ARTE E DIRITTO
ISSN 2785-5775
Anno II Fasc. 2 - 2023

Fabio Cosimo Calò - Antonio Leo Tarasco

I MODELLI TEORICI ALLA PROVA DEI FATTI: REDDITIVITÀ FINANZIARIA E RAPPORTO PUBBLICO-PRIVATO NELL'ANALISI DEI BILANCI DEI MUSEI VENEZIANI

Estratto

GIUFFRÈ
GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE

OSSERVATORIO SULL'INGEGNERIA CULTURALE

FABIO COSIMO CALÒ E ANTONIO LEO TARASCO *

MODELLI TEORICI ALLA PROVA DEI FATTI: REDDITIVITÀ FINANZIARIA E RAPPORTO PUBBLICO-PRIVATO NELL'ANALISI DEI BILANCI DEI MUSEI VENEZIANI

Abstract

Lo studio analizza la gestione dei musei veneziani ponendone a raffronto i concreti risultati indipendentemente dal regime proprietario di appartenenza. La città di Venezia offre un angolo di visuale di grande interesse: oltre ad essere una delle città simbolo dell'Italia ed una delle più visitate, ospita tre importanti musei appartenenti a tre enti notevolmente diversi, per natura giuridica e risultati gestionali: lo Stato (Galleria dell'Accademia), una fondazione di partecipazione di un ente locale (Fondazione Musei civici di Venezia, che presenta il Comune di Venezia quale unico socio fondatore) e, infine, una fondazione "pura", cioè istituita per volontà di una persona fisica, la Fondazione Solomon R. Guggenheim, ente non profit fondato a New York, che gestisce in Italia la Collezione Peggy Guggenheim di Venezia. Tali sono sul suolo veneziano le tre principali istituzioni museali che sono analizzate sia sul piano dell'organizzazione giuridica che su quello dei risultati reddituali dedotti dall'analisi dei rispettivi bilanci. Per apprezzarne i risultati gestionali e valutarne l'adeguatezza giuridico-organizzativa, sono stati analizzati gli esercizi finanziari 2018-2021, molto significativi in quanto in grado di porre a confronto la capacità di automantenimento prima e dopo la pandemia da Coronavirus.

* Lo scritto è frutto di una comune riflessione che ha visto entrambi gli Autori impegnati in costanti discussioni, ricerche e revisioni del testo. Tuttavia, a meri fini concorsuali, si precisa che i paragrafi 1 e 4 sono di Antonio Leo Tarasco mentre i rimanenti di Fabio Cosimo Calò. Le opinioni espresse nell'articolo non impegnano e non esprimono in alcun modo la posizione dell'Amministrazione di appartenenza.

FABIO COSIMO CALÒ E ANTONIO LEO TARASCO

Abstract

The study analyses the management of Venetian museums by comparing their concrete results regardless of their ownership regime. The city of Venice offers a fascinating perspective: in addition to being one of Italy's symbolic cities and one of the most visited, it is home to three important museums belonging to three significantly different entities in terms of legal nature and management results: the State (Galleria dell'Accademia), a participation foundation of a local entity (Fondazione Musei civici di Venezia, with the Municipality of Venice as its sole founding partner), and finally, a "pure" foundation established by an individual, the Solomon R. Guggenheim Foundation, a non-profit organization founded in New York, which manages the Peggy Guggenheim Collection in Venice, Italy. These are the three main museum institutions in Venice that are analysed both in terms of legal organization and in terms of profitability based on the analysis of their respective budgets. To appreciate their management results and assess their legal and organizational adequacy, the financial years 2018-2021 were analysed, which are very significant as they allow for a comparison of the self-sustainability capacity before and after the Coronavirus pandemic.

SOMMARIO: 1. Premessa di metodo. — 2. Le istituzioni museali veneziani esaminate: natura giuridica. — 3. Visitatori dei musei veneziani in rapporto ai turisti della città lagunare. — 4. Analisi dei bilanci dei musei veneziani. — 4.1. Le Gallerie dell'Accademia di Venezia. — 4.2. La Fondazione Musei Civici di Venezia. — 4.3. La Collezione Peggy Guggenheim. — 5. Conclusioni.

1. *Premessa di metodo*. — Il presente studio intende analizzare la gestione dei musei veneziani ponendone a raffronto i concreti risultati indipendentemente dal regime proprietario di appartenenza. La città di Venezia offre, sotto tale profilo, un angolo di visuale di grande interesse in quanto, oltre ad essere una delle città simbolo dell'Italia nonché una delle più visitate, ospita tre importanti musei appartenenti a tre enti notevolmente diversi, per natura giuridica e risultati gestionali: lo Stato (Galleria dell'Accademia), una fondazione di partecipazione di un ente locale (Fondazione Musei civici di Venezia, che presenta il Comune di Venezia quale unico socio fondatore) e, infine, una fondazione "pura", cioè istituita per volontà di una persona fisica, peraltro straniera e, dunque, ispirata a modelli, anche operativi, più statunitensi che italiani: la Fondazione Solomon R. Guggenheim, ente non profit fondato a New York nel 1937, che gestisce in Italia la Collezione Peggy Guggenheim di Venezia, oltre che, a New York, il Museo Solomon R. Guggenheim, in Spagna il Museo Guggenheim di Bilbao e, negli Emirati Arabi Uniti il futuro Guggenheim Abu Dhabi. La Collezione Peggy Guggenheim vanta

una delle maggiori collezioni di arte europea e americana del XX sec. in Italia; le Gallerie dell'Accademia — che derivano dal primo nucleo di opere provenienti dalla rifondata Accademia di Belle Arti, di cui portano il nome, trasferita nell'attuale sede nel 1807 — ospitano la più vasta collezione di pittura veneta esistente al mondo; la Fondazione Musei Civici gestisce un patrimonio pubblico che annovera fra i tanti, gli splendidi Palazzo Ducale e Museo Correr [1].

Tali sono sul suolo veneziano le tre principali istituzioni museali che, nel corso del presente studio, saranno analizzate sia sul piano dell'organizzazione giuridica che su quello dei risultati reddituali dedotti dall'analisi dei rispettivi bilanci. È noto, infatti, che il museo — oltre alla missione di tutela, valorizzazione e fruizione dei beni culturali posseduti — assume anche le vesti di *agente economico*: quando gestisce risorse, attiva forme di consumo e di impiego di fattori produttivi, e intraprende relazioni economico-finanziarie con soggetti terzi [2]. Prima ancora, impiega risorse, in prevalenza pubbliche, sul cui corretto impiego occorre indagare al fine di comprendere la profittevolezza della gestione e la capacità di automantenimento [3] finanziario dell'istituzione. Se gli obiettivi della gestione appaiono la tutela e valorizzazione delle collezioni (art. 9 Cost.), il metodo non può che essere rappresentato dall'economicità, efficacia, efficienza (art. 97 Cost.); tali parametri possono anche misurarsi in ragione della capacità dell'istituzione museale di produrre ricavi propri e, dunque, automantenersi, come viene rilevato, ad esempio, per i musei francesi e britannici [4]. Pertanto, dato il vasto patrimonio culturale che può vantare l'Italia, un problema ineludibile è rappresentato dal se e dal come il settore della cultura sia in grado di autofinanziarsi [5]. Nonostante vi siano tesi a

[1] Nel corso dello scritto verranno identificate sotto gli abbreviativi PGC (Collezione Peggy Guggenheim), GAV (Gallerie dell'Accademia di Venezia) e FMCV (Fondazione Musei Civici Venezia).

[2] P. Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale. Con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection, Libreria Editrice Cafoscarina*, Venezia, 2017, 22 ss.

[3] A.L. Tarasco, *Il governo efficiente del patrimonio culturale*, in *Riv. Giuridica del Mezzogiorno*, XXVII, n. 3, 2013, 458.

[4] Cfr. A. L. Tarasco, *Diritto e gestione del patrimonio culturale*, Laterza, Bari-Roma, 2019, IV ed. 2021, part. 164 ss. In pratica, la tutela rappresenta la caratteristica istituzionale del museo mentre la valorizzazione l'aspetto aziendale che mira a rendere fruibile e migliorare la conservazione dei beni culturali e ambientali: cfr. P. Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, cit., part. 17 ss.

[5] R. Fusco, *Il finanziamento del patrimonio culturale in Italia: la complementarietà tra intervento pubblico e privato*, in *Diritto, economia e società. In ricordo di Luisa Cusina*, EUT Edizioni Università di Trieste, Trieste, 2018, 109 ss.

riguardo che sostengono una impossibilità nell'autofinanziarsi [6], attraverso questa analisi verrà dimostrato che autofinanziarsi è possibile.

La selezione dei tre casi di studio veneziani è stata fatta non solo per le ragioni anzidette ma anche perché esse presentano un proprio bilancio autonomo; elemento che, ad esempio, non accomuna altri musei, ancorché statali, come quelli facenti parte della Direzione regionale museale del Veneto, presente, nella città lagunare, con i musei Galleria Giorgio Franchetti alla Ca' d'Oro, Museo archeologico nazionale di Venezia, Museo di Palazzo Grimani e Museo d'Arte Orientale.

Per apprezzarne i risultati gestionali e valutarne l'adeguatezza giuridico-organizzativa, sono stati analizzati gli esercizi finanziari 2018, 2019, 2020 e 2021. Quadriennio molto significativo in quanto in grado di porre a confronto la capacità di automantenimento pre-pandemica con quella successiva al dilagare della pandemia da Coronavirus 19.

A sottolineare l'importanza dei citati musei, nell'anno 2019, la somma dei loro rispettivi visitatori è pari a 2.801.096 visitatori a fronte dei 5.523.283 arrivi in laguna [7]. Ciò significa che quasi la metà di tutti i turisti veneziani ha vistato i tre musei, anche se con proporzioni molto differenti tra i tre luoghi espositivi.

In particolare, per le Gallerie dell'Accademia sono stati esaminati il rendiconto finanziario redatto ai sensi del D.P.R. 27 febbraio 2003, n. 97 recante "*Regolamento concernente l'amministrazione e la contabilità degli enti pubblici di cui alla L. 20 marzo 1975, n. 70*", unitamente alle note integrative [8], relativamente agli anni dal 2018 al 2021 [9]. Per la Fondazione Solomon R. Guggenheim sono stati esaminati i prospetti di ricavi e costi, valorizzati in percentuale, per gli esercizi 2018-2019 [10]; infine, per la

---

[6] Si veda, tra i tanti, A.M. Gambino, *Per uno sviluppo del patrimonio culturale: la leva fiscale*, in *Analisi giuridica dell'economia*, n. 1, 2007, *« Del resto in nessun paese del mondo, anche in quei paesi che da più tempo hanno sperimentato e consolidato assetti e strumenti normativi e gestionali particolarmente imperniati sul reperimento di risorse private, il sistema cultura risulta autosufficiente da un punto di vista finanziario ».*

[7] Per una panoramica completa sul comparto museale statale italiano nel biennio 2019-2020, si rinvia alla sezione statistica del Ministero della cultura in *www.statistica.beniculturali.it* che offre un'analisi dettagliata dei visitatori e degli introiti di musei, monumenti e aree archeologiche statali suddivisa per regioni.

