

Marco Contri

IL FINANZIAMENTO DEI MUSEI

**Un'analisi esplorativa
sulla realtà italiana**

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Marco Contri

IL FINANZIAMENTO DEI MUSEI

**Un'analisi esplorativa
sulla realtà italiana**

FrancoAngeli

Opera pubblicata con il contributo del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa
dell'Università degli Studi di Firenze.

*Il presente volume è stato sottoposto a referaggio,
che ne attesta la qualità scientifica.*

ISBN: 9788835184591

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza
d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione	pag.	7
1. L’“azienda museo”	»	13
1.1. Identità ed evoluzione storica del museo	»	13
1.1.1. Lo sviluppo del ruolo del museo nel corso del tempo	»	13
1.1.2. Il museo: definizione e missione	»	16
1.2. La formazione di istanze di “aziendalizzazione”: verso una “cultura gestionale” delle istituzioni museali	»	20
1.2.1. Il museo come “azienda”	»	21
1.2.2. Il museo come azienda di servizi. Il mix di prodotto-servizio offerto	»	25
1.3. Le diverse configurazioni dell’istituto museo	»	27
1.3.1. L’impresa museo	»	27
1.3.2. Il museo istituto pubblico	»	29
1.3.3. Il museo organizzazione non profit	»	31
1.4. Modelli di <i>governance</i> e forme giuridico-istituzionali per la gestione dei musei pubblici italiani	»	33
1.4.1. La <i>governance</i> nel settore culturale	»	34
1.4.2. Le forme di gestione a livello micro	»	36
1.4.3. Verso una <i>governance</i> integrata sul territorio	»	42
2. Le fonti di finanziamento dei musei	»	45
2.1. Gli equilibri di gestione del museo e la centralità del sistema di finanziamento	»	45
2.2. I finanziamenti provenienti da fonti interne	»	48

2.2.1. Biglietti d'ingresso, abbonamenti e forme di membership	pag.	49
2.2.2. Servizi aggiuntivi	»	52
2.2.3. Ulteriori fonti di entrate proprie	»	55
2.3. I finanziamenti provenienti da fonti esterne	»	57
2.3.1. I trasferimenti dal settore pubblico	»	60
2.3.2. Le risorse ottenibili attraverso attività di fundraising	»	62
3. I musei italiani	»	73
3.1. Un breve inquadramento giuridico della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale	»	73
3.2. Il panorama museale italiano	»	76
3.3. La riorganizzazione del Ministero della Cultura e la riforma dei musei statali	»	79
3.4. Le fonti di finanziamento dei musei statali	»	86
3.4.1. Le entrate autogenerate	»	86
3.4.2. Le risorse pubbliche	»	90
3.4.3. I finanziamenti comunitari	»	94
3.4.4. Le erogazioni liberali	»	97
3.4.5. Le sponsorizzazioni	»	107
4. Un'analisi esplorativa sui musei italiani	»	110
4.1. Metodologia di ricerca	»	110
4.1.1. La definizione delle unità di analisi e la raccolta dei dati	»	111
4.1.2. L'individuazione dei modelli di finanziamento dei musei tramite <i>cluster analysis</i>	»	117
4.2. I risultati della ricerca: la definizione dei modelli di finanziamento adottati dai musei statali italiani	»	122
Osservazioni conclusive	»	131
Bibliografia	»	137

INTRODUZIONE

I musei sono ormai da decenni al centro di un intenso dibattito scientifico, che si è sviluppato parallelamente ai profondi mutamenti che hanno riguardato la loro missione e il loro ruolo nella società (Bagdadli, 1997; Blasco López *et al.*, 2019; Carnegie e Wolnizer, 1996; Cerquetti, 2024a; Chirieleison, 2002; Kotler *et al.*, 2008; Sibilio Parri, 2007; Solima, 1998).

Nati in età antica come luoghi di studio e meditazione dedicati alle Muse, i musei si trasformano nel Rinascimento in spazi destinati alla conservazione e all'esposizione delle opere d'arte acquistate da nobili e famiglie facoltose, divenendo così espressione di un collezionismo privato e riservato a pochi eletti. Con l'Illuminismo, il museo muta radicalmente la propria fisionomia e da "contenitore di opere d'arte" rivolto a una ristretta élite diventa progressivamente un'istituzione aperta alla collettività, della quale si sancisce il diritto a poter fruire delle collezioni e partecipare alla vita culturale del Paese. Questa evoluzione subisce una battuta d'arresto nel periodo napoleonico e, successivamente, durante i regimi dittatoriali del primo Novecento del secolo scorso, quando il museo diviene prima uno strumento di celebrazione della potenza nazionale e poi un vero e proprio mezzo di propaganda politica. Soltanto nel secondo dopoguerra esso riprende il percorso intrapreso in età illuminista, riaffermando con forza la propria funzione educativa e sociale. Progressivamente, inoltre, si afferma l'idea che il museo possa svolgere un ruolo più ampio nello sviluppo della società e divenire una risorsa capace non solo di generare valore economico e occupazione, ma anche di contribuire attivamente al perseguimento dei sempre più rilevanti obiettivi di sviluppo sostenibile, sia sul piano sociale (favorendo processi di accessibilità e inclusività), che su quello ambientale (con l'adozione e la promozione di pratiche rispettose dell'ecosistema) ed economico (attraverso l'uso responsabile delle ri-

sorse disponibili). È questa la visione che emerge nella più recente definizione di “museo” dell’International Council of Museum (ICOM, 2022).

