



Università
Ca' Foscari
Venezia

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

Tesi di Laurea

Il bilancio del museo statale dotato di autonomia

La Galleria Nazionale
delle Marche

Relatrice/Relatore

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

Laureanda/Laureando

Ignazio Murgo

Matricola 899029

Anno Accademico

2025 / 2026

Al mio grande papà

Indice

Capitolo 1.	Introduzione	1
Capitolo 2.	I Musei Nazionali dotati di autonomia	3
2.1	Che cos'è un museo.....	3
2.2	Il Ministero della Cultura	9
2.3	Le politiche culturali in Italia	17
Capitolo 3.	Il Bilancio di un museo.....	27
3.1	Management, economicità e bilancio per i musei	27
3.2	L'importanza della rendicontazione	31
3.3	Obiettivi e struttura dei documenti di bilancio.....	35
3.3.1	Lo stato patrimoniale.....	36
3.3.2	Il conto economico.....	39
3.3.3	Il rendiconto finanziario	41
3.3.4	La nota integrativa	42
3.3.5	La relazione sulla missione	42
Capitolo 4.	La Galleria Nazionale delle Marche	44
4.1	Presentazione del Museo	44
4.2	Federico da Montefeltro e il Palazzo Ducale di Urbino	45
4.3	Fondazione e sviluppo	52
Capitolo 5.	Analisi dei bilanci della Galleria Nazionale delle Marche.....	56
5.1	Bilancio 2023.....	56
5.2	Relazione sulla missione anno 2023	64
5.3	Bilancio 2024.....	73
5.4	Relazione sulla missione anno 2024	81
Capitolo 6.	MUVE, dati a confronto	88
Capitolo 7.	Conclusione	92
Capitolo 8.	Bibliografia	94

Capitolo 1. Introduzione

La ricerca in questione vuole valutare il grado di accountability e di rendicontazione dei dati quantitativi dei musei nazionali dotati di autonomia in seguito alla riforma del ministero della cultura avvenuta nel 2014.

A partire da tale data, l'autonomia ha dato sempre maggior peso e capacità gestionale ai direttori dei musei, tentando di equiparare tali figure a quelle già esistenti in molti altri stati dell'Europa continentale.

L'importanza dei musei di dotarsi di un sistema di accountability che ne renda trasparenti dati sia economici che sociali, risulta un grande passo verso i vari stakeholders che si interfacciano con essi.

In Italia tale tema risulta rilevante in quanto molto spesso non c'è la volontà, spesso per ragioni culturali, da parte dei gestori di comunicare in modo trasparente soprattutto dati economici, che possano in qualche modo garantire una maggior fiducia nei propri confronti. L'obiettivo di tale tesi consiste quindi nell'individuare un modello uniforme di accountability dei dati economici da parte dei musei statali dotati di autonomia, e come esso si interfaccia con i modelli esistenti e già utilizzati da realtà diverse del territorio italiano.

In sintesi, il primo capitolo di tale lavoro vuole introdurre le caratteristiche dei musei nazionali dotati di autonomia, del sistema entro cui sono organizzati, ovvero del Ministero della Cultura e delle politiche che vengono adottate per una valorizzazione maggiormente efficiente ed efficace.

Il secondo capitolo, attraverso un'analisi della bibliografia si propone di identificare i modelli di rendicontazione utilizzati, in un primo momento a livello generale all'interno del panorama nazionale e poi entrando nello specifico cercando di individuare le direttive che il Ministero ha proposto in merito, specialmente ai musei dotati di autonomia.

Il terzo capitolo è un'introduzione al caso studio, ovvero il Museo Nazionale delle Marche, di cui vengono trattati la storia e l'evoluzione che l'hanno condotta alla fondazione e del museo.

Il quarto capitolo affronta nel dettaglio gli schemi del bilancio, entrando nel vivo del caso studio.

Vengono evidenziate anche le relazioni sulla missione per un'ottica più approfondita delle dinamiche culturali che il museo svolge, tentando in parte di giustificare i dati relativi alle spese in bilancio.

Per concludere il capitolo successivo mette a confronto alcuni dati con i bilanci provenienti dalla Fondazione MUVE di Venezia.

Il confronto con questa istituzione permette di individuare lacune e punti di forza del sistema statale suggerendo anche eventuali miglioramenti da apportare al sistema generale.

Capitolo 2. I Musei Nazionali dotati di autonomia

2.1 Che cos'è un museo

I musei rappresentano un sistema complesso di creazione di valori all'interno del territorio. Risulta quindi importante fornire strumenti con i quali adattare il proprio operato alle esigenze del territorio, dei visitatori e delle stesse istituzioni museali.¹

Partendo dalle definizioni più autorevoli di museo, ovvero quella dell'ICOM del 2022:

“Il museo è un’istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che compie ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale, materiale e immateriale.

*Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano in modo etico e professionale e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l’educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze”.*²

In Italia, il “Codice dei beni culturali e del paesaggio” indica il museo come:

*“una struttura permanente che acquisisce, cataloga, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio”.*³

Entrambe queste definizioni affermano le due funzioni principali dei musei, ovvero la loro mission, in particolare composta da compiti di tutela e valorizzazione.

Tutte le attività di tutela sono atte a conservare e catalogare le opere facenti parte del proprio patrimonio, garantendone la conservazione e la protezione.

In particolare, il *Codice dei beni culturali* attribuisce le funzioni di tutela al Ministero della Cultura (MiC), che le esercita direttamente o conferendone esercizio alle Regioni.⁴

Il titolo 1 del suddetto Codice viene dedicato alla funzione di tutela, elencando in modo chiaro tutti i compiti e i processi necessari a cui un’istituzione museale deve rifarsi in materia di conservazione del proprio patrimonio.

Per quanto riguarda la valorizzazione, ovvero tutti quei compiti con il fine di promozione ed esposizione del patrimonio culturale, il Codice attesta che: *“La valorizzazione consiste nell’esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e*

¹ Bracchitta L. *La gestione dei beni culturali: organizzazione, regole, proposte*, Santarcangelo di Romagna Maggioli, 2019.

² ICOM (International Council of Museums), Definizione approvata dall’assemblea di Praga nel 2022.

³ Decreto legislativo 22 Gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell’articolo 10 della legge 6 Luglio 2002*, n.137, G. U., Serie generale, n. 45 del 24 Febbraio 2004, Supplemento ordinario n. 28.

⁴ Art.4, D.lgs. 42/2004, *Codice dei beni culturali e del paesaggio*.

fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura.

Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale”.⁵

Da questi due primi articoli del Codice citati, possiamo già distinguere la coesistenza tra aspetti maggiormente storico-artistici, ma anche scientifici (tecniche, pratiche di restauro e conservazione, ...) legati alle funzioni di tutela, dagli aspetti più gestionali ed economici messi in atto dalle attività di valorizzazione.

Prima di analizzare nel dettaglio le proposte che questi due documenti suggeriscono di mettere in atto per una corretta valorizzazione e gestione economica del patrimonio museale, analizziamo un ultimo documento, redatto dall'UNESCO, per comprendere meglio come viene suggerita la coesistenza tra gli aspetti puramente storico artistici di un museo e quelli prettamente economici e gestionali.

L'UNESCO, attraverso il documento *“Recommendation concerning the protection and promotion of museums and collections, their diversity and their role in society”*, pubblicato a Parigi il 17 Novembre 2015, invita gli Stati membri ad applicare i principi e le norme elencate.

Il documento definisce il museo:

“Non-profit, permanent institution, in the service of society and its development, open to the public which acquires, conserves, researches, communicates and exhibit the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purpose of education, study and enjoyment”.⁶

Come possiamo notare, questa definizione di museo, dalla quale le precedenti prendono spunto, propone lo stesso dualismo tra tutela e valorizzazione.

Tuttavia, il documento si caratterizza per una marcata centralità agli aspetti storico artistici, limitando le raccomandazioni sulla funzione di valorizzazione.

Andando ad analizzare il paragrafo dedicato ai rapporti dei musei con l'economia e la qualità della vita:

“Member States should recognize that museums can be economic actors in society and contribute to income-generating activities. Moreover, they participate in the tourism economy and with productive projects contributing to the quality of life of the communities

⁵ Art.6, D.lgs. 42/2004, *Codice dei beni culturali e del paesaggio*.

⁶ UNESCO, *Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society*, Parigi, 20 Novembre 2015, art.4.

*and regions in which they are located. More generally, they can also enhance the social inclusion of vulnerable populations”.*⁷

Inoltre:

*“In order to diversify their sources of revenue and increase self-sustainability, many museums have, by choice or necessity, increased their income-generating activities. Member States should not accord a high priority to revenue generation to the detriment of the primary functions of museums. Member States should recognize that those primary functions, while of utmost importance for society, cannot be expressed in purely financial terms”.*⁸

Come si può evincere da queste affermazioni, viene sì riconosciuto ai musei lo status di attori economici, soprattutto al fine dell'autosostentamento necessario per un corretto svolgimento delle proprie funzioni, tuttavia, si suggerisce agli Stati membri di focalizzarsi maggiormente sulle attività primarie in quanto non possono essere espresse in termini puramente finanziari.

Di conseguenza le attività primarie che un museo persegue ricadono sotto le due principali finalità.

Con lo scopo di tutela, il museo svolge attività di:

- a) acquisizione per incrementare il proprio patrimonio;
- b) catalogazione, sia delle conoscenze scientifiche che dello status dei beni;
- c) restauro, azione da programmare costantemente sulle opere del patrimonio museale.

Le attività di valorizzazione consistono invece nell'esposizione attraverso cui le opere vengono allestite secondo un determinato criterio che dia senso scientifico alla collezione e nella comunicazione volta ad informare e promuovere all'esterno il prodotto del lavoro museale.⁹

Tuttavia, per definire in modo accurato qual è l'oggetto trattato all'interno del museo, l'art. 2 comma 1 del Codice dei Beni Culturali dice che:

“il patrimonio culturale è costituito dai beni culturali e dai beni paesaggistici”;

precisando che sono beni culturali:

⁷ UNESCO, Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society, Parigi, 20 Novembre 2015, art. 14.

⁸ UNESCO, Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society, Parigi, 20 Novembre 2015, art. 15.

⁹ Ferrarese P. *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*. Venezia Cafoscarina, 2022.

*“le cose mobili e immobili che ai sensi degli art. 10 e 11 presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e bibliografico e le altre cose individuate dalla legge o in base alla legge quali testimonianze aventi valore di civiltà”.*¹⁰

In particolare, il comma 2 dell'art. 10 dice che sono considerati beni culturali:

“le raccolte di musei, pinacoteche, gallerie ed altri luoghi espositivi dello Stato, delle Regioni e degli altri enti pubblici territoriali, nonché di ogni altro ente o istituto pubblico”.

L'offerta di un'istituzione museale tuttavia non si esaurisce nella definizione del prodotto artistico legato all'esposizione, allestimento e contenuto delle esposizioni permanenti (servizio principale) ma si estende all'erogazione di servizi periferici o aggiuntivi come servizi museografici, cioè l'insieme delle attività scientifiche e di ricerca, recupero e studio delle opere, servizi commerciali come bar, ristoranti, vendite di libri, riproduzioni, gadget, cataloghi, servizi educativi e didattici quali visite guidate, conferenze, seminari prestiti e servizi di biblioteca.

Questi si considerano servizi derivati che soddisfano il bisogno dell'utente ma che tuttavia non qualificano la missione istituzionale del museo.

L'erogazione di questi servizi rende necessaria una scelta su quale strategia di offerta adottare.

Per quanto riguarda l'assetto di un museo, esso è definito dall'insieme dei fini istituzionali (economici e non), dei soggetti che hanno interessi rilevanti nell'istituto, dei contributi e delle ricompense ottenute da questi soggetti, dalle strutture e meccanismi che permettono di raggiungere un equilibrio fra contributi dei portatori di interesse e ricompense ottenute.

Considerando l'attenzione al settore artistico-culturale, la maggior parte delle organizzazioni oggi è di proprietà pubblica e si configura come organizzazioni no-profit.

In particolare, in Italia solo il 16% dei musei sono di proprietà privata.¹¹

La creazione della gestione diretta di istituti culturali da parte delle amministrazioni pubbliche rappresenta una fattispecie tipicamente europea, diffusasi con lo sviluppo degli stati nazionali.

I luoghi della cultura oggi sono considerati come fattori di sviluppo economico, agenti di disseminazione di nuove conoscenze, luoghi di aggregazione per le comunità di riferimento oltreché strumenti di inclusione sociale.

Le organizzazioni culturali sono correttamente gestite solo nel momento in cui riescono a perseguire e a raggiungere sia obiettivi economici che culturali.

¹⁰ Decreto legislativo 22 Gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 Luglio 2002*, n.137, G. U., Serie generale, n. 45 del 24 Febbraio 2004, Supplemento ordinario n. 28.

¹¹ Bodo C. *La spesa statale per la cultura in Italia: 1987-1992*. Roma ISPE, 1994.

Profitto e cultura sono semplicemente due fattori di un'unica equazione che quando viene correttamente impostata, permette di ottenere risultati superiori alla somma dei singoli input. Di conseguenza oltre ai fini perseguiti dal legislatore e applicati dai musei (tutela e valorizzazione), l'organizzazione interna di un museo prevede¹² la presenza di cinque aree funzionali:

- a) direzione;
- b) cura e gestione delle collezioni, studio, didattica e ricerca;
- c) marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni;
- d) amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane;
- e) strutture, allestimenti e sicurezza.¹³

Se teniamo conto della scarsità di risorse finanziarie che per definizione accomuna le imprese del settore, le quali per erogare i servizi offerti impegnano più risorse di quante ne riescono a generare attraverso le loro attività istituzionali, l'introduzione di gradi crescenti di managerialità nei processi decisionali al fine di ottimizzare l'uso di tali scarse risorse disponibili, permette di generare nuove forme di risorse finanziarie per compensare in parte i minori introiti.

I musei rientrano in quelle che sono considerate le imprese culturali, che vedono quindi svolgere attività a contenuto artistico e culturale, realizzate in modo da partecipare attivamente ad una finalità di ordine sociale, ovvero la crescita culturale della collettività.

La definizione dell'ICOM può essere ampliata anche ai siti e monumenti naturali, archeologici ed etnografici, ai siti e monumenti storici che abbiano natura di museo per le loro attività di acquisizione, di conservazione e di comunicazione delle testimonianze materiali dei popoli e dei loro ambienti, orti botanici, acquari e giardini zoologici, centri scientifici e planetari, parchi naturali.

Il nucleo tradizionale dell'attività museale è la funzione conservativa e quindi lo scopo primario di tutela del patrimonio culturale.

A questa si sono via via aggiunti servizi rivolti alla promozione e valorizzazione delle collezioni del museo.

L'insieme delle funzioni svolte può essere idealmente scomposto in tre sub-sistemi, la diversa intensità con la quale ciascuno può essere sviluppato concorre a definire la specifica identità del museo.

¹² Art. 4, Decreto del Ministro dei beni culturali e delle attività culturali e del turismo del 23 Dicembre 2014, *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*, G.U., Serie generale, n. 67 del 21 Marzo 2015.

¹³ Bracchitta L. *La gestione dei beni culturali: organizzazione, regole, proposte*, Santarcangelo di Romagna Maggioli, 2019.

Le funzioni sono:

- a) Funzione *conservativa*, riconducibile direttamente alla tutela delle collezioni, sottrae alle insidie degenerative del tempo il patrimonio del museo, costituito dalle sue collezioni permanenti per cui è necessario prevedere una azione sistematica di monitoraggio su base periodica, sia lo stato fisico che le condizioni ambientali necessarie al mantenimento. Di supporto alla conservazione è la registrazione e catalogazione delle collezioni;
- b) Funzione *espositiva*, che con il tempo si è andata arricchendo di contenuti, si svolge prevalentemente attraverso due attività, la selezione delle opere e la scelta dell'allestimento e dei supporti informativi. Nel primo caso occorre osservare che, in presenza di una superficie espositiva non sufficiente a contenere tutte le opere che compongono la collezione di un museo, è necessario procedere ad una selezione di quelle da esporre. Il processo di selezione svolto dalla direzione scientifica del museo implica un atto di interpretazione molto forte che si riverbera in maniera rilevante sulla stessa identità culturale del museo e sul modo in cui il museo rappresenta sé stesso all'esterno. Per quanto riguarda la tipologia di allestimento da utilizzare, essa implica sia soluzioni tecniche riguardanti problematiche espositive in senso stretto (disposizione delle opere, supporti, sistemi di illuminazione, ...) sia supporti informativi messi a disposizione del pubblico, suddivisi generalmente in indicazioni delle gallerie e dei percorsi, pannelli esplicativi del contenuto della sala e informazioni poste a corredo dei singoli pezzi;
- c) Funzione di *servizio*, può essere distinta in diverse attività nei confronti dei visitatori destinate a soddisfare esigenze diverse. Tra questi abbiamo servizi di divulgazione, svolti generalmente attraverso materiale informativo, visite guidate, assistenza didattica, aumentando l'efficacia culturale di visita al museo e servizi di accoglienza con lo scopo di migliorare la qualità della visita, come ad esempio caffetteria, ristorazione, guardaroba ma anche punti d'incontro e spazi di intrattenimento.¹⁴

Il patrimonio culturale nazionale è costituito da beni tangibili, quali monumenti, dipinti, sculture, documenti storici, siti e reperti archeologici e beni intangibili come musica, danza, tradizioni e rituali.

In questo contesto, i musei svolgono un ruolo cruciale nel dare vita al significato di patrimonio culturale.¹⁵

¹⁴ Solima L. *Management per l'impresa culturale*. Roma Carocci, 2018

¹⁵ Candela G. *Economia delle arti*. Bologna Zanichelli, 2025.

Infatti, essi, attraverso le loro collezioni ed esposizioni offrono esperienze in modo che chiunque possa trarre arricchimento.

Questo dimostra anche l'evoluzione stessa dei musei, in passato considerati essenzialmente custodi di opere d'arte, oggi sono anche luoghi di conoscenza dinamica e di dialogo attraverso programmi educativi, eventi e iniziative di ricerca

Un documento importante di cui tutti i musei devono dotarsi è lo statuto, in cui viene fissata la propria missione.

La definizione della mission consiste nell'individuazione delle finalità che nel lungo periodo l'impresa culturale intende perseguire.

Si tratta dunque di un insieme di obiettivi che devono avere una rigida coerenza interna per poter svolgere le attività di gestione in condizioni di efficacia ed efficienza, senza possibili incongruenze nell'utilizzo delle risorse.

Le caratteristiche salienti del documento consistono nella focalizzazione degli obiettivi, semplicità dello statuto, rilettura e aggiornamento periodico fermo restando i principi ispiratori del museo.

Tutti gli istituti culturali sono chiamati alla definizione dell'ordinamento e funzionamento, indicando in maniera esplicita, finalità, funzioni, compiti, attività, diritti, doveri, principi e norme di gestione.

Importante al suo interno anche la denotazione di una carta dei servizi, strumento che esplicita le modalità di fruizione del bene culturale e contiene un estratto degli obiettivi culturali e sociali del museo, della sua collezione, delle modalità di apertura e accessibilità, dei servizi offerti e delle forme di tutela dei diritti degli utenti.

2.2 Il Ministero della Cultura

La configurazione dell'attuale Ministero della Cultura è il risultato di un'evoluzione iniziata a partire dal 1975 con l'istituzione del Ministero per i Beni Culturali ed Ambientali.

Dalla configurazione originaria, l'attuale Ministero ha mantenuto la propria decentralizzazione territoriale strutturandosi secondo due livelli differenti.

Una struttura amministrativa centrale dove trovano sede le diverse Direzioni Generali e una struttura amministrativa periferica costituita dall'insieme delle Soprintendenze sparse sul territorio italiano e incaricate della tutela e promozione del patrimonio artistico.

L'ultimo decennio ha visto il Ministero riformarsi gradualmente, puntando essenzialmente sull'ammodernamento della struttura centrale e sulla semplificazione dell'amministrazione periferica.

In particolare, è stato migliorato l'ambito di operatività dei poli museali e la valorizzazione dei musei e delle arti contemporanee.

La riforma più attuale risale ad una serie di decreti riguardanti i musei emanati nel 2024.

Il Ministero attualmente si articola in 4 dipartimenti suddivisi in 12 uffici dirigenziali centrali.

Nello specifico prenderemo in esame il Dipartimento per la valorizzazione del patrimonio culturale, articolato in 15 uffici di cui la *Direzione Generale Musei* e 14 musei e parchi archeologici dotati di autonomia speciale.

I compiti del capo del dipartimento sono quelli di assicurarsi la stretta integrazione tra le attività dei diversi uffici e rappresentare il dipartimento nelle relazioni con l'esterno, curando la collaborazione operativa fra le differenti strutture dipartimentali e le altre amministrazioni del settore pubblico.

Inoltre, esercita l'azione di direzione, indirizzo e coordinamento sugli uffici sottostanti.

Uno degli obiettivi principali consiste nell'adeguamento del sistema museale nazionale agli standard internazionali con il fine ultimo di promuoverne la conoscenza e lo sviluppo.

D'intesa con il Dipartimento per l'amministrazione generale, si occupa anche di ciò che riguarda le finanze, la contabilità e la vigilanza su musei e parchi archeologici dotati di autonomia speciale, approvandone i bilanci e i conti consuntivi.

La gestione del patrimonio culturale e dei luoghi della cultura statali risulta di fondamentale importanza in previsione di iniziative che portano ad un incremento della redditività, di capacità di autosostenibilità finanziaria e di linee guida operative per la valorizzazione economica del patrimonio.

La *Direzione Generale Musei* cura le collezioni dei musei e dei luoghi della cultura statali, con riferimento alle politiche di acquisizione, prestito, catalogazione, fruizione e valorizzazione.

Sovrintende al sistema museale nazionale e coordina i poli museali regionali, esercita i poteri di direzione, indirizzo, coordinamento, controllo e solo in caso di necessità e urgenza, può sostituirsi alle attività svolte dai poli museali regionali e ai direttori degli istituti e musei.¹⁶

La *Direzione Generale Musei* viene suddivisa in tre servizi:

¹⁶ Bracchitta L. *La gestione dei beni culturali: organizzazione, regole, proposte*. Santarcangelo di Romagna Maggioli, 2019.

- a) servizio I, *Affari generali, amministrazione e personale* si occupa principalmente di tutto ciò che riguarda affari giuridici e legali. Cura la programmazione del bilancio, i rapporti con la *Corte dei conti*, l'*Ufficio Centrale del Bilancio* e la valutazione delle performance. Tuttavia, una delle principali responsabilità consiste nel supportare il funzionamento del comitato tecnico scientifico, per i musei e l'economia della cultura, esprimendo pareri sui programmi annuali e pluriennali degli stessi. Per questo motivo lavora in stretto contatto con i direttori sulle attività di controllo generale;¹⁷
- b) servizio II, *Sistema nazionale museale e valorizzazione del patrimonio culturale*, supporta il Direttore generale musei per il coordinamento delle attività connesse al Sistema museale nazionale, quindi l'indirizzo e il controllo delle attività di valorizzazione. Da questo ufficio vengono anche emanate le linee guida in tema di orari di apertura, bigliettazione e politica dei prezzi. Questo implica anche la redazione del rapporto annuale sulla gestione dei servizi per il pubblico sulla base dell'elaborazione di parametri qualitativi e quantitativi degli istituti e luoghi della cultura di pertinenza del Ministero;
- c) servizio III, *Fruizione e comunicazione del patrimonio culturale*, ufficio in cui vengono elaborate strategie e progetti di comunicazione del sistema museale nazionale. Si occupa anche della programmazione delle politiche di manutenzione e restauro dei beni culturali mobili e immobili, oltre che l'emanazione delle linee guida per gli allestimenti, la gestione e la valorizzazione dei depositi museali. Altro compito molto importante consiste nel coordinamento dell'Ufficio stampa del Ministero, anche all'estero, dove cura i rapporti e promuove accordi culturali con altre istituzioni museali.

Novità di estremo rilievo nell'amministrazione periferica sono i *Poli museali regionali* e i *musei autonomi*.

