoria)⁵⁰. Ne

⁴⁹ https://it.wikipedia.org/wiki/Governo_d%27impresa

⁵⁰ G. MATT, A. ZORLONI, *Economia e gestione dei musei*, Aracne, 2011.

consegue che i bilanci dei Musei Civici di Padova sono un tutt'uno con il bilancio del Comune di Padova, ponendo un limite alla comprensione dell'ampiezza delle operazioni svolte proprio dallo stesso.

Tuttavia all'interno degli Atti di indirizzo viene anche specificato che i musei che non sono dotati di un bilancio autonomo dovrebbero redigere un documento programmatico annuale, per poter avere sotto controllo la situazione e permettere di valutare *l'adeguatezza dell'assetto economico, tra trasparenza della gestione e la confrontabilità delle istituzioni museali*⁵¹.

11.1 Sistemi Informativi

Le amministrazioni che si occupano dei beni e delle attività culturali hanno a che fare con tre differenti sistemi:

- il *sistema politico*: si occupa della priorità con la quale devono essere soddisfatti gli interessi, salvaguardando i valori della società;
- il *sistema aziendale*: è interessato al raggiungimento degli obiettivi con il minor impiego di risorse, in pratica definisce l'efficacia e l'efficienza;
- il *sistema istituzionale*: individua gli attori coinvolti e le competenze definendo l'operato dell'azienda.

La gestione dei musei negli ultimi anni è passata in molti casi dal dipendere dalle organizzazioni comunali, come i Musei Civici di Padova, ad essere autonoma, con la possibilità di scegliere il proprio sistema⁵².

Si auspica però che possano nascere dei rapporti di equilibrio tra pubblici e privati

⁵¹ G. MATT, A. ZORLONI, *Economia e gestione dei musei*, Aracne, 2011.

⁵² C. DEL SORDO-R. LEVI ORELLY-S. PAZZI, *Modelli di gestione e sistemi informativi-contabili di musei e biblioteche*, *Economia Aziendale Online*, Vol. 3, 2/2012.

sempre col fine della crescita economico-culturale e l'arricchimento del territorio. Infatti i maggiori risultati si ottengono con l'interdisciplinarietà dei sistemi descritti poco sopra, anche se più spesso l'azienda-museo è portata a scegliere uno solo dei due metodi di gestione in base alle attività cui il museo presta maggiore attenzione.

Inoltre secondo le direttive del Codice dei beni culturali⁵³ e del paesaggio si prevedono due differenti forme di gestione⁵⁴:

- quella *diretta*: che viene svolta in economia avvalendosi di strutture organizzative interne;
- quella *indiretta* attraverso la concezione di terzi.

I Musei Civici di Padova si avvalgono di una gestione diretta: tutte le attività e le mansioni vengono svolte dagli uffici della pubblica amministrazione del Comune. Questa tipologia di gestione non permette di godere di autonomia né organizzativa né contabile e infatti, come verrà approfondito successivamente, il museo fa totale riferimento all'amministrazione comunale, i "conti" del museo stesso sono un tutt'uno con quelli del comune e gli stessi dipendenti sono comunali, al servizio del museo, che ne è parte integrante.

Tale sistema informativo-gestionale quindi sconta una serie di problemi dovuti al legame con l'amministrazione del comune. Il Testo Unico degli Enti Locali (TUEL) ha riscontrato anche sul museo, anche se lascia agli enti la possibilità di scegliere il sistema contabile più adeguato alle proprie esigenze.

⁵³ R. TAMIOZZO, La legislazione dei beni culturali e Paesaggistici, Terza Edizione aggiornata con il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio D.Lgs. 22 gennaio 2004, n.42, Giuffrè Editore, Milano 2004.

⁵⁴ D. Lgs 22 gennaio 2004, n. 42 art. 115 (forme di gestione). - «1. Le attività di valorizzazione dei beni culturali ad iniziativa pubblica sono gestite in forma diretta o indiretta. 2. La gestione in forma diretta è svolta per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e provviste di idoneo personale tecnico. 3. La gestione in forma indiretta è attuata tramite: a) affidamento diretto a istituzioni, fondazioni, associazioni, consorzi, società di capitali o altri soggetti, costituiti o partecipati, in misura prevalente, dall'amministrazione pubblica cui i beni appartengono; b) concessione a terzi, in base ai criteri indicati ai commi 4 e 5. 4. Lo Stato e le regioni ricorrono alla gestione in forma indiretta al fine di assicurare un adeguato livello di valorizzazione dei beni culturali. La scelta tra le due forme di gestione indicate alle lettere a) e b) del comma 3 è attuata previa valutazione comparativa, in termini di efficienza ed efficacia, degli obiettivi che si intendono perseguire e dei relativi mezzi, metodi e tempi».

Da questo ne deriva che tutti i dati, le informazioni, i procedimenti prodotti dal museo confluiscono nel Bilancio del Comune, andando a creare delle difficoltà soprattutto nelle procedure decisionali e creando una mancanza di specificità settoriale.

Nel caso dei Musei Civici di Padova ci si trova quindi di fronte all'impossibilità di reperire di documenti specifici per la sede di riferimento, che sarebbero invece di fondamentale importanza per poter disporre di un sistema informativo adeguato.

In più utilizzare un sistema informativo contabile insieme a quello del Comune vuol dire rifletterne le carenze e le inadeguatezze, primo fra tutti l'impossibilità di generare informazioni specifiche sul museo, ma solo informazioni generali.

Un sistema informativo che sia all'altezza della struttura analizzata dovrebbe redigere quattro documenti:

1. il *budget*: un documento quantitativo-monetario nel quale sono espressi gli obiettivi che l'azienda si è prefissata in un arco di temporale specifico⁵⁵;
2. la *contabilità generale*: dato che utilizza per l'analisi tutte le operazioni a preventivo e a consuntivo;
3. la *contabilità analitica*: che applica alle singole attività il modello economico-finanziario;
4. le *informazioni extra-contabili*: utilizzano informazioni che spesso non sono di tipo monetario-contabile e per questo non facilmente misurabili.

Nello specifico quindi il Comune di Padova interviene sulla gestione e sull'offerta culturale dei Musei Civici di Padova attraverso l'apposito settore Musei e Biblioteche, nei quali si organizza tutta l'attività della rete museale e bibliotecaria della città.

Le informazioni di qualsiasi tipo, contabili e non contabili relative ai musei, convergono nel sistema informativo del Comune, disciplinato dal TURL e che deve redigere obbligatoriamente una serie di documenti a preventivo e a consuntivo che sono elencati di seguito.

⁵⁵ R. N. ANTHONY, I sistemi di controllo, Mc Graw- Hill Companies, 2008.

A livello preventivo il Comune è tenuto a redigere i seguenti documenti:

- *Piano Generale di Sviluppo (PGS)*: il Codice Civile lo prevede all'art. 165, comma 7 del D.lgs 267/2000 e all'art. 13 del D.lgs 170/2006 che definisce il confronto programmatico tra i dati operativi e i dati formulati dall'ente in materia di gestione, di sviluppo e di organizzazione;
- *Bilancio di Previsione (PEG)*: è previsto dal D.lgs 77/95 ed è un documento che gli enti locali devono redigere annualmente per autorizzare le uscite correnti ed in conto capitale. Questo bilancio si compone di due parti: una riguarda la previsione di entrata e un'altra riguarda la previsione di uscita.
- *Relazione Previsionale Programmatica*: questa relazione è redatta congiuntamente al Bilancio di Previsione in quanto mostra quali spese l'ente intende sostenere⁵⁶;
- *Bilancio Annuale*: è un documento che quantifica gli obiettivi da raggiungere, l'ammontare delle spese e delle entrate che si intende sostenere nel corso dell'anno successivo;
- *Bilancio Pluriennale*: presentato insieme al bilancio annuale è un documento che analizza le entrate e le spese future in un periodo di tempo che può variare dai tre ai cinque anni. È molto utile nei casi di programmazione della gestione finanziaria.

A livello consuntivo il Comune deve redigere:

- Conto Economico;
- Stato patrimoniale;
- Rendiconto Finanziario.