Questa evoluzione del ruolo del museo nella società ha determinato una crescente complessità gestionale, di fronte alla quale, a partire dagli anni Novanta del secolo scorso, ha iniziato ad affermarsi progressivamente l’idea – pur non senza iniziali resistenze – che fosse non solo possibile, ma addirittura auspicabile, l’adozione di un approccio più “manageriale” nella gestione di tali istituzioni (Chirieleison, 2002; Iaffaldano, 2011). Questo processo è stato fortemente influenzato dalla progressiva “modernizzazione” in chiave manageriale che ha interessato l’intero settore pubblico, nota a livello internazionale come New Public Management (Hood, 1991 e 1995) e in Italia come “aziendalizzazione” (Anselmi, 1995; Borgonovi, 2005; Mussari, 2017). La letteratura scientifica è ormai concorde nel ritenere che il museo possa essere considerato a pieno titolo come un’azienda, in quanto eroga un servizio complesso al proprio pubblico, impiegando risorse limitate – suscettibili di usi alternativi – per perseguire le proprie finalità istituzionali (Bagdadli, 1997; Cerquetti, 2024b; Kotler *et al.*, 2008). Ne consegue che, come per qualsiasi altra azienda, anche la gestione del museo comporta l’assunzione di una pluralità di decisioni, ciascuna delle quali produce effetti sia sotto il profilo economico che sotto quello finanziario (Frey, 2019; Giorgino, 2014; Půček *et al.*, 2021; Solima, 2004a). Per questa ragione, anche l’“azienda museo” (Roncaccioli, 1996), indipendentemente dall’assetto istituzionale adottato (Donato, 2015), deve raggiungere e mantenere nel tempo condizioni di equilibrio economico e finanziario, ottimizzando l’utilizzo delle scarse risorse disponibili (Fanelli *et al.*, 2015; Sibilio Parri, 2007). In altre parole, anche il museo deve operare secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità per poter conseguire con successo la propria missione (Marcon e Sibilio, 2015a; Půček *et al.*, 2021).

Il rispetto delle richiamate condizioni di equilibrio economico e finanziario, tuttavia, risulta particolarmente critico per i musei. Queste istituzioni, infatti, proprio per la loro peculiare “formula imprenditoriale”, non sono economicamente autosufficienti, ossia non risultano in grado di generare risorse sufficienti per perseguire le proprie finalità istituzionali e garantire, in modo autonomo, la propria sopravvivenza (Dainelli, 2007). Pertanto, necessitano “fisiologicamente” di finanziamenti esterni, provenienti sia dal settore pubblico che da quello privato (Frey, 2019; Giorgino, 2014; Valentino, 2016). Tale condizione accomuna musei italiani ed esteri e può, dunque, considerarsi una specificità strutturale del comparto museale (Siemer, 2025). In questa prospettiva, il sistema di finanziamento – inteso come l’insieme delle fonti a disposizione del museo per coprire il proprio fabbisogno finanziario – riveste un’importanza cruciale (Woodward, 2012), in quanto non solo de-

termina le sue condizioni di vita duratura (Fanelli *et al.*, 2015), ma concorre anche a orientarne le strategie, rappresentando uno strumento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (Ferretti *et al.*, 2007). Peraltro, l'importanza di definire in modo chiaro e trasparente il sistema di finanziamento è sottolineata anche dal Codice etico dell'ICOM (2017), che raccomanda a enti proprietari e amministrazioni responsabili non solo di garantire al museo risorse adeguate allo svolgimento delle attività istituzionali, ma anche di esplicitare formalmente la politica finanziaria adottata, indicando analiticamente le fonti di entrata dell'istituzione. La struttura finanziaria delle singole istituzioni dipende poi dalla forma giuridico-istituzionale del museo e dal grado di intervento pubblico e privato (Donato, 2015) e comprende, da un lato, le entrate autogenerate dal museo attraverso lo svolgimento delle attività istituzionali ("fonti interne") e, dall'altro, i trasferimenti pubblici, i contributi da soggetti privati (tipicamente nelle forme di sponsorizzazioni e donazioni) e i fondi di dotazione ("fonti esterne") (Ferretti *et al.*, 2007; Lindqvist, 2012; Romolini *et al.*, 2020a).