I *Poli museali regionali* sono articolazioni periferiche della *Direzione Generale Musei* e provvedono all'espletamento, su tutto il territorio di competenza, del pubblico servizio di fruizione e valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura.¹⁸

La riforma ha affiancato ai poli museali regionali una serie di musei dotati di autonomia speciale ed elencati all'art.30, comma 3 del D.P.C.M., i quali godono, oltre che di autonomia

¹⁷ D.M. 23 Dicembre 2024, n.270, *Articolazione degli uffici dirigenziali e degli istituti dotati di autonomia speciale di livello non generale del Ministero della cultura*, G.U., Serie generale, n. 28 del 4 Febbraio 2025.

¹⁸ D.P.C.M. 29 Agosto 2014, n.171, *Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione e del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 Aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 Giugno 2014, n. 89*, G.U. n. 274 del 25 Novembre 2014, art.3.

tecnico scientifica al pari degli altri musei statali afferenti ai Poli museali regionali, anche di un'autonomia finanziaria, contabile e organizzativa.

I musei resi autonomi sono stati scelti in base ai seguenti criteri:

- a) Numero di visitatori;
- b) Superficie espositiva;
- c) Consistenza delle collezioni;
- d) Potenzialità di sviluppo.¹⁹

La creazione di un sistema museale nazionale, il riconoscimento dell'autonomia ai musei statali e la previsione di una specifica *Direzione Generale Musei* erano strumenti invocati da tempo per superare le criticità in cui versavano i luoghi della cultura e che oggi vedono l'occasione per migliorarne la fruizione collettiva.

In particolare, il sistema museale nazionale facente capo alla Direzione Generale Musei e costituito da una rete di musei e luoghi della cultura collegati fra loro al fine di migliorare il sistema di fruizione, accessibilità e gestione sostenibile del patrimonio culturale.

Come detto in precedenza, il decreto definisce 14 istituti dotati di autonomia speciale quali uffici di livello dirigenziale generale, tra cui figurano i musei più importanti e con maggior attrazione di visitatori.

Tuttavia, considerando anche gli uffici dirigenziali di livello non generale, i musei dotati di autonomia arrivano al numero di 53.

Tale autonomia consiste in aspetti scientifici, finanziari, organizzativi e contabili.

Ciascun istituto elabora il proprio statuto (art. 2 del d.m. 23 Dicembre 2014) dove dichiara e definisce la propria missione, gli obiettivi e l'organizzazione, ovvero le finalità, le funzioni, l'ordinamento interno dell'istituzione, il patrimonio e l'assetto finanziario, pubblicandolo sul proprio sito.

Ogni istituto deve dotarsi di determinati organi, quali il *Direttore*, il *Consiglio di amministrazione*, il *Comitato scientifico* e il *Collegio dei revisori dei conti*.

Il *Direttore* del museo è il custode, l'interprete dell'identità e della missione del museo, nel rispetto degli indirizzi del Ministero.

La maggior autonomia di tale figura, da un lato trasferisce maggiori poteri esecutivi e gestionali, dall'altro aumenta considerevolmente le responsabilità.²⁰

¹⁹ Carnia M. *La disciplina normativa ed economico-finanziaria dei musei* in *Rivista della Corte dei conti* n°4, 2025. Roma Istituto poligrafico dello Stato, 2025.

²⁰ Bernardi B. *La valutazione della performance dei progetti culturali*. Venezia Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia, 2000.

Una prima disciplina del ruolo di *Direttore* viene data dal comma 4 dell'art 35 del D.P.C.M. n. 171/2014 e nell'art. 10 del d.m. 23 Dicembre 2014, che individua tra le sue funzioni programmare, indirizzare, coordinare e monitorare tutte le attività di gestione del museo.

Gli viene attribuita la cura del progetto culturale, volto a rendere il museo un luogo vitale, inclusivo, capace di promuovere lo sviluppo della cultura e svolgere un ruolo nella procedura di autorizzazione al prestito dei beni culturali delle collezioni di propria competenza.

Inoltre, il comma 4 prevede lo svolgimento di attività di ricerca i cui risultati devono essere resi pubblici e la facoltà di proporre iniziative di divulgazione, formazione e ricerca legate alle collezioni di competenza, anche ospitando tirocini e programmi.

Il ruolo del *Direttore* per quanto riguarda i musei dotati di autonomia speciale, può essere conferito con procedura di selezione pubblica per una durata da 3 a 5 anni, anche a personalità estranee alla pubblica amministrazione purché di particolare e comprovata qualifica professionale in materia di tutela e valorizzazione dei beni culturali e in possesso di una documentata esperienza di elevato livello nella gestione di istituti e luoghi della cultura.

L'incarico può essere rinnovato per una sola volta, per ulteriori quattro anni, con decisione motivata sulla base di una valutazione positiva dei risultati ottenuti.

Per direttori di livello non generale gli incarichi sono invece conferiti dalla Direzione Generale Musei.

Il *Direttore*, fatto in tal modo oggetto di un riconoscimento anche normativo, prima mancante nell'esperienza italiana, diventa il tramite delle nuove politiche di tutela e valorizzazione e delle principali innovazioni che investono la funzione e il ruolo dei musei, dei parchi archeologici, e dei luoghi della cultura.

L'impostazione data a tale figura è quindi di *impronta manageriale*, tipica di strutture che operano secondo canoni afferenti al modello aziendale.²¹

La nomina dei primi *Direttori* dei musei autonomi a partire dal 2015, di forte risonanza mediatica, ha portato una notevole crescita dell'impatto sociale, culturale ed economico dei musei e l'apertura alla selezione internazionale di tale figura, seppur migliorabile, resta un grande passo nella pubblica amministrazione.²²

²¹ Carnia M. *La disciplina normativa ed economico-finanziaria dei musei* in *Rivista della Corte dei conti* n°4, 2025. Roma Istituto poligrafico dello Stato, 2025.

²² Lampis A. *il lavoro culturale pubblico. Peculiarità del settore e delle figure di leadership*. In Taormina A. *Lavoro culturale e occupazione*, Milano Angeli, 2021.

Il *Direttore* di un museo non deve essere solo uno storico dell'arte, ma una persona che sappia coordinare e valorizzare le tante professionalità di alto livello che la struttura museo contiene.

Coniugare gli obiettivi di tutela e valorizzazione delle collezioni museali con il rispetto dei valori di buon andamento e di equilibrio dei bilanci può essere ottenuto sia attraverso la riduzione della spesa e della miglior disciplina dei modelli di gestione che sul piano delle entrate, facendo affluire nuove risorse finanziarie che non derivino esclusivamente dai finanziamenti pubblici e dalla biglietteria.²³

Inoltre, gli compete curare il progetto culturale del museo, rendendolo un luogo vitale, inclusivo, capace di promuovere lo sviluppo della cultura, assicurare elevati standard qualitativi nella gestione e nella comunicazione, nell'innovazione didattica e tecnologica e nella programmazione di mostre ed esposizioni.

Il *Consiglio di amministrazione* ha invece il compito di adottare lo statuto, acquisito l'assenso del comitato scientifico e del collegio dei revisori dei conti.

Inoltre, spetta sempre al *Consiglio di amministrazione* approvare la carta dei servizi e il programma di attività annuale e pluriennale del museo, verificandone la compatibilità finanziaria e l'attuazione, approvare il bilancio di previsione, le relative variazioni e il conto consuntivo.

È composto da cinque membri: il direttore che presiede il consiglio e altri quattro componenti, nominati con decreto dal Ministero per cinque anni, scelti tra esperti di chiara fama nel settore del patrimonio culturale e designati uno d'intesa con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e l'altro con il Ministro dell'economia e delle finanze.

Svolge funzione consultiva del direttore, supportandolo nella predisposizione del programma annuale e pluriennale di attività.

Il *Comitato scientifico* svolge essenzialmente una funzione di carattere consultivo per il direttore, che lo presiede ed è composto da altri quattro membri individuati tra professori universitari ed esperti di comprovata qualificazione in materia di tutela e valorizzazione dei beni culturali.

Al *Collegio dei revisori dei conti* spetta invece svolgere attività relative al controllo di regolarità amministrativo-contabile verificando la regolare tenuta delle scritture contabili ed il regolare andamento della gestione economica, finanziaria e patrimoniale del museo.

È composto da tre componenti di cui un funzionario del Ministero dell'economia e delle finanze nominati per tre anni.

²³ Tarasco A.L. *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Bari Laterza, 2019.

Il processo di riforma del *Ministero della Cultura* si inserisce nella cornice di maggior consapevolezza della centralità della fruizione culturale come vettore di sviluppo economico, motore identitario e promotore sociale.

Nello specifico riguardo al sistema museale, l'obiettivo è stato quello di rendere più funzionale la struttura alle esigenze della contemporaneità, mettere le realtà più prestigiose ed efficienti in migliori condizioni per crescere e recuperare un progetto culturale che punti sulla missione di educazione e ricerca.

La riforma ha inoltre introdotto i *Poli museali regionali* che sono uffici di livello dirigenziale non generale e rappresentano le articolazioni periferiche della *Direzione Generale Musei*. Il loro compito è assicurare sul territorio, l'espletamento del servizio pubblico di fruizione e di valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura affidati in gestione.

Vengono distinte le competenze e le responsabilità fra i soggetti titolari delle funzioni d'indirizzo politico (il Ministro) e i soggetti incaricati della gestione amministrativa, finanziaria e tecnica che spettano ai soggetti direttamente incaricati, ossia i dirigenti.²⁴

Infatti, in base al principio di distinzione politica-amministrativa, agli organi di governo come i Ministri, compete, nell'esercizio di indirizzo politico amministrativo, l'adozione delle decisioni in materia di atti normativi, definire gli obiettivi, le priorità, i piani, i programmi, le direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione.²⁵

Ai dirigenti invece spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica, amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo, responsabili quindi in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

Il Ministero si avvale, per il miglior esercizio delle proprie funzioni e dei propri compiti, di un'amministrazione consultiva.

Gli organi consultivi centrali sono il *Consiglio superiore Beni culturali e paesaggistici* e sette comitati tecnico-scientifici.

Il ruolo del *Consiglio superiore Beni culturali e paesaggistici* è quello di organo consultivo del Ministero a carattere tecnico-scientifico e può esercitare anche un'attività propositiva.

Il consiglio superiore è composto da otto eminenti personalità del mondo della cultura nominate dal ministro, tre dei quali su designazione della conferenza unificata e dal presidente dei sette comitati tecnico-scientifici, per una durata di tre anni.

²⁴ Barbati C. *Diritto del patrimonio culturale*. Bologna Il Mulino, 2025.

²⁵ D.lgs. 30 Marzo 2001, n.165, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, art. 4, G.U. n. 106 del 9 Maggio 2001

Fra le otto eminenti personalità il ministro nomina il *Presidente del consiglio superiore*, il quale in caso di parità nelle votazioni avrà un potere maggiore.

I sette comitati tecnico scientifica invece sono articolati in base ai diversi ambiti di competenza e sono:

- a) archeologia;
- b) belle arti;
- c) paesaggio;
- d) arte e architettura contemporanea;
- e) musei e l'economia della cultura;
- f) archivi;
- g) biblioteche e gli istituti culturali.

Anche i comitati, al pari del consiglio superiore sono di natura consultiva e propositiva.

Ciascun comitato è composto da quattro membri, uno eletto al proprio interno dal personale tecnico-scientifico dell'amministrazione, due da esperti di chiara fama in materia attinenti alla sfera di competenza del comitato, designati dal Ministero e uno da un professore universitario di ruolo nei settori disciplinari direttamente attinenti alla sfera di competenza del singolo comitato.

Il MiC, come altri ministeri, per l'esercizio delle proprie funzioni e dei propri compiti si avvale anche di un'amministrazione periferica, ossia di sedi e di uffici dislocati sul territorio nazionale che assicurano una cura e una risposta più ravvicinate alle esigenze di quelli che ne sono i destinatari finali, e nel caso i beni del patrimonio culturale.

Sono organi periferici del Ministero:

- a) i segretariati regionali;
- b) le soprintendenze Archeologia, Belle arti e paesaggio;
- c) le direzioni regionali musei; i musei, le aree e i parchi archeologici e gli altri luoghi della cultura;
- d) le soprintendenze archivistiche e bibliografiche;
- e) gli archivi di Stato;
- f) le biblioteche.

Gli istituti dotati di autonomia speciale non sono enti pubblici, perché restano privi della personalità giuridica e rimangono strutture del Ministero, al pari di ogni altro ufficio dello stesso.

Da ciò deriva anche il fatto che le spese per il personale sono comunque pagate dal Ministero e non risultano nel bilancio dei singoli istituti.

Questa configurazione risulta ancora un limite rispetto all'autonomia gestionale, dal momento in cui la carenza di personale all'interno dei musei è di notevole rilevanza e ogni istituto dovrebbe avere la facoltà di valorizzare il lavoro del personale in base alle esigenze richieste.

L'applicazione di tali interventi è stata rallentata drasticamente dalla pandemia, che ha drammaticamente danneggiato i settori culturali, richiedendo interventi specifici non sempre tempestivi.

Il problema principale che il Ministero della cultura, espressione di diverse coalizioni di governo, ha dovuto affrontare fin dalla vigilia del nuovo secolo è stata la forte carenza del finanziamento pubblico alla cultura, con forti limitazioni e drastici tagli inflitti a partire dagli anni 2000.

2.3 *Le politiche culturali in Italia*

Le politiche pubbliche a favore dell'arte e della cultura rappresentano l'insieme delle azioni di istituzioni pubbliche o private no-profit, che con diverse forme e modalità indirizzano, guidano, sostengono l'espressione della creatività artistica di un singolo o di un gruppo e in generale lo stile di vita di una collettività.²⁶

Il museo può essere considerato un bene misto, non rivale ma escludibile se si considerano i limiti di capacità e accoglienza del pubblico.

Entrando nel merito delle caratteristiche economico aziendali, un museo può essere qualificato come azienda "composta" in quanto combina tipici processi di produzione con processi di consumo.

I musei, infatti, svolgono la propria attività verso terzi, richiedendo un corrispettivo monetario di gran lunga inferiore al costo di produzione del servizio, beneficiando nella maggior parte dei casi di finanziamenti pubblici o di donazioni di privati.

Tali elementi li distinguono dalle imprese, che sono finalizzati prevalentemente alla produzione di remunerazioni economiche caratterizzate dallo svolgimento di processi di produzione in senso stretto.

Possiamo individuare tre principali modalità attraverso le quali l'azione del soggetto pubblico si manifesta:

²⁶ Turrini A. *Politiche e management pubblico per l'arte e la cultura*. Milano Egea, 2008.

- a) azione di regolazione del settore culturale (leggi, norme, regolamenti, ...);
- b) creazione di istituzioni culturali, mantenimento della proprietà e della gestione diretta;
- c) Il sostegno finanziario attraverso sussidi diretti alle istituzioni, agli artisti o forme di agevolazioni fiscali per i donatori delle istituzioni culturali no-profit.

Per quanto riguarda il primo caso, in tutti i paesi occidentali esistono forme molto sviluppate di regolazione del settore artistico.

In termini generali possiamo individuare quattro modalità di intervento regolativo da parte delle pubbliche amministrazioni.

Politiche nei confronti dei fruitori, dove il dibattito si concentra sull'applicazione di una tariffa d'ingresso (prezzo del biglietto).

In questo caso le pratiche variano da paese a paese, si considerino infatti musei pubblici inglesi o americani che non impongono il prezzo d'ingresso a differenza dei musei pubblici italiani o francesi.

Tale politica produce degli effetti in termini di inclusione rispetto alle diverse frange del pubblico.

Gli studi dimostrano come la domanda non sia influenzata dal prezzo del biglietto.

In particolare, l'abbassamento del prezzo del biglietto non aumenta drammaticamente il livello di partecipazione delle classi meno abbienti della popolazione non agevolando il perseguimento dell'obiettivo di diversificazione della composizione del pubblico.

Risulta molto più importante il livello di istruzione nel determinare il livello di partecipazione e frequenza.²⁷

Questo dimostra come le barriere monetarie siano meno ostacolanti rispetto al livello di istruzione e educazione all'arte.

Seconda tipologia di politiche si rivolge alle opere d'arte, principalmente legate alla conservazione e protezione.

Il terzo punto riguarda politiche nei confronti degli artisti e del mercato del lavoro passando dai diritti degli artisti a esenzioni fiscali alla regolazione dei rapporti sindacali tra artisti e istituzioni pubbliche e private, tra cui rientra anche la norma sul diritto d'autore.

Riguarda anche politiche nei confronti degli spazi culturali, attraverso sistemi di concessioni e licenze per lo svolgimento di attività culturali aperte al pubblico.

Tuttavia, dobbiamo considerare che l'intervento finanziario tramite sussidi e finanziamenti a supporto dell'arte e la cultura rappresenta una delle azioni più frequenti al sostegno del

²⁷ Borgonovi E. *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Milano Egea, 2004

settore nei Paesi occidentali in quanto tale intervento è strettamente legato alle esternalità positive generate.²⁸

Le tipologie maggiormente utilizzate sono due, sussidi diretti all'offerta e agevolazioni fiscali sia per domanda che offerta.

Tradizionalmente, soprattutto nei paesi dell'Europa continentale, i sussidi alle istituzioni culturali prendono la forma di fondi indistinti atti a coprire i costi supportati dal museo per le proprie attività, calcolati sulla base della spesa storica o su determinati progetti culturali.

La ratio è quella di abbassare il fabbisogno finanziario dell'istituzione permettendo alla stessa di non alzare i prezzi dei biglietti e rendere accessibile la propria offerta al maggior numero di persone.

L'altra forma di intervento finanziario da parte del soggetto pubblico nel settore dell'arte e della cultura è data dalle agevolazioni fiscali concesse a chi dona alle istituzioni culturali.

Queste forme di sostegno pubblico rappresentano una rinuncia da parte dello Stato a recepire risorse finanziarie in forma di tributi e quindi anche se in via indiretta, forme importanti di intervento nel settore culturale.

Se un sistema di donazione diretto da parte dello Stato è centrato sul decisore pubblico il quale tende a favorire maggiormente il merito o la qualità artistica delle istituzioni culturali, un sistema indiretto si basa sulla scelta dei singoli donatori, scegliendo dove e a chi donare, premiando così in misura minore le istituzioni meno note.

Tale situazione sarebbe riconducibile al fallimento di mercato che rendono necessario il ricorso all'intervento pubblico o all'uso molto più frequente di formule no-profit.

Infatti, risulta difficile ad esempio giudicare a priori una mostra d'arte, generando incompletezza e asimmetria informativa che si riflettono sulla predisposizione a donare.

Si genera così il fallimento del contratto di scambio fra domanda e offerta, in quanto un sistema di offerta che massimalizzi il profitto condurrebbe a prezzi inefficientemente alti.

Un'ulteriore giustificazione all'intervento pubblico è riconducibile alle esternalità economiche positive prodotte dalle istituzioni artistiche, così da ricondurre la cultura all'interno delle politiche di welfare.²⁹

Queste esternalità positive generano dei benefici che non vengono catturate dal mercato e quindi costituiscono delle giustificazioni all'intervento pubblico.

²⁸ Chirieleison C. *La gestione strategica dei musei*. Milano Giuffrè, 2000.

²⁹ Lampis A. *Musei, accessibilità e welfare culturale*. In *Cultura come diritto: Radici Costituzionali, politiche e servizi*. A cura di Castelli G. Roma Associazione Civita, 2019.

Dobbiamo tenere in considerazione tutte quelle giustificazioni di interesse non economico come lo sviluppo di un'identità, il prestigio internazionale, miglioramento della qualità della vita, sviluppo di capitale e coesione sociale.

Quando tali esternalità risultano positive, rappresentano uno dei principali elementi a sostegno dell'intervento pubblico soprattutto a favore di quelle forme di cultura importanti che se lasciate in balia del mercato rischierebbero di scomparire con grave danno alla collettività per generazioni presenti e future.

Le tipologie di esternalità positive possono essere sia di carattere privato, come nel caso delle ricadute dirette nel settore del turismo e delle attività ad esso collegate, sia di carattere pubblico attraverso il miglioramento del livello civile e istruttivo di un paese.

È compito dello Stato allora sostenere la produzione di beni e servizi che generano esternalità positive a beneficio di chi può godere di questi ritorni economico-sociali.³⁰

Tuttavia, il fallimento di mercato non viene sempre risolto in maniera efficace dall'intervento del pubblico generando distorsioni con effetti negativi più pesanti di quelli generati dal mercato.

Ad esempio, le pratiche regolative possono disincentivare la produzione di contenuti innovativi finendo per omologare il linguaggio e conseguente perdita di valore culturale.

L'aspetto di critica inerente all'omologazione del linguaggio può seguire il finanziamento pubblico, ovvero la ricerca del sussidio può spingere alcune istituzioni a programmazioni e produzioni più interessanti per le amministrazioni che li tutelano piuttosto che per il pubblico e quindi a discapito della qualità.

Sappiamo che gli ostacoli legati alla fruizione di contenuti culturali sono in minima parte di natura finanziaria e molto spesso sono i consumatori stessi ad auto escludersi dal consumo culturale per scarso interesse o incapacità di cogliere il potenziale miglioramento sulla qualità della propria vita presente o semplicemente perché i propri interessi vertono su altri campi.

Importante ricordare che spesso il livello di consumo culturale è correlato al reddito delle famiglie, dove quelle meno agiate da un lato contribuiscono meno al sostegno culturale dall'altro partecipano anche meno, rendendo di fatto i sostegni a tutto vantaggio di categorie già dotate di risorse economiche e culturali.

La conoscenza approfondita del pubblico e la valutazione del suo indice di gradimento rappresentano un momento essenziale per la definizione delle strategie d'azione da

³⁰ Pedrini S. *Economia della cultura e politiche culturali*. Bologna Pendragon, 2025.

pianificare e sostenere in quanto il senso delle politiche pubbliche consiste proprio nella correzione degli squilibri, la riduzione delle distanze e l'inclusione degli esclusi.³¹

Il monitoraggio della qualità dei servizi offerti al pubblico dagli istituti culturali rappresenta una delle sfide più importanti per la definizione delle future politiche culturali, in particolare per quanto riguarda il miglioramento e la modernizzazione delle modalità di fruizione degli spazi e delle collezioni.

Un'altra questione chiave che attualmente rappresenta un limite alle strategie di innovazione culturale è rappresentato dalla trasformazione digitale che le organizzazioni culturali stanno affrontando.

La maggior parte degli istituti in Italia soffre di problemi di risorse (finanziarie e personali) e di una mancanza di consapevolezza sulle reali opportunità delle tecnologie, sia in termini di conservazione-protezione del patrimonio che di valorizzazione e promozione.

A livello organizzativo, con il Decreto del Direttore Generale Musei, nel 2019 è stato approvato un piano programmatico per la trasformazione digitale dei musei.

A livello politico è stata riconosciuta l'importanza di agire sulle competenze e sulle abilità per formare e riqualificare i professionisti del settore culturale con competenze sia nel campo dei beni culturali sia in quello delle digital humanities.

Sebbene nel corso degli anni siano stati lanciati diversi appelli su questo tema, non è ancora stata sviluppata una politica specifica per questo aspetto.

Per l'Unesco l'Italia è il paese che detiene il più alto numero al mondo di beni patrimonio dell'umanità; tuttavia, in Europa siamo lo Stato che investe meno in cultura, solo l'1,1% del Pil contro una media comunitaria del 2,2%.³²

Non viene colto a livello politico il ruolo chiave che ha la cultura nel nostro paese, senza considerare che descrivere gli introiti delle istituzioni museali italiane non è affatto operazione agevole.

Principalmente per due motivi:

- a) mancano analisi dei dati contabili del complessivo sistema di gestione del patrimonio culturale, quantomeno dei 3085 musei pubblici che descrivono il 63,1% del totale dei musei italiani pubblici o privati;
- b) analizzare nel dettaglio le diverse tipologie di ricavi delle istituzioni museali statali non è semplice.³³

³¹ Cicerchia A. *La partecipazione culturale in Italia: Dati per le politiche*. In *Cultura come diritto: Radici Costituzionali, politiche e servizi*. A cura di Castelli G. Roma Associazione Civita, 2019.

³² Monti S. *Cultural accountability: Una questione di cultura*. Milano Angeli, 2015

³³ Tarasco A.L. *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Bari Laterza, 2019.