[8] Per gli aspetti applicativi, v. circ. MEF 9 settembre 2015, n. 27 recante "Armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle amministrazioni pubbliche".

[9] I documenti contabili analizzati relativi alla GAV sono disponibili all'indirizzo:*https://www.gallerieaccademia.it/bilanci*.

[10] I documenti contabili analizzati relativi alla PGC sono stati concessi dalla Fondazione Peggy Guggenheim.

Fondazione Musei Civici sono stati analizzati gli esercizi 2018, 2019 e 2020 attraverso il bilancio, conto economico e nota integrativa [11], redatti ai sensi degli artt. 2423 ss., c.c. [12]

2. *Le istituzioni museali veneziani esaminate: natura giuridica.* — Dal punto di visita giuridico, la Collezione Peggy Guggenheim è una fondazione privata di diritto italiano [13], istituita ai sensi degli artt. 14 ss., c.c., che gestisce una collezione di arte contemporanea a Venezia, in Palazzo Venier dei Leoni, sede italiana della Solomon R. Guggenheim Foundation. Nel 1980 apre la sotto la gestione della Fondazione Solomon R. Guggenheim, a cui Peggy Guggenheim aveva donato il palazzo e la collezione [14]; la natura giuridica di fondazione museale vale ad inserirla tra gli enti del terzo settore che rappresentano una delle realtà più diffuse per la gestione dei beni culturali, anche se deve tenersi sempre presente la distinzione tra scopo non lucrativo e possibile svolgimento da parte degli enti non profit dell'attività

[11] I documenti contabili analizzati relativi alla FMCV sono disponibili all'indirizzo: *https://www.visitFMCV.it/it/fondazione/trasparenza/attivita-e-bilanci-FMCV/*.

[12] Per un approfondimento sui musei italiani dotati di autonomia speciale, v. L. Leva, V. Menicucci, G. Roma, e D. Ruggeri, *Innovazioni nella governance dei musei statali e gestione del patrimonio culturale: alcune evidenze da un'indagine della Banca d'Italia*, in *Questioni di Economia e Finanza*, Occasional Papers, n. 525, 2019, v. altresì M.C. Pangallozzi, *L'istituzione museale: effetti e prospettive di una conquistata autonomia*, in *Aedon*, n. 1, 2019. Più in generale, sulla riforma del settore, si rinvia a L. Casini, *Ereditare il futuro. Dilemmi sul patrimonio culturale*, Bologna, Il Mulino, 2016.

[13] Per un approfondimento sulle fondazioni culturali private in Italia, cfr. A. Wizermann, F. Alberti, *L'assetto organizzativo della fondazione per la gestione dei beni e delle attività culturali*, *Università Carlo Cattaneo*, Castellanza, 2005; S. De Marco, *Le fondazioni culturali: profili di un modello in evoluzione*, Giappichelli, Torino, 2012, 81 ss.; A. Bisello, *Alcun considerazioni giuridico-fiscali sulle fondazioni museo*, in P. Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, cit., 87 ss.; M. Agnetti, *La riforma dei musei statali italiani, un'opportunità per l'interno sistema museale italiano*, in *Il Giornale delle Fondazioni*, 15 settembre 2015, all'indirizzo *http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/lariforma-dei-musei-statali-italiani-un%E2%80%99opportunit%C3%A0-l%E2%80%99intero-sistemamuseale-nazionale*; S. Consiglio, M. D'Isanto, *I modelli di business delle strutture museali italiane: fondazioni e musei autonomi a confronto*, in *14° Rapporto Annuale Federculture, « Impresa cultura. Comunità, territori, sviluppo »*, Gangemi Editore, Roma, 2018, 65 ss. ove si espongono i dati finanziari di alcune delle più importanti fondazioni museali italiane.

[14] Per un approfondimento sul ruolo dei privati nella gestione del patrimonio culturale, si rinvia a M. Cammelli, *L'ordinamento dei beni culturali tra continuità e innovazione*, in *Aedon*, n. 3, 2017, constata, in merito alla valorizzazione dei beni culturali, come ciò che viene definito « privato » sia articolato in almeno « tre realtà del tutto diverse » (azione pubblica con veste giuridica privatistica, privato-impresa nella duplice veste di gestore di attività esternalizzate e di sponsor a sostegno dei compiti della amministrazione e soggetti privati non profit dediti alla soddisfazione di interessi generali).

imprenditoriale [15]. A sua volta, la Fondazione Solomon R. Guggenheim viene istituita il 25 giugno 1937 a New York, con lo scopo di « *promuovere la comprensione e l'apprezzamento dell'arte moderna e contemporanea attraverso mostre, programmi educativi, iniziative di ricerca e pubblicazioni* ». La gestione è condotta dai Garanti della Solomon R. Guggenheim Foundation, con lo scopo di delineare gli obiettivi strategici da raggiungere. L'amministrazione della PGC, essendo un ente presente sul territorio italiano, è vincolata giuridicamente e fiscalmente dall'ordinamento italiano, ai sensi dell'art. 25 c.c.

La Fondazione Musei Civici di Venezia segue lo stesso profilo giuridico della PGC, in quanto pure essa Fondazione privata, ancorché il socio fondatore sia non una persona fisica (come per la PGC) ma un ente locale. FMCV gestisce, tutela e valorizza dal 2008 un patrimonio pubblico composto da oltre 700.000 opere d'arte, cinque biblioteche specialistiche, un archivio fotografico e un attrezzato deposito nel Vega Stock a Marghera (VE), per un totale di undici musei.

Le Gallerie dell'Accademia costituiscono, invece, un'articolazione organizzativa della Direzione generale Musei del Ministero della cultura [16], dotato di autonomia speciale (che si estrinseca, essenzialmente, nell'autonomia contabile e finanziaria), istituito ai sensi dell'art. 30, comma 3, lett. *a*), D.P.C.M. 29 agosto 2014, n. 171, reso operativo dal 14 gennaio 2016.

3. *Visitatori dei musei veneziani in rapporto ai turisti della città lagunare.* — Il bacino potenziale di visitatori di tutte e tre le istituzioni museali è decisamente ampio: nel suo massimo pre-pandemico, cioè nel 2019, la città di Venezia ha raggiunto il secondo posto fra le città più visitate in Italia [17], preceduta solo da Roma. In tabella 1 si espongono i dati sugli afflussi turistici.

---

[15] P. Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, cit., 89 ss. Per la compatibilità dello scopo non lucrativo con l'esercizio di attività commerciali, v. A. L. Tarasco, *Diritto e gestione*, cit., part. 184 ss.; Id., *Prof or not for profit: that is the question. La gestione del patrimonio culturale in Italia e Regno Unito*, in G. Cerrina Feroni, S. Torricelli (a cura di), *Il regime giuridico dei musei*, Il Mulino, Bologna, 2021, 201 ss.; P. R. David, S. A. Bruno, *Note a margine e propedeutiche per possibili innovazioni legislative*, in *15° Rapporto Annuale Federculture, « Impresa cultura. Politiche, reti, competenze »*, Gangemi Editore, Roma, 2018, 50 ss.

[16] Sulla natura giuridica dei musei statali, si veda Cons. Stato, sez. V, 24 marzo 2020, n. 2055.

[17] Per un quadro complessivo dei dati turistici italiani si rimanda all'indirizzo: *https://www.istat.it/it/files//2020/12/C19.pdf.*

Tabella 1: Il Turismo nel Comune di Venezia: serie storica 2007-2019

Anno	Arrivi	Var. %	Presenze	Var. %	Perm. media
2007	3.626.853	3,7%	8.842.874	7,2%	2,44
2008	3.433.775	-5,3%	8.487.539	-4,0%	2,47
2009	3.405.115	-0,8%	8.445.911	-0,5%	2,48
2010	3.708.407	8,9%	8.521.247	0,9%	2,30
2011	4.167.171	12,4%	9.417.872	10,5%	2,26
2012	4.106.161	-1,5%	9.310.132	-1,1%	2,27
2013	4.251.798	3,5%	9.778.225	5,0%	2,30
2014	4.280.632	0,7%	9.983.416	2,1%	2,33
2015	4.495.857	5,0%	10.182.829	2,0%	2,26
2016	4.645.567	3,3%	10.511.788	3,2%	2,26
2017	5.034.882	8,4%	11.685.819	11,2%	2,32
2018	5.255.499	4,4%	12.118.298	3,7%	2,31
2019	5.523.283	5,1%	12.948.519	6,9%	2,34

Fonte: Elaborazioni Comune di Venezia, Settore Turismo - Osservatorio del Turismo su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto.

Precisamente, la città di Venezia nel 2019 ha potuto contare su 5 milioni e 523 mila unità (+22,9% rispetto al 2015), mentre le presenze (numero complessivo di pernottamenti), che nel 2015 avevano registrato circa 10 milioni e 183 mila unità, nel 2019 si sono attestate a circa 13 milioni (12.949.000), con un incremento del 27,2% rispetto al 2015. I soli stranieri, sempre nel 2019, si sono attestati a circa 3 milioni 112 mila unità, pari a più della metà dei totali. L'anno antecedente alla pandemia da Covid-19 ha registrato una crescita negli arrivi del 5,1% rispetto al 2018, pari ad un incremento assoluto di circa 268 mila unità, mentre, sembra nel 2019 le presenze aumentano del 6,9% rispetto al 2018, con un incremento assoluto di circa 830 mila unità. L'impatto della pandemia sul turismo di Venezia ha comportato una drastica diminuzione di arrivi e presenze: nel 2020 gli arrivi hanno registrano un calo del 75,8% sul 2019, pari ad un decremento assoluto di circa 4 milioni e 186 mila unità, mentre le presenze sono diminuite del 72,5% rispetto al 2019, con un decremento assoluto di circa 9 milioni e 391 mila unità [18].