Negli ultimi decenni il contesto socioeconomico in cui i musei operano è profondamente mutato. Innanzitutto, a partire dalla crisi finanziaria del 2007/2008, si è assistito alla progressiva contrazione dei trasferimenti pubblici che tradizionalmente sostengono il settore museale e, più in generale, quello culturale (IRAPFM, 2025; Lee e Shon, 2018). La riduzione del sostegno pubblico, unitamente alle chiusure imposte durante la recente pandemia da Covid-19 e al conseguente calo di visitatori e, quindi, dei ricavi da biglietteria (UNESCO, 2021), ha reso evidente la necessità, per molte istituzioni museali, di ripensare non solo il proprio modello di business (Brenton e Bouckaert, 2020), ma anche il proprio sistema di finanziamento, ricercando configurazioni più equilibrate, capaci di combinare in modo più sostenibile finanziamenti pubblici, entrate autogenerate e contributi privati (Prokúpek *et al.*, 2023). La diffusione delle tecnologie digitali (Agostino e Arnaboldi, 2021; Fissi *et al.*, 2022; Lazzeretti *et al.*, 2024) e l'aumento della competizione con altre forme di consumo culturale e di intrattenimento (Blasco López *et al.*, 2019; Siemer, 2025) hanno poi contribuito a ridefinire le sfide e le opportunità per le istituzioni museali. La digitalizzazione, in particolare, non solo ha introdotto nuove modalità di fruizione del patrimonio, ampliando l'accessibilità e creando esperienze ibride tra fisico e virtuale, ma ha anche aperto nuove prospettive per la raccolta di risorse, attraverso innovativi strumenti di *fundraising* digitale e modelli partecipativi.

Alla luce delle considerazioni fin qui svolte, appare evidente come il sistema di finanziamento rivesta un'importanza cruciale per le istituzioni museali e come le mutate condizioni ambientali rendano necessaria la defini-

zione di assetti più sostenibili basati su una combinazione più equilibrata delle diverse fonti disponibili. Nonostante il costante interesse manifestato dalla letteratura scientifica, mancano studi aggiornati che affrontino il tema sia sotto il profilo teorico che esaminandolo attraverso un'analisi di ampia portata che non si limiti a esaminare singoli casi di studio o a considerare orizzonti temporali circoscritti, non adatti a cogliere tendenze strutturali del comparto. In questa prospettiva, la presente ricerca intende contribuire a colmare questo *gap* e offre, accanto a una ricognizione aggiornata della letteratura scientifica sul tema, un'analisi empirica volta a esaminare le modalità di finanziamento dei musei italiani e a individuare i modelli risultanti dalle diverse combinazioni delle fonti disponibili. Il contesto italiano, infatti, è senza dubbio di particolare interesse, in quanto custodisce un ingente patrimonio culturale – ben 4.416 strutture, tra musei, gallerie, aree archeologiche, monumenti e complessi monumentali, pubblici e privati (Istat, 2023) – e detiene il primato nella Lista del patrimonio mondiale dell'Unesco per numero di beni iscritti (MiC, 2024). Non a caso, la letteratura definisce l'Italia il Paese del “museo diffuso” (Chiriesion, 2002; Paolucci, 1996). La ricerca si concentra, in particolare, sui musei statali che, oltre ad attrarre da soli più della metà dei visitatori (MiC, 2025a e 2025b), sono oggetto dal 2014 di una profonda azione di riforma, con la quale il legislatore ha attribuito a un numero crescente di istituti una maggiore autonomia nella gestione delle risorse e nella definizione delle strategie. È in questo contesto che il tema del finanziamento assume una valenza ancora più cruciale ed è proprio per questa ragione che la presente ricerca si focalizza proprio sui musei statali a cui la riforma ha concesso “autonomia speciale”, considerandoli un osservatorio privilegiato di analisi.

La trattazione si articolerà in quattro capitoli.

Nel primo capitolo, dopo aver ripercorso sinteticamente le tappe più significative dell'evoluzione storica del museo e i connessi mutamenti della sua funzione, si cercherà innanzitutto di definire cosa si intende oggi per “museo”. A tal fine, si prenderà le mosse dalla definizione proposta dall'International Council of Museums, che ne individua i caratteri peculiari, a prescindere dalla natura – pubblica o privata – dell'organo di governo e dal grado di autonomia giuridica e gestionale. Successivamente, si mostrerà come il museo possa essere considerato come un'azienda e, in particolare, come un'azienda di servizi. È in questa prospettiva che se ne esamineranno le diverse configurazioni possibili, evidenziando come le forme di istituto pubblico e di organizzazione non profit risultino le più coerenti con la sua missione sociale ed evidenziando come esse non si pongano in contrapposizione, ma siano al contrario complementari. Infine, con specifico riferimento

al contesto italiano, saranno presentate le principali forme giuridico-istituzionali adottate per la gestione dei musei pubblici e i relativi modelli di governance, evidenziando come essi influenzino direttamente le modalità di reperimento delle risorse, nonché la pianificazione di lungo periodo.