L'assunzione di una linea politica nazionale unica in materia di beni culturali in Italia si può far risalire al 1975, data in cui venne istituito il Ministero per i Beni Culturali ed Ambientali, raggruppando funzioni in materia culturale prima disperse fra diversi Ministeri e che grazie alle proprie strutture decentrate, le Soprintendenze, garantiva tutela, protezione e valorizzazione dei beni culturali e artistici del paese.

Da tale momento l'evoluzione delle politiche culturali nazionali si caratterizza per alcuni fattori.

Primo su tutti l'ampliamento degli obiettivi di politica culturale dove col tempo si affiancano alla tradizionale tutela, valorizzazione e promozione dell'identità culturale del paese anche il sostegno a diffondere la creatività italiana all'interno e anche all'estero.

Una seconda linea seguita dal Ministero, anche sulla spinta delle riforme manageriali implementate nelle amministrazioni pubbliche di diversi paesi occidentali a partire dagli anni Ottanta, implementando una maggior autonomia organizzativa, finanziaria, decisionale e maggiore orientamento al cittadino e all'utente, soprattutto nel settore museale, teatrale e musicale.

La chiave di lettura che si può evincere è la tendenza della politica culturale italiana degli ultimi anni all'*aziendalizzazione*.

Le riforme che seguirono videro nascere la possibilità di affidare in concessione a terzi servizi aggiuntivi quali editoria, vendita di riproduzioni, organizzazione di mostre, servizi di ristorazione, caffetteria e altri servizi commerciali come bookshop.

Il Ministero aprì anche alla possibilità di creare istituzioni e fondazioni per la gestione dei beni culturali.

Ad esempio, a partire dal D.lgs. n. 368/1998 e successivi viene conferita autonomia speciale alle Soprintendenze archeologiche di Pompei e Roma e alle Soprintendenze speciali per la tutela e la valorizzazione dei Poli museali di Venezia, Firenze, Roma e Napoli.

L'autonomia acquisita da tali soggetti è scientifica, finanziaria, amministrativa e contabile e in virtù di essa possono sostenere ed espandere le proprie attività attraverso varie forme di autofinanziamento, vengono governate da un *Direttore* e da un *Consiglio di Amministrazione* e redigono un bilancio autonomo.

Per quanto riguarda il territorio, viene anche data una maggior importanza alle Regioni e agli Enti locali, soprattutto per compiti di gestione, valorizzazione e promozione.

Questa riforma ha permesso la valorizzazione di numerose istituzioni culturali come musei civici e teatri comunali sparsi sul territorio nazionale che altrimenti rimarrebbero marginali o chiusi del tutto.

È importante sottolineare l'importanza dell'intervento dei governi locali nel finanziamento e sostegno delle politiche culturali in quanto comuni e province coprono in media il 74% della spesa pro-capite per l'arte e la cultura.³⁴

Tuttavia, il principale dei mali del Ministero consiste nella necessità d'integrazione e coordinamento sia tra struttura centrale e strutture periferiche che a livello locale tra le soprintendenze e il territorio.

L'altro problema riguarda il coordinamento tra gli uffici e gli organi che svolgono competenze e compiti diversi in settori completamente diversi, data l'ampia sfera d'interesse che passa dall'arte al cinema, dal teatro alla musica.

In conclusione, è possibile affermare che in Italia l'importanza dell'intervento pubblico è significativa.

Dal punto di vista degli assetti istituzionali, le politiche culturali si sono avvicinate progressivamente al modello francese con un Ministero della Cultura forte che interviene attraverso differenti modalità.

Importante risulta la diversificazione delle competenze, a livello statale concentrato su tutela e conservazione del patrimonio mentre a livello locale vengono implementate le attività di finanziamento e valorizzazione del patrimonio.

Se in passato un tratto tipico dell'azione del Ministero era quello di puntare sulla qualità artistica, oggi tale obiettivo viene affiancato molto di più anche da maggior attenzione alle ricadute economiche e sociali degli investimenti in cultura.

Tra i temi più centrali occorre segnalare l'utilizzo di strumenti atti a favorire una sempre maggiore estensione del ruolo della cultura nella vita sociale ed economica del nostro Paese.

L'obiettivo è incentivare una sempre maggiore partecipazione dell'intera cittadinanza allo sviluppo del settore anche abbattendo le barriere cognitive, fisiche ed economiche, ulteriore incentivo alla partecipazione attiva.

La vera svolta operata dalla riforma è quella che ha interessato i principali musei statali, divenuti istituti autonomi, guidati da direttori selezionati tramite bandi internazionali e che agiscono secondo i più moderni e attuali criteri di gestione museale, potendo contare sull'autonomia finanziaria e di bilancio nell'impiego delle risorse.

Così la gestione fiscale dei beni culturali assume un ruolo fondamentale perché attraverso la politica fiscale un paese può definire quali consumi intende favorire.

³⁴ Turrini A. *Politiche e management pubblico per l'arte e la cultura*. Milano Egea, 2008.

In questa eccezione la politica fiscale legata ai beni culturali rappresenta la continuazione ideale delle politiche attuate per favorire determinate categorie di cittadini che possano avere accesso al patrimonio culturale del nostro paese favorendo diffusione e conoscenza.³⁵

Tuttavia, un'analisi dei musei autonomi assegnati alla direzione generale indica che hanno attratto il 56% dei visitatori e generato oltre l'85% dei ricavi.³⁶

In base ai dati si ricava anche che il patrimonio culturale statale è di massima poco frequentato e rende ugualmente poco fatta eccezione per pochi siti che attraggono il numero maggiore di visitatori e rendono maggiormente.

Ciò significa che in primo luogo vi è un problema di domanda, cioè d'affluenza, che vale per la massima parte dei siti ma non per i più famosi, in ragione della notorietà di collezioni e fascino che evocano o della loro posizione privilegiata all'interno delle principali direttive turistiche.

Per sostenere meglio gli investimenti nella tutela, nel restauro e nella valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale, il Ministero ha istituito nel 2020 un fondo per la cultura finanziato con il 20% degli incassi sostenuti da tutti i musei nazionali.

Un'altra modalità di coinvolgimento nel sostegno del patrimonio culturale è rappresentata dall'Art bonus, attori privati e aziende possono investire in tre ambiti diversi:

- a) restauro e manutenzione del patrimonio pubblico;
- b) sostegno a istituzioni culturali, teatri, teatri d'opera e altri enti che operano nel settore dello spettacolo;
- c) finanziamento di nuove costruzioni o restauro di sedi esistenti di istituzioni pubbliche che si occupano di spettacolo.

Questo mostra come il settore del patrimonio culturale sia aperto all'intervento di una pluralità di soggetti sia pubblici che privati, chiamati ad assolvere ruoli diversi in ragione sia della loro dimensione istituzionale e natura giuridica sia della relazione in cui si trovano con il singolo bene.

Quanto ai soggetti pubblici, le loro attribuzioni, in termini di doveri e possibilità d'intervento, dipendono dalle competenze a essi riconosciute dalla Carta costituzionale e principalmente dal Codice dei beni culturali e del paesaggio.³⁷

³⁵ Bracchitta L. *La gestione dei beni culturali: organizzazione, regole, proposte*. Santarcangelo di Romagna Maggioli, 2019.

³⁶ Acerboni F. *La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali*. In *Economia e management delle aziende di produzione culturale*. A cura di Rispoli M. Bologna Il Mulino, 2009.

³⁷ Barbati C. *Diritto del patrimonio culturale*. Bologna Il Mulino, 2025.

Inoltre, la natura stessa di tali istituzioni implica la necessità di ricorrere a finanziamenti di terze economie proprio per sostenere i processi di produzione e consumo che avvengono all'interno dell'azienda.

Grazie al finanziamento esterno che è possibile generare forme di espressione artistico-culturale che economicamente non sarebbero possibili.

La finalità sociale e culturale delle istituzioni aumenta la complessità dei compiti degli organi di governo.

Risulta necessario che il *Consiglio di amministrazione* e la *Direzione generale* condividano la missione sociale e culturale dell'organizzazione e che il CdA svolga un forte ruolo di supporto allo sviluppo strategico dell'istituzione.

Infine, un ulteriore elemento che caratterizza la struttura di governo delle istituzioni culturali è rappresentato molto spesso dalla presenza di una struttura direzionale "duale" che consta di un direttore generale responsabile della buona ed efficiente gestione dell'azienda ed un direttore artistico responsabile della qualità delle iniziative culturali dell'istituzione piuttosto che dello sviluppo artistico della stessa.³⁸

Dal punto di vista gestionale la caratteristica più rilevante delle istituzioni culturali è data dalla particolare struttura degli scambi che ruotano attorno a tre soggetti distinti:

- a) il portatore di bisogno (spettatore, visitatore, fruitore, ...);
- b) l'azienda stessa;
- c) il finanziatore pubblico.

Tra questi soggetti si instaurano una serie di scambi di natura estremamente eterogena.

Il portatore di bisogno ottiene infatti dall'azienda culturale un miglioramento della propria qualità della vita e ricambia attribuendole gratitudine, fiducia, consenso che permettono all'azienda culturale di catalizzare risorse umane, strumentali, finanziarie offrendo attività e servizi culturali.

Il finanziatore pubblico ottiene così immagine e legittimazione.

L'istituzione si pone di fatto come intermediario tra il beneficiario e finanziatore.

Ciò spinge l'azienda a rendicontare puntualmente i risultati della propria attività sia con dati economici che sociali, quest'ultimi di complessa valutazione.

Occorre sottolineare come tali istituzioni hanno come finalità il perseguimento di un interesse pubblico ed extra economico che consiste nella diffusione dell'arte e della cultura come condizione di benessere di una comunità.

³⁸ Dubini P. *Economia delle aziende culturali*. Milano Etas, 1999.

Un ulteriore indice molto importante che permette di valutare il lavoro di un istituto consiste nell'*autosostenibilità finanziaria*, ovvero la capacità di ciascuna struttura museale di generare autonomamente ricavi propri, cioè diversi dai trasferimenti pubblici di origine statale o extra statale (comunitaria e non solo).

Tale capacità costituisce un valore rivelatore dell'efficacia dei diversi istituti.

Esso può essere sinteticamente rappresentato dal rapporto tra la totalità dei ricavi diversi dai trasferimenti pubblici e la totalità dei costi necessari a garantire le diverse attività di ciascuna struttura.

Concorrono a costituire tali proventi, i ricavi di biglietteria, canoni di concessioni per l'uso e la riproduzione di beni culturali, prestiti di beni culturali, donazioni, sponsorizzazioni, remunerazioni derivate dalla licenza di utilizzo dei marchi.

Capitolo 3. Il Bilancio di un museo

3.1 *Management, economicità e bilancio per i musei*

Il *bilancio*³⁹ rappresenta il documento di programmazione e di rendicontazione delle risorse e del loro utilizzo in cui si evidenziano la pianificazione e i risultati della gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche a disposizione del museo e si individuano tutte le diverse voci di entrata e di spesa al fine di consentire la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto economico, la regolarità della gestione e la confrontabilità, anche internazionale, delle istituzioni museali.⁴⁰

Esso è redatto secondo i principi di trasparenza in forma scritta e pubblicato sul sito internet di ciascun istituto.

Introduciamo il termine *management dei musei* con il quale si intende tutta la serie articolata di processi per governare il funzionamento di una struttura con una gestione che si fonda sul principio di responsabilità economica, che persegue dei risultati da raggiungere attraverso una preliminare definizione degli obiettivi e delle risorse necessarie da reperire e negoziare per la loro realizzazione, con valutazione finale dei risultati raggiunti.

In termini generali, l'applicazione della logica dell'economicità ai musei dovrebbe stimolare i responsabili a ricercare la massima efficienza nella realizzazione dei processi produttivi e lo sfruttamento di tutte le fonti di finanziamento possibili, coerenti con l'obiettivo strategico prefissato.⁴¹

Tuttavia, in Italia la scarsità delle risorse nel settore è soggetta anche a ragioni di carattere culturale legate alla mancanza di una precisa definizione delle competenze e delle responsabilità dei soggetti coinvolti.

La creazione del valore è da misurarsi con strumenti *ad hoc* che non diano conto esclusivamente degli aspetti economici, finanziari e patrimoniali ma anche del ruolo del museo in termini di contributo al dibattito culturale, definire un'identità storica, mediazione creativa, contatti con il pubblico del futuro, externalità positive, capitale culturale, valore sociale e autenticità.

In termini ipotetici, percorrendo una retta via fatta di efficacia, efficienza ed economicità, le potenzialità del sistema culturale italiano sarebbero pressoché infinite.

³⁹ D.M. 23 Dicembre 2014, *Adozione dei principi contabili applicati concernenti la programmazione di bilancio e la contabilità economico-patrimoniale delle amministrazioni pubbliche*, G.U. n. 3 del 5 Gennaio 2015.

⁴⁰ Monti S. *La gestione dei beni culturali: organizzazione, regole, proposte*, Santarcangelo di Romagna Maggioli, 2019.

⁴¹ Moretti A. *la produzione museale*. Torino G. Giappichelli, 1999.

È proprio la conformità della gestione a tali principi che caratterizza l'autonomia organizzativa concessa ai musei italiani.⁴²

L'approccio aziendale che i musei dovrebbero adottare consiste nella ricerca di condizioni di economicità affinché si possa perseguire la *mission* in modo efficace e coerente con le politiche pubbliche e utilizzare in modo efficiente le risorse disponibili.

L'attenzione all'economicità dell'azienda culturale è un elemento determinante per le politiche pubbliche.

Risulta così semplificato, non solo generare le condizioni per l'efficiente uso delle risorse, ma anche collegare tali risorse ad una visione di medio/lungo periodo, focalizzata perciò sulla *mission*.

La capacità di realizzare le politiche è incrementata da management professionale, regole di funzionamento, criteri di finanziamento e un ambiente istituzionale fortemente orientato al raggiungimento degli obiettivi.

Successivamente la valutazione dei risultati è sicuramente una leva importante per promuovere maggior aderenza alle politiche pubbliche.

In Italia è sicuramente significativo il tema del finanziamento pubblico, elemento di rilevanza in tutti i casi in cui lo scambio economico non è presente o non consente di ottenere le risorse economiche sufficienti per garantire vita autonoma in modo duraturo.

L'attività culturale nel nostro paese è sostenuta in modo molto significativo sia per quanto riguarda gli investimenti che la spesa corrente da risorse pubbliche.

In particolare, il ruolo dello Stato, delle Regioni e degli Enti locali appare di grande rilievo per le risorse che mettono in gioco.

In altri termini, i criteri di finanziamento esprimono le effettive politiche perseguite dove tuttavia la valorizzazione, per quanto rappresenta il fine ultimo di tutte le attività di tutela e conservazione, non si pone in alcun modo in antitesi con esse.⁴³

L'economista, infatti, si pone innanzitutto il problema dell'allocazione delle risorse, in particolare quando si parla di beni culturali riferiti principalmente alla conservazione e alla tutela, obiettivi principali per i musei di tutti i paesi del mondo e ovunque regolamentati.⁴⁴

Infatti, una prima externalità consiste nel prestigio che il paese gode per la corretta conservazione del proprio patrimonio culturale, soprattutto se tali beni sono riconosciuti anche all'estero e attirano così l'afflusso dei turisti stranieri.

⁴² Carnia M. *La disciplina normativa ed economico-finanziaria dei musei* in *Rivista della Corte dei conti* n°4, 2025. Roma Istituto poligrafico dello Stato, 2025.

⁴³ Tarasco A.L. *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Bari Laterza, 2019.

⁴⁴ Di Maio A. *Economia dei beni e delle attività culturali*, Napoli Liguori, 1999.

L'Italia ha bisogno di sostituire il concetto di finanziamento con quello di investimento in cultura, sottolineando meglio il lato produttivo e la capacità di generare valore aggiunto.

Passare quindi dalla necessità di finanziare la cultura perché opportunità capace di generare valore aggiunto, occupare personale, generare un indotto elevato e numerose esternalità positive per tanti altri settori.

Tale passaggio diventa utile sia nel settore pubblico che privato perché consente di allocare meglio i fondi a disposizione, investire in modo più oculato, incominciare a ragionare in termini nuovi, stimolando l'allocazione dei fondi in modo più virtuoso ed efficiente e non più sperando di finire nel calderone dei finanziamenti a pioggia.

Un altro problema che affligge il nostro paese è che molto spesso sembra non lecito avere accesso e sapere quale sia la strategia di un museo, l'approccio, la *vision*, gli intendimenti. La maggior parte degli attori che producono cultura non si sente in dovere di rendersi trasparente rispetto alle proprie strategie al di là di quanto sia strettamente necessario dichiarare per dettare una visione identificabile con il *brand* o l'ente.

Oggi da un lato per legittimare gli investimenti nel patrimonio culturale e nelle arti occorre una capacità sempre più sviluppata di rendicontare i risultati e la quantificazione attraverso dati e indicatori rappresenta la forma più credibile degli impatti, dall'altro lato l'effettiva disponibilità di dati e informazioni quantitative per misurare gli impatti è riconosciuta come insufficiente e non capace di rappresentare in modo adeguato la complessa materia culturale.⁴⁵

Negli ultimi anni molti musei hanno iniziato a dotarsi anche del *bilancio sociale*, che nasce come forma di rendicontazione volontaria negli enti del terzo settore, non avendo come scopo il profitto e può essere considerato un passo in avanti dal punto di vista della trasparenza e della rendicontazione.

Il bilancio sociale offre alla collettività lo strumento per verificare se il rapporto costi finanziario-economici e benefici sociali è bilanciato ed equo.⁴⁶

Principalmente è composto da una parte introduttiva, una parte in cui vengono descritte le caratteristiche istituzionali e organizzative, a seguire una parte dedicata alle attività con i relativi risultati sociali ed economici e per finire obiettivi di miglioramento e questionari di valutazione.⁴⁷

⁴⁵ Cicerchia A. *Che cosa muove la cultura: Impatti, misure e racconti tra economia e immaginario*, Milano Editrice bibliografica, 2021.

⁴⁶ Tomea Gavazzoli M.L. *Manuale di museologia*. Milano Etas, 2009.

⁴⁷ Senesi I. *Il valore del museo*, Milano Angeli, 2014.

Il Ministero della cultura ha previsto, con l'ultima riforma l'istituzione di una Direzione generale bilancio che si occupa di curare il bilancio, la programmazione e il controllo di gestione delle risorse finanziarie in ambito culturale, nazionali e dell'Unione Europea.

La Direzione verifica il rispetto degli obiettivi individuati dal Segretario generale e provvede all'allocazione delle risorse finanziarie, alla valutazione delle politiche pubbliche e alla revisione della spesa⁴⁸.

Svolge inoltre attività di supporto e consulenza in materia contabile, finanziaria e fiscale.⁴⁹

A partire dal 2014, musei, monumenti e siti archeologici a livello nazionale, sono stati oggetto di un processo di riorganizzazione che ha comportato, un'autonomia economica e organizzativa.

La riforma si è resa necessaria proprio perché dal 2008 al 2015 gli stanziamenti di bilancio sono stati sempre più ridotti, sia in termini assoluti che in percentuale sul totale delle spese del bilancio statale (dallo 0,28% allo 0,19%) evidenziando una costante sottovalutazione da parte dei governi, del ruolo svolto dal settore culturale per l'economia e la coesione sociale nazionale ed europea.

Anche per il 2025 non ci sono buone notizie per la cultura e ciò era chiaro già da Aprile 2024 quando è entrata in vigore la riforma della *governance* economica europea, che ha introdotto significative modifiche alle regole di bilancio e alle procedure di sorveglianza, introducendo i Piani Strutturali di Bilancio di Medio Termine.

Gli stanziamenti sono scesi dallo 0,4% del 2024 allo 0,3% sul totale, per una riduzione annua di 147 milioni per il 2025, 178 per il 2026 e addirittura 204 per il 2027.

Sono sospese le voci per la ricerca e la formazione in materia di beni e attività culturali (con dotazione 93.860.896 € euro nel 2023 e 92.029.407 € nel 2024), per il coordinamento e indirizzo per la salvaguardia del patrimonio culturale (con dotazione 364.752.80 € nel 2023 e 314.952.800 € nel 2024) e per la realizzazione di attività di tutela in ambito territoriale (con costi pari a 23.265.596 € nel 2023 e 23.252.214 € nel 2024).⁵⁰

L'ultimo colpo al bilancio del MIC viene dal pesantissimo taglio dei Fondi di Sviluppo e Coesione 2021-2027 lasciando il Ministero della Cultura con quasi il 90% delle risorse in meno rispetto all'ultima pianificazione.

⁴⁸ D.P.C.M. 15 Marzo 2024, n.57, *Regolamento di organizzazione del Ministero della cultura, degli uffici di diretta collaborazione del Ministero e dell'Organismo indipendente di valutazione delle performance*, G.U., Serie generale, n. 102 del 3 Maggio 2024.

⁴⁹ Bracchitta L. *La gestione dei beni culturali: organizzazione, regole, proposte*. Santarcangelo di Romagna Maggioli, 2019.

⁵⁰ Pedrini S. *Economia della cultura e politiche culturali*, Bologna Pendragon, 2025.

La cultura è fortemente penalizzata e sempre meno sono le risorse per i beni e le attività culturali.

Ci si poteva aspettare una riduzione, anche in considerazione delle condizioni generali dello Stato e delle norme europee sulle regole dei bilanci statali e sulle procedure di sorveglianza, ma di piccola rilevanza, invece, gli stanziamenti per la cultura sono scesi moltissimo.

3.2 *L'importanza della rendicontazione*

Le istituzioni culturali pubbliche in Italia sono prevalentemente di proprietà delle amministrazioni pubbliche locali.

Il settore museale conta infatti 3847 istituti di cui il 63,8% di natura pubblica.⁵¹

La gestione è ispirata da criteri no-profit con il vincolo dell'equilibrio economico nel lungo periodo.

Questo permette il convergere di finalità istituzionali, sociali ed educative.

Per quanto riguarda i musei statali, utilizzano un modello di *governance* pubblica tradizionale che consiste in soli decisori pubblici e l'organizzazione è riferita alla singola istituzione culturale.

Essi vengono gestiti direttamente dalle soprintendenze attraverso strutture, uffici e personale dell'ente stesso.

I musei oggi operano all'interno di un panorama che vede la *rendicontazione* come un elemento fondamentale per la gestione museale.

Nonostante la vocazione culturale e pubblica, il contesto in cui operano i musei è caratterizzato da dinamiche complesse come l'aumento delle aspettative degli *stakeholder*, la contrazione dei finanziamenti pubblici e la necessità di dimostrare l'impatto sociale delle proprie attività.

La rendicontazione assume un ruolo primario legato soprattutto alla capacità di comunicare in modo trasparente la propria attività economica, gestionale e culturale.

Tradizionalmente limitata alla sola dimensione economica-finanziaria, si è progressivamente evoluta verso forme più articolate di comunicazione istituzionale.

Inoltre, la diffusione di pratiche di *accountability* nel settore museale è oggi incoraggiata da organismi internazionali come l'ICOM.

⁵¹ Sibilio B. *Governare e gestire le aziende culturali*, Milano Angeli, 2015.

Viene, infatti sottolineato come tali pratiche siano essenziali per garantire trasparenza, consolidare la fiducia del pubblico e garantire una gestione sostenibile e coerente con la missione culturale del museo.

Il termine *accountability* non ha un corrispettivo italiano che esprime in modo esatto ed esaustivo gli stessi significati, ma fondamentalmente indica il rendere conto di un'attività di un comportamento e di determinati risultati raggiunti.

Di conseguenza il termine ha finito per indicare tanto la rendicontazione delle azioni quanto i principi di trasparenza, controllo, condivisione delle informazioni, responsabilità e attendibilità.

È proprio la responsabilizzazione delle istituzioni museali dal punto di vista dell'*accountability* che ha rappresentato il cuore pulsante della riforma attuata nel 2014.⁵²

Uno degli strumenti di rendicontazione più noto è ad esempio il bilancio sociale, nato per evidenziare l'impatto sociale dell'organizzazione sulla collettività di riferimento interessata alla sua azione.

La logica di questo documento è quella di consentire l'accesso ad informazioni anche non prettamente economiche e finanziarie utili a dare una valutazione dell'attività a più ampio spettro, a livello sociale, ambientale, politico ed etico.

Il termine *accountability* ha cominciato ad avere rilevanza solamente a partire dagli ultimi decenni del secolo scorso.