Nel caso dei Musei Civici di Padova non vengono predisposti dei documenti ad hoc per ogni singola struttura museale della città, ciò che invece viene fatto e che è emerso dai

⁵⁶ L. LODETTI, Il sistema di contabilità dell'Ente Locale in L. LODETTI E A. ZANGRANDI Bilancio, programmazione e controllo negli enti pubblici, Edizioni Otto/Novecento, Milano, 2011.

colloqui con il signor Sergio Pravato, impiegato amministrativo presso il Settore Musei e Biblioteche del Comune di Padova, è che lui si incarica di tenere la contabilità dei Musei differenziando il tipo di museo e le spese da esso sostenute, ma senza fare uso di particolare programmi o criteri specifici.

12. Assetto finanziario

Uno degli obiettivi principali dell'assetto finanziario è quello di favorire la *trasparenza economica* della gestione dei musei (*a volte si identifica anche con il termine accountability*) e la *rappresentazione economica* di tutte le attività museali.

L'obiettivo è quello di rendere comprensibili e valutabili in termini economici tutte le attività del museo, attraverso anche l'uso di descrizioni, in modo tale che i musei possano ispirarsi senza seguirne le regole rigidamente⁵⁷.

È possibile quindi affermare che questo tipo di museo si avvicini alla modalità di gestione aziendale (soprattutto per la complessità) e al tempo stesso ad un istituto museale, per la sua stretta relazione col Comune. *L'amministrazione del museo* è infatti affidata direttamente agli uffici amministrativi del Comune di Padova ed è per questo che non dispone di autonomia organizzativa e contabile. Appare evidente come questo influisca pesantemente sulla direzione del museo, soprattutto nei processi decisionali, a causa della mancanza di un buon sistema informativo che permetta un controllo costante e integrale.

Da quanto si evince consultando il "Regolamento dei Musei Civici di Padova"⁵⁸ *l'assetto*

⁵⁷ <http://risorsebeniculturali.fitzcarraldo.it/>

⁵⁸ Regolamento dei Musei Civici di Padova:
www.padovanet.it/sites/default/files/attachment/C_1_Allegati_6314_Allegato.pdf, pag. 4

finanziario del bilancio è strutturato insieme a quello del Comune di Padova.

I Settore Musei e Biblioteche operano senza fini di lucro e conformemente alla legislazione sulla finanza locale, determinata da norme statali e regionali e dai regolamenti del Comune di Padova stessi.

Anche la Regione Veneto svolge un ruolo all'interno dei Musei Civici in questione, soprattutto per quanto riguarda l'erogazione di contributi.

Il Comune di Padova ha il compito di garantire la disponibilità economica necessaria al funzionamento del museo e per la copertura delle spese tramite indirizzi precisi di pianificazione. Nello specifico deve predisporre il bilancio preventivo, il piano esecutivo di gestione, il controllo di gestione, il bilancio consuntivo e verificarne annualmente l'operato seguendo i principi di efficienza ed efficacia.

13. Dati economici: principali voci di entrata e di uscita

I Musei Civici di Padova fanno riferimento, come abbiamo detto, al Comune che è obbligato a redigere i seguenti documenti:

- a preventivo: il piano generale di sviluppo (PGS), il bilancio di previsione, il piano esecutivo di gestione (PEG), la relazione previsionale programmatica, il bilancio pluriennale e annuale;
- a consuntivo: il conto economico, lo stato patrimoniale ed il rendiconto finanziario.

Dato che tali documenti non vengono redatti per il singolo museo, ma nel complesso del bilancio generale del Comune di Padova, è stato indispensabile chiedere al personale del Museo alcune informazioni di carattere economico grazie alle quali è stato possibile ricavare le entrate e le uscite specifiche per i Musei in questione, cosa che altrimenti sarebbe stata impossibile avvalendosi solo della PEG.

Per quanto riguarda il Settore Musei e Biblioteche lo svolgimento delle attività è dato grazie alle *entrate* che vengono riportate di seguito:

1. contributi e trasferimenti dello Stato;
2. contributi della Regione per funzioni delegate e trasferimenti correnti e in conto capitale finalizzati;
3. contributi da altri Enti del Settore Pubblico e da privati;
4. proventi da servizi ed attività museali quali:
 - diritti d'ingresso,
 - proventi derivanti da servizi museali di accoglienza, di vendita e ristorazione a gestione diretta;
 - canoni e royalties per servizi in concessione;
 - diritti di riproduzione, su pubblicazioni e merchandising;
 - proventi derivanti da servizi didattici e attività culturali;
 - proventi derivanti da servizi resi a terzi;
 - altri proventi;
 - sponsorizzazioni;
 - donazioni e lasciti⁵⁹.

⁵⁹ "Regolamento dei Musei Civici di Padova":
http://www.padovanet.it/sites/default/files/attachment/C_1_Allegati_6314_Allegato.pdf

Tabella 14: Proventi da bigliettazione e altre importanti entrate

ENTRATE DA BIGLIETTAZIONE ANNO 2014	
Musei Civici agli Eremitani e Cappella degli Scrovegni compresa apertura serale	1.836.588,60
Casa del Petrarca	109.807,00
Palazzo della Ragione (compresa mostra di Renzo Piano)	55.294,00
Piano Nobile Pedrocchi	9.037,00
Loggia e Odeo Cornaro	5.377,00
Oratorio di San Michele	1.605,00
Oratorio di San Rocco	843,00
TOTALE BIGLIETTAZIONE	2.018.551,60
ALTRE ENTRATE	
Padova Card ASP	119.210,00
Proventi da canone Bookshop (R.T.I. Skirà)	30.500,00
Proventi diversi da materiali e diritti di riproduzione	5.278,00
Vendita diretta cataloghi/pubblicazioni	230,00
Da laboratori e altre attività didattiche	32.206,00
TOTALE	187.424,00
TOTALE ENTRATE	2.205.975,60

Alcune di queste entrate derivano dal contributo di privati, altre dal contributo della Regione Veneto e nello specifico si invita a leggere la tabella qui sotto.

Tabella 15: Contributi dai privati e contributi dalla Regione Veneto

Contributi da privati	43.617,00
Contributi dalla Regione Veneto	69.990,94

Queste entrate vanno ad alimentare certe attività che vengono elencate di seguito tra le spese.

Le *principali voci di spesa* (uscite) per l'attuazione della gestione, la conservazione e la cura delle collezioni sono riportate di seguito:

1. acquisto di pubblicazioni e materiali di consumo e beni strumentali occorrenti per il funzionamento dei laboratori di restauro, gabinetto fotografico ed altri servizi in gestione diretta;
2. acquisizione attrezzature e macchinari tecnico-scientifici per le specifiche attività di classificazione, accertamento, conservazione, tutela e restauro da esercitarsi sul patrimonio affidato;
3. acquisizione di beni culturali da inserire nelle collezioni;
4. servizi su beni per le specifiche attività di classificazione, accertamento, conservazione, tutela e restauro da esercitarsi sul patrimonio affidato;
5. servizi di valorizzazione delle sedi e collezioni, e al pubblico;
6. investimenti afferenti le specifiche collezioni e le attrezzature specialistiche museali e loro manutenzioni;
7. oneri utilizzo beni di terzi;
8. imposte e tasse specifiche⁶⁰.

Nel caso dei Musei Civici di Padova non è più possibile conoscere i dettagli della spesa del personale, ma si evince che di anno in anno il numero del personale diminuisce, di

⁶⁰ "Regolamento dei Musei Civici di Padova":
http://www.padovanet.it/sites/default/files/attachment/C_1_Allegati_6314_Allegato.pdf

solito a causa del pensionamento, e aumentano di contro gli aiuti da collaboratori esterni. In questo modo quindi non avvengono nuove assunzioni, ma la spesa finale del personale rimane pressoché invariata.