Rispetto a tali dati turistici, le tre istituzioni in esame si confermano fra le più attrattive della città. In dettaglio, i visitatori della Collezione Peggy Guggenheim per l'anno 2019 sono stati 350.475 con un decremento del 6,8% rispetto al 2018 proseguito con un -73,5% nel 2020 rispetto all'anno precedente, che ha fatto registrare soli 92.922 visitatori. Linee di tendenza simili si registrano anche per le Gallerie dell'Accademia che nel 2019 hanno ospitato 305.099 visitatori (+ 5,8% rispetto al 2018), mentre il

[18] Per un quadro complessivo dei dati turistici della città di Venezia, compresi gli altri musei presenti in laguna, si rimanda all'Annuario del Turismo dati 2019-2020 - Comune di Venezia.

calo del 68,0% (solo 97.756 visitatori) si è registrato nel 2020 rispetto al 2019. La Fondazione Musei Civici, invece, è passata da 2.145.522 visitatori nel 2019 a 494.048 nel 2020 (-77,0%) [19], così facendo registrare un decremento del 7,0% dei visitatori del 2019 rispetto all'anno precedente.

Pandemia a parte, il problema specifico delle Gallerie dell'Accademia (appartenenti al Ministero della cultura) consiste nel fatto che fra il 2017 e il 2019 esse sono state classificate fra i Musei dove gli ingressi a pagamento non crescono nonostante la crescita del turismo [20]. È un dato che fa riflettere in quanto, come può dedursi dalla Tabella 1, proprio in quegli anni in laguna il turismo ha avuto dinamiche molto positive.

In base ai flussi turistici, è anche utile porre a confronto le differenti politiche sul prezzo del biglietto di ingresso delle tre istituzioni. Nello specifico, il prezzo medio del biglietto per la PGC è pari a 12euro con la gratuità fino a 10 anni mentre per le GAV è di 7euro ed è gratuito fino a 18 anni. Il prezzo medio per FMCV è di 25euro considerando il *museum pass*, il biglietto cumulativo per tutte le collezioni permanenti dei Musei Civici di Venezia [21]. Sono evidenti le disparità nelle politiche di prezzo, benché si deduca dai dati sui visitatori che il costo del biglietto non sia una barriera. Infatti, due dei musei analizzati hanno quasi lo stesso numero di accessi con costi di ingresso differenti.

Affrontando il tema degli ingressi bisogna anche esaminare le chiusure legate all'emergenza epidemiologica per Covid-19. Tali chiusure hanno comportato un decremento dei visitatori con ripercussioni sugli esercizi economici analizzati; ciò ha determinato una netta diminuzione nelle entrate da biglietteria, che rappresenta la fonte maggiore di ricavo; per l'effetto, tutte e tre le istituzioni hanno ricevuto consistenti sostegni finanziari da parte del Ministero

---

[19] Dato comprensivo delle mostre allestite a Palazzo Ducale, Museo Correr e Palazzo Fortuny. Dal 2017 sono incluse anche le sedi del Centro culturale Candiani e di Forte Marghera.

[20] Cfr. E. Alessandrini, M. Causi, *Ricavi, costi e strategie dei musei statali autonomi*, in *Economia della Cultura. Riv. trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura*, 3/2021, 395 ss.

[21] Recente l'articolo pubblicato su Repubblica segnala l'aumento del biglietto in assenza di prenotazione da 25 a 30 euro, rendendo i Musei Civici di Venezia i più cari d'Italia. Il principio di tale decisione è quello di incentivare la prenotazione. Inoltre nel citato articolo si critica la procedura di scelta del nuovo direttore, ma noi aggiungiamo che sarebbe il caso di valutare anche profili "più manageriali" e non solo prettamente storici dell'arte. Cfr. *https://www.repubblica.it/cultura/2022/08/05/news/musei_civici_di_venezia_e_polemica_su_nomine_e_caro_biglietti-360470702/.*

della Cultura [22]. Ai sensi del d.l. 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. Decreto Rilancio), l'art. 183 al comma 2 ha istituito il "*Fondo per le emergenze delle imprese e delle istituzioni culturali*" (171,5 milioni, successivamente incrementati a 231,5 milioni di euro per l'anno 2020) ripartendolo anche tra i musei e altri istituti e luoghi della cultura di cui all'art. 101 del d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42. Tale spesa è motivata dalle perdite derivanti dalla mancata vendita di biglietti d'ingresso, al fine di assicurare il funzionamento dei musei e dei luoghi della cultura statali (musei statali). Al momento della conversione, il d.l. 14 agosto 2020, n. 104, art. 80 ha previsto un aumento riservato al settore museale di ulteriori 165 milioni di euro per lo stesso anno 2020. Come vedremo caso per caso, le tre istituzioni museali analizzate hanno ricevuto in percentuale diversa tali sussidi.

Sulla base di tali dati, analizzando i bilanci emergeranno diversi approcci nel far fronte alla situazione pandemica.

4. *Analisi dei bilanci delle istituzioni museali veneziane.* — Prima di esaminare i risultati redditivi delle tre istituzioni museali veneziane attraverso l'esame dei relativi bilanci [23], è utile osservare quanto una organizzazione aziendale orientata verso una gestione ottimale dei fattori produttivi possa contribuire a valorizzare le proprie collezioni. Questo approccio si colloca in un equilibrio tra obiettivi istituzionali [24] e logica aziendale, la quale risulta essere un fattore neutro, in grado di guidare le decisioni organizzative per ottimizzare il rapporto tra obiettivi e risultati. I risultati che emergeranno dalla seguente analisi sottolineano ulteriormente l'importanza della misurazione per considerare il patrimonio culturale come un *asset* da valorizzare anche sul piano economico (oltre

[22] In merito alle misure a sostegno del settore culturale, v. d.l. 19 maggio 2020, n. 34, c.d. "Fondo per la cultura", art. 184 che prevede l'istituzione di un fondo *« finalizzato alla promozione di investimenti e altri interventi per la tutela, la conservazione, il restauro, la fruizione, la valorizzazione e la digitalizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale »;* Sul punto, cfr. D. D'Orsogna, A. Areddu, *Le misure a sostegno del settore culturale e l'istituzione del Fondo per la cultura*, in *Riv. italiana di diritto del turismo*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 2020, 98 ss. Una panoramica completa della legislazione primaria e secondaria, in tema di misure di sostegno ai Musei italiani durante l'emergenza epidemiologica per Covid-19 è disponibile all'indirizzo: *http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2020/05/Monitoraggio-Misure-Sostegno-Musei.pdf*.

[23] Le tabelle presentate da qui a seguire sono Rielaborazione dell'Autore basate fedelmente sui documenti di bilancio analizzati. Tutti i valori esposti sono valutabili alla valuta nazionale (€).

[24] A.L. Tarasco, *Diritto e gestione*, cit., 10 ss.

che su quello culturale) [25], così come definito dall'IPSASB Conceptual Framework (IPSASB CF) [26].

4.1. *Le Gallerie dell'Accademia di Venezia.* — L'analisi dei dati finanziari relativi alle Gallerie dell'Accademia [27] abbraccia gli esercizi finanziari 2018-2021. Le entrate sono presentate nella Tabella n. 2 e mostrano l'impatto sul totale delle entrate correnti proprie. Nel 2019 la GAV, a fronte di 305.157 visitatori di cui 193.494 paganti e 111.663 non paganti, ha generato introiti per 2.125.991,00 euro, al lordo della quota spettante al concessionario del servizio biglietteria, e introiti netti pari a 1.532.839,51 euro [28].

[25] Importante è anche attuare la rendicontazione (c.d. *accounting system*) della Pubblica Amministrazione. Sul punto, v. G. Marcon, B. Sibilio, *L'orientamento dei musei all'accountability: specificità della rendicontazione*, in *Governare e gestire le aziende culturali, FrancoAngeli*, a cura di B. Sibilio, F. Donato, Milano, 2015, 116 ss.; P. Catalfo, S. Molina, *La cultura dell'accountability nei musei: misurare le performances per comunicare il valore*, in *Misurare e comunicare i risultati*, *FrancoAngeli*, a cura di B. S. Parri, Milano, 2004 introducono il concetto *accountability* esterna, cioè di valutazione dell'efficienza gestionale. Tale efficienza si ha valutando lo sfruttamento delle risorse e il livello di soddisfazione dei fruitori.

[26] *International Public Sector Accounting Standards Board* (IPSASB) è l'ente che collabora con i settori pubblici per migliorarne l'attività di rendicontazione su standard internazionali comuni. Ad assicurare il corretto funzionamento di tale ente vi è la supervisione del *Public Interest Committee* (PIC). La definizione citata è disponibile nel *Financial Reporting for Heritage in the Public Sector Consultation Paper*, Aprile 2017 in *https://www.ifac.org/system/files/publications/files/IPSASB-Consultation-Paper-Financial-Reporting-for-Heritage-in-the-Public-Sector.pdf*.

[27] Le Gallerie dell'Accademia di Venezia in quanto organo statale dotato di autonomia speciale rappresenta una novità per la ricerca nel campo dell'economia della cultura. Precedentemente all'autonomia speciale i ricavi e costi delle attività di gestione degli istituti culturali aperti al pubblico di proprietà dello Stato, contenuti all'interno dei bilanci delle soprintendenze territoriali di cui costituivano uffici, erano indistinguibili da quelli delle attività di tutela e conservazione. Per verificare l'impatto dei nuovi margini di autonomia sono stati esaminati i tre anni 2021 2020 e 2019 vista la disponibilità dei seguenti documenti economici.

[28] Sia consentito rinviare per un quadro complessivo della situazione museale italiana in termini di visitatori ed introiti all'indirizzo: *http://www.statistica.beniculturali.it/rilevazioni/musei/Anno%202019/MUSEI_TAVOLA7_2019.pdf*.