Una delle definizioni più accettate di *accountability* prevede che "l'*accountee* è *accountable* verso l'*accounter* (*stakeholder*) quando l'*accountee* è obbligato ad informare l'*accounter* delle azioni e delle decisioni passate e future dell'*accountee*, di darne giustificazione e di subire punizioni/sanzioni in caso di un eventuale cattiva condotta/gestione".⁵³

Di fatto la concezione dell'*accountability* si focalizza sul rendere conto delle proprie azioni. Si compone del principio di responsabilità, la capacità di rispondere alla richiesta di rendere conto e il principio di consequenzialità rispetto all'operato positivo o negativo.

Si evince che i sistemi di *accountability* hanno senso solo se vengono progettati per dare risposte soddisfacenti in particolare da chi e verso chi devono rendere conto, su che cosa si deve rendere conto e perché.

⁵² Carnia M. *La disciplina normativa ed economico-finanziaria dei musei* in *Rivista della Corte dei conti* n°4, 2025. Roma Istituto poligrafico dello Stato, 2025.

⁵³ Schedler A. *The self-restraining state: power and accountability in new democracies*, Lynne Rienner Publishers, 1999

L'*accountability* finanziaria richiede un approccio più consequenziale, considerando la natura dei flussi di entrata e di uscita e possibilmente anche le connessioni dirette e trasversali.

È importante sottolineare il nesso logico tra *accountability* e *governance* intesa come visione generale dell'esercizio dell'autorità, della direzione e del controllo, dove la *governance* viene basata sull'*accountability* stessa.

Di fatto per un museo essere accountable significa godere di una maggior visibilità sociale attraverso un miglioramento dei propri conti economici.⁵⁴

In questa ottica, i documenti di bilancio si configurano come uno strumento fondamentale di valori e di impatto culturale del museo, andando oltre la mera dimensione economica.

L'istituzione deve dimostrare che le attività svolte, senza trascurare la conservazione e la tutela del patrimonio custodito, sono rivolte, coerentemente con la *mission*, a promuovere iniziative di valorizzazione.

Nel museo, dunque, la direzione e coloro che con essa collaborano costantemente, rappresentano i soggetti che hanno l'obbligo e la responsabilità di informare con completezza e chiarezza i tanti interlocutori.

Il museo ha l'obiettivo di attivare un processo che gli consenta di farsi riconoscere e quindi legittimarsi a seguito della validità delle sue scelte e della capacità di realizzarle rimanendo fedele ai principi ispiratori.

Si distinguono quindi un'*accountability* finanziaria e una procedurale.

L'*accountability* finanziaria è imposta dall'obbligo di rendere conto l'utilizzo dei fondi ricevuti da fonti pubbliche e private ai rispettivi conferenti mentre l'*accountability* procedurale mira a dimostrare la correttezza dell'impiego delle risorse finanziarie e umane e a specificarne modalità e finalità.

Il museo ha il dovere istituzionale di consentire il controllo dei risultati ottenuti con l'utilizzo delle risorse disponibili da parte di tutti gli interlocutori interni, esterni e di tutti i cittadini, che devono poter controllare il suo operato e coglierne gli esiti gestionali diretti e indiretti.

L'*accountability* può così garantire la trasparenza e la verifica della correttezza nell'esercizio delle responsabilità.

In Italia tutti i musei predispongono documenti che illustrano la loro situazione finanziaria ed economico-patrimoniale, ma pochi forniscono notizie sugli aspetti culturali della loro gestione.

⁵⁴ Monti S. *Cultural accountability: Una questione di cultura*, Milano Angeli, 2015.

Misurare l'investimento culturale esclusivamente con indicatori reddituali e quantitativi non basta, anzi per certi versi può rappresentare un limite soprattutto se i dati sono letti senza una dimensione rilevante nel processo di produzione culturale.⁵⁵

Il sistema delle rilevazioni ha finalità informative, ovvero di segnalazione in merito all'andamento della gestione, di impiego per l'assunzione delle decisioni, valutative, di apprezzamento delle attività svolte e dei risultati conseguiti.

Rientrano in questo sistema le rilevazioni di ordine quantitativo (monetarie e non), qualitativo, contabili ed extra contabili.⁵⁶

Il progressivo spostamento delle istituzioni culturali verso logiche di responsabilizzazione economica ha indotto in questi ultimi anni ad un rilevante sforzo per una più corretta misurazione dei risultati economici.

Tuttavia, le finalità extra economiche di tali istituti implicano il non sottovalutare gli aspetti connessi alla rilevazione dei risultati non monetari in termini di efficacia esterna ed utilità delle iniziative promosse.

Partendo dal presupposto per cui se non conti non sai quello di cui stai parlando, le riflessioni economiche sul patrimonio culturale non possono che seguire la descrizione economica del fenomeno, in grado di fornire una misura dei parametri assai diversi tra loro, quali il gradimento dei siti da parte dei visitatori, il bisogno di finanziamento pubblico, la capacità di autosostenibilità espressa dai modelli gestori e in ultima analisi il rispetto dei parametri di efficacia, efficienza ed economicità.

L'analisi economica costituisce una chiave per esaminare problematiche e soluzioni innovative per la miglior gestione del patrimonio culturale.

Soltanto dopo aver analizzato i profili tecnici, economici e finanziari si potranno formulare le più adatte soluzioni finalizzate ad individuare il miglior modello gestionale se si dirige il patrimonio culturale al fine di promuovere la persona umana e non produrre lucro, dove tale nobile e condivisibile finalità non esclude un metodo di gestione rispettoso della garanzia dell'equilibrio dei bilanci pubblici, il che implica costantemente il tentativo di ridurre i costi e di incrementare le entrate.

La logica aziendale si presenta quale fattore di guida delle scelte organizzative e funzionali finalizzate a ottimizzare il rapporto tra obiettivi e risultati (efficacia), tra risorse disponibili e impegnate (economicità) e tra risorse impegnate e risultati ottenuti (efficienza).

⁵⁵ Senesi I. *Il valore del museo*, Milano Angeli, 2014.

⁵⁶ Turrini A. *Politiche e management pubblico per l'arte e la cultura*, Milano Egea, 2008.

Infine, considerando la rendicontazione sociale, e successivamente quella ambientale, percepite come un'opportunità, nel rispetto dei criteri sociali ed etici, risulta premiato dal mercato ed è motivo di vantaggio competitivo.

3.3 *Obiettivi e struttura dei documenti di bilancio*

Il panorama internazionale in materia appare estremamente complesso e variegato.

Non esiste un modello univoco o degli indicatori che siano universalmente riconosciuti nella definizione dei bilanci, così come molteplici sono le norme relative alla trasparenza e veridicità dei bilanci.

A partire dagli anni 70, il solo aspetto finanziario non è apparso più sufficiente e lo spettro d'indagine si è andato dilatando in considerazione della circostanza che imprese e governi determinano degli impatti non solo economici ma anche ambientali, sociali sul territorio nel quale insistono e agiscono.

In effetti i documenti di bilancio sono da intendersi quali strumenti per rendere conto ai cittadini e ai vari *stakeholder* lo stato di attuazione degli interventi finanziati nel quadro più generale delle finanze e delle scelte compiute a livello decisionale, ovvero la comunicazione delle politiche intraprese, la sostenibilità finanziaria, economica, sociale, ambientale e di valutare l'efficacia di un agire economico più responsabile.

Per quel che riguarda il panorama italiano, in particolare rivolto ai musei statali dotati di autonomia, il Ministero ha preposto un sistema informativo di bilancio con classificazione delle voci per natura⁵⁷ sulla base di quanto espresso dal Codice civile.

Tali prospetti sono soggetti al rispetto di alcuni principi quali la veridicità, correttezza, imparzialità, attendibilità, rilevanza, chiarezza, pubblicità, coerenza, annualità, continuità, prudenza, costanza, universalità, integrità, unità, flessibilità e competenza finanziaria ed economica.⁵⁸

I documenti di bilancio richiesti dalla normativa che gli amministratori devono redigere sono lo stato patrimoniale, il rendiconto finanziario e il conto economico, per quanto riguarda i

⁵⁷ Ferrarese P. *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia Cafoscarina, 2021.

⁵⁸ Decreto del Presidente della Repubblica 27 Febbraio 2003, n. 97, *Regolamento concernente l'amministrazione e la contabilità degli enti pubblici*, G.U. n. 103 del 6 Maggio 2003.

prospetti numerici, a cui si aggiungono la nota integrativa e la relazione sulla missione che integrano aspetti qualitativi legati alle finalità artistiche e culturali dei musei.⁵⁹

3.3.1 *Lo stato patrimoniale*

In particolare, per lo stato patrimoniale illustriamo le classi principali del documento, riferito all'ambito museale, che fotografano ad una certa data, generalmente a chiusura di bilancio, quali risorse si possiedono, come sono finanziati e quanto sono sostenibili nel tempo.

Lo stato patrimoniale è utile per misurare la sostenibilità nel lungo periodo, verificando l'uso delle risorse e la stabilità finanziaria.

Dal momento che all'interno dei musei opere d'arte e patrimonio architettonico non vengono venduti in maniera diretta, tale valore assume aspetto simbolico e spesso viene aggiornato in maniera periodica in base alla valutazione di mercato.

Tuttavia, tale valore viene più spesso inserito e giustificato in nota integrativa in quanto non concorre alla formazione del patrimonio netto.

Le *immobilizzazioni* si distinguono in immateriali, materiali e finanziarie.

Alla voce *immobilizzazioni immateriali* vengono iscritti diritti di brevetti o di utilizzo, concessioni, licenze e marchi, al costo di acquisto o di produzione.

Compongono le *immobilizzazioni materiali* terreni, fabbricati, arredamento, impianti, macchinari e attrezzature.

Nel caso di un museo, esse si compongono del diritto d'uso dell'edificio, degli impianti espositivi (luci, allarmi, ...) e di conservazione.

Al giorno d'oggi sempre più musei valorizzano il proprio marchio attraverso campagne pubblicitarie, *merchandising*, licenze di riproduzione o concessioni di spazi.

L'*attivo circolante* è composto da rimanenze, crediti, attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni e disponibilità liquide.

Per quanto riguarda i *crediti*, tale voce risulta composta dai soggetti erogatori dei contributi sia pubblici che privati.

⁵⁹ Decreto ministeriale 10 Maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, G.U. n. 244 del 19 ottobre 2001, Suppl. ord. N. 250.

Disponibilità liquide invece rappresenta i saldi attivi da depositi bancari, nonché il denaro e i valori in cassa alla chiusura del bilancio d'esercizio.

Alla voce *ratei e risconti* vengono iscritti proventi e oneri la cui competenza è anticipata o posticipata.

In molti musei, tali somme si legano a progetti quali mostre temporanee.

Le voci che compongono il passivo sono il patrimonio netto, i fondi per rischi ed oneri, il TFR (trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato), i debiti e i ratei e risconti.

Il *patrimonio netto* è generalmente suddiviso in due parti, la prima disponibile e formata dalla dotazione conferita dal soggetto giuridico (Stato, Regione, Ente locale), ovvero il capitale, aumentata dell'utile o diminuita delle perdite dei risultati degli anni precedenti.

La seconda invece consiste nella parte vincolata e indisponibile, ovvero risorse soggette a specifici vincoli di destinazione.⁶⁰

Nel caso dei musei tali vincoli possono derivare da normative, decisioni del museo o condizioni poste da terzi, quali mecenati.

Fondi per rischi ed oneri sono stanziati per coprire oneri certi o probabili che alla chiusura dell'esercizio non sono determinabili.⁶¹

Nello specifico si tratta di spese legate alla conservazione o al restauro delle opere.

Il *trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato* corrisponde all'ammontare dovuto per le cessazioni del rapporto di lavoro intervenute nel corso dell'esercizio.

I *debiti* sono principalmente a breve termine, verso fornitori, istituti di credito o verso lo Stato e altre amministrazioni sotto forma di tributi.

⁶⁰ Ferrarese P. *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia Cafoscarina, 2021.

⁶¹ Ferrarese P. *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Venezia Cafoscarina, 2022.

Tabella 1 Lo stato patrimoniale, prospetto dell'attivo

ATTIVITA
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti
B) Immobilizzazioni
<i>I – Immobilizzazioni immateriali</i>
<i>II – Immobilizzazioni materiali</i>
<i>III – Immobilizzazioni finanziarie</i>
Totale immobilizzazioni (B)
C) Attivo circolante
<i>I – Rimanenze</i>
<i>II – Crediti</i>
<i>III – Attività finanziarie non immobilizzate</i>
<i>IV – Disponibilità liquide</i>
Totale attivo circolante (C)
D) Ratei e Risconti
TOTALE ATTIVO

Tabella 2 Lo stato patrimoniale, prospetto del passivo

PASSIVITA
A) Patrimonio netto
<i>I – Fondo di dotazione dell'ente</i>
<i>II – Patrimonio vincolato</i>
<i>III – Patrimonio libero</i>
Totale (A)
B) Fondi per rischi ed oneri
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato
D) Debiti
E) Ratei e risconti
TOTALE PASSIVO

3.3.2 Il conto economico

Il conto economico è importante per valutare il valore della produzione formato dai ricavi delle vendite, delle prestazioni e dei contributi ricevuti dallo Stato, dagli altri enti pubblici o dai privati.

Per ottenere il risultato della gestione operativa di un museo, a tale valore vanno sottratti i costi della produzione.

Il risultato della gestione operativa si configura quindi come la capacità di raggiungere un equilibrio gestionale a seguito della trasformazione delle risorse finanziarie in valore culturale.

I componenti positivi e negativi di reddito sono distinti secondo l'appartenenza alle gestioni caratteristica, accessoria e finanziaria.

La *gestione caratteristica* identifica i componenti di reddito generati dal settore principale, ovvero l'attività economica distintiva che rappresenta il fine stesso del museo.

In particolare, si tratta dei ricavi da biglietteria, sponsorizzazioni, attività educative.

La *gestione accessoria* genera componenti di reddito che fanno parte dell'attività del museo ma non rientrano nell'attività caratteristica, come ad esempio, proventi derivanti dalla caffetteria, dal ristorante o da concessioni di spazi.

La gestione finanziaria riguarda operazioni che generano proventi e oneri di natura finanziaria.

Fra i *costi della produzione* assumono particolare rilevanza i costi del personale, per acquisti servizi (pulizie, vigilanza, trasporti, allestimenti, ...).⁶²

⁶² Ferrarese P. *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia Cafoscarina, 2021.

Tabella 3 Il conto economico

A) Valore della produzione
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni
2) Variazioni delle rimanenze
5) Altri ricavi e proventi
Totale Valore della Produzione
B) Costi della produzione
6) Per materie prime, sussidiarie, ... e di merci
7) Per servizi
8) Per godimento di beni di terzi
9) Per il personale
10) Ammortamenti e svalutazioni
14) Oneri di gestione
Totale Costi della Produzione
Differenza A – B
C) Proventi e Oneri finanziari
16) Altri proventi finanziari
D) rettifiche di valore di attività finanziarie
Risultato prima delle imposte (A – B +/- C +/- D)
20) imposte sul reddito d'esercizio
Utile (Perdita d'esercizio)

3.3.3 Il rendiconto finanziario

Il rendiconto finanziario è il documento che evidenzia i flussi finanziari che hanno determinato una variazione di liquidità del museo, permettendo una visione completa in un unico schema degli effetti monetari derivati da tutti i valori del bilancio.

In definitiva esprime come la gestione operativo-reddituale, delle attività di finanziamento e investimento esercitano un impatto sulla liquidità del museo.⁶³

Questo documento permette di evidenziare i rischi dovuti alla mancanza di liquidità, in quanto molti musei subiscono uscite quotidiane mentre le entrate, soprattutto da contributi statali o di altri enti pubblici seguono tempistiche proprie.

Tabella 4 Il rendiconto finanziario

<i>Aree gestionali (fattori determinanti)</i>	Fabbisogni	Fonti
ATTIVITÀ OPERATIVA (reddituale)		
Flusso di capitale circolante netto della gestione caratteristica		
Variazione di capitale circolante netto operativo		
A1. Flusso monetario gestione caratteristica		
A2. Proventi finanziari		
A3. Oneri finanziari		
A4. Imposte		
Flusso monetario attività operativa (A1 + A2 + A3 + A4)		
B) ATTIVITÀ D'INVESTIMENTO		
B1. Immobilizzazioni Materiali		
B2. Immobilizzazioni Immateriali		
B3. Immobilizzazioni Finanziarie		
B) Flusso monetario attività d'investimento (B1 + B2 + B3)		
C) ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO		
C1. Debiti finanziari a breve		
C2. Debiti finanziari a lungo		
C3. Mezzi propri		
C) Flusso monetario attività di finanziamento (C1 + C2 + C3)		
<i>Totale flussi monetari</i>		
Variazione liquidità (A + B + C)		

⁶³ Ferrarese P. *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Venezia Cafoscarina, 2022.

3.3.4 *La nota integrativa*

La nota integrativa illustra e chiarisce il contenuto dei prospetti numerici del bilancio.

Al suo interno si trovano anche relazioni sui progetti eseguiti, la relazione sulla gestione e la relazione del Consiglio dei revisori dei conti che vigila sulla corretta rendicontazione dei dati contabili.

La nota integrativa deve spiegare quali criteri sono stati adottati nella formulazione dei dati in bilancio, descrivere dettagliatamente i progetti svolti e dare una panoramica delle politiche di raccolta fondi e delle donazioni ricevute.

La relazione sulla gestione che nei musei assume la connotazione di missione, richiamando agli obiettivi posti e all'essenza stessa dell'istituto, illustra i fatti di rilievo verificatisi durante l'esercizio, tra cui le motivazioni delle principali variazioni delle previsioni finanziarie.

Attraverso questo documento si avrà una visione completa, anche di aspetti non rendicontabili numericamente, come quelli artistici, educativi, sociali e culturali.

Di fatto molto utile per inquadrare il museo nel settore, rispetto a ciò che è e che sarà all'interno dello spazio in cui opera, anche in relazione ai suoi *stakeholders*.

3.3.5 *La relazione sulla missione*

La relazione sulla missione è un documento che viene allegato al bilancio con lo scopo di chiarire la posizione attuale del museo all'interno del proprio settore e inquadrarlo nel tempo rispetto sia al passato che al futuro.⁶⁴

Nasce dall'analisi sulla gestione prevista dall'art.2428 del Codice civile, assumendo, per il settore museale, una prospettiva più legata alla missione per via della natura no-profit.

In tale documento verranno quindi descritti gli investimenti e un'analisi delle prospettive future su cui il museo andrà incontro, considerando eventuali rischi e problemi che potrebbero insorgere.⁶⁵

⁶⁴ Ferrarese P. *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia Cafoscarina, 2021.

⁶⁵ Ferrarese P. *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, Venezia Cafoscarina, 2022.

in particolare, deve fornire informazioni riguardo all'identità dell'ente, alle attività istituzionali e alle attività strumentali coerenti con la missione prefissata.

Verranno quindi evidenziati tutti gli stakeholder, la governance del museo e le aree di intervento con tanto di obiettivi prefissati.

Il valore del documento deve essere generale e leggibile da tutti, in quanto è importante che emergano anche i caratteri dei servizi alla persona e venga ancora una volta sottolineata l'irrilevanza dello scopo di lucro.⁶⁶

⁶⁶ Senesi I. *Il valore del museo*, Milano Angeli, 2014.

Capitolo 4. La Galleria Nazionale delle Marche

4.1 Presentazione del Museo

La Galleria Nazionale delle Marche è in tutto e per tutto un museo di prim'ordine nel panorama italiano, ospitata in una cornice unica al mondo, "città in forma di palazzo", così definito da Baldassarre Castiglione nel suo *"Cortegiano"*, la splendida dimora voluta da Federico da Montefeltro.

Lo dimostrano la celebrità e lo spessore artistico dei capolavori in essa conservati, tra questi la "Flagellazione" di Piero della Francesca o la "Muta" di Raffaello.⁶⁷

Tuttavia, quando nel 1912, la Galleria fu istituita tramite Decreto Reale, la collezione risultava esigua a causa delle spoliazioni e della diaspora, avvenuta in una prima fase dopo la morte di Federico da Montefeltro nel 1482 e successivamente, nel 1631, a seguito dell'estinzione della dinastia ducale dei Della Rovere, quando l'intero patrimonio fu devoluto allo Stato della Chiesa.⁶⁸

Fu l'assenza di una collezione che portò, come prima fase espositiva, opere provenienti da istituti religiosi soppressi a seguito dell'unità d'Italia.

Tuttavia, la storia della Galleria, oltre che di collezioni, è strettamente legata al Palazzo, di cui con il tempo sono state aperte al pubblico sempre più stanze prima inaccessibili.

Il museo ha un rilevante interesse nazionale e a seguito della riforma del 2014, ha ricevuto la nomina di autonomia speciale come ufficio dirigenziale di livello non generale del Ministero della Cultura.

La missione assunta consiste nel tutelare e valorizzare il patrimonio architettonico e storico-artistico.

Infatti, il palazzo è specchio di un tessuto estremamente ricco e complesso, accumulato durante i secoli di storia che, ad oggi, vedono in gran parte restaurato il suo antico splendore. Tra le sue bellezze figurano numerose opere di artisti che hanno lavorato presso la corte di Urbino e suoi Duchi, mecenati del territorio marchigiano e tra i più grandi e importanti d'Italia anche per quelle che furono le vicende storiche.

La Galleria si assume anche i compiti di studio e ricerca, allestimento e comunicazione al pubblico, rivolgendo nei suoi confronti il dialogo con il passato degli elementi architettonici e artistici.

⁶⁷ Mochi Onori L. *"Galleria Nazionale delle Marche"*, Milano: Il Sole 24 ore, 2005.

⁶⁸ Galleria Nazionale delle Marche, *Statuto della Galleria Nazionale delle Marche*, approvato con Decreto Ministeriale 22 Novembre 2017, n. 510, Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, Urbino, 2017.

Lo statuto del museo evidenzia anche tutta una serie di attività in cui la galleria si impegna:⁶⁹

- a) Tutela, conservazione e valorizzazione dell'edificio e delle sue opere;
- b) Incremento delle collezioni;
- c) Garantire l'integrità delle collezioni tramite inventariazione, catalogazione e documentazione;
- d) Interventi di restauro e manutenzione ordinaria;
- e) Attività di esposizione permanente e in via temporanea;
- f) Aggiornare la carta dei servizi;
- g) Programmare, progettare e organizzare mostre, eventi culturali convegni, attività di studio e ricerca anche in collaborazione con altre istituzioni museali, università ed enti di ricerca;
- h) Rivolgere particolare attenzione al territorio;
- i) Favorire la fruizione e la conoscenza del patrimonio culturale di competenza;
- j) Assicurare un elevato standard qualitativo dei servizi di caffetteria, ristorazione e bookshop;
- k) Curare gli aspetti di didattica e formazione;
- l) Promuovere l'informazione, la pubblicizzazione e la promozione di eventi.

La Galleria Nazionale delle Marche è dotata di autonomia amministrativa e contabile, garantendo l'adeguato svolgimento delle proprie attività, attraverso l'utilizzo dei trasferimenti ministeriali o di altri enti, incassi di gestione ed eventuali donazioni o disposizioni testamentarie.

Con una superficie espositiva di circa 2000 mq e 85 sale, si attesta come principale museo della regione Marche, arrivando ad accogliere fino a 200.000 visitatori l'anno.

4.2 Federico da Montefeltro e il Palazzo Ducale di Urbino

La Contea di Urbino fu assegnata alla famiglia dei Montefeltro dall'Imperatore Federico Barbarossa intorno alla metà del XII secolo e dopo diverse vicissitudini legate allo scontro tra papato e impero, la famiglia feltresca ottenne un potere stabile sul territorio prima con

⁶⁹ Galleria Nazionale delle Marche, *Statuto della Galleria Nazionale delle Marche*, approvato con Decreto Ministeriale 22 Novembre 2017, n. 510, Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, Urbino, 2017.

Antonio (1348-1404), nonno di Federico e successivamente con il padre Guidantonio (1378-1443).⁷⁰

Il territorio sotto il loro diretto controllo era per lo più collinare e montano, non particolarmente adatto ad agricoltura o pastorizia di sussistenza, ma assai importante per controllare le principali linee di comunicazione tra nord e sud.