Definito questo quadro d'insieme, il secondo capitolo sarà dedicato alla revisione della letteratura scientifica dedicata alle fonti di finanziamento dei musei. Dopo aver ribadito l'importanza, anche per queste istituzioni, di raggiungere e mantenere nel tempo condizioni di equilibrio economico e finanziario, verranno esaminati dapprima i finanziamenti provenienti da fonti interne – in particolare, quelli derivanti dalla vendita dei biglietti d'ingresso, di abbonamenti, da forme di membership, nonché dall'erogazione dei cosiddetti “servizi aggiuntivi” – e, successivamente, quelli provenienti da fonti esterne – trasferimenti pubblici e risorse ottenibili da attività di *fundraising*, in particolare sponsorizzazioni ed erogazioni liberali. Il capitolo si soffermerà inoltre sui principali “modelli” di finanziamento individuati in letteratura – europeo-continentale, britannico e statunitense – utili per comprendere come le diverse fonti di entrata possano combinarsi tra loro e generare sistemi di finanziamento differenti.

Evidenziata la centralità della dimensione finanziaria per le istituzioni museali, il terzo capitolo sarà dedicato all'individuazione delle loro principali fonti di finanziamento con specifico riferimento alla realtà italiana. Dopo un breve inquadramento giuridico della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, richiamando sia i principi costituzionali che le disposizioni del Codice dei beni culturali e del paesaggio, si offrirà una panoramica del sistema museale nazionale, caratterizzato – come si è già avuto modo di osservare – da un ricco patrimonio disseminato capillarmente sul territorio e, al contempo, da una forte polarizzazione della domanda. Si analizzeranno, quindi, le principali caratteristiche del sistema, con particolare attenzione ai musei statali, che presentano un'elevata attrattività nel panorama nazionale. Proprio i musei statali, peraltro, sono stati oggetto, a partire dal 2014, di una profonda riforma che, oltre a riconoscere loro autonomia tecnico-scientifica e organizzativa, ha concesso ad alcuni istituti – qualificati come “di rilevante interesse nazionale” – anche quella contabile e finanziaria (cd. “musei dotati di autonomia speciale”). Il capitolo analizzerà dunque le principali fonti di finanziamento disponibili, distinguendo tra entrate autogenerate, trasferimenti pubblici, finanziamenti comunitari, sponsorizzazioni ed erogazioni liberali.

Il quarto capitolo, infine, presenterà i risultati dell'analisi esplorativa condotta nell'ambito della presente ricerca volta a individuare i modelli di finanziamento concretamente adottati dai musei italiani. Più precisamente, nella prima parte saranno illustrati i criteri che hanno guidato l'indagine, con rife-

rimento alla definizione delle unità di analisi, alla procedura di raccolta dei dati e alla metodologia adottata. In particolare, l'analisi si concentrerà sui primi 32 musei e istituti simili ai quali è stata concessa "autonomia speciale", dei quali sono stati raccolti, anche tramite contatto diretto, i bilanci consuntivi redatti a partire dal primo anno di attività come enti autonomi (per alcuni il 2016, per altri il 2017, per altri ancora il 2018) e fino al 2023 incluso, per un totale di 233 bilanci sui 241 di interesse. A partire da questi dati è stato possibile, dapprima, determinare il contributo (medio) di ciascuna fonte alla composizione delle entrate di ogni museo nell'intero periodo di osservazione e, poi, condurre una *cluster analysis* per identificare i modelli di finanziamento adottati dalle istituzioni in esame. La seconda parte, invece, esporrà i risultati e presenterà i diversi *cluster* individuati, espressione dei distinti modelli di finanziamento concretamente adottati dagli istituti che ne fanno parte. L'analisi metterà in luce similitudini e differenze tra musei che, pur operando nello stesso quadro normativo di riferimento, adottano differenti modalità di finanziamento delle proprie attività e si offrirà una sintesi interpretativa che, in coerenza con l'obiettivo di ricerca, consentirà di comprendere come i musei italiani finanziano le proprie attività.

Nel licenziare questo lavoro, desidero esprimere la mia riconoscenza e gratitudine nei confronti dei Professori Elena Gori, Silvia Fissi e Alberto Romolini per avermi accolto nel loro "gruppo di lavoro", per i preziosi consigli di cui hanno sempre saputo farmi dono e per la qualità – professionale e umana – del nostro rapporto.

Un sentito ringraziamento va a Sara S., Claudia, Martina e Sara L., per la loro amicizia e per il loro costante e prezioso supporto.

Una particolare gratitudine va ad Angela e Dario, per i quali non esisteranno mai abbastanza "grazie".