TABELLA 2: Composizione Entrate Gallerie dell'Accademia Venezia

	2018	COMPOSIZIONE % ENTRATE 2018	2019	COMPOSIZIONE % ENTRATE 2019	2020	COMPOSIZIONE % ENTRATE 2020	2021	COMPOSIZIONE % ENTRATE 2021
a) ENTRATE CORRENTI	3.349.041,41		3.347.629,29		3.085.785,95		2.786.443,23	
a) TRASFERIMENTI CORRENTI DA PARTE DELLO STATO:Trasferimenti da parte del MiC per il funzionamento	447.664,80	13,37%	328.004,08	9.8%	1.933.401,08	62,66%	1.165.678,93	41,38%
a) Categoria 1.3.1 Royalties Accademia	53.451,01		36.828,02		37.062,31		49.500,00	
a) Categoria 1.3.1 proventi derivanti dai servizi in gestione diretta	0,00		194.000,00		0,00		0,00	
a) Categoria 1.3.1 Diritti di riproduzione	54.369,89	1,62%	65.716,82	2%	196.392,46	6,36%	60.000,00	2,15%
a) Categoria 1.3.1 Proventi dalla vendita di biglietti	1.517.668,85	45,32%	2.167.822,54	64,70%	730.825,00	23,68%	1.062.750,00	38,14%
a) Categoria 1.3.1 Canoni concessori art. 106 Dlgs 42/2004	13.844,00	0,41%	0,00		0,00		0,00	
a) Categoria 1.3.1 Contributi da privati: Trasferimenti correnti da Istituzioni Sociali Private	209.067,58	6,24%	0,00		0,00		0,00	
a) Categoria 1.3.1 Sponsorizzazioni da altre imprese	0,00		0,00		0,00		0,00	
a) Categoria 1.3.1 Finanziamenti per mostre	209.067,58	6,24%	88.616,00	2,65%	0,00	0%	0,00	0%
a) Categoria 1.3.1 - ENTRATE DERIVANTI DALLA VENDITA DI BENI E DALLA PRESTAZIONE DI SERVIZI	1.746.262,29		2.783.406,87		1.126.307,09		n.d.	
a) Affitti da immobili	13.844,00		0,00		0,00		n.d.	
b) ENTRATE IN CONTO CAPITALE	236.000,00		787.630,00		159.000,00		630.000,00	
b) Categoria 2.2.1 - TRASFERIMENTI PER INVESTIMENTI DALLO STATO	447.664,80		787.630,00		159.000,00		630.000,00	
b) Contributi da privati in c/capitale - art. bonus	30.000,00		0,00		0,00		0,00	
b) TRASFERIMENTI PER INVESTIMENTI DA REGIONI	0,00		0,00		0,00		0,00	
b) TRASFERIMENTI PER INVESTIMENTI DA PROVINCE E COMUNI	0,00		0,00		0,00		0,00	
b) TRASFERIMENTI PER INVESTIMENTI DA ALTRI ENTI DEL SETTORE PUBBLICO / PRIVATO	224.512,44		0,00		0,00		0,00	
b) Contributi agli investimenti da Imprese	0,00		0,00		0,00		0,00	
c) PARTITE DI GIRO	382.354,73		304.104,51		269.778,12		840.500,00	
TOTALE GENERALE ENTRATE	4.087.396,14		4.439.363,80		3.514.564,07		4.256.943,23	
VALORE DELLA PRODUZIONE	2.627.507,11		4.135.259,29		3.244.785,95		n.d.	

Specificatamente per la GAV le entrate proprie sono costituite dai proventi derivanti sia dalla vendita dei biglietti che da altri servizi effettuati dal concessionario. Questi inlcudono anche i diritti di riproduzione gestiti in forma diretta, i canoni (c.d. *royalties*) derivanti dalla libreria e oggettistica (c.d. *bookshop*), nonché da qualche evento in conto terzi (canoni per concessione spazi per eventi vari di valorizzazione), dai prestiti d'opere d'arte e dal canone di concessione d'uso per mostre temporanee svoltesi presso le Gallerie dell'Accademia [29]. Gli impatti

[29] Sia consentito rinviare per una spiegazione della citata voce nel Bilancio di previsione 2019, disponibile all'indirizzo: *https://www.gallerieaccademia.it/sites/default/files/202109/Bilancio%20di%20previsione%202019.pdf*. Tale voce di bilancio è simile, seppur con minime differenze, alla corrispettiva, *entrate proprie*, di FMCV e PGC.

negativi della pandemia che hanno riguardato gli esercizi analizzati non sono stati solo di carattere turistico ma hanno avuto anche forti ripercussioni sui flussi finanziari. In particolare, nell'esercizio 2021, le entrate correnti sono state rappresentate per più del 50% da trasferimenti correnti da parte del MiC. I contributi statali che nel 2019 [30] ammontavano a 328.004 euro, sono saliti a 1.165.678,93 euro nel 2021. Questo aumento è giustificato dal calo dei proventi lordi derivanti dalla vendita di biglietti: se nel 2019 sono stati ricavati 2.167.822,54 euro grazie ai 305.099 visitatori, nell'anno 2020 i ricavi da biglietteria sono stati solo 730.825,00 euro. La diminuzione delle entrate da biglietteria è stata particolarmente penalizzante per il museo veneziano statale, considerando la tradizionale dipendenza dei musei statali dalle entrate da biglietteria [31]: nel 2019, ad esempio, i ricavi dalla biglietteria erano pari al 64% del totale delle entrate correnti. Con riferimento all'esercizio del 2019, ai finanziamenti statali per il funzionamento si aggiungono i *Finanziamenti per mostre* dove sono confluiti i finanziamenti della Regione Veneto (26.116,00 euro), del MIBACT attraverso il Comitato Nazionale per la Celebrazione dei 500 anni dalla morte di Leonardo Da Vinci (32.500 euro) e della Fondazione Venezia (30.000 euro).

Nell'esame paiono centrali le sponsorizzazioni che trovano principale riferimento nell'art. 120 del d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 recante *Codice dei beni culturali e del paesaggio* [32].

È interessante notare la capacità delle due Fondazioni veneziane nel coinvolgere e attrarre queste tipologie di fondi a differenza della GAV dove queste voci nei bilanci analizzati sono pari a zero [33]; nello specifico,

---

[30] Nel 2019, la voce trasferimenti dall'allora MIBACT per spese di funzionamento è pari a 328.004,08 euro. In tale voce sono confluiti il contributo da parte del MIBACT per le spese di funzionamento pari a 300.000,00 euro nonché le spese per la gestione della salute e sicurezza nei posti di lavoro ed il 5xmille anno finanziario 2017.

[31] A.L. Tarasco, *Diritto e gestione*, cit., 152 ss.

[32] Si vedano altresì D.M. 19 dicembre 2012, recante "*Approvazione delle norme tecniche e linee guida in materia di sponsorizzazioni dei beni culturali e di fattispecie analoghe e collegate*"; Ufficio Legislativo del Mibact, circ. 9 giugno 2016, n. 17461, recante "*Sponsorizzazione di beni culturali — art. 120 del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 — artt. 19 e 151 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50*" recante "*Codice dei contratti pubblici*".

[33] Per un inquadramento generale sul contratto di sponsorizzazione nel settore culturale, cfr. F. Di Mauro, *Le norme tecniche e linee guida applicative delle disposizioni in materia di sponsorizzazioni dei beni culturali: i tratti essenziali*, in *Aedon*, n. 3, 2012; F. Moneta, S. Romenti, *Nuovi strumenti per un rapporto strategico Tra cultura e impresa: un modello di valutazione Delle sponsorizzazioni e partnership culturali*, in *14° Rapporto Annuale Federculture, « Impresa cultura. Comunità, territori, sviluppo »*, Gangemi Editore, Roma, 2018, 126 ss.;

le due Fondazioni ottengono i *finanziamenti per mostre* in gran parte da privati, aziende comprese [34], al contrario di quanto accade nel museo autonomo veneziano dove anche questo genere di eventi è finanziato dallo Stato.

Proseguendo nell'esame delle entrate correnti della GAV, nel quadriennio analizzato se ne evidenzia una contrazione. Tale voce, nel bilancio 2019, era pari a 3.347.629,29 euro mentre nel 2021 è diminuita fino a 2.786.443,23 euro. In quest'ultimo esercizio si evidenzia una maggior dipendenza delle entrate correnti rispetto ai contributi statali. Fra le Entrate non si annoverano quelle riguardanti la caffetteria, poiché presso le Gallerie non è attiva questa concessione di servizi aggiuntivi, a differenza delle altre due Istituzioni. Sempre nelle Gallerie dell'Accademia del MiC, possono notarsi non solo scarsi risultati nell'attività di ricerca fondi [35], ma anche proventi ridotti per quanto concerne le cosiddette entrate "accessorie" provenienti dalle attività commerciali.

All'interno di queste, ad esempio, i diritti di riproduzione sono una voce di incassi che i musei potrebbero e dovrebbero sfruttare, vista la crescente diffusione della tecnologia favorita anche dall'isolamento imposto dalla pandemia nel periodo considerato. Tale fonte di ricavi è relativa a diritti fotografici e di ripresa disciplinati dagli artt. 106 e 108 Codice dei Beni Culturali. Nell'esercizio 2019 tale voce ha registrato incassi pari a 65.761,82 euro segnando una crescita nell'anno seguente con incassi pari a 196.392,46 euro. Tale tipologia di incassi acquista sempre più importanza se si nota che quasi tutti i musei nazionali hanno sfruttato i momenti di chiusura per digitalizzare e offrire contenuti web [36]. Calcolando l'incidenza

---

V. Giomi, *Sponsorizzazioni pubbliche dall'incerto « valore economico »: i rischi del disequilibrio del sinallagma sulla tenuta del rapporto contrattuale e sulla cura dell'interesse pubblico*, in *Il diritto dell'economia*, vol. 31, n. 95, 2018, 181 ss.

[34] Oltre a stimolare i contratti di sponsorizzazione negli enti museali pubblici bisogna affiancare una visione strategica, programmatica ed integrata delle operazioni di *sponsorship* pubbliche oltre a valutazioni economiche del patrimonio pubblico. Il vantaggio ottenuto dalla possibilità di disporre di entrate finanziarie private atte a supportare la ormai strutturale carenza di fondi e di expertise delle pubbliche amministrazioni, viene valutato in modo improvvisato e disancorato da una doverosa logica di progettualità, rischiando dar vita a rapporti di collaborazione disequilibrati. Tale rischio è ben segnalato da V. Giomi, *Sponsorizzazioni pubbliche*, cit., ss.217.

[35] Per una completa panoramica sulla capacità del comparto museale italiano nell'attrarre contributi privati, cfr. S. Consiglio, M. D'Isanto, *I modelli di business delle strutture museali italiane*, cit.,72 ss.

[36] È interessante anche citare i numeri dei seguaci delle rispettive pagine *Facebook* per comprendere la capacità delle tre istituzioni museali di intercettare il pubblico "virtuale". Al

percentuale della voce dei costi per la comunicazione e promozione sul totale delle spese complessive, non sorprende lo scarso investimento in tale settore del museo autonomo ministeriale qui esaminato: a fronte del 4% speso dalla PGC e all'1,8% della FMCV (514.197 euro), le Gallerie dell'Accademia hanno investito solo 5.513,18 euro pari allo 0.2% del totale generale delle spese dell'anno 2019, che sono diventati 52.444,00 euro nel 2021. Questi costi hanno una evidente relazione anche con il pubblico e i potenziali visitatori che i musei potrebbero attrarre [37]. Inoltre, un aumento dei costi — come mostrato nella Tabella n. 3 — si verifica anche nell'attività didattica passata da 7.618 euro nel 2019 a 28.220 euro nel 2021.