Infatti, il territorio presentava già un complesso di fortificazioni che permetteva di regolare il transito di uomini e merci verso Roma e la Toscana.

Oltre a ciò, il loro punto di forza fu una lunga tradizione militare, di capitani di ventura valorosi e quindi sempre richiesti dai comuni e potentati italiani.⁷¹

La famiglia era molto ben inserita nel gioco politico, al fianco del Papato, dei Visconti, di Firenze e di Napoli, che oltre ad usufruire del servizio militare si servivano spesso anche dell'aiuto diplomatico.

All'interno di questo gioco politico rientra anche il matrimonio di Guidantonio con Caterina Colonna, figlia di Papa Martino V.

Federico nacque a Gubbio nel 1422, figlio illegittimo di Guidantonio, e per questo motivo allontanato dalla corte in quanto Caterina Colonna temeva che potesse competere per la successione della contea con i figli legittimi che sarebbero nati dal suo matrimonio.

Nel 1433, Federico Da Montefeltro aveva undici anni quando fu accompagnato a Venezia, quale garante della pace tra il Pontefice Eugenio IV e il Duca di Milano Filippo Maria Visconti.⁷²

Trascorse circa 15 mesi nella città lagunare, allora una delle più vive e internazionali del mondo, che contribuì a gettare le basi della sua formazione personale e un raffinato modo di vivere.

Successivamente ad un permesso del Pontefice, venne trasferito presso la corte dei Gonzaga.

A Mantova trascorse due anni e fu educato nella scuola di Vittorino da Feltre fino al ritorno nel Montefeltro nel 1436.

La personalità eccezionale del maestro plasmò l'intelligenza e le naturali doti del giovane, contribuendo in una nuova visione della vita che si manifesta nell'amore per l'arte, i poeti, i filosofi e gli storici dell'antichità.

⁷⁰ Dal Poggetto P. *“La Galleria Nazionale delle Marche e le altre Collezioni nel Palazzo Ducale di Urbino”*, Urbino: Novamusa del Montefeltro, 2003.

⁷¹ Tommasoli W. *“La vita di Federico da Montefeltro (1422-1482)”*, Urbino: Argalia, 1978.

⁷² Zampetti P. *“Federico da Montefeltro e il Palazzo Ducale”*. In *Il Palazzo di Federico da Montefeltro: restauri e ricerche*, a cura di M.L. Polichetti, Urbino: QuattroVenti, 1985.

Nel 1438, ad appena 16 anni, divenne Capitano della Compagnia di ventura feltresca e a 19 dimostrò già le sue doti guerriere riconquistando l'inaccessibile rocca di San Leo, che diventerà il simbolo della sua primazia e umiliazione per i rivali di sempre, i Signori di Rimini. Il padre temeva che affidare al giovane Federico la compagnia potesse nuocere ad Oddantonio, nonostante fosse più giovane, in quanto figlio di Caterina Colonna, risultava l'erede legittimo alla successione.

Fu infatti quest'ultimo ad assumere il governo della contea alla morte del padre.

Tuttavia, le fonti descrivono Oddantonio come inadatto al ruolo, tanto che la sua volontà di alzare le tasse scatenò una rivolta nella quale perse la vita.

Nel 1444, infatti una congiura dei cittadini urbinati portò alla morte del fratellastro Oddantonio e Federico fu subito chiamato da Pesaro, dove si trovava ad organizzare la difesa della città dagli attacchi di Sigismondo Pandolfo Malatesta signore di Rimini.

A seguito del suo ingresso in città, egli divenne signore di Urbino.

Per tutta la vita rimarrà su Federico "l'ombra di Caino", il sospetto di un suo coinvolgimento nell'uccisione del fratellastro, che però, grazie alla sua abilità politica fu fin da subito gradito ai sudditi e alle corti italiane.⁷³

Durante i primi anni di governo della contea, Federico è spesso assente da Urbino, in quanto il suo esercito è al soldo in quegli anni, prima della famiglia Medici e successivamente degli Sforza signori di Milano.

Questi anni vedono anche accumulare grosse somme di denaro per i servizi offerti, tali da ristabilire le finanze urbinati, ereditate in stato deficitario.

Nel 1462 avvennero due eventi che influenzarono la corte di Urbino, la sconfitta di Sigismondo Pandolfo Malatesta e la nomina a capitano generale della Lega Italica.

Tuttavia, fu solo in seguito alla concessione del titolo ducale arrivato per mano di Papa Sisto IV nel 1474 che il prestigio di Federico raggiunse l'apice.

Da quel momento diventò uno dei più grandi protagonisti del secolo, grande condottiero tanto quanto umanista, prototipo del principe rinascimentale.

Egli volle la costruzione del Palazzo, edificio che non si spiega senza la sua volontà creativa, esempio perfetto di complesso architettonico e urbanistico legato alla natura della città di Urbino da cui affiora la sua personalità dominante.

Infatti, per quanto furono illustri gli uomini che presero parte ai lavori, il tutto va legato alla personalità del Duca e a chi promosse la sua educazione culturale.

⁷³ Mochi Onori L. *"Galleria Nazionale delle Marche"*, Milano: Il Sole 24 ore, 2005.

Senza ombra di dubbio i soggiorni veneziano prima, città tra le più fiorenti d'Europa all'inizio del Quattrocento con il suo fermento culturale ed economico e mantovano poi, corte di una delle famiglie più raffinate d'Italia, contribuirono nella creazione del mondo culturale urbinato, fiore all'occhiello del Rinascimento.

Aspetti come l'amore per l'antico, la nobiltà dei modi e la visione della vita si formarono certamente in quegli anni e Federico volle materializzare il tutto nella sua residenza.

Vi è un ambiente all'interno del Palazzo che manifesta la solenne esaltazione del pensiero umanista appreso durante la sua educazione, il famoso "Studiolo" nel quale Federico amava ritirarsi alla lettura e alla meditazione, luogo dell'armoniosa e quasi metafisica aspirazione del Duca.

La raffinatezza culturale, l'intelligenza e le doti umane di Federico da Montefeltro vengono elogiate continuamente durante il secolo, anche dopo la sua morte, da uomini illustri del tempo quali Giovanni Santi solo per citarne uno.

Un contributo notevole alla sua personalità di astutissimo uomo politico venne anche dalla stima di personaggi di potere quali gli Sforza di Milano, i Re di Napoli o addirittura d'Inghilterra.⁷⁴

Fu proprio l'abilità di Federico nello scegliere gli artisti, gli uomini di cui affiancarsi a rendere possibile l'ambizione di creare in Urbino quel modello di città ideale e mondo culturale alla base del Rinascimento Italiano.

I suoi rapporti non erano solo con i grandi del tempo ma anche con letterati e filosofi.

Spesso gli argomenti affrontanti nelle corrispondenze erano di carattere culturale e umanistico, sia con personaggi politici come Lorenzo il Magnifico che con artisti quale Leon Battista Alberti.

Le sue straordinarie qualità militari e diplomatiche, insieme ai proventi derivati dall'esercizio della guerra, che assicurarono una minor pressione fiscale sui sudditi, costituirono la principale garanzia di stabilità politica e di prosperità che permette l'avvio di numerosi e importanti cantieri edilizi.

Federico riuscì così a emulare e persino superare committenze architettoniche di altre celebri casate rinascimentali come quella medicea a Firenze, quella gonzaghesca a Mantova, quella malatestiana a Rimini e di altre figure straordinarie come i Papi Niccolò V, Pio II, Paolo II.

⁷⁴ Zampetti P. "Federico da Montefeltro e il Palazzo Ducale". In *Il Palazzo di Federico da Montefeltro: restauri e ricerche*, a cura di M.L. Polichetti, Urbino: QuattroVenti, 1985.

Per quanto riguarda la costruzione del palazzo, è ormai accertato che il primo nucleo esistente consistette nell'appartamento della Jole (chiamato così per via dell'imponente camino ornato dalle figure di Ercole e Jole)⁷⁵, prima abitazione del conte successiva alle nozze con Battista Sforza del 1459, dove i lavori iniziarono intorno agli inizi del decennio per mano di architetti fiorentini ancora poco inclini ad accettare le nuove concezioni architettoniche rinascimentali e legati più a tendenze tardo gotiche.

Il palazzo non nacque come fine a sé stesso ma dovette rappresentare il primo nucleo di un vasto complesso architettonico.⁷⁶

Nel decennio tra il Cinquanta e il Sessanta la cultura di Federico era in fase evolutiva, e solo successivamente sulla spinta dell'Alberti, del Cardinale Bessarione e degli umanisti che frequentava aderirà ai valori classici del Rinascimento.

Inoltre, nell'Ottobre del 1463, con l'occupazione di Senigallia, Federico concluse l'ultima campagna militare contro Sigismondo Malatesta e, la pace ristabilita sul confine nord permise di poter dedicarsi alle questioni di Stato, alle attività sociali e culturali.⁷⁷

Dobbiamo tenere presente che nel 1464, Leon Battista Alberti si trovava ad Urbino e deve aver in qualche modo influenzato Federico e Luciano Laurana a cui si deve la famosa facciata dei torricini.

Il periodo che va dal 1463 al 1465, data dell'arrivo ad Urbino di Laurana è quello che meglio si addice all'inizio di una nuova fase costruttiva.⁷⁸

In questa data, nonostante fosse al servizio di Ludovico Gonzaga a Mantova che più volte ne chiede il ritorno, Laurana lavora anche a Pesaro per conto di Alessandro Sforza.

Dobbiamo perciò supporre che fosse già conosciuto alla corte urbinata ed è possibile che vi si fosse trattenuto come ospite al pari dello stesso Alberti.

All'anno 1468 risale una patente che attesta la paternità del palazzo a Luciano Laurana, che assume l'incarico di dirigere la fabbrica, imponendo a tutti gli altri addetti alla costruzione di sottostare ai suoi ordini.

Senza dubbio il corpo più importante, che meglio denuncia il genio architettonico del Laurana è la facciata occidentale, comunemente conosciuta come "facciata dei torricini", il cui innalzamento comportò la sistemazione del terreno scosceso sul quale sorge.⁷⁹

⁷⁵ Mochi Onori L. *"Galleria Nazionale delle Marche"*, Milano: Il Sole 24 ore, 2005.

⁷⁶ Zampetti P. *"Il Palazzo Ducale di Urbino e la Galleria Nazionale delle Marche"*, Roma: La Libreria dello Stato, 1951.

⁷⁷ Tommasoli W. *"La vita di Federico da Montefeltro (1422-1482)"*. Urbino Argalia, 1978.

⁷⁸ Höfler J. *"Il Palazzo Ducale di Urbino sotto i Montefeltro (1376-1508): nuove ricerche sulla storia dell'edificio e delle sue decorazioni interne"*, Urbino Accademia Raffaello, 2006.

⁷⁹ Zampetti P. *"Il Palazzo Ducale di Urbino e la Galleria Nazionale delle Marche"*, Roma: La Libreria dello Stato, 1951

La facciata dei torricini campeggia sulla spianata di Mercatale e sembra come spinta nel vuoto poiché il resto dei corpi di fabbrica rientrano, creando quell'effetto maestoso che annuncia non solo il palazzo ma l'intera città a chi proviene da Roma o Firenze.

Tuttavia, l'architetto dalmata viene ignorato da tutte le fonti non urbinati dell'epoca, tra cui Vasari, che attribuiscono il Palazzo come opera di Francesco di Giorgio Martini.

Pare essere accertata la formazione del Laurana vicina al Brunelleschi e allo stesso Alberti di cui sicuramente condivise il soggiorno mantovano presso i Gonzaga, ma un forte ascendente proviene anche dall'architettura romana, se non addirittura dal Palazzo di Diocleziano a Spalato.⁸⁰

Sicuramente Mantova, nei primi anni Sessanta fu tra i principali luoghi di formazione del pensiero umanistico e rinascimentale dell'architetto (già lo stesso Duca vide costruirsi in questa città le basi della propria cultura).

Non conosciamo tuttavia le reali motivazioni che portarono il Laurana a partire per Napoli, probabilmente una certa influenza dovette averla la morte di Battista Sforza, che in assenza del Conte esercitò la carica di mecenate sull'architetto.

Si aprì così una fase di stallo, in cui i lavori del palazzo rallentarono fino alla data del 1474. Ricordiamo infatti che il Papa il 23 Agosto di quell'anno, nominò con bolla Urbino a ducato ereditario e Federico poté finalmente fregiarsi di quel titolo tanto atteso che contribuì nella ripresa di una nuova fase costruttiva.

Francesco di Giorgio aveva almeno 15 anni di esperienza alle spalle quando accettò la prima commissione per il Duca di Urbino, il *Compianto* per l'oratorio di Santa Croce datato 1475.

Martini fu per il duca pittore, scultore, miniatore, architetto, ingegnere e trattista.⁸¹

L'opera di Francesco di Giorgio Martini interviene in un secondo momento, in parte riprendendo i disegni di Luciano Laurana, che dal 1472 fu liberato dall'incarico (in quella data il progetto era già stato condotto a conclusione) per trasferirsi a Napoli.

Francesco di Giorgio lavorò al Palazzo fino al 1485, completando molte parti non terminate e a volte discontinue tra loro.

Attraverso il suo lavoro il palazzo divenne ciò che è ancora oggi, una costruzione di straordinaria raffinatezza decorativa e di eccezionale bellezza.

⁸⁰ Zampetti P. "Il Palazzo Ducale di Urbino e la Galleria Nazionale delle Marche", Roma: La Libreria dello Stato, 1951

⁸¹ Fattorini G. "Francesco di Giorgio da Siena a Urbino". In *Federico da Montefeltro e Francesco di Giorgio: Urbino crocevia delle arti*, a cura di Angelini A., Fattorini G., Venezia: Marsilio arte, 2022.

Urbino alla metà del secolo diviene un centro vivissimo dal punto di vista urbanistico-architettonico ed è frutto della personalità di Federico, di una meditata selezione di personaggi, una scelta precisa che plasma la civiltà urbinata del Rinascimento, attraverso la sua visione di città ideale.

Fu questa la prima volta che in una residenza principesca si senti il desiderio di realizzare non soltanto appartamenti e sale di rappresentanza, ma giardini, serre, logge, sale d'equitazione, cortili, teatro, una biblioteca, un mausoleo un tempio dedicato a dio e uno alle muse, luoghi che consentono alla vita di corte una molteplicità varia e nuova di attività.⁸²

Alla morte di Federico, nel 1482, il Palazzo era pressoché terminato.

Dobbiamo riconoscere il ruolo fondamentale giocato dal Duca nella sua costruzione.

Possediamo infatti molti resoconti provenienti dalla corte urbinata che raccontano come sia Luciano Laurana che gli altri architetti seguirono le idee e le ambizioni del committente.

Oltre alla sua formazione culturale, di notevole impatto fu anche, la carriera militare che lo portò ad essere il condottiero più richiesto d'Italia e garantendogli la possibilità di soggiornare in sede diplomatica presso le più importanti corti della penisola.

Milano, Firenze, Roma, Napoli, Venezia, furono tutte città in cui poté ampliare il suo orizzonte culturale e fissare nella sua memoria le più aggiornate sperimentazioni artistiche e architettoniche.

Francesco di Giorgio congedò definitivamente il Ducato nel 1487, data al seguito della quale l'edificio subì nel complesso poche modifiche.

Il figlio Guidobaldo (1472-1508), non fu uomo d'arme ma ereditò dal padre capacità politiche e cultura molto raffinata.

Durante il suo ducato venne ambientato il "Cortegiano" che descrive il palazzo immerso in una luce splendente, soffermandosi sugli arredi, tappezzerie preziose, vasellame e oggetti lussuosi.

Alla sua morte, nel 1508, in mancanza di eredi, adottò il nipote Francesco Maria Della Rovere (1490-1538), dando così inizio alla seconda dinastia urbinata.

Il nuovo Duca fu il meno legato al palazzo di Urbino e spostò la corte a Pesaro.

Sotto il figlio Guidobaldo II (1514-1574), la corte tornò ad Urbino e il palazzo fu ampliato con la costruzione di alcune stanze al secondo piano.

Il sesto e ultimo Duca di Urbino fu il figlio Francesco Maria II (1549-1631), costretto dalla prematura morte dell'unico figlio maschio, Federico Ubaldo (1605-1623) a dover accettare la devoluzione del Ducato allo Stato della Chiesa.

⁸² Rotondi P. *Il palazzo ducale di Urbino*, Urbino: Istituto Statale d'arte per il libro, 1950.

Al giovane figlio andò in sposa Claudia de Medici che fece ritorno a Firenze con i beni mobili che un tempo ornavano il Palazzo Ducale e con la piccola Vittoria (che sposerà a sua volta Ferdinando II de Medici e sarà madre del Granduca Cosimo III).

Tra le opere più importanti volute da Federico per il palazzo di Urbino e confluite a Firenze ricordiamo il dittico di Piero della Francesca e la Venere di Urbino di Tiziano.

Da quel momento il Palazzo Ducale sarà la sede del Cardinale Legato, il primo dei quali Antonio Barberini, che spoglierà il palazzo del poco che vi rimase dando inizio alla sua decadenza.

4.3 *Fondazione e sviluppo*

Un vero e proprio connubio tra il Palazzo Ducale e la Galleria Nazionale delle Marche non è mai esistito a causa della difficoltosa coesistenza tra il contenitore aulico e il contenuto in opere d'arte, di elevata qualità storico-artistica, ma per la maggior parte corpo estraneo rispetto alle raccolte originarie feltresche e roveresche, oggi in diaspora tra musei italiani ed esteri.

Questo è il principale problema di tutte le pinacoteche e i musei raccolti in palazzi antichi. L'edificio a fine Ottocento era in condizioni disperate, con sale degradate e fatiscenti occupate da numerosi uffici amministrativi.

Con il passaggio al demanio pubblico, il palazzo vide convivere al suo interno realtà sgradite come il carcere ereditato dallo Stato Pontificio, magazzini, laboratori, uffici quali quello telegrafico, delle imposte dirette, del registro del bollo, l'archivio notarile, la sottoprefettura, il tribunale e altro ancora.⁸³

Dal 1869 l'Accademia Raffaello e dal 1883 anche l'istituto di Belle Arti avevano trasferito nel Palazzo aule e laboratori.⁸⁴

Numerose furono le spoliazioni, sia legittime dovute all'eredità conseguente alla fine del Ducato roveresco e consistenti nel passaggio alle collezioni medicee di centinaia di dipinti e sculture dei principali artisti rinascimentali come Piero della Francesca e Tiziano, sia di quanto altro era rimasto nel palazzo a seguito della devoluzione alla Santa Sede.

⁸³ Nannelli F. "Palazzo Ducale d'Urbino nel primo quarantennio post-unitario". In *Il Palazzo di Federico da Montefeltro: restauri e ricerche*, a cura di M.L. Polichetti, Urbino: QuattroVenti, 1985

⁸⁴ Galleria Nazionale delle Marche. "Palazzo Ducale di Urbino: storia di un museo: catalogo della mostra", 1977

Per mano soprattutto dei Barberini vennero meno gli “Uomini Illustri” strappati dallo Studiolo, le “Muse” appartenenti all’omonimo tempietto ma anche vasi d’argento, drappi d’oro e di seta, statue antiche di marmo e di bronzo e strumenti musicali di ogni tipo di cui narrava il “Cortegiano”.

Da ricordare anche il trasferimento alla Biblioteca Vaticana voluto da Papa Alessandro VII Chigi, dei numerosi codici che il Duca Federico faceva miniare appositamente per la sua biblioteca personale.

Il primo nucleo di opere sulla quale si fonda la Galleria Nazionale delle Marche proveniva da una serie di conventi del territorio, soppressi all’atto della nascita dell’Italia unita.

Dipinti di conseguenza sradicati dai luoghi nei quali erano stati concepiti, per la maggior parte di motivo religioso e poco legati agli ambienti di corte.

Queste opere confluiscono in seguito al decreto Valerio (R.D. n. 740 del 6 Gennaio 1861) che istituiva il Museo dell’Istituto di Belle Arti e doveva raccogliere gli oggetti d’arte appartenenti alle case religiose e alle collegiate sopresse.

Fu così che nel 1883, esclusivamente nella sala della Jole furono esposti 67 dipinti.

Tuttavia, la Galleria Nazionale delle Marche nasce ufficialmente solo nel 1912⁸⁵ e verrà affidata alla direzione di Lionello Venturi.

Venturi amplia il Museo allestendo dieci sale, tra cui il Salone del Trono, quattro sale dell’appartamento della Duchessa e lo Studiolo.

Tuttavia, fu con la direzione di Luigi Serra (1915-1933) che la Galleria vide il più grosso incremento della collezione, tra cui alcune delle opere più importanti tutt’oggi esposte come sette arazzi raffaelleschi provenienti dal Palazzo Reale di Milano e la “Muta” di Raffaello.

Il periodo della sua direzione durò un quindicennio e fu il più lungo e in cui la Galleria trovò la sua fase più importante di sviluppo e definizione.⁸⁶

Gli obiettivi principali posti da Luigi Serra possono essere schematizzati in tre fasi, di cui la prima consistette nell’accrescere le collezioni del palazzo con l’obiettivo di trasformare la Galleria nel massimo istituto culturale marchigiano.

Per questo motivo si avverte l’esigenza di raggruppare una rassegna più estesa possibile di arte marchigiana attraverso depositi di enti e cittadini privati, in quanto lo Stato italiano impegnato in guerra non offriva disponibilità di fondi per politiche di acquisizione.

⁸⁵ Brachetti S. *“Il Palazzo Ducale di Urbino”*, Urbino: Galleria Nazionale delle Marche; Milano: Electa, 2021.

⁸⁶ Galleria Nazionale delle Marche. *“Palazzo Ducale di Urbino: storia di un museo: catalogo della mostra”*, 1977

Un secondo obiettivo era quello di ridare lustro agli ambienti per farli tornare allo splendore di un tempo, utilizzando un criterio di ricostruzione storica così da rendere la Galleria “un appartamento signorile animato da collezioni d’arte”.

Un obiettivo altrettanto importante consistette nell’istituire una sezione documentaria su Urbino e i suoi Duchi che permettesse di ricostruire l’immagine originaria del Palazzo.

A Serra si deve anche il principale lavoro di fruibilità del Palazzo, grazie a lui infatti viene trovata una nuova sede all’Accademia Raffaello e vengono liberate le sale degli uffici della sottoprefettura, arrivando così a più che raddoppiare la superficie espositiva.

Durante la successiva direzione affidata a Guglielmo Pacchioni (1933-1939), tornarono ad Urbino, provenienti dalla Galleria Barberini, 14 “Uomini Illustri” del famoso Studiolo del Duca, il quale rimase incompleto in quanto l’altra metà era già stata acquisita dal Louvre.

Il programma del nuovo direttore sarà improntato maggiormente sull’interesse architettonico dando così inizio al primo processo di valorizzazione in termini moderni del Palazzo Ducale. Tra i direttori più influenti della Galleria Nazionale delle Marche non possiamo non ricordare Pasquale Rotondi, che vi lavorò tra il 1939 e il 1949.

Conosciuto per la grande opera di salvataggio che compì durante gli anni della guerra nascondendo ai nazisti opere provenienti da tutta Italia nella vicina rocca di Sassocorvaro. La rocca venne scelta come luogo sicuro in quanto presentava tutti i requisiti necessari a farne un ricovero adeguato per le opere, a differenza di Urbino, che sede di un deposito di munizioni dell’aeronautica era obiettivo militare.

Nei primi mesi del 1940, il Ministero autorizzò il trasporto dei maggiori capolavori dell’arte italiana, provenienti principalmente dalle Marche e dal Veneto, tra cui “La Tempesta” di Giorgione, ma anche capolavori di Bellini, Tintoretto e molti altri.

Rotondi fu anche l’autore di un primo approfondito studio del Palazzo Ducale approfittando delle sale vuote durante la guerra, tanto che nel 1950 raggruppò i suoi studi nel volume “Il Palazzo Ducale di Urbino” testo tutt’oggi fondamentale per ogni approccio allo studio dell’edificio.

Terminata la guerra Rotondi poté avviare il progetto di rivalutazione dello spazio architettonico, eliminando tutte le sovrastrutture museali volute dal Serra per ricreare l’ambiente descritto dal “Cortegiano” secondo un gusto di tradizione ottocentesca, sistemando così le opere in armonia compositiva e cronologica con i singoli ambienti.