Infine, dedico questo lavoro alla persona che, più di ogni altra, continua a essere la mia fonte di ispirazione: a te, Mamma.

Marco Contri
Università degli Studi di Firenze,
ottobre 2025

1

L'“AZIENDA MUSEO”

1.1. Identità ed evoluzione storica del museo

Prima di esaminare il museo come “azienda”, individuandone le possibili configurazioni e i modelli di gestione, è opportuno ripercorrere sinteticamente le tappe più significative della sua evoluzione storica. Questa rilettura, infatti, è di fondamentale importanza sia per individuare e comprendere pienamente gli elementi che lo qualificano, così come emergono dalla definizione fornita dall'International Council of Museums (ICOM)¹, sia per interpretare in modo più consapevole il processo di aziendalizzazione che questa peculiare istituzione ha ormai intrapreso da qualche decennio.

1.1.1. Lo sviluppo del ruolo del museo nel corso del tempo

Il termine “museo” deriva dal greco *μουσείον* (e poi dal latino *museum*) e indicava originariamente un luogo sacro alle Muse, figlie del dio Zeus e della dea Mnemosýne (personificazione della memoria) e considerate protettrici degli artisti e dei poeti. Ben presto, però, già a partire dal IV secolo a.C., il museo cessa di essere un vero e proprio luogo di culto per diventare il luogo

¹ L'International Council of Museums (ICOM) è un'organizzazione non profit e non governativa internazionale, fondata nel 1946 a Parigi in occasione della 1ª Conferenza generale dell'UNESCO, che riunisce oltre 50.000 musei e professionisti museali di tutto il mondo. La sua missione è supportare la comunità museale nel preservare, tutelare, valorizzare e condividere il patrimonio naturale e culturale mondiale (tangibile ed intangibile, presente e futuro). A livello nazionale, è presente attraverso il Comitato Nazionale Italiano – ICOM Italia, istituito nel 1947.

in cui filosofi, matematici, scienziati e altri studiosi si incontrano per meditare e discutere, intitolato appunto alle Muse in quanto ispiratrici degli studi da questi condotti. Il museo senz'altro più famoso della storia è quello che il faraone Tolomeo I Sotér fece costruire nel III secolo a.C. ad Alessandria d'Egitto, uno dei principali centri culturali del mondo ellenistico. Il complesso, che comprendeva anche la famosa Biblioteca, fu concepito proprio come un luogo in cui i dotti potessero vivere, studiare e confrontarsi. Al suo interno si trovavano sale attrezzate con strumenti tecnici per la ricerca scientifica, collezioni naturalistiche, opere d'arte, manufatti artigianali, oltre a spazi dedicati alla ricreazione.

Il museo continua a essere concepito come un luogo di studio e meditazione – «uno spazio-biblioteca, deputato anche alla speculazione intellettuale, oppure un edificio con funzione di 'accademia', sul modello platonico, oppure ancora lo 'studiolo' degli intellettuali dell'epoca» (Chirieleison, 2002, p. 50) – fino all'età umanistica, quando l'attenzione si sposta progressivamente sugli oggetti in esso contenuti e il termine passa a indicare lo spazio fisico destinato all'esposizione delle opere d'arte. È, infatti, in questo periodo storico che nasce l'interesse per il collezionismo che, da un lato, è motivato da un rinnovato e autentico interesse verso la civiltà e la cultura classica e, dall'altro, rappresenta uno strumento di affermazione sociale e, in alcuni casi, anche di legittimazione politica. Emblematico in tal senso è il caso dei Medici a Firenze, per i quali il possesso di opere d'arte rappresentò un mezzo per consolidare il proprio consenso e favorire l'ascesa politica di una famiglia priva di origini nobiliari. Sempre in questa epoca, inoltre, si registra una prima apertura delle collezioni verso l'esterno, seppur limitata a un pubblico ristretto ed elitario, composto prevalentemente da studiosi e amici del proprietario.

Nel frattempo, il museo inizia progressivamente a ospitare non più oggetti disparati, bensì opere scelte in base agli interessi e ai gusti del suo proprietario, diventando «traccia di un percorso culturale» (Dainelli, 2007, p. 4). È così che, a partire dal XVII secolo, nascono musei destinati alla raccolta di opere d'arte e altri orientati verso la botanica, la zoologia e la mineralogia.

È però nel corso del XVIII secolo, in pieno illuminismo, che il museo cessa di essere mera espressione di un collezionismo privato e si afferma progressivamente il diritto della collettività a poter fruire delle collezioni. La prima raccolta di opere d'arte aperta al pubblico, nel 1734, è quella dei Musei Capitolini, a Roma, per volontà di papa Clemente XII. Pochi decenni più tardi, nel 1753, venne istituito a Londra il British Museum, considerato il primo vero e proprio "museo pubblico" al mondo, che aprì le sue porte nel 1759. Le sue origini risalgono al lascito del medico e naturalista inglese Hans Sloane (1660-1753), che donò alla nazione il suo ingente patrimonio lettera-

rio e artistico, che comprendeva circa 71.000 oggetti tra volumi, esemplari naturalistici e reperti antichi provenienti da tutto il mondo². Nel 1769 apre al pubblico la Galleria degli Uffizi, per volontà di Pietro Leopoldo di Lorena, dopo che nel 1737 l'ultima discendente dei Medici, Anna Maria Luisa, aveva ceduto le collezioni della famiglia ai Lorena con la clausola che rimanessero a Firenze e fossero inalienabili. Ma è con l'apertura, nel 1793, del Louvre (allora denominato "Musée Central des Arts de la République") che prende forma l'idea "moderna" di museo, inteso come istituzione dotata di una funzione educativa e identitaria. Nato nel 1791, in piena Rivoluzione Francese, dalla confisca di oltre 530 opere appartenute alla Corona, alla Chiesa e all'aristocrazia, esso sancì il superamento di una concezione elitaria della cultura e il riconoscimento del patrimonio culturale come bene pubblico, cioè «per la pubblica utilità» (Lugli, 2009, p. 20).

Questa metamorfosi viene frenata prima dal regime napoleonico e poi dall'avvento dei regimi dittatoriali. Le requisizioni napoleoniche di numerose opere d'arte dai paesi conquistati spezzano infatti il legame tra esse e il loro contesto socioculturale di riferimento. In questo nuovo scenario, i musei diventano uno strumento per celebrare la potenza e il prestigio della nazione francese e mirano così a stupire e creare ammirazione nel pubblico piuttosto che a educarlo. Tale distorsione nella politica di gestione dei beni culturali si consolida con i regimi dittatoriali, che rendono i musei veri e propri mezzi di propaganda politica. Il risultato di questo percorso è rappresentato da politiche interamente incentrate sulla conservazione e sulla tutela dei beni culturali e sostanzialmente indifferenti alla loro valorizzazione, che finiscono per rendere i musei istituzioni chiuse e autoreferenziali, «sempre più depositi polverosi e sempre meno soggetti di cultura» (Chirieleison, 2002, p. 60).

A partire dal secondo dopoguerra, riprende il percorso che era stato intrapreso nel periodo illuminista. In un momento storico di recupero delle identità nazionali e di profonda trasformazione sociale e culturale, si riafferma con forza il ruolo educativo del museo, che si consolida ulteriormente a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta del XX secolo, quando studenti e turisti iniziano a entrare nei musei, inaugurando quella che è stata definita «l'epoca delle visite di massa» (Mottola Molfino, 1992, p. 153). Parallelamente, inizia ad affermarsi una nuova concezione dei beni culturali, visti non solo come strumenti di crescita culturale della comunità, ma anche come risorse in grado di generare ricchezza e occupazione. In altre parole, pur non venendo meno l'attenzione per la loro conservazione e tutela, si afferma una

² Più precisamente, Sloane stabilì che la raccolta fosse acquisita dallo Stato a fronte di un compenso di 20 mila sterline per gli eredi, somma tuttavia notevolmente inferiore al valore stimato della collezione, che oscillava tra le 50 mila e le 80 mila sterline.

crescente attenzione verso la valorizzazione del patrimonio culturale, con l'obiettivo di renderlo il più possibile fruibile da parte della collettività e di produrre positivi ritorni economici. Da qui scaturisce la necessità di una gestione più efficiente ed efficace – in altre parole, “più aziendale” (Chirieleison, 2002, p. 87) – delle istituzioni museali.

In sintesi, i musei hanno subito una lunga evoluzione storica, caratterizzata da tre principali direttrici di sviluppo (Marcon, 2004).

La prima riguarda la *numerosità* e la *tipologia dei suoi fruitori*. Come si è appena illustrato, i musei sono nati come collezioni di opere che nobili e sovrani raccoglievano per studio, per semplice godimento estetico o come strumenti di affermazione sociale e legittimazione politica, riservati a una ristretta cerchia di privilegiati. Con il tempo, essi si sono progressivamente trasformati in istituzioni aperte a un pubblico più ampio e variegato, identificabile nell'intera collettività.

La seconda direttrice concerne le *attività*. Alla funzione “tipica” e storicamente più antica del museo, cioè quella di acquisizione e conservazione delle collezioni, si sono affiancate nel corso del tempo nuove funzioni, prima fra tutte quella di produzione e trasmissione della cultura, che hanno contribuito ad ampliare in modo significativo la dimensione sociale del museo.