Tabella 16: Uscite principali

USCITE ANNO 2014		
Restauri	75.073,61	
Catalogazione	24.174,99	
Spese per servizi/contratti per apertura musei	446.846,00	
Spese per acquisti e servizi diversi	162.675,00	
Celebrazioni della Grande Guerra	18.904,00	
TOTALE	727.673,60	
USCITE PER PROGETTI SPECIFICI		
	Da Privati	Dalla Regione Veneto
Mostra Veronese e Padova	0	42.923,00
Celebrazioni della Grande Guerra	5.000,00	10.000,00
Mostra Venetkens	5.643,79	0
Restauri	0	9.314,94
Contributo attrezzature	0	7.753,00
TOTALE DA PRIVATI	10.643,79	
TOTALE DA REG.VENETO	69.990,94	
TOTALE USCITE	808.308,33	

Nella prima parte della tabella emergono le principali voci di spesa dei Musei Civici, cui hanno fatto fronte autofinanziandosi. Per quanto riguarda le spese per la Grande Guerra

per esempio € 18.904 che sono stati sostenuti direttamente dal Museo, ai quali si sommano € 5.000 che derivano da contributi privati e € 10.000 dalla regione Veneto. Nel complesso questa celebrazione è costata € 33.904.

Se nel caso delle Entrate è piuttosto semplice ricavare i dati, per quanto riguarda le Uscite questo risulta molto più complicato e laborioso, a causa soprattutto dal fatto che i conti finiscono insieme a tutti quelli del Comune.

Ci sono dei costi che riguardano i Musei Civici che sono gestiti da altri uffici e enti. Nell'elenco qui sotto si riportano i principali:

- *Economato*: si occupa del pagamento di tutti i servizi “base” dei Musei come Luce, acqua, gas. Ovviamente definire i dettagli relativi è abbastanza complicato, come conoscere specificatamente quanta luce consuma il Museo degli Eremitani rispetto alla Cappella degli Scrovegni;
- *Settore Edilizia Pubblica*: si occupa della manutenzione e degli interventi sulle strutture, di particolare importanza in quanto i musei quasi sempre sono ospitati in edifici storici;
- *Ufficio del personale*: tutto il personale del Comune di Padova viene gestito da questo ufficio e quindi conoscere il costo di quello dei musei risultata molto complicato.

Prendendo in esame i dati sopra riportati si nota che le entrate superano le uscite per una cifra molto importante, ma questo risultato è possibile solo per la mancanza di informazioni, prima fra tutti l'assenza dei costi del personale.

A titolo di esempio si tiene il risultato del 2014, anche con la mancanza di questi importanti costi appena citati, come riportato nella tabella numero 16.

Tabella 17: Entrate – Uscite

ENTRATE	USCITE
2.205.975,60	808.308,33
1.397.667,27	

In sintesi: sommariamente si può affermare che la gestione dei Musei Civici di Padova si svolge al meglio, anche se si potrebbero sicuramente incrementare le entrate provenienti dai privati con politiche più mirate per la ricerca degli sponsor. Inoltre dare una valutazione d'insieme precisa risulta difficile in quanto, soprattutto per quanto riguarda le uscite, non disponiamo di sufficienti informazioni.

14. Mostre

Da qualche anno risulta efficace affiancare alle collezioni permanenti delle mostre temporanee, andando così a promuovere il patrimonio museale non esposto e la creazione di eventi che rientrano nella vocazione di spazi espositivi dei musei.

I Musei Civici di Padova si concentrano soprattutto sulla valorizzazione di artisti nati o che hanno operato prevalentemente a Padova. Questa scelta di puntare sugli autori locali è dettata dalla volontà di dare spazio alle opere presenti in deposito oppure per la disponibilità di opere grazie a donazioni e lasciti, con cui spesso si può dar vita a mostre di grande valore. Per questo motivo molte di queste godono di gratuità per poter incentivare la cittadinanza, ma non solo, a visitare queste mostre.

Durante l'anno 2014 si sono attivate 12 mostre temporanee in diverse sedi dei Musei Civici e vengono elencate di seguito.

Tabella 18: Mostre svolte durante l'anno 2014 e relativo numero di visitatori.

TITOLO DELLA MOSTRA	DURATA DELLA MOSTRA	TOTALE VISITATORI	GIORNI DI APERTURA	MEDIA VISITATORI GIORNALIERA
"Toni Boni. Un padovano nell'arte del Novecento" a Palazzo Zuckermann	06.12.13 26.01.14	1.112	43	25,9
"Gabriella Gabrini. Smalto forma e design" ai Musei Civici agli Eremitani	05.12.13 16.02.14	6.646	62	107,2
"Emozioni di filo e ceramica" a Palazzo Zuckermann	31.01.14 23.02.14	858	21	40,9
"Bonazza e Zais. Opere a confronto tra pubblico e privato" ai M. C. Eremitani	24.01.14 23.02.14	5.476	27	202,8
"Rivelazioni esoteriche. Robert Smit" ai Musei Civici agli Eremitani	21.02.14 23.03.14	3.678	27	136,2
"Splendori dal Giappone" a Palazzo Zuckermann	28.02.14 31.03.14	2.272	28	81,1
"Padova è le sue mura" ai Musei Civici agli Eremitani	28.03.14 20.07.14	11.996	100	120,0
"Gli Eremitani. 70 anni fa le bombe e la ricostruzione" a Palazzo Zuckermann	11.04.14 25.05.14	2.424	39	62,2
"La Salute e la Fede" a Palazzo Zuckermann	06.06.14 20.07.14	1.767	39	45,3
"Veronese e Padova" ai Musei Civici agli Eremitani	07.09.14 11.01.15	35.030	109	321,4
"Gustavo Millozzi. Photographs 1958 - 1979" a Palazzo Zuckermann	11.09.14 02.11.14	3.128	46	68,0
"Renzo Piano Building Workshop - Pezzo per Pezzo" a Palazzo della Ragione	15.03.14 24.08.14	39.288	142	276,7
TOTALE VISITATORI		77.645		

Per quanto riguarda le seguenti mostre non era previsto il pagamento del biglietto per accedervi:

- "Toni Boni. Un padovano nell'arte del Novecento" a Palazzo Zuckermann;
- "Emozioni di filo e ceramica" a Palazzo Zuckermann;
- "Splendori dal Giappone" a Palazzo Zuckermann;
- "Gli Eremitani. 70 anni fa le bombe e la ricostruzione" a Palazzo Zuckermann;
- "La Salute e la Fede" a Palazzo Zuckermann;
- "Gustavo Millozzi. Photographs 1958 - 1979" a Palazzo Zuckermann.

I motivi della gratuità possono essere svariati, normalmente si tratta di mostre minori e l'esibizione viene creata proprio per portare all'attenzione del pubblico qualcosa che non è molto conosciuto. Il museo quindi allestisce una mostra gratuita per avvicinare il pubblico ad un particolare artista che altrimenti rimarrebbe sconosciuto ai più. Anche nella concezione del visitatore l'aspetto della gratuità ha una connotazione diversa e si suppone che si presti maggior attenzione ad una mostra per la quale esso ha versato un contributo, ma è prerogativa prima di un'istituzione culturale quella di promuovere la cultura e quindi questo tipo di iniziative sono fortemente in linea con la loro missione. Le due mostre che hanno riscosso maggior successo sono "Veronese e Padova" e "Renzo Piano Building Workshop - Pezzo per Pezzo" che insieme hanno attirato 74.318 visitatori che rappresentano il 95,7% del totale di tutti i partecipanti alle esposizioni organizzate dai Musei Civici a Padova. Questo è dovuto sicuramente ai temi delle mostre che sono molto conosciuti, nel caso della mostra sul Veronese, inoltre, si tratta di una mostra itinerante in Veneto con la sede principale a Verona, ma le persone interessate a visitarle entrambe godevano di sconti o gratuità.

15. Educational

Le attività didattiche museali dei Musei Civici si regolano secondo gli standard nazionali e regionali in questi termini:

- educare alla comprensione del patrimonio culturale della città;
- diffondere conoscenze scientifiche e culturali del mondo della formazione;
- fornire materiale e informazioni ad insegnanti e operatori didattici⁶¹.

Il progetto dei Musei Civici di Padova si chiama *Impara il Museo* ed è stato attivato agli inizi degli anni Novanta. Inizialmente prendeva in considerazione solo il Museo Archeologico ed in seguito è stato esteso anche alle raccolte artistiche, numismatiche e ai monumenti cittadini, grazie anche alla realizzazione di un Ufficio che si dedica alla Programmazione Culturale e Didattica e che si trova all'interno del Museo agli Eremitani, anche con uno spazio per i laboratori. Il principio guida che muove questa attività sta nel fornire la possibilità concreta di avvicinare gli studenti, ma anche il pubblico adulto, al patrimonio culturale della città in maniera coinvolgente e dinamica, ed inoltre è anche un valido strumento di didattica per gli insegnanti⁶².

L'approccio del museo è quello di una *didattica "aperta"* a tutti i cittadini, alla collettività, con una funzione sociale fortemente rivolta al pubblico, che si contrappone all'idea di bene riservato a pochi eletti. Il museo è visto come un centro di educazione permanente e come un soggetto che promuove importanti iniziative culturali.

Lo scopo del progetto *Impara il Museo*, come già detto, è quello di avvicinare il mondo della scuola al museo come luogo in cui ci si può avvicinare in prima persona ai reperti, imparando a conoscerli in modo approfondito grazie al supporto di personale

⁶¹ "Regolamento dei Musei Civici di Padova":

http://www.padovanet.it/sites/default/files/attachment/C_1_Allegati_6314_Allegato.pdf

⁶² Comune di Padova – Assessorato alla Cultura – Musei Civici: *Effetto Didattica – esperienze e lavori con Impara il Museo e La città sotto la Città*, Il Poligrafo, Padova, Sala Ex Macello, 19 aprile – 22 giugno 1997, pag. 17.

qualificato.

In questo contesto è chiaro che il ruolo dell'operatore didattico specializzato è fondamentale non solo in quanto media, spiega e racconta gli oggetti, ma anche per il compito di far incuriosire, attrarre e far riflettere i giovani sulle informazioni date loro. Inoltre l'operatore guida i ragazzi attraverso un'esperienza che è composta principalmente da due attività:

- *itinerari*: si svolgono attraverso le collezioni e i monumenti padovani e durano all'incirca due ore, questo è proposto anche in lingua inglese;
- *laboratori*: si svolgono dando ai ragazzi la possibilità di sperimentare in prima persona tecniche di lavorazione o altri aspetti della cultura materiale del passato. Questi ultimi possono essere svolti da soli oppure correlati con un itinerario.

Per far conoscere tali iniziative il Museo organizza degli incontri di aggiornamento rivolti specificatamente agli insegnanti per illustrare le attività didattiche.

Il progetto si articola in varie sezioni, così suddivise tra itinerari e laboratori:

- Percorsi per i più piccoli;
- Archeologia e storia antica;
- Museo d'Arte medievale e moderna;
- Museo Bottacin;
- Numismatica;
- In città e nel territorio;
- Laboratori di arte contemporanea (per scuola primaria e secondaria inferiore).

Gli itinerari e i laboratori sono divisi anche in base all'età degli studenti: ultimo anno della scuola dell'infanzia insieme con i bambini della I e II della scuola primaria, primarie, secondarie di I grado e secondarie di II grado. Questa divisione si attua per agevolare la comprensione per tutte le fasce d'età, con la predisposizione di percorsi didattici ad hoc.

La finalità prima del progetto in questione è quello di far apprendere e avvicinare alle

collezioni, ai monumenti e alla storia di Padova e del Veneto in generale, tutti gli studenti delle scuole della città e della provincia ed anche tutti gli studenti delle scuole d'Italia.

Il costo del progetto Impara Museo:

- itinerari didattici: 65€ a classe (per un massimo di 30 alunni);
- laboratori didattici: 75€ a classe (per un massimo di 30 alunni).

A tale costo bisogna sommare 1€ per alunno per la prenotazione del biglietto d'ingresso e il costo del biglietto che varia a seconda della sede museale:

- € 1 ad alunno: Musei Civici agli Eremitani, Palazzo Zuckermann, Museo del Risorgimento, Stabilimento Pedrocchi, Odeo e Loggia Cornaro, Palazzo della Ragione, Casa del Petrarca, Palazzo del Bo per le scuole di Padova e provincia;
- € 1,50 ad alunno: Battistero del Duomo;
- € 2 ad alunno: Palazzo del Bo per scuole fuori provincia di Padova;
- € 2,50 ad alunno: Oratorio di San Giorgio;
- per la Cappella degli Scrovegni, invece, applica la tariffa di 1 € ad alunno per le scuole di Padova e provincia, da pagare alla biglietteria dei Musei Civici agli Eremitani. Per le scuole fuori provincia di Padova il prezzo è di 5 € ad alunno da pagare a Telerete-Nordest.

Tabella 19: Totale degli alunni e delle entrate del progetto Impara il Museo

ANNO	NUMERO TOTALE ITINERARI	NUMERO TOTALE LABORATORI	NUMERO TOTALE STUDENTI	COSTO MEDIO DEL BIGLIETTO	COSTO ATTIVITA'	TOTALE DELLE ENTRATE
2012/2013	278	198	10.192	2,50 €	Da 65 a 75 €	€ 34.392,00
2013/2014	280	169	9.869	2,50 €	Da 65 a 75 €	€ 31.476,00
2014/2015	335	163	10.985	2,50 €	Da 65 a 75 €	€ 33.964,00

Per quanto attiene all'anno scolastico 2014/2015 la gran parte delle entrate è costituita

dai proventi delle visite guidate e dai laboratori, perché i ragazzi fino ai 17 anni godono di gratuità grazie ad un nuovo decreto ministeriale n. 94 del 27/06/2014, entrato in vigore a luglio e ratificato dal Comune di Padova l'8/10/2014.

A questo punto viene riportato il totale dei visitatori dei Musei e Monumenti di Padova nei quali sono compresi i Musei Civici e anche il Palazzo della Ragione, la Casa del Petrarca e la Galleria Civica Cavour.

Tabella 20: Totale visitatori Musei e Monumenti di Padova - Fonte: Annuario del Turismo 2014 della Città di Padova

ANNO	TOTALE VISITATORI MUSEI E MONUMENTI
2012	407.737
2013	440.761
2014	452.364

Interessante è mettere a confronto questi dati con la percentuale di partecipanti alle attività didattiche sul totale dei visitatori.

Tabella 21: Percentuali partecipanti alle attività didattiche sul totale dei visitatori dei Musei Civici di Padova nell'anno 2014

Progetto	Totale Partecipanti attività anno 2013/2014	Totale Visitatori annui nel 2014	% sul Totale dei Visitatori annui	% sul Totale dei Visitatori anno scolastico
Impara il museo	9.869	452.364	2,1 %	2,9 %

Come è facilmente intuibile le percentuali dei partecipanti alle attività didattiche sul totale dei visitatori non sono particolarmente influenti per l'organizzazione nel suo complesso, ma, tuttavia, 9.869 alunni non è affatto un numero simbolico e dà l'idea dell'intensa attività che si svolge durante tutto l'anno.

Tabella 22: Spesa relativa all'attività didattica nell'anno 2014

SPESA ATTIVITA' DIDATTICA 2014	32.974,00
---------------------------------------	-----------

16. Bookshop

Per quanto riguarda l'analisi del bookshop, i dati riferiti alle vendite interne sono risultati inaccessibili, ma è possibile conoscere – come indicato al paragrafo 5 – l'entrata derivante dal canone che l'azienda Skirà conferisce al museo, che ammonta a 30.500€ l'anno, e quali sono i prodotti di punta del negozio.

Grazie all'aiuto della responsabile Laura Bassi è stato possibile delineare il modus operandi di Skirà. Innanzitutto il bookshop gode di una ampia offerta di prodotti suddivisi in varie categorie:

- la prima categoria, sicuramente la più corposa, è quella dedicata alla *parte editoriale*, al primo posto si trovano le guide ufficiali e numerosi libri dedicati a Giotto e alla città di Padova. Essa rappresenta circa il 50% del fatturato complessivo.

La vendita di altri prodotti di natura artistica come per esempio saggi sul Trecento e monografie artistiche rappresentano vendite marginali;

- un'altra categoria che riscuote ampio successo è costituita dal *merchandising più classico* come ad esempio: cartoline, magneti, quadernetti, segnalibri, borse. Quest'ultima categoria rappresenta circa il 35% del fatturato complessivo, forse

perché si tratta di merchandising a basso costo, e suscita una forte attrattiva soprattutto per le scolaresche e i gruppi organizzati. L'immagine dell'angelo di Giotto è la preferita tra tutte;

- le *ceramiche*, i *foulard* e i *gioielli* non rappresentano un'importante categoria sotto il profilo della quantità, ma godono di una percentuale interessante per quanto riguarda il fatturato;
- anche la *sezione "kids"* è ben fornita e rappresenta un'altra parte di fatturato, all'interno si trovano libri-gioco, prodotti di cartotecnica e altro.

In sintesi: per quanto riguarda la gestione dei servizi aggiuntivi i Musei Civici di Padova producono ogni anno un intenso lavoro. Tutte queste attività sono gestite e organizzate nei minimi dettagli riscuotendo alti livelli di successo. Per le mostre per esempio, le due mostre principali organizzate nel corso del 2014, si sono raggiunti dei risultati eccellenti, la didattica dimostra di essere molto attiva soprattutto nelle scuole, collaborando con esse per creare dei programmi appositi.

TERZA PARTE
CONFRONTO CON ALTRE REALTA' MUSEALI

17. Confronto con altre realtà museali simili

In questa terza parte si prendono in considerazione delle realtà museali con tratti comuni per grandezza e per similitudine.

Si vogliono così analizzare delle informazioni che si ritengono rilevanti se confrontate con i Musei Civici di Padova.

18. Musei Civici di Verona

I Musei Civici di Verona sono particolarmente predisposti al confronto: anche Verona, come Padova, è un capoluogo di provincia del Veneto che gode di un flusso turistico importante, anche se avvantaggiato dalla grande attrattiva esercitata dalla Casa di Giulietta e dall'Arena.

I Musei Civici di Verona sono i seguenti:

- Anfiteatro Arena;
- Casa di Giulietta;
- Museo di Castelvecchio;
- Museo Archeologico/Teatro romano;
- Museo degli affreschi/Tomba di Giulietta;
- Museo Maffeiano;
- Arche Scaligere;
- San Giorgetto.

I Musei Civici di Verona dall'anno 1994 tengono la rendicontazione della propria attività, negli anni in maniera sempre più dettagliata e in particolare a partire dal 1998 risulta molto specifica e ben fatta grazie al gran numero di informazioni fornite. Il tutto lo si

può trovare sul sito del Museo di Castelvecchio⁶³.

I Musei Civici di Verona sono otto, a fronte dei sette di Padova, e le caratteristiche di queste sedi sono molto diverse da quelle patavine per la grandezza e la grande attrattiva turistica per un pubblico generico.

Ben diversa è la composizione del pubblico e del flusso turistico che raggiunge Padova, formato per lo più da appassionati d'arte se parliamo degli stranieri, anche da scolaresche e famiglie se ci riferiamo al visitatore italiano.

Tabella 23: Numero di visitatori anni 2013 e 2014⁶⁴

MUSEO/MONUMENTO	2013	2014	Variazione 2014-13	Variazione %
Anfiteatro Arena	797.855	894.900	97.045	12,16%
Casa di Giulietta	247.783	288.427	40.644	16,40%
Museo di Castelvecchio	111.813	129.800	17.987	16,09%
Museo Archeologico/Teatro romano	102.688	77.901	- 24.787	- 24,14%
Museo degli affreschi/Tomba di Giulietta	71.681	84.906	13.225	18,45%
Museo Maffeiano	13.959	16.708	2.749	19,70%
Arche Scaligere	16.137	14.950	- 1.187	-7,35%
San Giorgetto	47.709	47.996	287	0,60%
TOTALI	1.409.625	1.510.588	100.963	7,16%

⁶³ www.museodicastelvecchio.comune.verona.it

⁶⁴ Rapporto attività 2014 del Comune di Verona per il settore Cultura.

La prima attrazione per Verona è rappresentata dall'anfiteatro Arena, che messa a confronto con la prima attrazione patavina, cioè la Cappella degli Scrovegni, risulta di gran lunga differente anche per la tipologia di monumento.

L'Arena ha una capienza molto alta di visitatori al giorno, caratteristica principale di un'arena appunto, e con l'impossibilità che essa venga rovinata. Ancora oggi infatti essa ospita un gran numero di spettacoli teatrali e musicali proprio per la perfetta acustica conservata.

Con la Cappella degli Scrovegni ci si trova di fronte a tutt'altri problemi. Il primo è di natura meramente pratica: lo spazio, la Cappella in questione conta pochi metri quadri (circa 20 metri di lunghezza e 8.50 metri di larghezza). Inoltre nel corso degli anni ha subito numerosi restauri, soprattutto per la poca stabilità, per cui oggi è possibile visitare la Cappella solo per 20 minuti in gruppo massimo di 25 persone ad ogni turno. È quindi quasi obbligatoria la prenotazione ed è chiaro che per tutti questi motivi si riduce sensibilmente la possibilità di aumentare il numero dei visitatori.

Se infatti si volesse ragionare solo sul numero dei visitatori dei due Musei Civici sarebbe opportuno togliere da tale conteggio l'anfiteatro Arena e così risulterebbero 615.688 visitatori, numero che supera, ma non di molto, quello dei Musei Civici di Padova, considerando comunque come prima attrazione la Casa di Giulietta che esiste grazie alla grande fascinazione che la storia shakespeariana da sempre esercita sui visitatori.

Tabella 24: Introiti visitatori 2013-2014

PRESENZE	2013	2014	Variazione 2014-13	Variazione %
Anfiteatro Arena	€ 3.109.090,5	€ 3.273.782	€ 164.691,5	5,30%
Casa di Giulietta	€ 843.366	€ 909.506,5	€ 66.140,5	7,84%
Museo di Castelvecchio	€ 295.983,5	€ 322.266,5	€ 26.283	8,88%
Museo Archeologico/Teatro romano	€ 136.882	€ 65.310	- € 71.572	- 52,29%
Museo degli affreschi/Tomba di Giulietta	€ 140.758,5	€ 175.153	€ 34.394,5	24,43%
Museo Maffeiano	€ 18.228,5	€ 21.688,5	€ 3.460	18,98%
Arche Scaligere	€ 10.339	€ 7.727	- € 2.612	- 25,26%
San Giorgetto	-	-	-	-
TOTALI	€ 4.554.648	€ 4.775.433,5	220.785,5	4,85%

Se si concentra l'attenzione sull'incasso dei biglietti ordinari si nota senza dubbio che il volume è di molto superiore nei Musei Civici di Verona, che ammonta a €4.775.433,5, di contro a €2.122.915,00 per i Musei Civici di Padova, ma questi dati non risultano molto rilevanti anche alla luce di quanto scritto sopra.

Più interessante diventa la variazione percentuale che si trova nell'ultima riga, che per la prima attrazione di entrambi gli istituti museali è in aumento, ma che risalta soprattutto nel complesso formato da Cappella degli Scrovegni, Museo degli Eremitani e Palazzo Zuckermann con i suoi 7,8% in più rispetto al 2013.

Altro dato significativo è rappresentato dalla sommatoria di tutti i musei e ancora una volta i Musei Civici di Padova concludono l'anno con un aumento del 8,3% complessivamente. Il dato (quasi il doppio rispetto ai Musei Civici di Verona con il 4,8%) è dovuto sicuramente al fatto che il volume molto alto di visitatori dei musei di Verona consente un miglioramento dal margine minore, Padova invece ha una buona prospettiva di crescita senza che il turismo sia troppo invasivo per la città.

Altre importanti riflessioni si possono riscontrare sulla composizione delle entrate e le

uscite, sempre in riferimento all'anno 2014 dei Musei Civici di Verona.

Tabella 25: Entrate anno 2014⁶⁵

ENTRATE 2014	
Ingressi musei/monumenti	4.433.623,50
Vendita Verona Card	144.940,00 (assegnati all'Area Cultura)
Contributi Reg.Veneto	11.357,29
Contributi da Enti e da Privati	
- Fondazione Cariverona	100.628,83
- Unicredit (per mostra Veronese)	29.674,00
- Banca Popolare di Verona	50.000,00
TOTALE CONTRIBUTI	191.660,12
Vendita servizi	
- Canone concessione bookshop	28.870,88
- Vendita pubblicazioni al bookshop	1.807,00
- Vendita diretta pubblicazioni	980,00
- Diritti di produzione	1.010,49
TOTALE VENDITA SERVIZI	32.668,37
TOTALE ENTRATE	4.657.951,99

La composizione dei contributi da parte dei privati e dalla Regione Veneto merita un approfondimento: i Musei Civici di Verona raggiungono un buonissimo risultato di €191.660,12, reperiti attraverso enti o privati, con l'auspicio di continuare in questa direzione incrementando di anno in anno questo dato. I Musei di Padova usufruiscono di donazioni da privati solo per €43.617,00 e manifestano la volontà di aumentare tali entrate.

La Regione Veneto invece è molto più presente a Padova, forse per i particolari progetti

⁶⁵ Relazioni sull'attività 2014: www.museodicastelvecchio.comune.verona.it

promossi nel corso del 2014 che richiedevano appositamente l'intervento della regione. Essa ha contribuito a finanziare progetti per €69.990,94 mentre a Verona è intervenuta per €11.357,29.

Per quanto riguarda il bookshop, anche nel caso dei Musei di Verona non è dato sapere l'ammontare del guadagno, dato che la gestione e la vendita sono affidate ad una società esterna, la Silvana Editoriale spa. Sono a disposizione però le seguenti informazioni: proventi da canone, proventi diversi da materiali e diritti di produzione e vendita diretta di cataloghi. Mettendo quindi a confronto i due bookshop, quello di Verona e quello di Padova si può dire che si equivalgono, con una nota negativa però per i Musei di Verona che dovrebbero ricavare molto di più dalla vendita diretta di cataloghi che si riduce a soli € 230.

Tabella 26: Uscite anno 2014⁶⁶

USCITE 2014	
Catalogazione, Inventariazione, campagna fotografica	24.000,00
Restauri	115.964,18
Conservazione, manutenzione, allestimenti	35.000,00
Servizi al pubblico, aperture straordinarie, contratto AMNIA	620.396,03
Mostre e convegni	318.391,27
Biblioteca	15.000,00
Pubblicazioni	18.000,00
Didattica	18.000,00
TOTALE USCITE	1.164.751,30

⁶⁶ Relazioni sull'attività 2014: www.museodicastelvecchio.comune.verona.it

Le uscite che i musei Civici di Padova e di Verona hanno sostenuto nel corso del 2014 sono quasi equivalenti quindi non si denotano particolari squilibri. Come detto per i Musei Civici di Padova anche qui non viene riportato il costo del personale anche se sarebbe un indice molto importante anche nell'ottica della gestione dello stesso.

Si pone ora l'attenzione sull'attività didattica: i Musei Civici di Verona nel corso del 2014 hanno attivato 351 percorsi a museo e 83 laboratori in classe⁶⁷, mentre i Musei Civici di Padova hanno attivato 335 itinerari a museo e 163 laboratori in classe. Queste differenze hanno prodotto anche diverse spese e infatti i primi hanno investito € 18.000 in questa attività e i secondi € 32.974. In entrambi si riconosce un grande lavoro e impegno nel settore educational che coinvolge centinaia di scolaresche e famiglie.

Inoltre per Verona dato che nel 2014 era attiva la mostra sul Veronese "L'illusione delle realtà", l'interesse didattico era focalizzato proprio su quest'ultima.

Le mostre che sono svolte a Verona nel corso di quest'anno sono le seguenti.

Tabella 27: Mostre attivate dai Musei Civici di Verona nel 2014

MOSTRA	VISITATORI	PERIODO
"Giorgio Vigna. Stati Naturali. Percorsi ritrovati in forme primarie" al Museo di Castelvecchio	2.913	11.10.2013 06.01.2014
"Mind map of love" alla Casa di Giulietta	79.818	14.02.2014 11.05.2014
"Paolo Veronese. L'illusione della realtà" al Palazzo della Gran Guardia	87.000	05.07.2014 05.10.2014
TOTALE VISITATORI	169.731	

La mostra su Paolo Veronese dalla grandissima rilevanza storico artistica, composta dall'esposizione di 108 opere fra dipinti e disegni provenienti da 18 sedi italiane e 32

⁶⁷ Rapporto attività 2014 del Comune di Verona per il settore Cultura.

straniere con il coinvolgimento di moltissime organizzazioni statali, provinciali, comunali e privati, ha ricevuto fin da subito un'altissima approvazione del pubblico e della critica. Al progetto scientifico della mostra hanno collaborato figure di altissimo rilievo nazionale ed internazionale e la National Gallery di Londra ha coordinato tutta l'attività, dato che alcune opere sarebbero poi andate in prestito a questo museo.

Inoltre la mostra era itinerante, con una sede anche a Padova con il titolo di "Veronese a Padova" mostrando appunto la relazione del pittore con la città. Anche a Padova si sono raggiunti buonissimi livelli tra critica e risposta dei visitatori.

19. Musei Civici veneziani

La situazione dei Musei Civici veneziani si differenzia ulteriormente, in quanto essi godono della dicitura di Fondazione dal 2008, che nello specifico ha modificato la loro personalità giuridica da pubblica a privata, anche se l'unico socio fondatore rimane il Comune di Venezia. Questo, come facilmente si può immaginare, altera la situazione e fare dei confronti risulta più difficile.

All'interno dei Musei Civici veneziano si trovano questi musei/monumenti:

- Palazzo Ducale;
- Museo Correr;
- Galleria Internazionale d'Arte Moderna di Ca' Pesaro;
- Museo del Vetro di Ca' Rezzonico/Museo del '700 veneziano;
- Museo di Palazzo Fortuny;
- Museo di Storia Naturale;
- Museo di Palazzo Mocenigo e Centro Studi di Storia del Tessuto e Costume;
- Casa di Carlo Goldoni;
- Torre dell'Orologio;

- Museo del Merletto.

La natura di questi musei, attrazione per milioni di visitatori ogni anno, situati a Venezia, meta turistica per eccellenza, li rende particolarmente importanti.

Anche per i musei veneziani si analizzano i visitatori, tenendo conto della eccezionale notorietà di Venezia che attira un grandissimo numero di turisti ogni anno e che fa registrare alte presenze all'interno dei musei, anche a scapito del museo/monumento e della città stessa. Anche se non è oggetto di tesi è importante aprire una piccola parentesi al riguardo, proprio perchè l'enorme quantità di visitatori ogni giorno sta arrecando problemi seri a Venezia, primo fra tutti il fatto di essere una città molto difficile da vivere. Di veneziani infatti ne sono rimasti pochissimi e ogni anno un gran numero di loro lascia la città per trasferirsi a Mestre dove i costi di vita sono più sostenibili e dove è possibile trovare con semplicità un panettiere ed un calzolaio. Per esempio un articolo del 2014 di "La Nuova" apriva con questo titolo: "Assalto a Venezia, turismo da record: verso i 27 milioni". Sottolineando quindi che a Venezia sono presenti 74 mila turisti e circa 35 mila pendolari ogni giorno⁶⁸. Sebbene questi dati sembrino essere non corretti ed esagerati credo serva per riuscire a dare una dimensione del problema.

Per il 2014 a Padova si sono registrate 1.315.671⁶⁹ presenze, a Verona se ne sono registrate 1.579.299⁷⁰, a Venezia 6.425.269⁷¹ e si capisce, a colpo d'occhio, che il numero supera di gran lunga quello delle due province venete.

In questo caso diventa interessante scoprire con quale percentuale i turisti entrano a museo e anche se questo dato non potrà essere preciso, dato che non si è a conoscenza di quanti musei visita un solo visitatore, si propongono due tipi di elaborati: nel primo si mostra la percentuale in riferimento al totale dei visitatori, nel secondo si mostra la

⁶⁸ <http://nuovavenezia.gelocal.it/veneziana/cronaca/2014/11/15/news/turismo-da-record-verso-i-27-milioni-1.10314087>

⁶⁹ www.padovanet.it/sites

⁷⁰ www.tourism.verona.it

⁷¹ www.turismovenetia.it

percentuale in riferimento solo al primo monumento, che essendo considerata l'attrazione principale è più probabile che sia quella che ogni turista sia disposto a visitare.

Tabella 28: Percentuale turisti sui visitatori totali anno 2014

CITTA'	NUMERO TURISTI	NUMERO VISITATORI	PERCENTUALE
Padova	1.315.671	435.242	33,1%
Verona	1.579.299	1.409.625	89,2%
Venezia	6.425.269	2.149.348	33,4%

Tabella 29: Percentuale turisti che visitano l'attrazione principale

CITTA'	NUMERO TURISTI	NUMERO VISITATORI	PERCENTUALE
Padova	1.315.671	263.567	20 %
Verona	1.579.299	797.855	50,5%
Venezia	6.425.269	1.343.123	20,9%

Entrambe le tabelle non riportano dei dati precisi. Per quanto riguarda la tabella 26 ci si trova di fronte al problema dei "doppioni", essendo molto probabile che un turista visiti Palazzo Ducale e Museo Correr, esso viene conteggiato due volte, come un doppio visitatore. Nella tabella 27 il problema è inverso: se è vero che molto probabilmente un turista che vuole visitare la città di Padova vorrà vedere la Cappella degli Scrovegni è anche altrettanto vero che potrebbe incontrare una serie di problemi per esempio: troppa affluenza, potrebbe essere la seconda volta che visita la città e concentrarsi su altro, ecc. Per questi motivi quindi si è voluto costruire due tabelle che sono una l'estremo dell'altro.

Il caso di Verona sembra essere quello più equilibrato, nel quale quasi la totalità dei turisti visitano almeno un museo/monumento (questo stando ai dati della tabella 26), e anche nella tabella 27 a Verona il 50,5% dei turisti entrano a visitare l'anfiteatro Arena.

La situazione di Padova invece apparentemente non sembra positiva, perché secondo questi dati moltissimi turisti in visita nella città non visitano neanche un monumento, ricordando sempre i problemi dovuti alla capienza della Cappella degli Scrovegni.

La situazione di Venezia però sembra quella più drammatica, a fronte dell'enorme quantità di turisti, ogni anno solo il 33,4% entra in un museo e il 20,9% visita la principale attrazione cioè Palazzo Ducale: questo significa che solo il 15% circa si sofferma a visitare gli altri musei e monumenti della città e che la stragrande maggioranza dei visitatori non entra in nessun museo.

Nella pagina che segue vengono indicati nello specifico i visitatori nei Musei Civici veneziani.

Tabella 30: Numero di visitatori 2014⁷²

MUSEO/MONUMENTO	2014	2013	Variazione 2014-13	Variazione %
Palazzo Ducale	1.343.123	1.307.230	35.893	2,7%
Museo Correr	269.509	246.691	22.818	9,2%
Museo del Vetro	126.467	149.740	- 23.273	- 15,5%
Ca' Rezzonico	106.996	112.282	- 5.286	- 4,7%
Ca' Pesaro	74.832	68.765	6.067	8,8%
Museo di Storia Naturale	68.388	70.588	- 2.200	- 3,1%
Palazzo Mocenigo	48.026	9.213	-	-
Casa di Carlo Goldoni	17.682	19.520	- 1.838	- 9,4%
Torre dell'Orologio	8.844	9.136	- 292	- 3,2%
Museo del Merletto	31.683	29.157	2.526	8,7%
TOTALE MUSEI	2.095.550	2.022.322	73.228	3,6%
Mostre Museo Correr	21.692	19.248	2.444	
Mostre Ducale	-	180.236		
TOTALE	2.149.348	2.266.256	- 11.908	- 5,2%

Alcuni dei decrementi dal 2013 al 2014 sono dovuti a lavori di riallestimento, nello specifico:

- il museo del vetro è rimasto chiuso dal 15 dicembre 2014 all'8 febbraio 2015 per una nuova riapertura;
- Ca' Pesaro è stato chiuso dal 2 al 30 maggio per il riallestimento;
- Palazzo Mocenigo è stato chiuso dal 14 gennaio al 31 ottobre e per questo motivo non sarebbe significativo mostrare la variazione percentuale in quanto il periodo

⁷² <http://www.visitmuve.it/>

di chiusura è molto lungo.

Si vuole anche qui fare un confronto fra i visitatori, escludendovi la principale attrazione, in questo caso Palazzo Ducale. I visitatori rimarrebbero 806.225, dato molto interessante perché non si allontana molto dal totale dei visitatori dei Musei veronesi (senza tenere nel conto l'anfiteatro Arena, che ricordiamo essere 611.770).

I Musei Civici veneziani riscuotono senza dubbio un grandissimo successo anche a fronte di qualche indice negativo e nel complessivo questi musei godono di una grande attrattiva al punto che ci trova di fronte al problema inverso, cioè da una eccessiva affluenza.

È interessante sottolineare un aspetto che nei musei analizzati in precedenza (Musei Civici di Padova e di Verona) non viene preso in considerazione: l'interesse alla rendicontazione di ciò che avviene nel web e nei social network. A tal proposito si afferma che viene svolto un lavoro regolare nel sito web per arricchirlo di contenuti raggiungendo i 700.000 visitatori e 4.000.000 pagine visualizzate, con una crescita esponenziale degli accessi via telefono mobile. Il 48% degli accessi è rappresentato da utenti stranieri, settore in continuo aumento.

Anche la presenza nei principali social network è stata consolidata e accentuata e ad esempio Facebook ha ottenuto 17.000 nuovi like rispetto al 2013 e su Twitter sono stati pubblicati oltre 1.000 immagini.

In ultima, ogni mese, viene inviata una e-newsletter MUVE a 16.000 contatti.

Anche per l'attività didattica la Fondazione è molto attiva, infatti nel corso del 2014 si sono svolte le seguenti:

Tabella 31: Attività didattica

TIPO DI ATTIVITA'	PARTECIPANTI
Itinerari tematici, percorsi attivi, visite guidate, laboratori, incontri per le scuole e corsi di aggiornamento per insegnanti	664
Appuntamenti realizzati per le scuole e partecipanti	881 appuntamenti e 17.591 partecipanti
Tipologie di attività per le famiglie	20
Appuntamenti realizzati per le famiglie	42

Gli appuntamenti realizzati con le scuole sono 881 e possono essere confrontati con i dati alla tabella 18 per i Musei Civici di Padova (335 attività per le scuole per un totale di 10.985 alunni coinvolti).

I Musei veneziani hanno una struttura molto ricca e ben articolata per l'attività didattica con 17.591 partecipanti nel 2014, che denota un lavoro costante.

Come ultima considerazione si vuol far notare che i Musei Civici veneziani nella loro relazione annuale non fanno cenno ai dati puramente numerici per dare un'idea della dimensione economico-finanziaria: non vengono infatti resi pubblici e disponibili i dati sul Conto Economico e sullo Stato Patrimoniale.

A questo riguardo i motivi di tale scelta possono essere i più svariati, si può solo immaginare che rendere online tali risultati diventi scomodo in quanto spesso queste enormi organizzazioni museali vivono grazie ai finanziamenti pubblici non riuscendo comunque a pareggiare.

È interessante però il lavoro che viene svolto a Verona: sebbene non siano rese pubbliche tutte le voci di entrate ed uscita, viene però rendicontata in maniera scrupolosa ogni singola attività svolta. Questo rende i Musei Civici di Verona i più virtuosi sotto questo aspetto e per quanto riguarda la precisione dell'immagine della loro attività museale.

20. Conclusioni

Questo lavoro di tesi si conclude dopo aver analizzato nel dettaglio la situazione dei Musei Civici di Padova, avendoli in ultimo posti in confronto con due realtà ad essi simili per grandezza, vicinanza geografica e per la tipologia, cioè quella dei musei civici.

Ciò che emerge sin da subito è che i Musei Civici di Padova operano in un sistema caratterizzato da forte rigidità, dovuto allo stretto legame con il Comune di Padova. Questa problematica, comune a tutti i musei civici italiani e non quindi specifica del caso in questione, pone l'esigenza di creare delle nuove norme che snelliscano il sistema e che diano ai musei l'autonomia che meritano. Organizzazioni così complesse come quelle analizzate hanno la necessità di prendere decisioni indipendentemente dall'amministrazione comunale o statale, per poter essere più veloci e dinamiche nel loro operare, senza contare che anche il personale in questo modo sarebbe incentivato ad un maggiore dinamismo.

Nonostante questo i Musei Civici di Padova riescono ad organizzare un'ampia gamma di attività ed a risaltare nel territorio, guadagnando vaste presenze durante ogni periodo dell'anno, anche per l'intensa attività didattica.

Dal confronto soprattutto con i Musei veronesi, due realtà estremamente simili, emerge come entrambi operino con credibilità e la risposta dei visitatori, sempre molto alta, ne è la prova. A questo va aggiunto il merito di Verona di redigere una rendicontazione, con la speranza che anche a Padova si comincino a rendere pubblici questo tipo di lavori. La rendicontazione annuale dell'attività museale è infatti fondamentale per rendere trasparente ciò che è per sua natura di dominio pubblico: la cittadinanza ed in generale tutti gli stakeholders devono poter aver accesso a questi dati e a queste informazioni. Di solito questo tipo di attività riscuote un alto livello di successo anche per quanto riguarda sponsorizzazioni, donazioni e lasciti, ed in effetti i Musei Civici di Verona attirano molti più contributi da privati rispetto ai musei di Padova. L'auspicio è quindi quello di perseguire comportamenti virtuosi adeguandosi alle novità: anche il tipo di visitatore sta cambiando ed è sempre più attento a temi delicati come la gestione

del patrimonio pubblico e sicuramente verrà premiata quella realtà museale che opera in maniera trasparente.

Non solo, la rendicontazione dell'attività permette di conoscere meglio il tipo di visitatore che frequenta la struttura, quindi di individuare una gamma di attività più pertinenti diminuendo la probabilità di insuccesso e in generale di migliorarsi. Più il rendiconto è dettagliato, più si conosce approfonditamente l'istituzione e così tutta l'intera struttura può operare in maniera lineare e organizzata.

Si attendono quindi delle norme che possano snellire il sistema e agevolare queste grandi istituzioni culturali, i musei.

BIBLIOGRAFIA

AA. VV. (a cura di) B. SIBILO, I valori del museo, strumenti e prospettive manageriali, Milano, Franco Angeli, 2015.

A.M. VISSER TRAVAGLI, I musei locali fra centralismo e autonomia, in B. Sibilio Parri (a cura di), Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali, Milano, Franco Angeli, 2004.

A.M. VISSER TRAVAGLI, Significati, metodi e strategie della valorizzazione: il contesto ferrarese, in R. Dalla Negra, F. Donato, G.L. Garagnani, B. Sala e R. Varese, Competenze e strumenti per il patrimonio culturale. Il caso del territorio ferrarese, Ferrara, Corbo Editore, 2010.

A. GARLANDINI (a cura di), Professioni museali in Italia e in Europa, II Conferenza nazionale dei musei (Roma 2 ottobre 2006), Regione Lazio e ICOM Italia, 2007

B. S. PARRI (a cura di), Misurare e comunicare i risultati, l'accountability del museo, Franco Angeli, Milano, 2009

C. DEL SORDO-R. LEVI ORELLY-S. PAZZI, Modelli di gestione e sistemi informativi-contabili di musei e biblioteche, Economia Aziendale Online, Vol. 3, 2/2012

C. GILODI, Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing, Serie Economia Aziendale, n.101, marzo 2002.

C. MORIGI GIOVI, A. MOTTOLA MOLFINO (a cura di), La gestione dei musei civici: pubblico o privato?, Umberto Allemani, 1996

C. NALON, Padova la didattica dei beni culturali, i suoi indirizzi e i suoi attori in L'attività didattica nel cuore del museo. Gli attori e i modelli di gestione, Atti 117 della VI giornata regionale di studio sulla didattica museale, Arcari editore, Treviso 2003.

D. BANZATO, Il museo civico Agli Eremitani, Guida Electa, Padova 1992.

D. JALLA', Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano, Torino, UTET Libreria, 2003

E. BELLEZZA e F. FLORIAN, Fondazioni di partecipazione, casa Editrice La Tribuna, 2006

F. GAY, Il museo civico di Padova nel complesso Eremitani, in Ricerche n.50, 2010.

G. BRUNETTI, I teatri lirici verso l'aziendalizzazione, in G. Brunetti I teatri Lirici. Da enti autonomi a fondazioni private, Etas, Palermo 2000

G. MATT, A. ZORLONI, Economia e gestione dei musei, Aracne, 2011

I. PEZZINI, Semiotica dei nuovi musei, Laterza, 2011

K. GIBBS, M. SANI, J. THOMPSON, (a cura di), Musei e apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Un manuale europeo, Edisai, Ferrara, 2007

L. LODETTI, Il sistema di contabilità dell'Ente Locale in L. LODETTI E A. ZANGRANDI Bilancio, programmazione e controllo negli enti pubblici, Edizioni Otto/Novecento, Milano, 2011.

P. FERRARESE, Profili di management delle istituzioni museali (con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection), Cafoscarina, 2015

P. FERRARESE, Brevi note di management delle organizzazioni museali, con un'analisi della Peggy Guggenheim Collection, Ca' Foscari, 2010.

P. FERRARESE, Lineamenti di report per le aziende di cultura. Elementi di project management degli eventi culturali, Cafoscarina, 2012

Rapporto attività 2014 del Comune di Verona per il settore Cultura.

RISPOLI-BRUNETTI, Economia e management delle aziende di produzione culturale, Il Mulino, Bologna, 2009

S. CIRIELLO, 2007. Le attività valutative del Centro di Didattica Museale. In: Nardi E. (ed.), 2007. Pensare, Valutare, Ri-pensare. La mediazione culturale nei musei. Franco Angeli, Milano

S. BAIA CURIONI, I processi di produzione del valore nei musei, in M. Montella e P. Dragoni (a cura di) Musei e valorizzazione dei Beni culturali, Bologna, CLUEB, 2010, pp. 250 - 275.

S. BAGDADLI, Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura. Etas, Milano, 1997

S. BAGGIONI, Il posizionamento strategico dei teatri lirici in G. Brunetti «I teatri Lirici. Da enti autonomi a fondazioni private» Etas, Palermo, 2000.

S. PRONTI - L. BOCCENTI, Il museo tra istituzione e azienda, Sole 24 ore- n. aprile, 1997

S. TERZANI, Il sistema dei bilanci, Franco Angeli, Milano, 2002

Comune di Padova – Assessorato alla Cultura – Musei Civici: Effetto Didattica – esperienze e lavori con Impara il Museo e La città sotto la Città, Il Poligrafo, Padova, Sala Ex Macello, 19 aprile – 22 giugno 1997

Gestione in rete del patrimonio culturale, XV Conferenza regionale dei Musei del Veneto, Regione Veneto, 2011

W.J. BAUMOL, W.G. BOWEN, Performing Arts: the Economic Dilemma, MIT Press;
Cambridge Mass, 1966

SITOGRAFIA

<http://risorsebeniculturali.fitzcarraldo.it/>

http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1310746917330_DM10_5_01.pdf

http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1402314073877_Carta_servizi_musei.pdf

“Regolamento dei Musei Civici di Padova”:

http://www.padovanet.it/sites/default/files/attachment/C_1_Allegati_6314_Allegato.pdf

https://it.wikipedia.org/wiki/Governo_d%27impresa

www.padovacultura.padovanet.it

www.padovacard.turismopadova.it

www.padovanet.it

www.icom.museum.com

museodicastelvechio.comune.verona.it

<http://www.visitmuve.it/>

<http://nuovavenezia.gelocal.it/venezia/cronaca/2014/11/15/news/turismo-da-record-verso-i-27-milioni-1.10314087>

www.tourism.verona.it

www.turismovenezia.it

*Un ringraziamento speciale al dott. Davide Banzato, direttore dei Musei Civici di Padova,
per aver creduto nel lavoro oggetto della mia tesi di laurea.*

*Un ringraziamento anche per i collaboratori del Settore Musei e Biblioteche del Comune
di Padova che mi hanno aiutata e seguita nel corso di questi mesi, in particolare: la
dott.ssa Marilena Varotto, la dott.ssa Ornella Saglimbeni e il gentilissimo dott. Sergio
Pravato.*