Tabellla 3: Composizione Spese Gallerie dell'Accademia Venezia

	2018	COMPOSIZIONE % SPESE 2018	2019	COMPOSIZIONE % SPESE 2019	2020	COMPOSIZIONE % SPESE 2020	2021	COMPOSIZIONE % SPESE 2021
Categoria 1.1.3 - USCITE PER L'ACQUISTO DI BENI DI CONSUMO E DI SERVIZI	1.819.237,18	57,06%	1.306.191,35	51,15%	1.126.897,00	77,84%	n.d.	
Costo complessivo del Personale (sostenuto direttamente dal Ministero)	2.000.000,00	62,73%	2.591.103,96	101,47%	n.d.	N.D.	n.d.	N.D.
Attività didattica	21.795,00	0,68%	7.618,50	0,30%	300	0,02%	28.220,00	0,85%
Spese per attività espositive, organizzazione e partecipazione convegni, congressi ed altre manifestazioni	0,00		97.466,01		70		233.740,00	
Spese per pubblicità e promozione	23.000,00	0,72%	5.513,18	0,22%	24.888,00	1,72%	52.444,00	1,58%
Materiale informatico e Licenze Software	0,00		0,00		0,00		20.800,00	
Manutenzione opere d'arte	230.725,71	7,24%	12.370,80	0,48%	0,00	0,00%	47.348,06	1,42%
TOTALE USCITE CORRENTI	3.188.448,12		2.553.533,97		1.447.764,54		3.322.762,51	
Categoria 2.1.1 - ACQUISIZIONE DI BENI DI USO DUREVOLE ED OPERE IMMOBILIARI E INVESTIMENTI	47.000,00		34.929,01		33.163,50		n.d.	
Allestimenti museali	0,00		0,00		0,00		180.000,00	
Acquisto beni valore storico, artistico	0,00		0,00		0,00		n.d.	
2.1.2.013 Restauro e manutenzione	41.683,60		84.638,26		3.900,00		273.082,44	
TOTALE GENERALE SPESE	5.597.353,37		3.162.322,83		1.938.481,34		7.451.154,70	
AVANZO/DISAVANZO DI COMPETENZA	-61.021,56		1.277.040,97		1.576.082,73		0	

Le uscite correnti suddivise in "Spese di funzionamento" e "Inter-

7 settembre 2022, GAV può contare solo su 28.539 *followers*, meno della metà di FMCV che ne totalizza 58.564 e cinque volte e mezzo di meno della PGC che guida l'ideale classifica con ben 156.294 seguaci delle pagine *Facebook*.

[37] Per un approfondimento sulla tematica del digitale e della comunicazione nei musei, la letteratura è molto ampia. Per tutti, si vedano D. Agostino, M. Arnaboldi, E. Lorenzini, *Verso un « new normal » dei musei post-COVID 19: quale ruolo per il digitale?*, in *Economia della Cultura, Riv. trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura*, n. 1, 2020, 79 ss.; M.E. Colombo, N. Mandarano, *Musei e digitale in lockdown: pubblici o non pubblici?*, in *Sociologia della comunicazione*, Milano, 2020, 95 ss.

venti diversi" sono pari a 2.553.533,97 euro per il 2019 e sono accorpate nella voce *Uscite per l'acquisto di beni di consumo e di servizi.* In merito alle uscite, il museo statale veneziano non iscrive il costo del personale che, pari a 2.591.103,96 euro, è integralmente sostenuto dal Ministero. In tale voce si ricomprende anche il costo della vigilanza esterna che per lo stesso anno ammonta a 204.852,01 euro. Il costo del personale, non essendo a carico del museo statale veneziano, comporta l'incomparabilità delle spese di gestione rispetto alle due fondazioni [38]. Nel 2021 le uscite correnti sono incrementate a causa di un aumento nelle seguenti spese: spese per la manutenzione delle opere, spese per attività espositive e attività didattica. Tali uscite denotano uno sforzo del Museo per riportare un numero di visitatori nelle sale pari almeno a quelli del 2019. Le spese relative a servizi museali ed utenze incidono per il 35% sul totale delle uscite correnti. Percentuale comune alla Fondazione Musei Civici di Venezia ma molto più elevata in confronto alla Collezione Guggenheim che destina solamente il 10% totale voce di spesa.

Nel corso del 2019 si è tenuta una sola mostra, dal titolo "*Leonardo — L'uomo modello del mondo*" dal 17 aprile al 14 luglio. I costi per l'organizzazione della manifestazione sono stati pari a 64.093,61 euro; compaiono, poi, 33.182,68 euro di costi in coda alla precedente mostra su Tintoretto, chiusasi il 6 gennaio 2019, ed altri costi minori. Le mostre e gli allestimenti incidono per il 7% delle spese complessive che confrontati con il 2% di FMCV risultano essere più impattanti sul totale. Spesa che risulta rilevante e potrebbe essere ridotta visto il rapporto percentuale sulle altre uscite; specialmente se confrontata con la FMCV che — avendo più siti da gestire — ha maggiori impegni finanziari. Nello specifico, la FMCV, per le mostre e gli allestimenti, benché si tratti di una spesa (pari a € 644.606) superiore rispetto a quella della GAV, riesce a coprirla con entrate da biglietteria ben maggiori.

In conclusione, nel 2018, vi è stato un disavanzo di competenza che non ha intaccato i risultati di gestione dei bienni successivi. Nell'esercizio del 2019 la GAV presenta un *totale entrate accertate* pari a 4.439.363,80 euro e un *totale uscite impegnate* (pari alla somma delle voci: uscite correnti, uscite in conto capitale, partite di giro) di 3.162.322,83 euro. Da questi valori risulta che la gestione finanziaria di competenza relativa al

[38] Sotto tale profilo, l'autonomia contabile e finanziaria del museo statale appare imperfetta, non sopportando gli ingenti costi del personale, a carico, invece, del bilancio centrale del Ministero della cultura.

2019 [39] presenta un avanzo di 1.277.040,97 euro, che scaturisce dalla somma fra la gestione corrente (euro 794.095,32) e la gestione in conto capitale (euro 482.945,65). Nel 2020 tale voce risulta essere pari a 1.576.082,73 euro risultante dalla differenza fra il totale delle entrate accertate pari a 3.514.564,07 euro e il totale delle uscite impegnate uguale a 1.938.481,34 euro.

4.2. *La Fondazione Musei Civici Venezia.* — Dal punto di vista organizzativo la FMCV, come scrive sul proprio sito [40] ha adottato un modello tipicamente aziendale con l'obiettivo di assicurare un efficiente coordinamento della rete museale. Tali peculiarità rendono evidente l'ottica manageriale adottata dalla FMCV, volta a una gestione oculata del patrimonio storico artistico che gestisce. La struttura museale così mira a rendere più efficaci le scelte organizzative per lo svolgimento della missione istituzionale.

Tabella 4: Composizione Entrate Fondazione Musei Civici di Venezia

	2018	COMPOSIZIONE % ENTRATE 2018	2019	COMPOSIZIONE % ENTRATE 2019	2020	COMPOSIZIONE % ENTRATE 2020
TOTALE ENTRATE CORRENTI	n.d		32.945.387,00		n.d.	
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	30.915.811,00		32.335.675,00		14.851.325,00	
a.1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	29.986.140,00		31.490.563,00		7.146.755,00	
a.2) Altri ricavi e proventi	929.671,00	3,01%	845.112,00	2,61%	7.704.570,00	51,88%
a.1.1) Proventi da biglietazione (collezione permanente e mostre temporanee)	28.424.903,00	91,94%	29.723.224,00	91,92%	6.450.645,00	43,43%
a.1.2) Attività educative	187.003,00	0,60%	154.506,00	0,48%	38.612,00	0,26%
a.1.3) Canoni di concessione della gestione di bookshop e caffetterie	496.468,00	2,56%	643.924,00	1,99%	95.836,00	0,65%
a.1.3.1) Canoni di concessione caffetterie	n.d		243.680,37		n.d.	
a.1.3.2) Canoni di concessione bookshop	n.d		400.243,80		n.d.	
a.1.4) Gestione e organizzazione di eventi nelle sedi espositive	269.812,00	0,87%	242.940,00	0,75%	213.338,00	1,44%
a.1.5)Sponsorizzazioni	159.577,00	0,52%	262.245,00	0,81%	169.740,00	1,14%
a.1.6)Coproduzioni e collaborazioni scientifiche	140.622,00	0,45%	246.431,00	0,76%	39.100,00	0,26%
Altri ricavi: donazioni	309.816,00	1,00%	143.102,00	0,44%	n.d.	
a.3)Sovvenzioni REGIONE VENETO	7.565,00		16.608,00		n.d.	
a.4)Sovvenzioni MINISTERO DELLA CULTURA	806,00		4.166,00		n.d.	
TOTALE trasferimenti correnti da parte del MiC e regione Veneto	8.371,00	0,03%	20.775,00	0,07%	30.298,00	0,20%
Diritto di sfruttamento immagini	n.d.		10.669,96		n.d.	

[39] Tale gestione finanziaria è rappresentata dalla somma del totale delle riscossioni, diminuito dei pagamenti, incrementato dagli accertamenti da riscuotere (residui attivi), diminuito degli impegni da pagare (residui passivi).

[40] Disponibile all'indirizzo: *https://www.visitmuve.it/it/fondazione/trasparenza/.*

Tale struttura gestionale assicura, come vedremo dall'analisi su base triennale dei bilanci economici, una duratura sostenibilità economica.

La FMCV può contare su ben undici siti culturali ma anche su una offerta di mostre temporanee sempre costante, che garantiscono logicamente un maggiore volume di entrate alla voce *proventi da bigliettazione* (collezione permanente e mostre temporanee), ma allo stesso tempo dei costi di gestione più ingenti. Come visibile nella Tabella n. 4, il valore del *totale delle entrate correnti* è pari a 32.945.387 euro [41]. Di questo totale il 92% circa, nel biennio pre-pandemia, è costituito dai *proventi da bigliettazione*. I biglietti generano per il 2019 un introito di 29.723.224 euro con un aumento di un milione rispetto al 2018. E nonostante vi sia stato un decremento nei visitatori fra i due anni, come riportato nei dati presentati nell'introduzione, gli incassi relativi agli ingressi sono aumentati nel biennio, confermando così di una oculata politica di prezzi. Inevitabilmente, come per ogni museo analizzato, gli incassi sono drasticamente diminuiti nel 2020 a 6.450.645 euro a causa delle chiusure legate alla pandemia di Covid-19.

Sebbene i proventi descritti rappresentano quasi la totalità dei ricavi, c'è anche una maggiore capacità di generare nuove fonti di entrate. La Fondazione, come anche PGC, conta su contribuiti statali quasi nulli e perciò è interessante approfondire come siano sostenibili economicamente con le proprie "forze". I soli contributi regionali sono legati principalmente alla l. rg. 5 settembre 1984, n. 50 per i restauri di opere d'arte o beni librari in cofinanziamento. Fra le entrate auto-generate, nel 2019 i canoni di concessione bookshop e caffetteria per entrambe le fondazioni appaiono una fonte di ricavo importante; specificamente, FMCV si è garantita da entrambi questi servizi 643.924 euro. Nonostante le chiusure imposte dalla pandemia, questa voce nel 2020 per la FMCV ha garantito 95.836 euro. Sempre in merito alle concessioni, le entrate derivanti dal diritto di sfruttamento immagini della FMCV ai sensi degli artt. 106 e 108 Codice dei Beni Culturali sono 10.669,96 euro per l'esercizio del 2019. Le entrate generate dai servizi secondari contribuiscono a qualificare la gestione finanziaria di ciascun museo. Poter contare su proventi derivanti dai citati servizi può permettere di incremen-

[41] Tale valore è stimato dalla Fondazione Musei Civici perché non desumibile dalle voci di bilancio

tare l'offerta culturale e rendere l'istituzione sempre meno dipendente da contributi pubblici.

Nei documenti contabili della FMCV relativi all'esercizio 2019, può notarsi che la voce risconti passivi [42] ammonta a un totale di 2.301.986 euro. Tale voce è costituita per 806.998 euro da sponsorizzazione indirette, incassate nell'esercizio 2019, ancorché stipulate negli anni precedenti (criterio di cassa). I restanti sono costituiti dalle seguenti erogazioni liberali: Fondazione Al Thani per 1.106.335 euro, Chanel S.r.l. — Art Bonus per 136.645 euro, Generali Italia Spa — Art Bonus per 149.612 euro e Bmw Italia Spa — Art Bonus 18.744 euro.

Menzione va fatta della capacità della Fondazione Guggenheim di attivare forme di sovvenzioni private. Le donazioni nei bilanci della FMCV riunite sotto la voce "*Altri ricavi: donazioni*" [43] sono pari a 309.816 euro nel 2018 per diminuire a 143.102 euro nell'anno successivo; la voce *sponsorizzazioni* economiche (dirette) segna un aumento fra i due anni 2018 e 2019, passando da 159.577 euro a ben 262.245 euro nell'esercizio 2019. Nell'esercizio relativo al 2020 le sponsorizzazioni hanno generato 169.740 euro.

FMCV è accomunata a PGC dal rapporto con una delle principali aziende italiane del caffè, Lavazza, che ha permesso di avviare azioni di *marketing* congiunto per associare l'azienda alla città di Venezia e ai suoi musei. Tale confronto con istituzioni statali dotate di autonomia speciale ci consente di avanzare ulteriori considerazioni. La prima è che, negli esercizi che vanno dal 2018 al 2020, in media l'1% ogni anno dei ricavi della FMCV è composto da contributi da privati, perlopiù sponsorizzazioni.

Contributi da parte dei privati che si contrappongono ai 30.298 euro ricevuti nell'esercizio 2020 a titolo di sovvenzioni, sussidi, vantaggi e contributi dalle pubbliche amministrazioni e dai soggetti di cui al comma 125 della legge 4 agosto 2017 n. 124, quindi nello specifico Regione Veneto e Ministero della Cultura. Nel 2020 la voce altri ricavi, netta-

---

[42] I risconti passivi rappresentano quote di proventi che hanno avuto manifestazione finanziaria nel corso dell'esercizio in chiusura o in precedenti esercizi, ma sono di competenza di uno o più esercizi successivi. Essi rappresentano la quota parte dei proventi rinviata ad uno o più esercizi successivi, quindi essi descrivono proventi differiti ad uno o più esercizi successivi.

[43] Per ulteriori fonti normative in materia di erogazioni liberali si fa riferimento alle circolari n. 107/E del 31 dicembre 2001 dell'Agenzia delle Entrate e n. 141 del 2001 del Ministero per i Beni e le Attività culturali; artt. 769-809 del Codice Civile che disciplinano le donazioni.

mente maggiore ai precedenti esercizi, si riferisce a contributi ricevuti per far fronte all'emergenza epidemiologica Covid-19 fra cui l'agevolazione maggiore relativa al d.l. 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. Decreto Rilancio), di cui all'art. 183, comma 2, per euro 6.923.295.

Tabella 5: Composizione Spese Fondazione Musei Civici di Venezia

	2018	COMPOSIZIONE % SPESE 2018	2019	COMPOSIZIONE % SPESE 2019	2020	COMPOSIZIONE % SPESE 2020
B) TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	28.855.082,00		29.247.038,00		14.292.900,00	
b.1) Costo del personale dipendente	4.193.457,00	14,53%	4.122.730,00	14,10%	2.829.417,00	19,80%
b.2) Oneri diversi di gestione	n.d.		2.136.862,00		1.531.567,00	
b.3) Costi per servizi complessivi	21.339.031,00	73,95%	21.521.342,00	73,58%	8.358.126,00	58,48%
b.3.1) Allestimenti	615.410,00	2,88%	644.606,00	2,20%	184.919,00	1%
b.3.2) Servizi museali	10.683.459,00	50,07%	10.104.794,00	34,55%	2.909.898,00	20,36%
b.3.3) Comunicazione e promozione	391.363,00	1,83%	514.197,00	1,76%	102.260,00	0,72%
b.3.4) Coproduzione eventi e progetti culturali	18.443,00	0,09%	65.275,00	0,22%	140.086,00	0,98%
Spese Attività didattica	n.d.		118.389,78	0,40%	n.d	
UTILE DELL'ESERCIZIO	1.480.749,00		2.202.005,00		554.616,00	

Nelle spese, esposte nella tabella n. 5, a gravare maggiormente sul totale dei *Costi della produzione* è il *Costo del personale*, comprensivo di salari e stipendi, oneri sociali e trattamento di fine rapporto. È una voce comune a entrambe le Fondazioni analizzate e invece estranea alla GAV in quanto coperte direttamente dal Ministero. Nelle altre voci si segnalano 118.389,78 euro spesi per attività didattica. Le voci di spesa denominate *allestimenti, servizi museali, comunicazione e promozione, coproduzione eventi e progetti culturali e spese attività didattica* costituiscono il totale della voce *costi per servizi complessivi* a loro volta, usata come denominatore per calcolare l'incidenza di citate spese. I *costi per servizi complessivi* a loro volta mantengono una incidenza costante sul totale dei costi della produzione nelle due annate precedenti al 2020, che segna una diminuzione a causa delle chiusure imposte dalla pandemia. Gli allestimenti per entrambi i due anni, 2018 e 2019, incidono sulle spese complessive circa 600.000 euro mentre i costi per i servizi museali arrivano a 10 milioni di euro. Nel corso del 2020 la chiusura forzata delle sedi museali ha avuto un impatto nella fruizione dei siti web istituzionali dei Musei Civici. I visitatori in loco diminuiti nelle sale sono aumentati sul

web con oltre 3 milioni di pagine visualizzate (3.033.341 per esattezza) a ricordarci ancora una volta quanto sia utile per le istituzioni museali italiane statali adottare strategie di comunicazioni. Nel 2021 la Fondazione si è subito attivata nell'offrire in anteprima ai possessori della FMCV Friend Card un ciclo di incontri online dal titolo ''FMCV racconta''.

Il 2020 vede un ammontare complessivo dei costi della produzione pari a 14.292.900 euro, costituiti essenzialmente dal costo del personale dipendente per 2.892.417 euro e dai costi per servizio complessivi per 8.358.126 euro. Quest'ultimo comprende i servizi museali per un importo di 2.909.898 euro in confronto ai 10.104.794 euro di importo nel 2019. Variazione motivata dalla considerevole riduzione legata all'assenza di mostre ed eventi oltre che alla chiusura degli spazi espositivi e museali della Fondazione. Nonostante ciò la voce *gestione e organizzazione di eventi nelle sedi museali* ha garantito 213.338 euro. Nel 2020 il totale valore della produzione si è visto diminuire a 14.815.325 euro rispetto all'esercizio 2019 dove ammontava a 32.335.674 euro. Tuttavia non si annoverano discostamenti fra gli esercizi pre-pandemia relativi gli anni solari 2018-19.

La tabella di cui sopra mostra che la FMCV è riuscita a coprire gli oneri sostenuti con i proventi, ottenendo un utile di esercizio nei tre anni analizzati. A partire dal 2018 con un utile pari a 1.480.749 euro, si registra nel 2019 una crescita nell'utile d'esercizio generato rispetto al precedente anno. Nel 2019 la FMCV infatti evidenzia un utile d'esercizio pari a 2.202.005 euro dopo lo stanziamento di ammortamenti per 978.875 euro e il pagamento di imposte per 907.162 euro. Nonostante gli effetti delle chiusure legate alla situazione pandemica nel 2020 la FMCV è riuscita a chiudere l'esercizio con un utile d'esercizio pari a 554.816 euro. Da ciò si può affermare che la FMCV si distingue per una gestione "sostenibile [44]" e "profittevole [45]" di un patrimonio storico artistico tutelato e valorizzato in undici siti culturali. Vi è dunque per tre esercizi consecutivi una

[44] Il termine sostenibile va inteso in base ai principi di economicità, efficacia, efficienza contenuti nell'art. 97 Cost.

[45] Il termine profittevole è da intendere in un'ottica di efficienza rivolta ad un risultato economico positivo in quanto i responsabili delle organizzazioni museali sono sempre più coinvolti in un "processo di maggiore orientamento al mercato", come sostengono L. Zan, L. Lanzinger, *Perché la gestione dei musei è una questione che non riguarda soltanto i direttori amministrativi*, in *Museologia Scientifica*, n. 1, 2007, ss. 123-126. Analogamente P. Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, cit., ss. 22-25, il principio guida di una

positiva dimensione economica-reddituale che assicura alla Fondazione il raggiungimento degli obiettivi di economicità [46].

4.3. *La Collezione Peggy Guggenheim.* — Analizzando nel dettaglio lo schema sintetico e riassuntivo della PGC, esplicato tabelle n. 6 e n. 7, emergono spunti interessanti.

Tabella 6: Composizione Entrate Collezione Peggy Guggenheim

	2018	2019
Biglietteria (Admissions)	56%	53%
Entrate accessorie commerciali (Sales)	18%	20%
Affitto audioguide (Audioguides)	2%	2%
Affitto degli spazi (Use of Facilities)	2%	3%
Mostre (Exhibition fees)	0%	0,00%
Caffetteria (Cafe)	1%	1%
Altri ricavi (Other Earned Income)	3%	1%
Finanziamenti ricevuti dal Comitato Consultivo (Membership Adv.Board)	5%	4%
Contributi da imprese (Intrapresae Collezione Guggenheim)	3%	4%
Ricavi da membership (Other Membership)	5%	5%
Donazioni (Donations)	1%	1%
Finanziamenti e sponsorizzazioni (Grants and Sponsorships)	6%	6%
TOTALE ENTRATE OPERATIVE (TOTAL OPERATING INCOME)	100%	100%

Nell'anno 2019 i proventi da biglietteria corrispondono al 53% sulle entrate totali. I progetti di sponsorizzazione e partenariato sommati raggiungono il 10% (*Intrapresæ + sponsorships*). L'incidenza delle entrate di biglietteria è del 50% circa fra l'anno in analisi e il precedente. Ciò sottolinea quanto non vi sia una totale dipendenza dalle entrate di biglietteria, in quanto la restante metà è garantita da altri introiti differenti. La PGC ha attuato un aumento della tariffa di ingresso dove il biglietto intero è di 15 euro, rispetto ai 14 euro del 2014. Questo

azienda-museo si declina nel *principio di economicità* che impone una commisurazione dei costi e proventi disponibili tali da assicurare continuità e autonomia all'istituto.

[46] Sul concetto di economicità nelle aziende cfr. P. Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, cit., 21 ss.

aumento è stato parallelamente supportato da un incremento di visitatori con una conseguente crescita delle entrate derivanti dai biglietti. Come specificato nei dati turistici iniziali, nonostante un decremento dei visitatori del -6,8% fra l'anno 2018 e 2019 che ha comportato una diminuzione del 3% degli introiti da biglietteria, i ricavi netti (*sales*) e i fondi derivanti dal progetto di partenariato *Intrapresæ* sono aumentati.

I fondi ottenuti provengono: dal Comitato Consultivo stesso che ha assunto impegni pluriennali (chiamato a bilancio con la voce *Membership Adv.Board)*; dalle sponsorizzazioni aziendali e dai tre programmi di partenariato chiamati: Institutional Patrons, Guggenheim Intrapresæ e il nuovo Officinæ Guggenheim; da donazioni private di persone o fondazioni; da sovvenzioni pubbliche. Nello specifico le sponsorizzazioni economiche e le sovvenzioni pubbliche provenienti unicamente dalla Regione Veneto per sostenere attività educative incidono sul 6% sulle entrate totali.

I tre progetti di Partenariato a lungo termine, dal nome *Corporate Membership*, coinvolgono maggiormente le aziende nella vita del museo, anche a lungo termine, distinguendosi dalle più mirate sponsorizzazioni, rimandando alla normativa di riferimento. I tre programmi di partenariato rientrano nella disciplina giuridica delle erogazioni liberali [47]. Si precisa che anche le imprese (imprenditori individuali, società di persone, società di capitali, enti commerciali con reddito d'impresa) possono usufruire di vantaggi contabili per le liberalità a favore del settore culturale ed artistico.

I contratti generalmente di durata annuale prevedono una quota annuale pari a 25.000 euro per il progetto *Intrapresæ*, e di 100.000 euro annuali per i Partner Istituzionali. L'adesione alla sovvenzione chiamata *Officinæ* prevede tre tipologie di donazione pari a 3.000 euro, 5.000 euro e 10.000 euro di contributo per le aziende che scelgono quest'ultima tipologia di finanziamento. Tale forma di Partenariato garantisce partner

[47] Si tratta di erogazioni liberali interamente deducibili dal reddito di impresa sempre che, ovviamente, sussistano le condizioni richieste dalla legge. Con le circolari n. 107/E del 31 dicembre 2001 dell'Agenzia delle Entrate e n. 141 del 2001 del Ministero per i Beni e le Attività culturali sono state fornite complete indicazioni in merito all'agevolazione in esame. L'art. 38 della legge 21 novembre 2000 n. 342, intitolato erogazioni liberali per progetti culturali, aggiungendo al comma 2 dell'art. 65 del T.U.I.R., concernente gli oneri di utilità sociale fiscalmente deducibili, e le lettere *a*, m del comma 2 dell'art. 100 del T.U.I.R. ha previsto la possibilità di dedurre dal reddito d'impresa (senza limiti di importo) le erogazioni liberali in denaro a favore di soggetti operanti nei settori dei beni culturali e dello spettacolo per lo svolgimento dei loro compiti istituzionali e per la realizzazione di programmi culturali.

solidi, chiamati *corporate sponsor*, a cui la Fondazione può fare affidamento per sopperire ai costi anche in situazioni dove vi è l'impossibilità di ottenere ricavi dalla voce di bilancio più cospicua. Possedendo tre Partner Istituzionali e coinvolgendo undici aziende nel progetto *Intrapresæ* e una nel neonato *Officinæ Guggenheim*, si evidenzia l'abilità nel gestire rapporti con il mondo economico nazionale e internazionale, dando così origine ai citati modelli virtuosi di collaborazione. Caratteristica dei suddetti rapporti economici è di essere duraturi e stabili, rendendo partecipe la ricerca dei fondi [48]. I finanziatori vengono coinvolti attraverso degli incontri annuali e altre occasioni in cui si riconosce loro un ruolo nella vita del museo. Grazie all'abilità nel gestire rapporti con il mondo economico nazionale e internazionale, coltivando relazioni di lunga durata con i suoi donatori esplicate in modelli virtuosi di collaborazione con gli sponsor [49], rende la PGC un'istituzione culturale esemplare nel contesto italiano.

Le chiusure nel 2020 hanno portato ad ottenere un totale di contributi pubblici, nello specifico contributi regionali e comunali, pari a euro 215.600,24 [50]. Per la citata annualità di esercizio, parte di questi contributi del valore di euro 15.348,24 provengono dalla Regione Veneto per sostenere il progetto educativo c.d. "A scuola di Guggenheim". A tali sussidi si aggiungono quelli dell'Agenzia delle Entrate che ha sostenuto la PGC ai sensi dell'art. 1, d.l. 28 ottobre 2020, n. 137 e art. 2, d.l. 9 novembre 2020, n. 149, con un contributo pari a euro 150.000,00. A causa delle chiusure legate alla situazione pandemica, particolare attenzione è stata rivolta nell'inaugurare incontri *online* per i possessori della *membership card.*

---

[48] Tale iniziativa privata nel settore museale, può avvenire anche nei diversi istituiti pubblici. Infatti, come scrive: P. Michiara, *Considerazioni sulla partecipazione dei privati alla gestione dei beni culturali di appartenenza pubblica*, in *I beni pubblici: tutela, valorizzazione e gestione*, a cura di A. Police, Milano, 2008, 393 ss., vi è la necessità di non relegare i privati a meri soggetti finanziatori, rendendoli invece partecipi di una più ampia e responsabile gestione del patrimonio culturale. Per far ciò bisogna favorire la gestione congiunta pubblico-privata delle istituzioni culturali o la loro esternalizzazione, fermo restando il potere di controllo pubblico. V. altresì R. Fusco, *Il finanziamento del patrimonio culturale in Italia*, cit., 134 ss.

[49] E. B. Dubach, *Una passione per l'arte: la Peggy Guggenheim Collection e i suoi mecenati*, in *Nuove Alleanze Diritto ed economia per la cultura e per l'arte*, 2015, 40 ss.

[50] Per un quadro complessivo e sintetico dei contributi pubblici ricevuti dalla PGC si rimanda all'indirizzo: *https://www.guggenheim-venice.it/it/contributi-pubblici/.*

Tabella 7: Composizione spese Collezione Peggy Guggenheim

	2018	2019
Salari (Salaries)	35%	38%
Servizi (Contracted Services)	11%	10%
Attività didattica (Travel & Entertainment)	5%	4%
Stampa e pubblicazioni(Printing & Publications)	1%	1%
Spese per materiali (Materials & Supplies)	5%	4%
Spese di manutenzione (Packing, Shipping & Storage)	5%	1%
Assicurazione (Insurance)	3%	3%
Spese telefoniche e Fax(Telephone & Fax)	1%	0%
Utenze (Utilities)	2%	2%
Canoni di affitto (Rental)	3%	5%
Tasse amministrative sui servizi (Admin. Fees & Services)	9%	10%
Spese per comunicazione e pubblicità (Advertising & Public Rel.)	4%	4%
Costi per mostre (Off site exhibition costs)	0%	0%
Altre spese (Other Expenses)	10%	8%
Acquisto prodotti, materiali (Retail purchases)	8%	10%
TOTALE SPESE (TOTAL EXPENSES)	100%	100%

Fra le spese che più incidono sul totale vi è il costo del personale, definita a bilancio come *salaries*, pari al 38% il 4% delle spese totali è destinato alla pubblicità e comunicazione. Tale spesa risulta essere maggiore rispetto alle altre due istituzioni veneziane. Ciò che emerge maggiormente emerge dall'analisi di gestione della PGC è l'essere al 53% dipendente dalle cosiddette entrate di biglietteria; il 20% delle entrate sono invece rappresentate dalle attività commerciali, facilmente identificabili nelle attività riconducibili all'art. 117 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, e iscritte a bilancio come *Sales*, assimilabili alle anglosassoni *trading income*. A tali fonti di ricavo si aggiunge la caffetteria che copre l'1% delle entrate totali. Come già spiegato *retro*, quasi metà delle entrate non è composta né da sussidi statali né dalla biglietteria bensì da sponsorizzazioni e dai contributi di privati ed aziende. Si evidenziano solamente i contributi ricevuti dalla Regione Veneto per l'attività didattica, rendendo la PGC un ente privato con una ampia autonomia decisionale. Questo è accompagnato da un'efficacia e costante dinamicità nel reperire risorse finanziarie per garantire una duratura stabilità

economica [51]. Una così mirata gestione permette di offrire al pubblico frequenti mostre, organizzate con largo anticipo, insieme a molteplici programmi didattici. Il soggetto esterno, donatore o sponsor, nel rapporto di medio-lungo termine, viene coinvolto non solo nella fase di implementazione dell'intervento ma anche durante la sua progettazione, in modo da fornire un ulteriore contributo in termini di conoscenze e professionalità, relazioni, e altri aspetti, andando quindi molto al di là della semplice messa a disposizione di risorse finanziarie [52]. Tale rapporto risulta alle imprese vantaggioso e al museo vitale.

5. *Conclusioni.* — Dall'analisi dei bilanci delle tre maggiori istituzioni museali veneziane è emerso che tutte sono riuscite a incrementare le risorse finanziarie principalmente grazie a un aumento dei ricavi da biglietteria. I tre musei, sebbene con entrate differenti, sono riusciti a chiudere gli esercizi precedenti al 2020 con un utile d'esercizio. Tuttavia, con il verificarsi della pandemia e le conseguenti chiusure iniziate con il D.P.C.M. 8 marzo 2020 [53], la sostenibilità economica, specialmente per la GAV, è stata garantita prevalentemente grazie ad ingenti sussidi statali.