Infine, il terzo cambiamento riguarda la concezione stessa del “*servizio museale*”: come si approfondirà meglio nel prosieguo, oggi il museo non è più soltanto un'occasione di apprendimento e di formazione, ma si configura come una vera e propria “esperienza cognitiva” per il visitatore, resa possibile da un'offerta sempre più ricca, caratterizzata da una crescente interazione con il pubblico, favorita anche dai processi di digitalizzazione e dall'uso della multimedialità (Agostino e Arnaboldi, 2021; Fissi *et al.*, 2022; Lazzeretti *et al.*, 2024)³.

1.1.2. *Il museo: definizione e missione*

La definizione di “museo” più accreditata e diffusa a livello internazionale è quella contenuta nell'art. 3 dello Statuto dell'ICOM (2022):

Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro e al servizio della società, che ricerca, raccoglie, conserva, interpreta ed espone il patrimonio materiale e immateriale. Aperto al pubblico, accessibile e inclusivo, il museo promuove la diversità e la sostenibilità. Opera e comunica in modo etico e profes-

³ Per un'analisi più dettagliata del percorso storico compiuto dall'istituzione “museo”, si veda – tra gli altri – Chirieleison (2022, pp. 47-88).

sionale, con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze.

Questa definizione individua i caratteri peculiari del museo, indipendentemente dalla natura – pubblica o privata – del suo organo di governo e, conseguentemente, dal suo livello di autonomia giuridica e gestionale⁴.

Il riferimento alla società, complementare all'attribuzione della mancanza di finalità lucrative⁵, permette di individuare un primo tratto distintivo del museo, cioè la sua “dimensione sociale”, ulteriormente enfatizzata dal successivo riferimento all'apertura al pubblico, che pone al centro delle attività del museo la collettività, intesa non soltanto come l'insieme di visitatori, ma come “comunità” chiamata a contribuire in modo attivo alla vita dell'istituzione.

Elemento imprescindibile è la collezione, intesa come “patrimonio materiale e immateriale”, intorno alla quale ruotano le molteplici attività che il museo è chiamato a svolgere. In particolare, la definizione dell'ICOM individua le seguenti attività fondamentali.

- *Attività di acquisizione e conservazione della collezione*: rappresenta la funzione “tipica” e storicamente più antica del museo, per il quale raccogliere e custodire nel tempo le testimonianze materiali e immateriali che compongono la sua collezione rappresenta “un suo fondante diritto-dovere” (Romanelli, 1996, p. 61)⁶. A tal fine, il museo è chiamato a preservare l'integrità delle opere sia mediante un costante monitoraggio del loro stato di salute e delle condizioni ambientali del luogo in cui si trovano, sia attraverso adeguati interventi di restauro quando necessari, così da garantirne la trasmissione alle generazioni future.
- *Attività di ricerca e di interpretazione*: il progetto culturale del museo si fonda su solidi percorsi di studio e di ricostruzione storico-artistica delle opere esposte. L'istituzione, infatti, non si limita a presentarle al pubblico,

⁴ Tale definizione, adottata anche dall'UNESCO, è stata introdotta nel 2022 e sostituisce la precedente, del 2014, che descriveva il museo come: «*Un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. Aperto al pubblico, compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto*». Come appare evidente dal confronto tra le due versioni, la nuova definizione contiene richiami ai temi dell'accessibilità, della diversità, dell'inclusione e della sostenibilità, nonché al codice etico, al coinvolgimento delle comunità e al museo come luogo di riflessione e di condivisione di conoscenze.

⁵ Questo aspetto, insieme al concetto di “istituzione permanente”, sarà ampiamente approfondito nel prosieguo del presente capitolo.

⁶ Come precisa Solima (1998, p. 87, e 2004a, p. 75), questa attività include anche quelle di inventario, catalogazione e documentazione fotografica delle opere, che sono di fondamentale importanza, soprattutto per i musei che vantano un patrimonio quantitativamente rilevante.

ma le interpreta e le contestualizza, attribuendo loro significato e rendendole comprensibili a differenti categorie di visitatori. In questa prospettiva, appare chiaro che la collezione si configura come un elemento necessario ma non sufficiente: il museo, per essere tale, deve aspirare a trasmettere un messaggio e non limitarsi a essere un asettico archivio di opere.

- *Attività di esposizione della collezione*: la missione del museo si realizza compiutamente attraverso l'apertura al pubblico, che può assumere oggi forme sia fisiche che digitali (si pensi, ad esempio, alla possibilità di poter effettuare tour virtuali, resi possibili dalla crescente digitalizzazione). È attraverso l'esposizione, infatti, che il museo rende effettivamente fruibile la propria collezione e trasmette il proprio messaggio culturale, realizzando a pieno la propria funzione sociale.

Le finalità che il museo persegue e che orientano questo insieme composito di attività hanno una triplice natura: di *studio*, nei confronti di esperti e ricercatori in diversi ambiti disciplinari (artistico, storico, etnoantropologico, ecc.); di *educazione*, verso coloro per i quali la visita al museo rappresenta un'occasione di formazione e di crescita culturale (si pensi, in particolare, alle scolaresche); di *diletto/intrattenimento*, nei confronti di coloro che traggono dalla visita motivi di svago e ricreazione.

Nello svolgimento delle proprie attività, il museo è inoltre chiamato a essere “accessibile”, impegnandosi a rimuovere qualsiasi barriera – non solo fisica, ma anche cognitiva ed economica – che possa ostacolare la piena fruizione del patrimonio culturale. Ciò significa offrire al pubblico opportunità di coinvolgimento diversificate e programmi specificamente pensati per rispondere alle esigenze di ciascun visitatore. Tra le misure più significative rientrano, ad esempio, la realizzazione di spazi fisici accoglienti, privi di barriere architettoniche e dotati di attrezzature per favorire l'accessibilità fisica (come rampe ed elevatori per le persone con disabilità motoria), nonché la predisposizione di modalità di fruizione alternative (come percorsi tattili e materiali informativi in formati accessibili per le persone ipovedenti e non vedenti) e, nell'ipotesi in cui sia solitamente previsto l'acquisto di un biglietto per la visita, di giornate ad ingresso gratuito. Accanto a ciò, il museo, inoltre, deve essere “inclusivo”, promuovendo iniziative – quali laboratori creativi e progetti di arteterapia – per coinvolgere i gruppi sociali più svantaggiati (come senzatetto, detenuti e rifugiati politici) e contrastare così il loro isolamento e analfabetismo attraverso momenti di apertura, confronto e formazione che favoriscano il loro reinserimento sociale (OECD e ICOM, 2019)⁷. Così facendo, emerge chiaramente quanto il museo possa contribuire

⁷ Rientra in questo ambito, ad esempio, l'iniziativa promossa nel 2023 dal Louvre, che ha accolto un gruppo di detenuti del penitenziario di Fresnes. L'esperienza non si è limitata a una

attivamente allo sviluppo sostenibile della società, sia sul piano sociale che su quello ambientale, mediante l'adozione e la promozione di pratiche rispettose dell'ecosistema, ed economico, attraverso l'uso responsabile delle risorse disponibili.

Infine, l'impegno a operare e comunicare in modo etico e professionale richiama la responsabilità del museo nel mantenere elevati standard di integrità, trasparenza e qualità scientifica, operando nel pieno rispetto delle norme e delle leggi in vigore. Questo *modus operandi* contribuisce a rafforzarne la legittimazione sociale e a consolidarne il ruolo come istituzione culturale. A conferma dell'importanza centrale di questo aspetto, è sufficiente ricordare che sempre l'ICOM (2017) ha elaborato un vero e proprio "Codice etico per i musei", che contiene principi e linee guida sulle pratiche professionali da applicare e funge così da codice deontologico per le istituzioni museali e i loro operatori⁸.

È proprio il Codice etico dell'ICOM a sottolineare che ogni museo deve definire in modo chiaro, all'interno dell'atto costitutivo, dello statuto o di altro documento ufficiale, la propria missione, cioè il campo di attività nel quale intende operare e le specifiche finalità che intende perseguire. Essa deve essere coerente con l'ambiente sociale e culturale di riferimento, la natura del patrimonio conservato e l'evoluzione storica del museo (Kotler e Kotler, 2008), e la sua chiara formulazione e comunicazione sono di fondamentale importanza per chiarire la "ragion d'essere" del museo (Lord, 2024). In senso lato, la missione di ogni museo coincide con la definizione di "museo" fornita dall'ICOM, in cui vengono esplicitate sia le funzioni che le finalità proprie di ogni istituzione museale (Cerquetti, 2024a).

semplice visita, ma ha previsto un vero e proprio percorso di mediazione culturale partecipativa incentrato sulla celebre tela di Eugène Delacroix "La libertà che guida il popolo". Aiutati da educatori e guide turistiche, i detenuti hanno potuto osservare da vicino l'opera e "dialogare" attorno ad essa, condividendo impressioni, emozioni e riflessioni personali sul tema della libertà. In questo modo, l'opera d'arte è divenuta strumento di confronto, capace di stimolare consapevolezza critica e apertura al dialogo (Com, 2023).

⁸ Il Codice etico dell'ICOM è stato adottato all'unanimità dalla 15ª Assemblea Generale (Buenos Aires, 4 novembre 1986), con la denominazione originaria di "Codice etico professionale". Successivamente, è stato modificato prima dalla 20ª Assemblea Generale (Barcellona, 6 luglio 2001), occasione in cui ha assunto la denominazione attuale, e poi dalla 21ª Assemblea Generale (Seoul, 8 ottobre 2004). In seguito alla 25ª Conferenza Generale dell'ICOM, svoltasi a Kyoto nel 2019, il Comitato esecutivo ha deliberato l'avvio di un processo di revisione del Codice, che è stato avviato nel 2022 ed è ancora in corso.