Inoltre, si occupa anche di mettere il più possibile in sicurezza il palazzo, segnalando al Ministero la possibilità di deterioramenti dovuti alla corrosione dei laterizi per effetto del deposito del sale nei sotterranei e all’uso di sostanze infiammabili nei laboratori e ambienti

scaldati da vecchie stufe capaci di scatenare gravi incendi proprio sotto le parti più nobili e significative quali ad esempio lo studiolo.

Anche la gran quantità di persone che per altri motivi frequentavano il palazzo destò sospetto in quanto le sale adibite a galleria non erano isolabili in modo sicuro da questi ambienti, con il rischio di gravi furti di opere d'arte, come di fatto avverrà nel 1975.⁸⁷

Il fine ultimo era quello di liberare gli ambienti così da restituire il palazzo alla sua originale integrità.

Dal 1949 al 1953, la direzione della Galleria venne affidata a Piero Zampetti, al quale si deve una guida del Palazzo Ducale e della Galleria, pubblicata nel 1951, tradotta in diverse lingue che ne ha favorito la riscoperta internazionale.

Dal 1954 la direzione viene assunta da Giuseppe Marchini il quale si dedica maggiormente allo studio delle fasi costruttive del palazzo ad opera di Francesco di Giorgio Martini.

Sotto la sua direzione l'ordinamento della galleria rimane sostanzialmente inalterato.

Con la direzione di Piero Torriti (1966-1973) si apre un periodo dedito al restauro e all'allestimento di mostre d'opere d'arte restaurate.

La Galleria ha potuto dotarsi anche di un laboratorio di restauro, un archivio fotografico e una biblioteca più aggiornata che hanno permesso uno studio approfondito e documentato delle opere.

Sotto la successiva guida di Italo Faldi (1973-1975), avvenne un famoso furto di capolavori, tra cui la "Flagellazione" e la "Madonna di Senigallia" di Piero della Francesca e il famosissimo "Ritratto di gentildonna", meglio conosciuto come "La Muta" opera del più prestigioso figlio di Urbino, Raffaello.⁸⁸

Tali opere furono recuperate con la direzione di Dante Bernini (1975-1978).

A partire dal 1982, si susseguirono altre importanti direzioni, soggette alla ripresa delle nuove acquisizioni da parte dello Stato, perlopiù di opere di artisti marchigiani.

⁸⁷ Rotondi P. *Relazione per una migliore sistemazione della R.Galleria nazionale delle Marche e del R.istituto d'Arte nel palazzo ducale di Urbino*, Urbino: 1941.

⁸⁸ Riccardi R. "L'arte di salvare l'arte. La Muta di Raffaello a Urbino: il furto del secolo", *Il giornale dell'arte*, 7 Maggio 2019.

Capitolo 5. Analisi dei bilanci della Galleria Nazionale delle Marche

5.1 Bilancio 2023

Lo stato patrimoniale della Galleria Nazionale delle Marche evidenzia per l'anno 2023, l'equilibrio contabile tra le due sezioni.

L'analisi dell'attivo, composto esclusivamente dall'attivo circolante pari a 12.251.037,63 €, mostra che l'ente non presenta investimenti strutturali o patrimoniali e che le risorse si concentrano principalmente in disponibilità finanziarie e crediti.

La componente più rilevante è rappresentata dai crediti per contributi agli investimenti, dato che indica la forte dipendenza dai finanziamenti pubblici, confermando la tipica situazione del panorama museale e culturale italiano.

Il dato inerente alle disponibilità liquide, che ammonta a 6.149.756,90 €, evidenzia una notevole liquidità, circa il 50% dell'intero attivo, sintomo di una buona capacità del museo nel far fronte agli impegni finanziari di breve periodo.

Nel far fronte all'analisi del passivo, notiamo fin da subito che è composto principalmente dai debiti.

In particolare, la voce debiti diversi, pari a 10.221.783,42 €, elemento più significativo del passivo che potrebbe riferirsi a fondi da destinare a progetti o contributi ricevuti ma non ancora utilizzati.

La voce del patrimonio netto ammonta a 1.214.784,30 €, di cui 620.623,70 € di disavanzo economico nell'esercizio che indica maggiori costi rispetto ai ricavi durante il periodo.

Tale situazione riduce il patrimonio netto complessivo, il quale rimane positivo grazie agli avanzi accumulati negli esercizi precedenti.

In definitiva, emerge che il museo dispone di un'elevata liquidità, sintomo di benessere nella capacità di coprire gli impegni finanziari.

Tuttavia, risulta una forte dipendenza dai finanziamenti pubblici, che combinata all'elevata incidenza dei debiti (circa l'85% del totale del passivo) evidenzia una forte esposizione finanziaria collegata alla gestione di fondi destinati a progetti.

In conclusione, il disavanzo di -620.623,70 €, il quale indica che l'anno economico ha sostenuto maggiori spese al fronte delle minori entrate e, per quanto il patrimonio netto rimane positivo, necessita il monitoraggio dell'equilibrio economico nei periodi successivi

Tabella 3 stato patrimoniale

Tabella 5 Stato patrimoniale 2023 Galleria Nazionale delle Marche

ATTIVITÀ	Al 31/12/2023
A) Crediti verso lo Stato	0,00 €
B) Immobilizzazioni	0,00 €
C) Attivo circolante	12.251.037,63 €
I) Residui attivi (crediti)	
Crediti verso clienti	169.096,91 €
Crediti per contributi agli investimenti	5.930.810,81 €
Crediti per proventi da attività finanziarie	0,09 €
Crediti verso altri	1.369,92 €
II) Disponibilità liquide	
Conto di tesoreria presso la Banca d'Italia	6.149.756,90 €
D) Ratei e Risconti	0,00 €
TOTALE ATTIVITÀ	12.251.037,63 €
PASSIVITÀ	
A) Patrimonio netto	1.214.786,30 €
I) Avanzi (disavanzi) economici portati a nuovo	1.835.410,00 €
II) Avanzo (disavanzo) economico portato a nuovo	-620.623,70 €
B) Fondi per rischi ed oneri	0,00 €
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	0,00 €
D) Debiti	10.401.872,12 €
Debiti verso fornitori	271,13 €
Debiti tributari	108.732,75 €
Debiti verso lo Stato ed altre amministrazioni	23.653,18 €
Debiti verso altri soggetti per prestazioni dovute	47.431,64 €
Debiti diversi	10.221.783,42 €
E) Ratei e Risconti	634.379,21 €
Risconti passivi	7.567,33 €

Contributi agli investimenti da Stato e da altre amministrazioni pubbliche	626.881,88 €
TOTALE PASSIVITÀ	12.251.037,63 €

Ora prendiamo in considerazione il conto economico riferito al 2023 per comprendere la struttura dei ricavi, dei costi e del risultato finale della gestione.

Il Valore della produzione ammonta a 8.855.567,36 € ed è composto da due voci, la prima voce rappresenta i ricavi derivanti dalle attività svolte come biglietteria, servizi culturali ed attività educative, mentre la seconda, la più consistente suggerisce che il museo dipende prevalentemente non dai ricavi legati alla vendita dei servizi ma piuttosto da trasferimenti, contributi ed altre entrate istituzionali.

I costi della produzione risultano superiori al valore della produzione, per un totale di 9.685.952,68 €.

La quasi totalità è rappresentata dalla voce dei servizi suggerendo che il museo fa molto affidamento a servizi esterni come collaborazioni, consulenze, gestioni di eventi, manutenzione e servizi culturali.

Di conseguenza il risultato della gestione caratteristica, pari a -830.385,32 € dimostra la non autosufficienza del museo nel corso dell'anno 2023.

La gestione straordinaria presenta un saldo positivo di 210.399,03 € che contribuisce in parte a ridurre il disavanzo della gestione operativa.

Nel complesso l'analisi del conto economico evidenzia la forte dipendenza da entrate istituzionali e la forte incidenza dei costi relativi a servizi basati su esternalizzazioni.

Come gran parte dei musei pubblici, viene confermato il perseguimento dell'equilibrio economico attraverso il sostegno di attori istituzionali.

Tabella 6 Conto economico 2023 Galleria Nazionale delle Marche

A) Valore della Produzione	
A1- proventi e corrispettivi per la produzione delle prestazioni e/o servizi	954.487,65 €
A5- altri ricavi e proventi	7.901.079,71 €
Totale valore della produzione (A)	8.855.567,36 €
B) Costi della produzione	
B6- materie prime, sussidiarie, consumo e merci	66.698,83 €
B7- servizi	9.311.616,80 €
B8- godimento beni di terzi	5.000,00 €
B9- personale	45.000,00 €
B14- oneri diversi di gestione	257.637,05 €
Totale costi della produzione (B)	9.685.952,68 €
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)	-830.385,32 €
C) Proventi e oneri finanziari	
C16- altri proventi finanziari	0,09 €
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	0,00 €
E) Proventi e oneri straordinari	
E22- sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo derivanti dalla gestione dei residui	210.399,04 €
E23- Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo derivante dalla gestione dei residui	0,01 €
Totale dele partite straordinarie	210.399,03 €
Risultato prima delle imposte (A – B +/- C +/- D +/- E)	-619.986,20 €
Imposte dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	637,50 €

UTILE (PERDITA D'ESERCIZIO)	-620.623,70 €
------------------------------------	----------------------

Ancora una volta si nota come gli schemi utilizzati da un museo proprietà dello Stato non riclassifichi in modo adeguato le voci del conto economico, utilizzando ad esempio diciture non aggiornate o troppo legate ai documenti di bilancio dello Stato e non funzionali all'ambito museale.

Questo è ad esempio il caso della dicitura delle partite straordinarie che andrebbero inserite all'interno del valore o del costo della produzione a seconda dei casi.

Tuttavia, dobbiamo considerare che la voce relativa ai proventi derivanti da beni e servizi e dalle prestazioni, pari a 950.747,90 € giustifica una discreta capacità di autofinanziamento, anche se non completamente sufficiente.

Tabella 7 Dettaglio Proventi 2023

TRASFERIMENTI STATALI	
m) Per spese di funzionamento	1.250.000,00 €
n) Per personale (buoni pasto)	22.349,18 €
o) Per altri scopi (salute e sicurezza)	21.182,99 €
p) 5x1000	592,61 €
q) Investimenti MIC	826.000,00 €
r) Investimenti MIC Fondi PNRR	5.640.333,00 €
ALTRI TRASFERIMENTI	
s) Proventi da Royalties	6.756,80 €
t) Mostre e prestiti opere	15.000,00 €
u) Proventi dalla vendita dei biglietti	843.176,00 €
v) Proventi emergenza alluvione Emilia-Romagna	51.539,00 €
w) Diritti di riproduzione	36,00 €
x) Canoni concessori	14.060,00 €
y) Canoni fissi dovuti dai concessionari delle biglietterie	20.178,10 €

La parte più consistente delle risorse è suddivisa in contributi da parte del MIC per 826.000,00 € e 5.640.333,00 € da fondi PNRR, legati ad un'attività d'investimento per progetti di sviluppo straordinari, innovazioni e ristrutturazioni.

Nonostante ciò, si tratta di finanziamenti esterni non ricorrenti.

Inoltre, a conferma di quanto detto, l'ammontare del contributo per le spese di funzionamento (1.250.000 €) mostra come il sostegno pubblico sia importante non solo per progetti d'investimento ma anche per la gestione ordinaria.

La capacità di attrarre il pubblico è discreta ma insufficiente a garantire un'autonomia finanziaria completa.

Nello specifico i proventi da biglietteria sono elevati, sintomo di attrattività culturale, mentre risultano più carenti le altre entrate accessorie (royalties, diritti concessionari).

Tali aree possono essere prese in considerazioni per un intervento all'implemento delle entrate e dello sviluppo del museo.

Tale rafforzamento si rende necessario in un'ottica di lungo periodo in quanto il finanziamento pubblico garantisce nel breve una solida situazione economica.

Le voci di costo principali sono sintomo di un'elevata esternalizzazione delle attività.

La componente principale è assorbita dagli investimenti con fondi PNRR, confermando l'intensa fase di sviluppo già evidenziato dai proventi.

Tra i costi operativi, la voce più significativa riguarda l'acquisto di beni di consumo e servizi che suggerisce una forte esternalizzazione delle attività, coerente con il panorama museale nazionale.

Da notare il costo del personale relativamente basso in quanto competenza non del museo stesso ma del Ministero della Cultura che inquadra tale spesa all'interno del proprio bilancio.

In questo caso la voce, come in molti musei dotati di autonomia, si riferisce principalmente a collaborazioni temporanee, incarichi professionali o personale impiegato in specifici progetti scientifici, espositivi o educativi.

Un altro elemento centrale per la gestione e la missione del museo può essere evidenziato dalle spese che riguardano la cura, la valorizzazione e la conservazione delle collezioni:

- a) Acquisto di beni di valore artistico (650.000,00 €);
- b) Allestimenti museali (476.515,55 €);
- c) Adeguamenti per la sicurezza (426.185,49 €);
- d) Interventi e restauri (200.586,23 €).

Molto più contenuti i costi per il personale che confermano la struttura organizzativa leggera, prevalentemente appaltata a fornitori esterni.

Possiamo quindi concludere osservando la forte dipendenza dai finanziamenti pubblici, in quanto i trasferimenti da parte dello Stato rappresentano una componente essenziale delle entrate, un elevato livello di investimenti per l'anno corrente, di circa i due terzi del bilancio e una forte esternalizzazione dei servizi che giustificano una struttura interna piuttosto snella.

Le uscite nel complesso sono state superiori, in quanto il pareggio di bilancio viene raggiunto grazie ad un differenziale di 928.454,04 € coperto utilizzando avanzi di bilancio provenienti da annate precedenti.

Sarà necessario valutare in prospettiva futura, una volta terminati i fondi del PNRR, il grado di sostenibilità e l'attenzione che il museo investirà nello sviluppo delle aree meno considerate in ottica sia di oneri che di proventi.

Tabella 8 Dettaglio Costi 2023

COSTI	
e) Uscite per organi dell'Ente (CdA e collegio dei revisori)	24.178,23 €
f) Uscite per il personale in attività	49.879,61 €
g) Uscite per l'acquisto di beni di consumo e di servizi	2.018.451,70 €
h) Trasferimenti passivi allo Stato (20% incassi da biglietteria)	143.556,14 €
i) Incasso biglietti spettante al concessionario	136.348,80 €
j) Interventi e restauri	200.586,23 €
k) Adeguamenti per la sicurezza	426.185,49 €
l) Spese per allestimenti museali	476.515,55 €
m) Manutenzioni straordinarie	50.000,00 €
n) Acquisto beni di valore artistico	650.000,00 €
o) Progetti d'investimento con fondi PNRR	5.330.135,11 € 15.000,00 €
p) Impianti e attrezzature	5.000,00 €
q) Mobili e arredi	10.000,00 €
r) Attrezzature informatiche	5.000,00 €
s) Dotazione bibliografica	
t) Manutenzione straordinaria impianti e attrezzature	35.000,00 €

5.2 *Relazione sulla missione anno 2023*

L'analisi dell'attività svolta dalla Galleria Nazionale delle Marche durante il corso del 2023 va eseguita prendendo in considerazione diversi aspetti legati alle iniziative che il museo propone nel rispetto del proprio statuto e della propria missione.

Come già citato, la Galleria è stata fondata nel 1912 e da quel momento ha visto il Palazzo ospitare numerosi capolavori, tra cui opere di artisti come Piero della Francesca, Tiziano, Raffaello e Barocchi.

La sede risulta il più prestigioso museo della Regione Marche e dal 2015 è inclusa tra i musei autonomi italiani.

Pertanto, la missione consiste nello svolgere le attività di tutela, studio, valorizzazione, e comunicazione del patrimonio culturale, architettonico e storico artistico.

Al visitatore vengono proposte la scoperta delle bellezze del Palazzo Ducale e degli artisti che hanno lavorato presso la sua corte o nel territorio marchigiano circostante.

La Galleria, inoltre, attraverso l'utilizzo di strumenti tradizionali e tecnologie avanzate si rivolge ad un pubblico eterogeneo nel proporre un'esperienza culturale dinamica che consenta un dialogo con il passato.

Il museo fornisce i servizi di vigilanza, informazione, sicurezza e tutela degli utenti e servizi collaterali quali biblioteca, archivio fotografico e didattica.

Sono presenti la biglietteria, il bookshop e il guardaroba gratuito.

L'attività si distingue nei seguenti settori:

- a) Attività di conservazione, valorizzazione, studio e ricerca;
- b) Visitatori (dati quantitativi);
- c) Servizi di ristorazione e bookshop;
- d) Mostre temporanee;
- e) Eventi (convegni, seminari, incontri);
- f) Attività educative;
- g) Marketing.

Attività di conservazione, valorizzazione, studio e ricerca

- a) Restauri.

Il 2023 ha visto il restauro di un cospicuo numero di opere, sia per la collezione esposta in modo permanente che per le opere di deposito.

Interventi resi possibili grazie al personale interno e all'affidamento a ditte specializzate nel restauro e nella manutenzione dei beni culturali.

In occasione dell'adeguamento del sistema antiincendio dei depositi per cui si è reso necessario svuotare i locali, si è proceduto a un'approfondita manutenzione di tutte le opere.

In particolare, si è proceduto con interventi di spolveratura, consolidamento, trattamento biocida, disinfestazione e in alcuni casi più fragili anche di messa in sicurezza di strati pittorici. Parallelamente ai lavori di riallestimento dell'appartamento della Jole, sono state effettuate operazioni di manutenzione e revisione delle opere esposte in tale sala.

Nello specifico i manufatti sono stati sottoposti a interventi di ritocco estetico, consolidamento e disinfestazione.

Il Piano Nobile ha visto il restauro dello stendardo di Antonio Alberti da Ferrara e del dipinto su tela raffigurante il ritratto di Guidobaldo da Montefeltro fanciullo (copia ottocentesca ispirata dall'originale attribuito a Piero della Francesca, oggi conservato al Museo Thyssen Bornemisza di Madrid).

Il laboratorio di restauro del museo ha eseguito il restauro dei seguenti quattro dipinti su tela:

- a) "Testa di Cristo spirante" di Federico Barocci, 1604;
- b) "Madonna incoronata" di Claudio Ridolfi, 1620-1630 circa;
- c) "Ritratto di gentildonna" di Sebastiano Ceccarini, 1750-1760 circa;
- d) "Ritratto del cardinale Scipione Pannocchieschi d'Elci" di Giovan Battista Gaulli detto il Baciccio, 1662.

Nell'ambito della collaborazione con enti di ricerca e restauro sono stati eseguiti interventi sulla vetrata policroma e dipinta a grisaille di Timoteo Viti, raffigurante "L'Annunciazione e stemmi Guidalotti" datata 1518-1523.

Presso l'Istituto centrale per il restauro di Roma sono stati sottoposti un dipinto su tela e quattro manufatti dipinti su supporto ligneo, oltre a sette formelle del ciclo di Francesco di Giorgio.

Sono stati effettuati interventi anche sul fondo grafico del museo, in particolare trentadue incisioni di Simone Cantarini e ulteriori sedici disegni.

Sono stati predisposti gli incarichi per il restauro dell'"Assunzione della Vergine" di Federico Barocci e per interventi conservativi e di manutenzione su un lotto di ventidue altri manufatti

attribuiti a Bartocci e ai barocceschi, in preparazione della mostra monografica della Galleria Nazionale delle Marche prevista per il 2024 sulle opere del maestro urbinato.

b) Biblioteca.

A fine anno è stato concluso il grande lavoro di inventariazione e catalogazione online di tutto il materiale librario contenuto all'interno della Biblioteca "Pasquale Rotondi" della Galleria Nazionale delle Marche.

Il lavoro di catalogazione ha permesso di aderire al Polo BiblioMarche Nord, inserito nella rete del Servizio Bibliotecario Nazionale.

Complessivamente sono state inserite 19.545 record bibliografici riguardanti volumi, riviste scientifiche, periodici e spogli.

A tale collezione, completamente a carattere storico artistico sono stati acquistati ulteriori 85 libri che andranno ad aumentare la collezione.

c) Lavori infrastrutturali.

Nell'ambito del finanziamento PNRR, investimento 1.3 "Migliorare l'efficienza energetica in cinema, teatri e musei" sono stati eseguiti interventi per 3.285.789 € nella messa a norma dell'impianto elettrico e realizzazione di un nuovo allestimento illuminotecnico e per 2.737.600 € nell'intervento di miglioramento ed efficientamento energetico per il confort ambientale degli spazi espositivi.

Nell'ambito del finanziamento sul "Verifica del rischio sismico, riduzione delle vulnerabilità, restauro", 3.500.000 € per lavori edili-strutturali e impiantistici dell'edificio denominato Casermette.

Nell'ambito del finanziamento sulla "Sicurezza antincendio" è stato consegnato il progetto di adeguamento per un totale di 890.000 €.

Ulteriore finanziamento da 502.000 € nell'ambito della Legge Triennale 190 per il rifacimento della copertura dell'ufficio tra via Salvalai e Piazza Rinascimento.

Infine, tramite finanziamento di bilancio è stato redatto il progetto di 180.000 € per l'adeguamento di nuovi bagni aperti al pubblico.

d) Visitatori (dati quantitativi).

La Galleria Nazionale delle Marche, per l'anno 2023, ha raggiunto livelli di frequentazione da parte del pubblico simili al pre-covid, anche se ancora leggermente inferiori.

Quest'ultimo aspetto è principalmente dovuto alle mancate visite scolastiche che negli anni precedenti rappresentavano circa il 30% dei visitatori totali.

Tabella 9 Visitatori Galleria Nazionale delle Marche



Tabella 10 Ingressi durante l'anno 2023

	Visitatori	Incassi
Gennaio	9.694	42.435,00 €
Febbraio	8.352	21.890,00 €
Marzo	16.800	39.201,00 €
Aprile	32.464	120.049,00 €
Maggio	16.599	64.286,00 €
Giugno	12.651	69.103,00 €
Luglio	14.820	79.123,00 €
Agosto	24.452	144.982,00 €
Settembre	14.470	98.222,00 €
Ottobre	13.556	70.925,00 €
Novembre	9.683	34.312,00 €
Dicembre	11.023	58.500,00 €
Totale	184.564	843.028,00 €

Per quanto riguarda l'anno 2023, l'incidenza delle mostre temporanee non impatta eccessivamente sull'affluenza, anche a causa della fine degli effetti della pandemia da Covid-19 che hanno inciso sulla programmazione stessa delle esposizioni.

Aprile ed Agosto risultano i mesi con un maggiore afflusso, in concomitanza con ferie pasquali ed estive, stesso motivo per cui dicembre risulta leggermente più frequentato rispetto ai restanti mesi invernali.

Infatti, possiamo evidenziare come il mese di febbraio sia in assoluto il peggiore per afflusso ed incassi.

Nel complesso degli incassi va evidenziato che, trattandosi di un museo Nazionale, con lo scopo di promuovere ad un vasto pubblico il patrimonio, aderisce ad iniziative quali prima domenica del mese gratuita o riduzioni under 25 e studenti universitari, tale che gli incassi non rispecchiano il reale afflusso.

e) Servizi di ristorazione e bookshop

Servizi di ristorazione sono assenti e il bookshop risulta in concessione ad aziende terze.

f) Mostre temporanee

a) Il Palazzo Ducale di Urbino. I frammenti e il tutto.

27 aprile-5 maggio 2023.

Nonostante il ruolo centrale e un'essenza da capolavoro indiscusso del Rinascimento italiano, il Palazzo Ducale di Urbino non ha l'attenzione e la comprensione pubblica che merita.

Da qui l'idea di una grande mostra con l'obiettivo di far scoprire il Palazzo Ducale, la sua importanza e complessità storico architettonica, sia come spazio di qualità che ospita importanti opere d'arte che come manufatto raffinato e complesso.

b) Il ritratto del cardinale di Lorena della collezione Paolo e Giovina Volponi.

1° luglio-22 ottobre 2023.

Per tre mesi è stato possibile ammirare nella sala destinata ad accogliere i dipinti della seconda donazione Volponi alla Galleria Nazionale delle Marche (2001), un dipinto del celebre pittore El Greco.

Si tratta del Ritratto di Charles de Guise (1525-1574), arcivescovo di Reims e poi cardinale-duca (1547), passato alla storia come il Cardinale di Lorena.