Le tabelle n. 8, n. 9, n. 10 e n. 11 espongono le voci di entrate e di spesa relative agli esercizi precedenti la pandemia.

[51] E. B. Dubach, *Una passione per l'arte*, cit., 40 ss.

[52] L. Solima, *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione. Carocci editore*, Roma 2004.

[53] Come noto, l'art. 2, comma 1, lett. *d*), D.P.C.M. 8 marzo 2020 ha stabilito la sospensione dell'apertura "[...] *dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura di cui all'articolo 101 del codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42"*.

Tabella 8: Entrate anno 2018

2018	COLLEZIONE PEGGY GUGGENHEIM	GALLERIE DELL'ACCADEMIA VENEZIA	FONDAZIONE MUSEI CIVICI VENEZIA
BIGLIETTERIA	56%	45,32%	92%
ROYALTIES BOOKSHOP (canoni di concessione bookshop)	–	0,00%	1,61%
DIRITTI DI RIPRODUZIONE	–	1,62%	–
RICAVI DA ATTIVITA' ECONOMICHE , Proventi derivanti da attività di gestione diretta	26%	0	2,56%
SPONSORIZZAZIONI,CONTRIBUTI IMPRESE, SETTORE PRIVATO	9%	0	0,52%
CANONI DI CONCESSIONE CAFFETTERIA	1%	0	–
TRASFERIMENTI CORRENTI MIC	0	13.37%	0,03%
TRASFERIMENTI CORRENTI MIC+ COMPRENSIVI DEI COSTI DEL PERSONALE	0	84%	0,03%

Come può osservarsi dai dati riportati in tabella, la capacità redditiva appare assai diversificata tra le tre istituzioni museali prese in esame: il museo statale, ad esempio, si caratterizza per una forte dipendenza dai contributi pubblici (che sopporta anche il costo del personale) e per una ridotta diversificazione delle forme di ricavi [54].

Sul fronte delle spese, invece, esposte nella Tabella n. 9, appare evidente come il costo del personale incida massimamente nel museo statale

[54] Per un'analisi sulle inefficienze dello sfruttamento del patrimonio culturale italiano si rinvia a A.L. Tarasco, *Diritto e gestione*, cit., 273 ss., secondo il quale è necessario adottare efficaci politiche di prezzo in rapporto al numero di visitatori, oltre che stimolare il rendimento delle concessioni d'uso di beni, delle riproduzioni di beni culturali e delle sponsorizzazioni.

mentre elevate risultano le spese per i servizi museali e le utenze per la Fondazione Musei Civici [55].

Tabella 9: Spese per l'esercizio 2018

2018	COLLEZIONE PEGGY GUGGENHEIM	GALLERIE DELL'ACCADEMIA VENEZIA	FONDAZIONE MUSEI CIVICI VENEZIA
COSTO DEL PERSONALE	35%	62,73%	15%
SPESE PER COMUNICAZIONE E PROMOZIONE	0,04	0,72%	1,83%
ATTIVITÀ DIDATTICA	0,05	0,68%	_
COSTI PER ALLESTIMENTI	0%	0	0,02%
STAMPA E PUBBLICAZIONI	1%	0	0
SERVIZI MUSEALI e UTENZE	11%	0,5706	74,00%

[55] In generale, sull'argomento, v. M. De Paolis, *Le erogazioni liberali e il contratto di sponsorizzazione con la P.A.*, Milanofiori Assago, 2015. Sull'argomento è utile riportare la c.d. strategia "altruistica" intesa come un approccio comunitario dei soggetti che sostengono i beni culturali presentata da A. Montanari, *Il sostegno dei beni culturali: riflessioni per una strategia "altruistica"*, in *Aedon*, n. 2, 2021.

Tabella 10: Entrate anno 2019

2019	COLLEZIONE PEGGY GUGGENHEIM	GALLERIE DELL'ACCADEMIA VENEZIA	FONDAZIONE MUSEI CIVICI VENEZIA
BIGLIETTERIA	53%	64,76%	90%
ROYALTIES BOOKSHOP (canoni di concessione bookshop)	-	1,10%	1,21%
DIRITTI DI RIPRODUZIONE	-	1,96%	0,03%
RICAVI DA ATTIVITA' ECONOMICHE , Proventi derivanti da attività di gestione diretta	26%	5,80%	2,80%
SPONSORIZZAZIONI, CONTRIBUTI IMPRESE, SETTORE PRIVATO	10%	0	0,80%
CANONI DI CONCESSIONE CAFFETTERIA	1%	0	0,73%
TRASFERIMENTI CORRENTI MIC	-	9,80%	0,06%
TRASFERIMENTI CORRENTI MIC+ COMPRENSIVI DEI COSTI DEL PERSONALE	–	87%	0,06%

Tabella 11: Spese anno 2019

2019	COLLEZIONE PEGGY GUGGENHEIM	GALLERIE DELL'ACCADEMIA VENEZIA	FONDAZIONE MUSEI CIVICI VENEZIA
COSTO DEL PERSONALE	38%	82,00%	14%
SPESE PER COMUNICAZIONE E PROMOZIONE	4%	0,20%	1.8%
ATTIVITÀ DIDATTICA	4%	0,20%	0,40%
COSTI PER ALLESTIMENTI	0%	7,23%	2,20%
STAMPA E PUBBLICAZIONI	1%	0	0
SERVIZI MUSEALI e UTENZE	10%	35,06%	73,50%

Nel biennio 2018-2019, nel confronto tra i due enti autonomi e l'organo periferico del Ministero della cultura, emerge la superiore capacità della PGC di assicurarsi forme di entrate diverse rispetto alla biglietteria. L'equilibrio di bilancio del museo statale, poi, è garantito solo grazie al sostegno integrale del costo del personale che pur non emerge formalmente dal bilancio del museo statale dotato di autonomia speciale.

Appiattiti sulle vendite di biglietti sono i ricavi dei musei statali: si pensi che dal 2012 al 2015 l'amministrazione centrale dei beni culturali ha ricavato dai contratti di sponsorizzazione 828.438 euro, se si esclude la sponsorizzazione del Colosseo che ammonta a un valore finanziario di 25 milioni di euro [56]. Tali valori [57] non sono molto dissimili rispetto a quelli degli anni successivi: nel 2017 i musei afferenti alla Direzione Generale Musei hanno ricavato 1,3 milioni dalle sponsorizzazioni della quale 730.488,45 euro stipulati da contratti dagli istituti dotati di autonomia speciale [58]. Di qui l'opportunità di incrementare, in prospettiva, forme di ricavi diverse dalla biglietteria, anche al fine di ridurre la dipendenza dai finanziamenti pubblici [59]. Le entrate commerciali, ad esempio, che gli inglesi chiamano *trading income*, costituiscono voci assai "mortificate"

[56] In generale, sul tema delle sponsorizzazioni culturali, v. M. Mattalia, *Il contratto di sponsorizzazione*, in *La cultura ai privati. Il partenariato pubblico privato (sponsorizzazioni e project financing) ed altre iniziative*, a cura di S. T. Musumeci, *Cedam*, Padova, 2012, 50 ss.; C. Ventura, G. Cassalia, L. Della Spina, *New models of Public-private Partnership in Cultural Heritage Sector: Sponsorships between Models and Traps*, in *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2016, Vol. 223, 257 ss.; G. Fidone, *Il ruolo dei privati nella valorizzazione dei Beni Culturali: Dalle sponsorizzazioni alle forme di gestione* in *Aedon*, n. 1-2, 2012; P. Asproni, *Privati, imprese, enti e cultura*, in S.T. Musumeci, *La cultura ai privati. Il partenariato pubblico privato (sponsorizzazioni e project financing) ed altre iniziative*, Cedam, Padova, 2012, 178 ss.

[57] Sulle forme di finanziamento principali, quali sponsorizzazioni ed erogazioni, in generale si rinvia a: C. Manesse, *Lo scenario giuridico fiscale. Sponsorizzazioni ed erogazioni liberali: due forme d'intervento diverse, una pluralità di procedure e strumenti, confusa e inadeguata*, in *http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/lo-scenario-giuridico-fiscale*, 2011.

[58] Cfr. A.L. Tarasco, *Diritto e gestione*, cit., 33 ss.

[59] G. Profeta, *La valorizzazione dei beni culturali quale terreno elettivo del partenariato pubblico privato e, in particolare, pubblico-pubblico*, in *Rassegna avvocatura dello Stato*, n. 1/2019, 15 ss. evidenzia come il partenariato pubblico-privato e pubblico-pubblico sia uno strumento elettivo per la valorizzazione dei beni culturali. In generale sul tema del partenariato pubblico privato, v. P. Rossi, *Partenariato pubblico-privato e valorizzazione economica dei beni culturali nella riforma del codice degli appalti*, in *Federalismi*, 2018, 21 ss.; L. Casini, *Commento all'art. 151*, in *Codice dei contratti pubblici*, a cura di R. Garofoli, G. Ferrari, Roma, 2017, 2280 ss.; Id., *Ereditare il futuro. Dilemmi sul patrimonio culturale*, Il Mulino, Bologna, 2016, G. Sciullo, *Il partenariato pubblico-privato in tema di patrimonio culturale dopo il Codice dei contratti*, in *Aedon*, n. 1-8, 2021.

nei bilanci dei musei pubblici italiani [60], laddove, invece, nel Regno Unito così come negli U.S.A., incrementano la sostenibilità economica anche in assenza della classica vendita di biglietti [61].

Di qui la necessità di immaginare un modello di gestione assai diverso per i musei pubblici italiani e, segnatamente, per quelli statali, in modo che possa liberarsi il valore economico potenziale contenuto nei beni oggi rilevanti solo per bellezza e valore storico.

[60] L'esistenza di un valore economico del patrimonio culturale ma allo stesso tempo la necessità di "portarlo alla luce" è ben segnalato da G. Severeini, *L'immateriale economico nei beni culturali*, in *Aedon*, n. 3, 2015, su cui, in precedenza, A.L. Tarasco, *La redditività del patrimonio culturale. Efficienza aziendale e promozione culturale*, *Giappichelli*, Torino, 2006.

[61] Sulla gestione degli enti no profit, v. A. R Andreasen, P. Kotler, D. Parker, *Strategic marketing for non profit organizations, Pearson Prentice Hall*, Upper Saddle River, 2008, L. Starola, *La sponsorizzazione dei beni culturali: opportunità fiscali*, in *Aedon*, n. 1, 2010.