Fu un uomo politico di spicco, grande protagonista della storia francese ed italiana della metà del Cinquecento e partecipò anche al Concilio di Trento nel 1562, appoggiando le tesi della superiorità dell'assemblea conciliare sul Papa.

c) L'altra collezione. Storie e opere dai depositi della Galleria Nazionale delle Marche.

5 ottobre 2023-5 maggio 2024.

La mostra si è focalizzata sul patrimonio meno noto del Palazzo Ducale.

Espone 60 opere provenienti dai depositi del museo, spesso trascurate.

L'allestimento richiama le griglie metalliche dei depositi museali, da cui l'obiettivo di riflettere sulla funzione, sottolineando che essi conservano opere fragili, in attesa di restauro o in situazioni di rischio.

Preceduta da un intervento di riordino dei depositi, la mostra include opere restaurate e offre una riflessione sulla loro centralità nei musei.

- g) Eventi (convegni, seminari, incontri)

Eventi interni:

- a) Il patrimonio lapidario greco della Galleria Nazionale delle Marche
Giornata mondiale della lingua e cultura greca, 9 febbraio, Sala Convegni;
- b) Kekko Fornarelli, Naked
24 giugno, Sala del Trono.

Eventi in collaborazione:

- a) Presentazione del restauro dell'Annunciazione di Sebastiano Conca
26 gennaio, Sala Convegni;
- b) Centolanza Mettes Four On Six
14 aprile, Tintoria;
- c) Festival musica da camera 2022/2023 (II parte)
16 e 29 aprile e 7 maggio, Sala del Trono;
- d) Lezione concerto del Maestro Giovanni Betti
12 maggio, Sala Barocci;
- e) Filippo Marchetti e Stanislao Falchi: due operisti da riscoprire
13 maggio, Sala del Trono;
- f) Note di rinascita 2023
15 e 29 giugno e 10 e 24 agosto, Cortile d'Onore;
- g) Festival musica da camera 2023/2024 (I parte)
17 settembre e 1° ottobre, Sala del Trono;
- h) Abitare il corpo. Scuola estiva sull'arte del gesto
Dal 10 al 16 luglio, Cortile d'Onore, Sala del Trono, Sala del Barocci;
- i) Festival musica antica Urbino
Dal 19 al 28 luglio, Sala degli Angeli, Sala del Trono, Cortile d'Onore;
- j) Questo è un nodo avviluppato
1° agosto, Cortile d'onore;
- k) Urbino Play Jazz 2023
5 e 6 agosto, Sala della Tintoria e Sala Convegni;
- l) Leggere per [*]. Il futuro del giornalismo nell'era degli schermi
6,7 e 8 ottobre, Sala del Trono;

m) Concerto di Natale

16 dicembre, Sala del Trono;

n) Il Medioevo tra noi. Le regole del gioco

9-11 giugno 2023, Sala Convegni;

o) Celebrazioni Raffaellesche 2023

10 e 28 maggio, Sala Convegni.

h) Attività educative

Per le scuole i servizi educativi della Galleria Nazionale delle Marche hanno proposto l'offerta formativa per l'anno scolastico 2023/2024, percorsi pensati per fornire un servizio di qualità alle scuole che finalmente possono tornare in presenza ad ammirare le opere esposte al Palazzo Ducale.

Offerta formativa per la scuola dell'infanzia-primaria-secondaria di primo grado:

- a) L'araldica: una scienza antica;
- b) La città in forma di Palazzo;
- c) Gli intarsi raccontano;
- d) Federico Barocci;
- e) Al servizio del Duca;
- f) Cartoline dal Rinascimento;
- g) Il Palazzo Ducale culla del Rinascimento;
- h) A bottega da Raffaello;
- i) I maestri del ritratto;
- j) Il Museo e anche mio;
- k) Ogni cosa ha il suo posto;
- l) Le donne, i cavalieri, l'arme, l'amore...;
- m) Un bambino di nome Raffaello;
- n) Il gioco dell'oca;
- o) Alla scoperta di un tesoro sospeso;
- p) Oltre i soliti punti di vista...;
- q) I profili dei Duchi;
- r) Federico e Battista una bella storia d'amore.

Offerta formativa per la scuola secondaria di secondo grado:

- s) La città in forma di Palazzo;
- t) Federico Barocci;
- u) Dai Montefeltro ai Della Rovere;
- v) L'architettura di Francesco di Giorgio Martini;
- w) Il Palazzo Ducale culla del Rinascimento;
- x) Non solo arte: capolavori di ingegneria idraulica nei sotterranei;
- y) I maestri del ritratto;
- z) Urbino città ideale;
- aa) Cartoline dal Rinascimento;
- bb) Federico e Battista una bella storia d'amore;
- cc) Oltre i soliti punti di vista;
- dd) Oltre il Ducato.

Per le famiglie sono stati presentati una serie di eventi per accostarsi all'arte divertendosi dal titolo "Una domenica al museo":

- ee) Federico Barocci, quando l'arte si fa emozione, marzo 2023;
- ff) L'Araldica: imprese e motti degli Illustrissimi Duchi d'Urbino; aprile 2023;
- gg) Il gioco dell'oca. Giochiamo con il Duca, maggio 2023;
- hh) L'intarsio ligneo, dicembre 2023.

Nel periodo giugno-agosto 2023 i servizi educativi hanno organizzato e offerto al pubblico le seguenti visite guidate tematiche:

- ii) Federico da Montefeltro e la sua dimora;
- jj) Alla scoperta dei sotterranei;
- kk) Non solo rinascimento...Il secondo piano del Palazzo Ducale;
- ll) Vi racconto...un'opera;
- mm) Su e giù per il torricino.

Inoltre, sono stati organizzati i seguenti eventi particolari:

- nn) Laboratorio educazione: luoghi e saperi del patrimonio, 27-28 aprile 2023;
- oo) Famiglie al museo 2023, 8 ottobre 2023;
- pp) Studio sulla città ideale, 18 dicembre 2023;
- qq) Inaugurazione biblioteca "Pasquale Rotondi", 5 settembre 2023.

I) Marketing

Impegno costante verso la campagna di promozione a mezzo stampa e web sulle principali testate nazionali, regionali e locali per circa 100.000 €.

Inoltre, si è provveduto ad un continuo aggiornamento strutturale della comunicazione finanziata dal PNRR.

In accordo con ciò il concessionario ha provveduto ad aggiornare ed arricchire l'offerta di merchandising.

La politica di apertura ha aumentato il coinvolgimento alla partecipazione del pubblico meno assiduo, ovvero di fascia 18-25 anni.

A fine 2023 i social media registrano i seguenti followers:

- a) Facebook 17.849;
- b) Twitter 1.504;
- c) Instagram 24.810;
- d) You Tube 6.818;
- e) Tik Tok 401.

5.3 Bilancio 2024

Lo stato patrimoniale della Galleria Nazionale delle Marche per l'anno 2024 rispetta l'equilibrio di bilancio.

Come si evince, rispetto al 2023, il museo possiede un attivo circolante molto elevato, di cui gran parte sono disponibilità liquide.

Il museo non ha immobilizzazioni, tutto il patrimonio è liquido, sintomo di una grande capacità di far fronte ai pagamenti nel breve, in particolare verso i debiti contratti.

Dobbiamo riscontrare un notevole aumento delle disponibilità liquide, che superano più del triplo l'ammontare dell'anno precedente.

Per quel che riguarda il passivo, il risultato dell'esercizio precedente ha circa dimezzato il patrimonio netto.

Tuttavia, l'ammontare maggiore risulta essere relativo ai debiti, vicino al 50% del totale delle passività.

Da sottolineare i contributi agli investimenti dello Stato duplicati rispetto all'anno precedente. Questo aspetto ancora una volta testimonia la forte dipendenza dell'istituto dai contributi pubblici, senza i quali non riuscirebbe a compiere giusti investimenti in un'ottica di sviluppo sia strutturale che artistico-culturale.

L'analisi di tali aspetti, mostra che uno dei problemi principali a cui il museo dovrà fare fronte nel futuro riguarda la capacità di elevare il proprio patrimonio netto, in particolare riducendo le perdite d'esercizio.

In particolare, possiamo notare come, musei dotati di autonomia speciale di proprietà dello Stato, per principio costitutivo non accumulano capitale proprio ma si occupano principalmente della gestione della liquidità, in quanto il rischio principale consiste nella sostenibilità economica nel tempo e la gestione dei flussi risulta vitale per la creazione di valore da parte di tale istituzione.

Il conto economico del 2024 risulta in perdita di -556.949,80 €, leggermente inferiore rispetto al disavanzo ottenuto l'anno precedente.

A conferma di quanto detto, risulta anche dal valore della produzione che la maggior parte dei ricavi proviene dai trasferimenti da parte dello Stato ed altri enti del territorio, in leggero aumento in confronto all'esercizio considerato in precedenza.

Per quanto i ricavi da attività svolta risultano relativamente bassi sul totale del valore della produzione, va sottolineata una notevole implementazione pari a circa il 50% dei ricavi propri ottenuti lo scorso anno.

Anche durante questo esercizio i costi della produzione hanno sopravanzato i ricavi, evidenziando un leggero aumento dell'utilizzo di servizi esterni, voce di maggior peso.

L'esternalizzazione di molte attività da parte della Galleria Nazionale delle Marche risulta un aspetto confermato e che permette una maggior focalizzazione sulle attività di missione artistico-culturali.

Nel complesso il modello risulta economicamente poco sostenibile nel lungo periodo, in quanto il consumo di risorse risulta elevato e implicando una riduzione del patrimonio netto. Tale fragilità può essere affrontata con una riduzione dei costi per servizi e in generale la ricerca di un maggior equilibrio tra i costi e ricavi.

Tale equilibrio risulta uno degli obiettivi che il museo dovrà perseguire con maggior fermezza nei successivi esercizi.

Tabella 11 Stato Patrimoniale 2024 Galleria Nazionale delle Marche

ATTIVITÀ	Al 31/12/2024
A) Crediti verso lo Stato	0,00 €
B) Immobilizzazioni	0,00 €
C) Attivo circolante	24.816.546,78 €
I) Residui attivi (crediti)	4.189.204,69 €
II) Disponibilità liquide	20.627.204,69 €
D) Ratei e Risconti	0,00 €
TOTALE ATTIVITÀ	24.816.546,78 €
PASSIVITÀ	
A) Patrimonio netto	657.836,50 €
I) Avanzi economici esercizio precedente	1.214.786,30 €
II) Avanzo/Disavanzo economico dell'esercizio	-556.949,80 €
B) Fondi per rischi ed oneri	0,00 €
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	0,00 €
D) Debiti	12.215.086,92 €
I) Debiti	12.215.086,92 €
E) Ratei e Risconti e contributi agli investimenti	11.943.623,36 €
I) Risconti passivi	706.448,49 €
II) Contributi agli investimenti da Stato e da altre amministrazioni pubbliche	11.237.174,87 €
TOTALE PASSIVITÀ	24.816.546,78 €

Tabella 12 Conto economico 2024 Galleria Nazionale delle Marche

A) Valore della Produzione	
A1- Proventi e corrispettivi per la produzione delle prestazioni e/o servizi	1.808.897,74 €
A5- Altri ricavi e proventi	8.358.448,04 €
Totale valore della produzione	10.167.345,78 €
B) Costi della Produzione	
B6- per materie prime, sussidiarie e merci	93.585,30 €
B7- per servizi	10.032.700,94 €
B8- per godimento beni di terzi	3.913,70 €
B9- per il personale	56.871,44 €
B14- oneri diversi di gestione	546.614,54 €
Totale costi della produzione	10.733.685,92 €
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)	-566.340,14 €
C) Proventi e oneri finanziari	0,14 €
C16- Altri proventi finanziari	0,14 €
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	0,00 €
E) Proventi e oneri straordinari	20.175,70 €
E22- Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo derivanti dalla gestione dei residui	20.338,87 €
E23- sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo derivante dalla gestione dei residui	163,17 €
Risultato prima delle imposte (A – B +/- C +/- D +/- E)	-546.164,30 €
Imposte dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	10.785,50 €
UTILE (PERDITA D'ESERCIZIO)	-556.949,80 €

Tuttavia, risulta ancora una volta come la dipendenza da fonti di finanziamento, in particolare statali, siano vitali e di fondamentale importanza per il proseguimento delle attività nel lungo periodo.

Tabella 13 Dettaglio Proventi 2024

TRASFERIMENTI STATALI	
- Per spese di funzionamento	1.579.467,39 €
- Per il personale (buoni pasto)	36.871,44 €
- Per altri scopi (salute e sicurezza)	83.667,73 €
- 5x1000	617,66 €
- Stanziamento aggiuntivo per allestimenti	600.000,00 €
- Investimenti MIC Fondi PNRR	1.627.790,68 €
- Investimenti MIC Grandi Progetti	4.000.000,00 €
- Investimenti MIC	11.640.404,00 €
TRASFERIMENTI DA PRIVATI	
- Contributi privati	6.001,95 €
ALTRI TRASFERIMENTI	
- Proventi da royalties	13.305,01 €
- Mostre e prestiti opere	27.880,00 €
- Proventi da vendita biglietti	1.789.851,00 €
- Diritti di riproduzione	729,00 €
- Canoni concessori	10.625,10 €
- Canoni fissi dovuti dai concessionari delle biglietterie	32.600,00 €

Continua la fase di sviluppo e investimenti come si può evincere dagli elevati imposti relativi ai trasferimenti per progetti e PNRR.

Tale somma è nettamente maggiore rispetto all'anno precedente a causa dell'accorpamento con la Direzione Regionale Musei Marche.

I trasferimenti privati risultano estremamente limitati a confronto, necessitando una fase di sviluppo notevole verso questo tipo di finanziamento, soprattutto in ottica di diversificazione delle entrate.

Tale debole capacità evidenzia una forte criticità e può essere invertita integrando maggiori sponsorizzazioni e un crowdfunding più strutturato.

Si tratta di un limite strategico a cui il museo deve compensare durante i successivi esercizi, sia dal punto di vista della capacità manageriale, sia in previsione di una maggiore autosufficienza che, qualora l'unico finanziatore, per cause esterne tagli nettamente i fondi, non vengano compromesse le capacità e i programmi culturali del museo.

Il segnale positivo è dato dalla buona presenza di entrate proprie, manifesto di una discreta capacità gestionale, non pienamente autonoma a causa del peso maggiore dei trasferimenti pubblici.

Lo scarso utilizzo del patrimonio per generare fonti di reddito risulta anche esso un punto critico sul quale l'istituzione può incrementare notevolmente il margine di miglioramento, in particolare attraverso concessioni, affitti o investimenti.

Nel complesso le entrate risultano comunque più che raddoppiate rispetto all'anno precedente.

Analizzando le uscite della Galleria Nazionale delle Marche, possiamo notare che il totale ammonta a 11.885.018,88 €, circa la metà delle entrate totali, garantendo il pareggio attraverso il differenziale di 10.732.118,65 €.

Questo significa che molte risorse risultano vincolate da investimenti.

Le cifre si attestano all'incirca su livelli simili all'esercizio precedente, in particolare sul funzionamento legato ai beni e servizi, confermando la natura snella dell'organizzazione e mostrando un'istituzione in fase di sviluppo ed espansione attraverso investimenti infrastrutturali e di valorizzazione del patrimonio.

Tali investimenti prospettano una buona crescita futura, nonostante siano sostenuti solamente da fondi pubblici.

Di fatto possiamo attestare che il museo sta vivendo una fase di forti investimenti trainato dalle risorse dello Stato.

Tabella 14 Dettaglio costi 2024

COSTI	
- Uscite per gli organi dell'Ente (CdA e collegio dei revisori)	24.303,21 €
- Uscite per il personale in attività	66.516,28 €
- Uscite per l'acquisto di beni di consumo e di servizi	2.413.603,99 €
- Trasferimenti passivi allo Stato (20% incassi da biglietteria)	243.008,75 €
- Incasso biglietti spettante al concessionario	263.620,96 €
- Interessi di rivalsa da corrispondere all'INPS	3.000,00 €
- Interventi e restauri	241.119,03 €
- Adeguamenti per la sicurezza	3.199.086,22 €
- Allestimenti museali	560.988,14 €
- Manutenzioni straordinarie	98.051,39 €
- Acquisto beni di valore storico artistico	330.000,00 €
- Progetti d'investimento Fondi PNRR	1.428.283,90 €
- Progetti d'investimento fondi MIC	1.477.643,27 €
- Impianti e attrezzature	9.907,95 €
- Mobili e arredi	3.547,35 €
- Attrezzature informatiche	936,49 €
- Catalogazione	37.589,28 €
- Dotazione bibliografica	4.957,00 €
- Manutenzione straordinaria impianti e attrezzature	35.000,00 €

5.4 *Relazione sulla missione anno 2024*

Il 2024 vede l'accorpamento alla Galleria Nazionale delle Marche della Direzione Regionale Musei Marche, istituto non dotato di autonomia, tale da formare una nuova struttura, completamente autonoma, denominata "Palazzo Ducale di Urbino-Direzione Regionale Musei Nazionali Marche".

La costituzione del nuovo istituto ha di conseguenza generato relative variazioni di bilancio allo scopo di una piena operatività.

Attività di conservazione, valorizzazione, studio e ricerca

a) Restauri.

Anche per l'anno 2024, gli interventi di restauro si sono resi possibili grazie al personale interno che a restauratori esterni tramite ditte specializzate.

All'interno del laboratorio del museo si sono conclusi gli interventi di leggere puliture delle vernici e revisione dei ritocchi della "Madonna col Bambino e San Giovanni Evangelista" e il bozzetto raffigurante "La sepoltura di Cristo" di Federico Barocci.

Un ulteriore intervento di conservazione preventiva ha interessato il dipinto su tavola di Cola dell'Amatrice raffigurante "San Giacomo della Marca".

Tramite ditte esterne sono stati affidati in restauro ulteriori ventiquattro disegni, permettendo così di ampliare il numero di disegni idoneo all'esposizione appartenenti al museo.

Sono stati sottoposti ad interventi di spolveratura, trattamento antitarlo, consolidamento e ritocco estetico otto dipinti di proprietà della famiglia Volponi in prestito per l'esposizione temporanea "Volponi corporale" organizzata in omaggio al centenario della nascita di Paolo Volponi.

All'interno dei depositi sono stati conclusi interventi di manutenzione agli abiti funerari dei Della Rovere.

Sempre attraverso una ditta esterna si è portato avanti un progetto di sistemazione, manutenzione e documentazione dello stato di conservazione dei frammenti del soffitto di Federico Brandani.

Sono state riallestite tre sculture lignee della metà del XV secolo in legno policromo e dorato, raffiguranti la “Madonna della Misericordia”, “L’angelo annunciante” e la “Vergine Annunciata”, restaurate all’interno dell’Istituto centrale per il restauro di Roma.

b) Lavori.

Nel corso dell’anno sono stati avviati e conclusi i lavori del primo blocco, corrispondente all’appartamento “della Jole” e del secondo blocco, denominato appartamento “degli ospiti”. Avviati e conclusi anche i lavori allo scalone d’onore e alle soprallogge, con il riallestimento del fregio dell’Arte e della Guerra della bottega di Ambrogio Barocci. A novembre 2024 si è avviato il cantiere del terzo blocco, corrispondente all’appartamento “del Duca”.

c) Visitatori (dati quantitativi)

Si riscontra un notevole incremento dei visitatori, + 27% rispetto al 2023, con un conseguente aumento di introiti dalla biglietteria, reso ancor più evidente dall’aumento del prezzo del biglietto.

Tabella 15 Visitatori Galleria Nazionale delle Marche

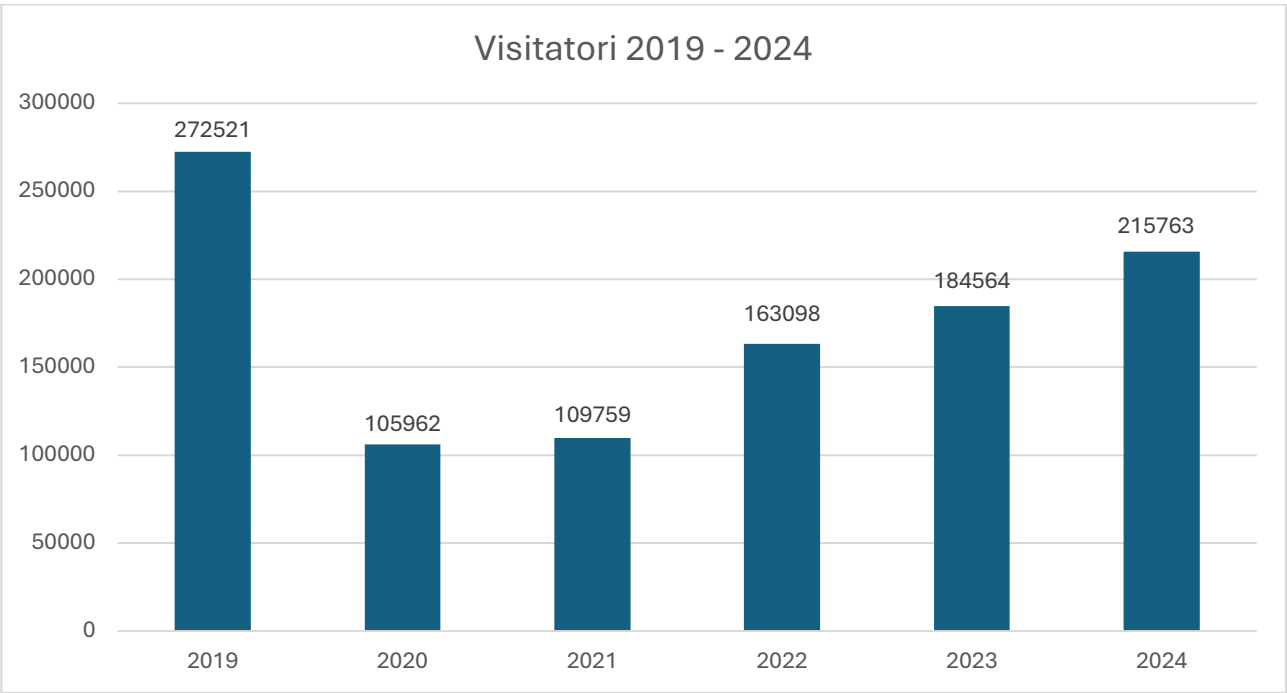


Tabella 16 Ingressi durante l'anno 2024

	Visitatori	Incassi
Gennaio	11.676	38.100,00 €
Febbraio	11.763	32.374,00 €
Marzo	25.403	61.997,00 €
Aprile	27.763	100.462,00 €
Maggio	20.223	86.279,00 €
Giugno	12.763	82.329,00 €
Luglio	17.905	108.846,00 €
Agosto	26.566	188.234,00 €
Settembre	22.703	165.530,00 €
Ottobre	16.663	94.464,00 €
Novembre	11.460	57.111,00 €
Dicembre	10.875	46.690,00 €
Totale	215.763	1.062.416,00 €

d) Servizi di ristorazione e bookshop.

Anche per l'anno 2024 risulta assente un servizio di ristorazione e il bookshop è affidato ad aziende terze.

e) Mostre temporanee

a) L'altra collezione. Storie e opere dai depositi della Galleria Nazionale delle Marche.

5 ottobre 2023-5 maggio 2024.

La mostra iniziata l'anno precedente prosegue fino a maggio.

L'obiettivo era valorizzare il patrimonio meno visibile presente nel museo, per offrire inedite letture storico-critiche.

Il catalogo scientifico della mostra ha permesso lo studio di tali opere poco valorizzate, portando alla luce nuove scoperte e attribuzioni.

b) Federico Barocci Urbino (1533-1612). L'emozione della pittura moderna.

19 giugno-6 ottobre 2024

Per la prima volta a Urbino, le opere di uno dei figli più illustri della città, Federico Barocci.

Barocci segna per quasi un secolo la scena artistica italiana ed europea, nonostante l'inconsueta scelta di restare nella sua città natale, lontana dai grandi centri culturali e mecenatistici, si impose con tenacia come tra i più ammirati, richiesti e pagati pittori di dipinti sacri della seconda metà del '500.

Per la mostra sono pervenuti ad Urbino opere dai principali musei nazionali e internazionali quali Prado di Madrid, Louvre, National Gallery di Londra, Metropolitan Museum of Art, Staatliche Museen zu Berlin, Kupferstichkabinett, Kunsthistorisches Museum di Vienna, Musei Vaticani e molti ancora.

La mostra di taglio monografico ha raccolto settantotto dipinti e disegni di Barocci, illustrando tutte le fasi della sua carriera ed inserendo la peculiarità della sua produzione artistica nel contesto dell'Cinquecento e del Seicento.

c) Volponi corporale

18 luglio 2024- 6 gennaio 2025

In occasione del centenario della nascita di Paolo Volponi (1924-2024), la Galleria Nazionale delle Marche si è proposta di approfondire la figura del collezionista e alcuni aspetti della sua ricerca tra arte e letteratura.

Tale omaggio si è inserito in continuità spaziale con le due sale espositive che accolgono i dipinti donati da lui rispettivamente del 1991 e dalla moglie e dalla figlia nel 2003.

d) Maioliche roveresche. Ceramiche del Ducato di Urbino nell'epoca dei Della Rovere.

A sostegno dell'attività di valorizzazione della collezione di maioliche della Galleria Nazionale delle Marche e dell'esposizione semipermanente allestita nella Galleria del Pasquino, per l'occasione è stata realizzata una guida museale.

L'operazione ha voluto rinnovare la proposta di raggruppare i massimi capolavori di maioliche prodotti nel territorio di Urbino sotto il ducato dei Della Rovere.

f) Eventi (convegni, seminari, incontri)

Eventi interni:

- a) Un catino in stile “Rosa di Pesaro” con iscrizioni greche

9 febbraio, Sala delle Ceramiche;

- b) Riapertura dell’Appartamento della Jole

18 aprile, Giardino d’Inverno;

- c) Le armi degli eroi di Federico

2 maggio, Giardini d’Inverno

- d) Volti fra Rinascimento e Barocco. Montefeltro, Malatesta, Sforza, Della Rovere

30 maggio, Giardino d’Inverno;

- e) Matematica antica, macchine e strumenti

11 giugno, Giardino d’Inverno;

- f) Federico Barocci Urbino, l’emozione della pittura moderna. Inaugurazione della mostra

18 giugno, Sala del Trono;

- g) Volponi corporale. Inaugurazione della mostra

18 luglio, Giardino d’Inverno;

- h) Luca Nannipieri, che cosa sono i classici

17 settembre, Giardino d’Inverno;

- i) Federico Barocci Urbino, l’emozione della pittura moderna. Finissage della mostra

5 ottobre, Cortile d’Onore;

- j) Riapertura dell’Appartamento degli Ospiti

31 ottobre, Giardino d’Inverno.

Eventi in collaborazione:

- k) Festival musica da camera Urbino sessione primaverile

14 aprile-5 maggio, Sala del Trono;

- l) Via delle belle arti, 56. Docufilm su Andrea Emiliani

23 maggio, Giardino d’Inverno;

- m) Rassegna Note di Rinascita 2024

13 giugno, Cortile d’Onore;

- n) Virgilio Sieni, Silenzio

11-13 luglio, Cortile d’Onore;

- o) Raphael Gualazzi e Luca Filastro

3 agosto, Cortile d'Onore;

p) Federico Barocci da Urbino all'Europa: il suo tempo, il suo lascito

31 agosto- 6 settembre, Giardino d'Inverno;

q) Teatro di Verzura

21 settembre, Giardino Pensile;

r) Festival musica da camera Urbino per Pesaro 2024

15 dicembre, Sala del Trono;

s) Arte e disabilità. Premio Eleanor Worthington

3 dicembre, Giardino d'Inverno;

t) Urbino musica antica. 56° edizione

20-28 luglio, Palazzo Ducale.

g) Attività educative

L'offerta formativa per l'anno scolastico 2024/2025 include proposte differenziate per i vari ordini e gradi di scuole, più semplici e incentrate su attività laboratoriali quelle rivolte ai più piccoli, più impegnative quelle proposte agli studenti della scuola secondaria di secondo grado.

L'offerta formativa per la scuola dell'infanzia-primaria-secondaria di primo e secondo grado:

- a) La meraviglia dei libri;
- b) Ogni storia inizia con un albero;
- c) Il Palazzo Ducale culla del Rinascimento;
- d) La città in forma di Palazzo;
- e) I profili dei duchi;
- f) Federico e Battista: una bella storia d'amore;
- g) Urbino città ideale;
- h) L'Araldica; una scienza antica;
- i) L'emozione del colore;
- j) Al servizio del Duca;
- k) Cartoline dal Rinascimento;
- l) A bottega da Raffaello;
- m) I maestri del ritratto;

- n) Gli intarsi raccontano;
- o) Le donne; i cavalieri, l'arme, l'amor...;
- p) Un bambino di nome Raffaello;
- q) Ogni cosa ha il suo posto;
- r) Il gioco dell'oca.

Per le famiglie i servizi educativi della Galleria Nazionale delle Marche hanno confermato il progetto dell'anno precedente, "Una domenica al museo", realizzando i seguenti incontri:

- s) Federico Barocci, quando l'arte si fa emozione, 17 marzo 2024;
- t) Ogni cosa ha il suo posto, 21 aprile 2024;
- u) L'Araldica: imprese e motti degli Illustriissimi Duchi d'Urbino, 19 maggio 2024.

Le visite guidate si sono svolte soprattutto in concomitanza con la mostra "Federico Barocci Urbino. L'emozione della pittura moderna".

h) Marketing

I fondi del PNRR hanno permesso lo sviluppo di interventi per il miglioramento dell'accessibilità, fruibilità e comunicazione del patrimonio della Galleria Nazionale delle Marche.

In particolare, sono stati portati a termine la realizzazione del nuovo sito, vero e proprio portale per i servizi digitali e un ambiente virtuale gamificato dove fruire di cinque mini-mostre virtuali. A fine 2024 i social media risultano in crescita tranne che per Twitter e YouTube, quest'ultima piattaforma in calo considerevole (- 6000 utenti circa):

- a) Facebook 19.361 (+1.512 followers);
- b) Twitter 1.465 (- 39 followers);
- c) Instagram 28.775 (+ 3.965 followers);
- d) YouTube 837 (- 5.981 iscritti);
- e) TikTok 1.476 (+ 1.075 followers).

Capitolo 6. MUVE, dati a confronto

Un confronto con alcuni dati provenienti dal bilancio del MUVE consente di comprendere al meglio le dinamiche che interessano la gestione museale in ambito statale e, più in generale, il rapporto tra sostenibilità economica, valorizzazione del patrimonio e capacità gestionale delle istituzioni culturali.

Il MUVE, ovvero la “Fondazione Musei Civici di Venezia”, istituita nel 2008, tutela, gestisce e valorizza un patrimonio composto da 14 musei e oltre 700.000 opere.

Il sistema museale comprende realtà di straordinario rilievo storico e artistico che spaziano dal maestoso Palazzo Ducale a musei espressione della modernità come la Galleria Internazionale d’Arte Moderna – Ca’ Pesaro fino a realtà più eclettiche e raffinate come il Museo Fortuny o il Museo del Vetro di Murano.

Dal punto di vista giuridico, il MUVE è una fondazione privata che gestisce un patrimonio pubblico, autofinanziando gran parte delle proprie attività.

La natura pubblica del patrimonio non consente infatti alla fondazione di perseguire attività lucrative né di distribuire utili, che vengono invece reinvestiti nelle attività culturali, nella conservazione e nelle proposte rivolte al pubblico, anche nell’ottica del mantenimento dell’equilibrio di bilancio.

In questa propositiva si inserisce anche la presenza del sindaco della città di Venezia all’interno del consiglio di amministrazione quale membro di diritto e vicepresidente del consiglio stesso, a garanzia della tutela dell’interesse pubblico connesso al patrimonio gestito dalla fondazione.

In vista del confronto tra alcuni aspetti che verranno presi in considerazione, è necessario citare innanzitutto la differenza di afflusso turistico tra le due città sedi delle istituzioni analizzate.⁸⁹

Se Venezia si conferma uno dei principali poli d’attrazione della penisola con circa 13,3 milioni di presenze, e numeri inferiori soltanto a Roma e Milano, Urbino si colloca invece in una fascia molto più contenuta tipica di località turistiche medio-piccole.

Tuttavia, sebbene la città lagunare presenti uno dei patrimoni culturali più unici e riconoscibili al mondo, essa è caratterizzata anche ad altre dinamiche, come ad esempio solo per citarne

⁸⁹ <https://www.istat.it/comunicato-stampa/i-flussi-turistici-anno-2024/>

alcune, permanenze brevi e presenze giornaliere “mordi e fuggi” che la distinguono fortemente dal turismo prevalentemente culturale che interessa Urbino.

Tale differenza rappresenta sicuramente uno dei principali motivi alla base della minore capacità della Galleria Nazionale delle Marche di autofinanziarsi ai livelli del MUVE e la rende economicamente dipendente dai contributi statali.

Tabella 17 Numero visitatori a confronto

	2023	2024
MUVE	2.229.131	2.285.385
GNM	184.564	215.763

Alla notevole differenza del numero di visitatori tra le due istituzioni si collega direttamente anche l'ammontare dei ricavi derivanti dalla biglietteria.

Tabella 18 ricavi da biglietteria a confronto

	2023	2024
MUVE	35.343.577 €	36.284.529 €
GNM	843.176 €	1.789.851 €

Tuttavia, nell'ambito di un'analisi comparata di tali dati, il MUVE, grazie alla propria collocazione all'interno della città di Venezia, può beneficiare non solo di un maggior afflusso di visitatori, ma anche di una più elevata capacità di spesa e investimento in ambito culturale. Ciò consente alla fondazione di sviluppare mostre, eventi e attività in grado di rafforzare continuamente tali flussi turistici e culturali.

Inoltre, l'autonomia della Fondazione risulta sensibilmente maggiore rispetto a quella del museo statale marchigiano, molto più legato alla rigidità del sistema pubblico e maggiormente condizionato nella gestione delle spese e degli investimenti.

Confrontando i valori della produzione e dei costi relativi agli anni 2023 e 2024 emerge immediatamente una notevole differenza tra le due istituzioni.

Tabella 19 Valori e costi della produzione a confronto

	Valore della produzione		Costi della produzione	
	2023	2024	2023	2024
MUVE	38.842.046,00 €	40.580.726,00 €	37.440.831,00 €	40.058.029,00 €
GNM	8.855.567,36 €	10.167.345,78 €	9.685.952,68 €	10.733.685,92 €

Un dato particolarmente significativo riguarda le differenze nei contributi ricevuti dalle due istituzioni.

È infatti evidente la diversa incidenza dei contributi pubblici, essenziali per la Galleria Nazionale delle Marche, mentre risultano quasi marginali all'interno del totale dei ricavi del MUVE.

Il MUVE investe invece maggiormente nella ricerca di partner privati, sponsor o donazioni, voci che risultano ben rendicontate e strutturate.

Al contrario nel sistema pubblico nazionale emergono maggiori criticità:

la Galleria Nazionale delle Marche appare infatti carente nella specificazione di tali introiti, tanto che per l'anno 2023 la voce non viene evidenziata neppure nella nota integrativa, mentre nel 2024 viene presentato un valore molto contenuto.

Questo elemento sembra evidenziare una limitata capacità di diversificazione delle attività di fundraising e una conseguente forte dipendenza dai contributi statali.

Tabella 20 Contributi pubblici, sponsor e donazioni a confronto

	Contributi pubblici		Sponsor e donazioni	
	2023	2024	2023	2024
MUVE	454.498,00 €	330.173,00 €	96.941,00 €	77.500,00 €
GNM	1.294.124,78 €	2.300.624,22 €	/	6.001,95 €

La restante parte dei ricavi commerciali, provenienti dall'attività accessoria manifestano anche in questo caso la capacità gestionale relativamente limitata della Galleria Nazionale delle Marche.

Tale situazione è dovuta principalmente alla posizione geografica e ai flussi turistici, ma anche ad una minore capacità organizzativa di attrarre un pubblico internazionale o comunque non legato strettamente al territorio di riferimento.

Tabella 21 ricavi commerciali a confronto

	2023	2024
MUVE	2.333.554 €	2.044.306,00 €
GNM	56.030,90 €	85.139,11 €

Passando all'analisi dei costi, si può notare come il MUVE riesca a gestire tali voci in maniera più efficiente rispetto al totale degli incassi, probabilmente anche grazie alla maggior capacità di generare ricavi e di redistribuire le risorse all'interno del sistema museale.

Tabella 22 costi amministrativi a confronto

	2023	2024
MUVE	22.154.469,00 €	25.057.689,00 €
GNM	4.171.643,91 €	7.441.416,55 €

Per concludere è opportuno evidenziare come i musei dotati di maggior autonomia gestionale riescano generalmente a mantenere più contenuti i costi legati al personale, dimostrando una maggior flessibilità organizzativa e una più efficace gestione delle risorse economiche.

Tabella 23 costi del personale a confronto

	2023	2024
MUVE	3.766.466,00 €	4.033.310 €
GNM	74.057,84 €	90.819,49 €

Capitolo 7. Conclusione

Il tema della tesi consisteva nell'individuare i sistemi di rendicontazione adottati dai musei nazionali dotati di autonomia gestionale, evidenziandone limiti e punti di forza.

L'obiettivo posto ha fatto seguito ad un confronto tra il caso studio, ovvero la Galleria Nazionale delle Marche, con una realtà molto all'avanguardia sul tema di accountability all'interno del panorama nazionale, ovvero la Fondazione MUVE di Venezia.

Dall'analisi dei dati emerge che un museo dotato di autonomia quale quello marchigiano, senza considerare la sua posizione geografica e i flussi turistici a cui il territorio è interessato, presenta un sistema di rendicontazione troppo legato alla contabilità pubblica.

Risulta infatti evidente il limite di tale impostazione, soprattutto sull'utilizzo di schemi di bilancio poco flessibili rispetto alla tematica museale, ma nello specifico, carente verso i propri stakeholder.

Vengono illustrati solamente alcuni dati senza entrare troppo nel dettaglio, differenza che si può notare con la scarsa presenza di donatori, sponsorizzazioni e flusso monetario in entrata sostanzialmente a carico dei contributi statali.

Tale differenza si nota subito dal confronto con il MUVE dove i fondi provenienti da tali voci permettono una programmazione di molto superiore in termini gestionali e di capacità economica.

Vero che la Galleria marchigiana, in quanto museo statale tenta di dare un taglio molto più rivolto agli aspetti culturali che economici, che tuttavia, non vengono trascurati dal MUVE, proponendosi di conseguenza come modello guida per ciò che riguarda l'evoluzione che musei legati al ministero possono adottare.

Infatti, operando in tale modo e prospettiva, l'attenta rendicontazione e gestione rende disponibili maggiori risorse da investire in attività culturali.

Nello svolgere della ricerca, si evidenzia come il settore museale nazionale presenti limiti dal punto di vista della rendicontazione, soprattutto nelle linee guida, di cui ritengo sia necessaria un'evoluzione.

In particolare, andrebbero impostate degli schemi di bilancio esclusivi per il sistema museale, sulla base delle realtà già esistenti al di fuori del Ministero della Cultura e sulla falsa riga di ciò che la letteratura ha presentato fino ad oggi.

Risulta quindi necessario, in ottica di sviluppo futuro, incrementare sia la capacità di rendicontazione, accountability e sostenibilità dei musei nazionali che standardizzare un sistema di raccolta dati esclusivo per tale realtà.

In prospettiva futura auspico che ulteriori studi comparativi possano evidenziare tali limiti del sistema nazionale, prendendo da esempio relata del panorama italiano che attraverso il loro lavoro trainino l'evoluzione delle pratiche di rendicontazione.

Infatti, il limitato numero di casi studio presi in considerazione, la difficoltà nel reperire alcuni dati in maniera chiara e la prospettiva che lo sviluppo del tema, anche in letteratura, possano migliorare e ampliare la qualità del panorama artistico e museale italiano, un patrimonio unico al mondo nel suo genere.

Capitolo 8. Bibliografia

Acerboni F. *La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali*. In *Economia e management delle aziende di produzione culturale*. A cura di Rispoli M. Bologna Il Mulino, 2009.

Barbati C. *Diritto del patrimonio culturale*. Bologna Il Mulino, 2025.

Bernardi B. *La valutazione della performance dei progetti culturali*. Venezia Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia, 2000.

Bodo C. *La spesa statale per la cultura in Italia: 1987-1992*. Roma ISPE, 1994.

Borgonovi E. *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*. Milano Egea, 2004.

Bracchitta L. *La gestione dei beni culturali: organizzazione, regole, proposte*, Santarcangelo di Romagna Maggioli, 2019.

Candela G. *Economia delle arti*. Bologna Zanichelli, 2025.

Carnia M. *La disciplina normativa ed economico-finanziaria dei musei* in *Rivista della Corte dei conti* n°4, 2025. Roma Istituto poligrafico dello Stato, 2025.

Chirieleison C. *La gestione strategica dei musei*. Milano Giuffrè, 2000.

Cicerchia A. *La partecipazione culturale in Italia: Dati per le politiche*. In *Cultura come diritto: Radici Costituzionali, politiche e servizi*. A cura di Castelli G. Roma Associazione Civita, 2019.

Cicerchia A. *Che cosa muove la cultura: Impatti, misure e racconti tra economia e immaginario*, Milano Editrice bibliografica, 2021.

Dal Poggetto P. *“La Galleria Nazionale delle Marche e le altre Collezioni nel Palazzo Ducale di Urbino”*, Urbino: Novamusa del Montefeltro, 2003.

D.M. 23 Dicembre 2024, n.270, *Articolazione degli uffici dirigenziali e degli istituti dotati di autonomia speciale di livello non generale del Ministero della cultura*, G.U., Serie generale, n. 28 del 4 Febbraio 2025.

D.M. 23 Dicembre 2014, *Adozione dei principi contabili applicati concernenti la programmazione di bilancio e la contabilità economico-patrimoniale delle amministrazioni pubbliche*, G.U. n. 3 del 5 Gennaio 2015.

D.P.C.M. 15 Marzo 2024, n.57, *Regolamento di organizzazione del Ministero della cultura, degli uffici di diretta collaborazione del Ministero e dell'Organismo indipendente di valutazione delle performance*, G.U., Serie generale, n. 102 del 3 Maggio 2024.

D.P.C.M. 29 Agosto 2014, n.171, *Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione e del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 Aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 Giugno 2014, n. 89*, G.U. n. 274 del 25 Novembre 2014, art.3.

D.lgs. 30 Marzo 2001, n.165, *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*, art. 4, G.U. n. 106 del 9 Maggio 2001.

Decreto legislativo 22 Gennaio 2004, n. 42, *Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 Luglio 2002, n.137*, G. U., Serie generale, n. 45 del 24 Febbraio 2004, Supplemento ordinario n. 28.

Decreto del Ministro dei beni culturali e delle attività culturali e del turismo del 23 Dicembre 2014, *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*, G.U., Serie generale, n. 67 del 21 Marzo 2015.

Decreto del Presidente della Repubblica 27 Febbraio 2003, n. 97, *Regolamento concernente l'amministrazione e la contabilità degli enti pubblici*, G.U. n. 103 del 6 Maggio 2003.

Decreto ministeriale 10 Maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, G.U. n. 244 del 19 ottobre 2001, Suppl. ord. N. 250.

Di Maio A. *Economia dei beni e delle attività culturali*, Napoli Liguori, 1999.

Dubini P. *Economia delle aziende culturali*. Milano Etas, 1999.

Fattorini G. “Francesco di Giorgio da Siena a Urbino”. In *Federico da Montefeltro e Francesco di Giorgio: Urbino crocevia delle arti*, a cura di Angelini A., Fattorini G., Venezia: Marsilio arte, 2022.

Ferrarese P. *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*. Venezia Cafoscarina, 2022.

Ferrarese P. *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Venezia Cafoscarina, 2021.

Galleria Nazionale delle Marche, *Statuto della Galleria Nazionale delle Marche*, approvato con Decreto Ministeriale 22 Novembre 2017, n. 510, Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, Urbino, 2017.

Galleria Nazionale delle Marche. “*Palazzo Ducale di Urbino: storia di un museo: catalogo della mostra*”, 1977.

Höfler J. “*Il Palazzo Ducale di Urbino sotto i Montefeltro (1376-1508): nuove ricerche sulla storia dell'edificio e delle sue decorazioni interne*”, Urbino Accademia Raffaello, 2006.

ICOM (International Council of Museums), Definizione approvata dall'assemblea di Praga nel 2022.

Lampis A. *il lavoro culturale pubblico. Peculiarità del settore e delle figure di leadership*. In Taormina A. *Lavoro culturale e occupazione*, Milano Angeli, 2021.

Lampis A. *Musei, accessibilità e welfare culturale*. In *Cultura come diritto: Radici Costituzionali, politiche e servizi*. A cura di Castelli G. Roma Associazione Civita, 2019.

Mochi Onori L. “*Galleria Nazionale delle Marche*”, Milano: Il Sole 24 ore, 2005.

Monti S. *Cultural accountability: Una questione di cultura*. Milano Angeli, 2015.

Monti S. *La gestione dei beni culturali: organizzazione, regole, proposte*, Santarcangelo di Romagna Maggioli, 2019.

Moretti A. *la produzione museale*. Torino G. Giappichelli, 1999.

Nannelli F. “Palazzo Ducale d’Urbino nel primo quarantennio post-unitario”. In *Il Palazzo di Federico da Montefeltro: restauri e ricerche*, a cura di M.L. Polichetti, Urbino: QuattroVenti, 1985.

Pedrini S. *Economia della cultura e politiche culturali*. Bologna Pendragon, 2025.

Riccardi R. “L’arte di salvare l’arte. La Muta di Raffaello a Urbino: il furto del secolo”, *Il giornale dell’arte*, 7 Maggio 2019.

Rotondi P. *Il palazzo ducale di Urbino*, Urbino: Istituto Statale d’arte per il libro, 1950.

Rotondi P. *Relazione per una migliore sistemazione della R.Galleria nazionale delle Marche e del R.istituto d’Arte nel palazzo ducale di Urbino*, Urbino: 1941.

Schedler A. *The self-restraining state: power and accountability in new democracies*, Lynne Rienner Publishers, 1999.

Senesi I. *Il valore del museo*, Milano Angeli, 2014.

Sibilio B. *Governare e gestire le aziende culturali*, Milano Angeli, 2015.

Solima L. *Management per l'impresa culturale*. Roma Carocci, 2018.

Tarasco A.L. *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Bari Laterza, 2019.

Tomea Gavazzoli M.L. *Manuale di museologia*. Milano Etas, 2009.

Tommasoli W. "La vita di Federico da Montefeltro (1422-1482)", Urbino: Argalia, 1978.

Turrini A. *Politiche e management pubblico per l'arte e la cultura*. Milano Egea, 2008.

UNESCO, Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society, Parigi, 20 Novembre 2015.

Zampetti P. "Federico da Montefeltro e il Palazzo Ducale". In *Il Palazzo di Federico da Montefeltro: restauri e ricerche*, a cura di M.L. Polichetti, Urbino: QuattroVenti, 1985.

Zampetti P. "Il Palazzo Ducale di Urbino e la Galleria Nazionale delle Marche", Roma: La Libreria dello Stato, 1951.

Dichiarazione del ricorso a strumenti di Intelligenza Artificiale (IA)

Il sottoscritto Ignazio Murgo, matricola numero 899029 iscritto presso Ca' Foscari al corso di Laurea magistrale in Economia e gestione delle arti e delle attività culturali, autore dell'elaborato finale/tesi di laurea "Il bilancio del museo statale dotato di autonomia. La Galleria Nazionale delle Marche". Relatore Pieremilio Ferrarese, consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del Testo unico, D.P.R. 28/12/2000 n.445, e della decadenza dei benefici prevista dall'art. 75 del medesimo Testo unico in caso di dichiarazioni false o mendaci, sotto la propria personale responsabilità ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28/12/2000 n. 445,

DICHIARA

- di aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura del suo elaborato finale/della mia tesi di laurea, in particolare:
 - *ChatGPT-5;*
 - *revisione e ottimizzazione dei testi per migliorare chiarezza e coerenza;*

DICHIARA INOLTRE

che tutto il materiale generato dall'IA è stato attentamente verificato, rivisto e rielaborato dall'autore, che si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro.