



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO**

**FACOLTÀ DI ECONOMIA**

**DIPARTIMENTO DI STUDI E RICERCHE AZIENDALI**

**DOTTORATO DI RICERCA IN:  
“ECONOMIA E DIREZIONE DELLE AZIENDE PUBBLICHE”  
XI CICLO – NUOVA SERIE**

**TESI DI DOTTORATO**

**“LA GESTIONE MANAGERIALE E L’ACCOUNTABILITY: STUDIO DEI PROCESSI DI PRODUZIONE DEL VALORE (CULTURALE, SOCIALE ED ECONOMICO) NEI MUSEI PUBBLICI. L’ANALISI EMPIRICA: REALIZZAZIONE DEL PRIMO “RAPPORTO DI ATTIVITÀ” DEL MUSEO DI CAPODIMONTE”.**

**COORDINATORE**

Ch.ma Prof.ssa Paola Adinolfi

**TUTOR**

Prof.ssa Alessandra Storlazzi

**CANDIDATA**

Dott.ssa Marianna Calabrese

Anno Accademico 2012/2013

# INDICE

Introduzione	4
PARTE PRIMA	
CAP. 1. LE IMPRESE CULTURALI: PERCORSI DI ORIENTAMENTO STRATEGICO	
1.1 Il prodotto culturale	9
1.2 L'approccio strategico per la gestione dell'industria culturale	13
1.3 La produzione culturale	19
CAP. 2. IL SETTORE ARTISTICO-CULTURALE: LO SCENARIO INTERPRETATIVO DEI SUOI CONFINI	
2.1 Il settore artistico culturale: istituzioni, industrie culturali, industrie creative	24
2.2 Le industrie culturali	30
2.3 Tratti distintivi di un'istituzione culturale – nota sulle sue specificità economico-aziendali	37
CAP. 3 MUSEO AZIENDA PUBBLICA	
3.1 Il museo e la sua evoluzione storica	41
3.2 Il museo come organizzazione non-profit	44
3.3 Natura dell'istituto: il museo azienda	47
3.4 Museo azienda di servizi	55
3.5 Il museo nella legislazione italiana	57
3.6 La gestione in forma autonoma: natura e assetti istituzionali della Soprintendenza speciale per il Polo museale	60
3.7 I processi di produzione del valore (culturale, economico, sociale) nei musei pubblici: definizione dei livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione	66
3.8 La valutazione di performance nei musei e gli effetti della misurazione	71

3.9 Gli indici per la misurazione delle performance e caratteristiche del sistema	73
3.10 L' <i>accountability</i> del museo: misurare e comunicare i risultati	76
3.11 Il Rapporto di Attività (Annual Report)	79

## PARTE SECONDA

CAP. 4 La ricerca empirica: Obiettivi e Metodologia della ricerca empirica	83
Introduzione	83
4.1 L'approccio metodologico: lo studio di caso	85
4.2 Il progetto di ricerca dello studio di caso	87
4.3 La prospettiva della ricerca qualitativa dello studio di caso	89
4.4 L'analisi dei documenti per lo studio di caso	91
4.5 Lo studio di caso: i livelli minimi uniformi per la valorizzazione del Museo di Capodimonte	92
CAP. 5. L'analisi empirica: realizzazione del primo "Rapporto di Attività" del Museo di Capodimonte	
Introduzione	95
5.1 L'identità del Museo di Capodimonte	95
5.2 I livelli minimi uniformi delle attività di valorizzazione del museo di Capodimonte	97
5.2.1 Status giuridico	98
5.2.2 Assetto finanziario	101
5.2.3 Strutture del museo	108
5.2.4 Personale	115
5.2.5 Sicurezza	123
5.2.6 Gestione delle collezioni	125
5.2.7 Rapporti con il pubblico	127
5.2.8 Rapporti con territorio	128
5.3 Una <i>best practice</i> nel comparto museale italiano: <i>la</i> "Soprintendenza Speciale per il Polo Museale della città di Firenze"	129
5.4 Una proposta di Annual Report per il Museo di Capodimonte	131
Appendice al capitolo 4	301
Bibliografia	322

## INTRODUZIONE

Il dibattito sempre più acceso che riguarda il potenziamento del settore culturale e creativo allo scopo di trasformarlo in un grande generatore economico e sociale, coinvolge una varietà di apporti e di implicazioni, caratterizzati da una matrice umanistica, sociologica, economica. Il tema della definizione del suo valore in un'ottica di gestione, secondo una prospettiva d'analisi economico-aziendale, trova come primo obiettivo la necessità di individuare un insieme di principi e pratiche autenticamente condivisibili tra la comunità professionale dei conservatori e dei curatori e quella degli economisti e degli studiosi di management. Ad oggi, infatti, la molteplicità di approcci teorici esistenti e il mancato raggiungimento di una sintesi univoca tra di essi, sono alla base della difficoltà che lo studioso di management incontra. Un approccio manageriale allo studio del settore e alla gestione strategica di esso, implica dunque un'analisi dello scenario interpretativo che mappa i suoi confini, al fine non soltanto di identificare caratteristiche e funzioni, ma anche di esplicitare l'importanza del suo ruolo rispetto alle connessioni e criticità congiunte alla qualificazione o quantificazione del suo valore. Il valore si riflette all'intero ecosistema economico determinando sia accumulazione di capitale culturale (materiale e immateriale), sia valore economico. Sulla base di tale premessa, l'analisi del settore museale e la ricerca di un modello strategico capace di risolvere i problemi gestionali ed operativi dei musei, impone innanzitutto il superamento della problematica relativa all'inquadramento concettuale dell'intero comparto culturale, finalizzata ad una "reale" identificazione delle sue specificità complesse e, successivamente, la definizione dei processi di produzione del valore inerenti le funzioni istituzionali del museo. Il valore che esso genera attraverso un processo di scambio con specifiche comunità di portatori di interesse assume carattere multidimensionale. Si tratta di valore differente e specifico, quale economico-monetario, d'uso e di scambio, meritorio e scientifico, pubblico e identitario, che viene prodotto per ciascuna "comunità di interlocutori" verso cui l'istituzione risulta orientata. Appare fondamentale sottolineare che come ogni istituzione educativa, quella museale si rivolge simultaneamente ad una molteplicità di portatori di interesse (e non a una sola comunità di utenti); tra essi prevalgono i soggetti pubblici (lo stato, nelle sue articolazioni nazionali e periferiche), le comunità scientifiche e professionali, il pubblico dei visitatori, nonché gli sponsor e i donor che sostengono finanziariamente le

iniziative, oltre ai privati, alle aziende e agli esercizi commerciali che ricavano un'utilità economica indiretta dalla sua presenza. Da ciò deriva che in modo simultaneo e competitivo, avvengono specifiche negoziazioni all'interno dei diversi sistemi di relazione disponibili, che determinano le condizioni e le risorse per la sopravvivenza e la crescita dell'istituzione stessa. Nei confronti del settore pubblico (stato, regioni, enti territoriali), la significatività reale e potenziale del valore generato verte intorno alla responsabilità, che ha l'istituzione di gestione museale, di tutelare la realtà di "bene pubblico" del patrimonio culturale nelle sue diverse componenti. Ne discende che nei confronti della cittadinanza, e delle sue istituzioni di rappresentanza, suddetto valore non può essere riportato unicamente ad una dimensione di costo-beneficio in quanto non è un valore monetario, bensì va esteso alle componenti immateriali di natura identitaria, educativa, di qualità della vita, di natura "meritoria", per le quali si esplica in diverse dimensioni. In particolare, ponendo in risalto una di queste, ovvero la sua sostenibilità ed economicità (efficacia/efficienza) rispetto ad indicatori di carattere pubblico, emerge la necessità di sostenere l'opinione secondo cui i musei sono istituzioni orientate a fini cui la collettività intera attribuisce un valore e che pertanto essi sono tenuti a produrre risultati misurabili sul piano qualitativo e quantitativo. Rispetto alle problematiche di carattere economico-finanziario dell'ambito museale, si richiede ai policy maker locali e regionali, nazionali ed internazionali, l'attuazione di nuove scelte di gestione al fine di individuare soluzioni - tanto nella gestione organizzativa quanto in quella finanziaria - che consentano all'istituzione museale sia di conseguire una maggiore autonomia dall'apparato pubblico, sia di attuare strategie innovative di prodotto e di processo in grado di aumentare il consumo di cultura (secondo una logica "edificante") ottenendo il miglior risultato finanziario compatibile con tali obiettivi; sull'altro versante, le istituzioni museali, sono chiamate a rispondere alla necessità di *accountability*, ovvero di "rendere conto", all'interno e all'esterno dell'istituzione, delle proprie scelte allocative. Sulla base dei dati forniti dal sistema informativo, e mediante l'utilizzo di documenti che dovrebbero consentire di valutare il raggiungimento degli equilibri dell'azienda pubblica, la rendicontazione rileva l'andamento della gestione oltre che i risultati conseguiti, e al contempo, permette la formulazione di un giudizio sull'efficacia del comportamento istituzionale della medesima. In tal modo, le conoscenze prodotte tramite il sistema informativo insieme all'utilizzo corretto degli strumenti contabili, risultano essenziali all'intero ciclo della

pianificazione/programmazione e controllo, e servono altresì ad attivare un circuito virtuoso attraverso cui la comunicazione genera il controllo sociale.

Il presente lavoro di ricerca analizza come la gestione dei processi di produzione del valore nei musei, così come concepiti dalla letteratura in materia nonché dalla proposta ministeriale per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione (d.m. 1 dicembre 2006), possa contribuire allo sviluppo strategico dell'istituzione museale, anche attraverso la definizione di un modello di *accountability* e comunicazione istituzionale quale l'Annual Report", in grado di organizzare, gestire e comunicare responsabilmente gli esiti della sua attività ai vari stakeholder.

Il processo di ricerca si compone di cinque capitoli. Nella prima parte, il primo e il secondo propongono un inquadramento concettuale rispettivamente del prodotto culturale al fine di comprenderne la logica economica e organizzativa, con particolare riguardo ai concetti di "valore" e di "specificità" fondamentali all'interpretazione del problema strategico delle organizzazioni di produzione culturale, e del "settore artistico-culturale" allo scopo di stabilire quali sono i suoi confini e quali sono, di conseguenza, le istituzioni che è necessario analizzare. Il terzo capitolo analizza la struttura del "Museo, azienda pubblica" attraverso un suo inquadramento teorico volto a descriverne la natura, gli assetti istituzionali soprattutto rispetto alla gestione in forma autonoma (D.Lgs. 1998 n. 368) prevista per la "Soprintendenza speciale per il Polo museale", i percorsi strategici per il rinnovamento della gestione museale, i percorsi di valutazione in relazione al principio di *accountability* e alla sottintesa necessità di costruire un'adeguata responsabilità informativa nei musei. La seconda parte concerne l'analisi empirica, più specificatamente il quarto capitolo illustra la metodologia della ricerca adottata per lo sviluppo del lavoro, mentre il quinto capitolo presenta l'analisi empirica articolata sulla realizzazione dell'"Annual Report (Rapporto di attività) Museo di Capodimonte 2010/2013", un documento/strumento di *accountability* che attualmente rappresenta la più evoluta pratica di rendicontazione sociale messa a punto nell'ambito museale. Considerando quindi, due direttrici di orientamento, vale a dire una teorica tesa alla concettualizzazione di nuovi modelli di gestione museale finalizzata all'individuazione dei processi a cui è opportuno far riferimento per definire i livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione, e l'altra operativa rappresentativa degli indirizzi di orientamento proposti dalle istituzioni operanti nel settore museale, le domande di ricerca enunciate sono: in quali termini l'attività di gestione del settore

culturale può avvalersi delle metodologie e tecniche che sono state sviluppate dall'analisi teorica aziendale, a livello nazionale ed internazionale, e che tipo di "traslazione" si rende necessaria in ragione della "specificità" e "significatività" del comparto culturale? In che misura *l'Annual Report* può rappresentare uno strumento per lo sviluppo strategico dei Musei?

In merito alla prima domanda, i quesiti della ricerca hanno evidenziato alcuni approcci teorici e metodologie di matrice economico-manageriale concepite sulla necessità di considerare la particolarità dei prodotti e delle risorse, nonché la natura dei processi di produzione in esame, che risultano "fortemente condizionati dalla ricerca di un equilibrio, sovente instabile, tra orientamenti e finalità culturali e orientamenti e finalità economiche" [Soda, 2001]. In questa forte caratterizzazione, si rinvergono le specificità del management di queste organizzazioni, e dunque le diversificate chiavi di gestione strategica, intrinsecamente connesse, a cui è riconducibile una logica essenzialmente polarizzata dai concetti di commitment, risorse, prodotti. Il secondo quesito di ricerca, è basato sull'ipotesi positiva che *l'Annual Report* può supportare l'implementazione delle tesi proposte, attraverso la rappresentazione esplicitata della complessità di gestire obiettivi manageriali, economici ed estetici. Inoltre, mediante una "qualificazione valoriale" di questo documento/ strumento di rendicontazione si cercherà di dimostrare come la sua redazione, potrebbe realizzare un sistema valoriale in grado di attribuire valore aggiuntivo all'istituzione museale, a livello sia culturale, sia economico.

L'approccio metodologico utilizzato per perseguire l'obiettivo della ricerca è di tipo qualitativo, in quanto al fine di rispondere alla seconda domanda di ricerca, è stato realizzato il primo Rapporto di Attività (Annual Report) 2011-2012 del Museo di Capodimonte (Napoli).

## **PARTE PRIMA**

### **CAPITOLO 1 LE IMPRESE CULTURALI: PERCORSI DI ORIENTAMENTO STRATEGICO**

#### **Premessa**

Per gli studiosi di management che affrontano il tema della produzione culturale, inteso in senso ampio, l'emblema identificativo della significatività che essa rappresenta, si riflette immediatamente nei concetti di diversità e complessità, i quali ne caratterizzano natura, organizzazione e gestione, in una prospettiva sia reale che potenziale. Su questa premessa, e con riferimento all'economia dell'industria culturale italiana, interessata da ritardi rilevanti nello sviluppo, nei livelli di economicità e nel grado di internazionalizzazione, la cornice di questo capitolo si struttura al fine di comprendere la logica economica e organizzativa di una produzione culturale. L'analisi della teoria cerca di evidenziare un costrutto proponibile ed applicabile alla realtà concettualizzata. Nello specifico, l'exkursus teorico presenta tre specifici focus: il primo, focalizza l'attenzione sui diversi significati e valori adottati dalla letteratura per identificare il concetto di prodotto culturale, l'"oggetto" di produzione-fruizione, inteso come categoria logica. In particolare, nell'assunzione di un'ottica economico-manageriale, saranno esplicitate le motivazioni che rendono necessaria l'identificazione del suo grado di specificità, con riferimento al concetto di "valore" che ne comprende la diversa declinazione di significato.

Il secondo focus, riguarda il tema dello sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale. Attraverso un'analisi del processo strategico applicabile, seppur relativamente, alla generalità delle aziende, si giunge all'interrogativo teso a stabilire se esse si caratterizzano per un "orientamento strategico" specifico e differente da altre organizzazioni di produzione. Successivamente, la riflessione analizza gli approcci teorici che nel porre in evidenza la complessità di gestire obiettivi manageriali, economici ed estetici, propongono tesi e modelli finalizzati allo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale.

Infine, il terzo focus di ricerca, pone in osservazione il ruolo che l'arte, la creatività, la cultura, rivestono nel panorama italiano, svolgendo una complessiva riflessione sia sulle criticità che impediscono al settore culturale di decollare come vero e proprio comparto produttivo, sia sulle politiche/azioni attuabili per favorire la produzione culturale, anche sulla scia di ciò che positivamente accade in Europa.

### **1.1 Il prodotto culturale**

Per capire la logica economica e organizzativa di una produzione culturale e il ruolo giocato dai vari soggetti coinvolti – operatori culturali, artisti, agenti, intermediari, manager – è necessario innanzitutto, definire l'“oggetto” di produzione-fruizione, inteso come categoria logica.

Secondo l'incessante dibattito sul significato di beni, consumo, ed industrie culturali, il concetto di produzione culturale comprende diversi campi di studio e di interesse operativo [Tamma, 2006];

- a) l'arte e le *performing arts*;
- b) il mondo dei media;
- c) l'industria del tempo libero;
- d) l'industria dei viaggi e del turismo;
- e) le produzioni (anche manifatturiere) in cui risultano prevalenti gli elementi estetici e simbolici dei prodotti.

Da ciò deriva che la ricchezza di termini, significati e valori adottati dalla letteratura, crea un'area di sovrapposizione, talvolta di convergenza- integrazione, in cui il concetto di prodotto, secondo una prospettiva analitica, assume interpretazioni differenti. Con la definizione di prodotto culturale inteso come opera d'arte si vuole indicare un «contenuto artistico unico, non riproducibile, che si innesta su un supporto durevole (o almeno conservabile) e di un valore monetario che fluttua nel tempo secondo criteri non esclusivamente oggettivi» [Besana, 2003]. Una definizione che porta invece l'attenzione a quanto presente all'interno della legislazione italiana, rileva il passaggio normativo da cose “d'antichità e arte” a “beni culturali”, intesi come “tutto ciò che costituisce testimonianza materiale avente valore di civiltà”. Citando la definizione più diretta

all'approfondimento del concetto di industria culturale, sono identificati prodotti culturali i «“*nonmaterial*” goods directed at a public of consumers, for whom they generally (in modo prevalente) serve an aesthetic or expressive, rather than a clearly utilitarian function» [Hirsch, 2000], o anche «tutte quelle forme di discorso grafico-verbale, visivo, audiovisivo, multimediale che vengono prodotte, diffuse e fruite grazie agli apparati istituzionali e tecnologici della società industriale e postindustriale» [Eugeni 2001]. Infine in termini manageriali, secondo la definizione sviluppata nell'ambito di uno studio sulla produzione museale [Moretti, 1999], «il prodotto culturale in generale è identificabile come esperienza cognitiva guidata da una proposta di senso, resa possibile da determinate condizioni e servizi di accessibilità all'interno di una comunità di riferimento».

L'oggetto di produzione-fruizione, può avere dunque carattere materiale o immateriale, di unicità-irripetibilità *versus* riproducibilità, un contenuto prevalentemente artistico o commerciale, essere di proprietà pubblica o privata, testimonianza del passato o del presente, frutto di un singolo attore o di un network di attori, ottenuto con modalità “artigianali” o con processi di produzione “industriali”, ecc.

In un'ottica economico-manageriale che distingue tra processo produttivo e prodotto, la distinzione tra carattere culturale e/o artistico delle produzioni e dei prodotti, è strettamente connessa all'identificazione della declinazione di significato (la specificità). Tenendo conto che in ambito culturale, il significante della denotazione artistico-culturale non è completamente definito, un'analisi finalizzata all'individuazione, descrizione e interpretazione delle specificità presenti nei prodotti culturali, può essere articolata in base a tre motivazioni:

- comprendere la natura dei prodotti è parte costitutiva delle metodologie di ricerca della *management science*: partendo dalle caratteristiche del prodotto è possibile non solo identificare e descrivere i legami che connettono i soggetti che interagiscono nei processi produttivi, ma anche capirne le motivazioni e descrivere i tempi, le fasi e le condizioni che permettono la realizzazione del prodotto stesso;
- connotare i prodotti offerti dalle aziende, da parte dell'offerta o della domanda, di contenuti culturali e/o artistici, sviluppa “un processo di significazione che

determina un nuovo senso del prodotto e un suo superiore valore” [Moretti, 2006]. Comprendere la specificità dei prodotti culturali, è quindi una pre-condizione per poter distinguere tale tipologia di prodotti rispetto a quelli, appartenenti ad altre industrie, che non possono definirsi come culturali, ed evitare il rischio, attualmente presente, di “culturalizzazione” di tutti i prodotti e di tutte le produzioni;

- ridurre la capacità di specificazione delle definizioni di arte e cultura variamente costituite in letteratura, rende necessaria l’individuazione di una categoria logica di prodotto culturale che escluda il finalismo delle organizzazioni coinvolte nei processi produttivi all’interno della definizione. Lo schema di analisi a cui giunge una ricerca riguardante questo dibattito [Moretti, 2006], identifica uno spazio tridimensionale, in una prospettiva economico-manageriale, che ha natura descrittivo-interpretativa.

Della definizione di prodotto culturale, inteso “un’esperienza cognitiva guidata da una proposta di senso, resa possibile in determinate condizioni e servizi di accessibilità, in una comunità di riferimento” [Moretti, 2006], rimane in essere la condizione di base dell’esistenza del fruitore, in quanto vi è prodotto artistico-culturale solo se c’è un fruitore, un’esperienza.

Individuato uno spazio dialettico di definizione del prodotto artistico-culturale nel quale il valore delle singole variabili può variare da 0 (zero) al valore massimo rilevato/rilevabile/accettato dalla comunità di riferimento, si presume che esso possa permettere la mappatura del grado di specificità artistico-culturale presente in tutte le categorie di prodotto, e che lo schema interpretativo può essere adattato altresì alle situazioni contestuali di analisi di singoli prodotti culturali, consentendo la descrizione della dinamica evoluzione di un prodotto culturale contestuale nel tempo.

Le tre variabili descrittive dello spazio dialettico sono [Moretti, 2006]:

- la ricezione (fruizione);
- il contenuto scientifico;
- il contenuto manageriale.

Per “ricezione” si intende identificare il modo con cui i soggetti della domanda, i fruitori, percepiscono il prodotto: è condizione essenziale, affinché l’esperienza vissuta

divenga un'esperienza culturale, che essi la considerino effettivamente tale. Con "contenuto scientifico" dei prodotti culturali s'intende l'entità (e/o la misura dell'intensità) del contenuto dell'elemento "artistico-culturale" specifico così come definito dalla comunità scientifica in oggetto (ad esempio antropologi, storici dell'arte, archeologi, musicologi, musicisti). Tale contenuto scientifico può avere natura autoreferenziale se il livello di contenuto culturale è dato dagli appartenenti ad una comunità per gli altri appartenenti alla stessa comunità, oppure essere frutto di una legittimazione esterna quando vi è un riconoscimento da parte dei rappresentati della comunità di riferimento esterna, al soggetto proponente il prodotto, del valore artistico-culturale del prodotto stesso. Per ultimo, il "contenuto manageriale" del prodotto artistico-culturale si riferisce all'insieme di attività che si ascrivono all'organizzazione e alla gestione. L'insieme delle procedure e dei processi deliberati, caratterizza i processi operativi di ciascuna organizzazione offerente il prodotto.

Quale chiave di descrizione-interpretazione, si propone di adottare il concetto di prodotto quando la prospettiva di analisi, decisione, intervento, è quella della gestione strategica e operativa, e ciò qualunque sia l'organizzazione (l'attore) di riferimento (pubblica, privata, mista; profit, non profit).

Nell'ottica economico-manageriale "assume rilievo il processo di creazione di valore, ovvero un processo, costituito di un insieme di attività hard e soft, fondato su risorse materiali e immateriali, al quale partecipa più di un attore, tra i quali necessariamente l'utilizzatore" [Tamma, 2006]. Non è il contenuto, ma il ruolo che esso svolge, l'elemento costitutivo del concetto di prodotto (di qualsiasi fattispecie): esso è concepito in ottica relazionale, ovvero in quanto medium tra le risorse e gli attori coinvolti nella produzione [Tamma, 2006]. La creazione di quel particolare concetto di valore (non necessariamente di natura economica), che gli attori stessi ricercano in un sistema di gestione di una data produzione culturale, avviene secondo intensità, forme, modalità tecniche/tecnologiche differenti, ed è, allo stesso tempo, espressione della convergenza tra fini degli attori coinvolti e obiettivi raggiunti con la produzione.

Nel caso del prodotto culturale, assumono rilevanza rispetto ai molteplici attori coinvolti, due categorie in particolare: la comunità scientifica responsabile della produzione e la comunità dei riceventi, in quanto elementi di specificità delle produzioni culturali. Entrambi gli attori, secondo la prospettiva relazionale, risultano essere co-produttori del prodotto culturale; infatti, comunità scientifica, e comunità dei

riceventi, intervengono nella definizione sia del concetto di prodotto, che nella produzione e nella valutazione *ex post* del prodotto stesso. La distinzione tra risorsa e prodotto è quindi evidente, essendo quest'ultimo, il risultato di un sistema di attività, di un processo, che mette in relazione le risorse con i bisogni, i sistemi valoriali e i fini di quegli attori principalmente coinvolti, quali potrebbero essere gli operatori culturali e i fruitori/riceventi (consumatori, critici, istituzioni). Le specificità di questo tipo di produzione, messa a fuoco dalla prospettiva relazionale applicata al prodotto culturale, implica l'adozione di politiche di gestione del prodotto che consentano, dalla progettazione all'erogazione, di mediare tra i fini della comunità scientifica e quelli dei fruitori. Il modello di gestione considera la varietà dei vincoli derivanti da un tipo di produzione caratterizzata sostanzialmente dalla valutazione della qualità del prodotto di tipo relazionale, ricomprendente cioè gli obiettivi di ambedue le categorie di attori. L'interazione tra gli obiettivi della comunità scientifica, della comunità dei riceventi, e di quelli connessi ai principi di gestione, non configurano l'oggetto della produzione culturale in sé ma la sua specificità rispetto ad un'altra.

Si ritiene utile citare, come conclusione alla visione economico-manageriale proposta, la considerazione che “produrre non significa soltanto impiegare l'energia meccanica del lavoro o delle macchine per manipolare beni fisici, ma anche creare significati, comunicazioni, relazioni, selezioni appropriate, attraverso l'intelligenza creativa, la conoscenza e l'organizzazione» [Rullani, 1992].

## **1.2 L'approccio strategico per la gestione dell'industria culturale**

La “modalità di azione” ovvero la “strategia” di un'azienda, determina la sua sopravvivenza all'interno di un ambiente in continua trasformazione ed anche la sua capacità di realizzare quanto ha prospettato per il futuro, operando in condizioni di economicità elevata e crescente.

In un'ottica costituita dalla impossibilità di fornire una definizione di strategia aziendale valida in ogni caso, si parte da una definizione di strategia applicabile, seppur relativamente, alla generalità delle aziende. La strategia di un'impresa può considerarsi come il percorso compiuto dalla stessa, individuato *ex post* dall'insieme delle decisioni

ed azioni effettivamente attuate, nonché dai risultati raggiunti, con riguardo all'evoluzione degli aspetti interni dell'impresa, dell'ambiente e dei singoli attori che in essa operano. Se riferita a un periodo temporale sufficientemente lungo, essa s'intende anche come "percorso strategico" costituito dalla linea evolutiva intrapresa dall'impresa a seguito del realizzarsi di un insieme di strategie che l'ambiente consente [Rispoli, 2002]. Se per strategia è da intendersi dunque l'insieme delle azioni che un'azienda ha attuato o attuerà durante il suo percorso di sviluppo, con riferimento ad una situazione dinamica di soggetti e sistemi operanti sia al suo interno che all'esterno, assume poca rilevanza la circostanza che le azioni siano viste secondo un'ottica prospettica, cioè *ex ante*, ovvero secondo un'ottica *ex post*, basata sull'analisi e sull'interpretazione consuntiva. Entrambe, infatti, oltre che a rispondere a fini descrittivi-operativi, propri dell'analisi storica, si giustificano altresì in termini manageriali: la prima, attraverso l'assunzione di un disegno strategico che struttura il comportamento dell'impresa ed il suo relativo programma d'azione; la seconda, tramite l'individuazione del percorso strategico di fatto compiuto dall'impresa, conduce non solo all'analisi delle ragioni storiche/ambientali che hanno determinato la sua specifica evoluzione, ma anche a soluzioni operative richieste dalle specifiche azioni realizzate.

L'orientamento delle scelte da compiere non dovrebbe comunque coincidere con l'obiettivo della massimizzazione del profitto nel lungo periodo, in quanto quest'ultimo, "metaobiettivo tanto generico quanto generale e permanente dell'impresa", rappresenta piuttosto un parametro vincolante della stessa [Volpato].

Nella realtà, è improbabile che le strategie attuate coincidano con quelle decise e pianificate in un piano, ciò accade perché fattori ambientali, siano essi interni o esterni all'impresa, possono agire diversamente da come si era previsto. Tuttavia, l'esplicitazione del processo decisionale e l'adozione di una procedura formalizzata, obbligando a considerare in modo ordinato le variabili rilevanti, rappresentano di certo un vantaggio in più per le imprese che la adottano e costituiscono, in ogni caso, un antecedente importante per la cultura dell'impresa, per la sua capacità di dare contenuti alle azioni strategiche. "Non si realizza una valida gestione strategica senza tenere conto della storia della specifica impresa" [Smith e Steadman, 1981].

Sulla base di suddetta premessa, l'interrogativo che si vuole trattare riguarda il tema della strategia nell'ambito delle organizzazioni di produzione culturale. Innanzitutto occorre focalizzare queste ultime all'interno dell'ampio dibattito teso a stabilire se esse

si caratterizzino per un “orientamento strategico” specifico e differente da altre organizzazioni di produzione. Trattasi di un terreno di non facile esplorazione, in quanto la ricca eredità di teorie, visioni, strumentazioni di analisi e gestione, provenienti tanto dal mondo delle istituzioni dell’arte e della cultura, quanto da quello dell’economia e delle aziende, non ha condotto ad un dialogo condiviso e a posizioni conciliabili, bensì, ha fatto emergere il grado elevato di difficoltà - in certi casi di irrealizzabilità – della concreta applicabilità delle teorie e delle pratiche del management alle attività di produzione per le quali dette teorie e pratiche non sono state originariamente concepite. Inoltre, con riferimento al nucleo principale della nostra analisi, è necessario tendere la ricerca verso un confronto con i numerosi studi prodotti dai diversi ambiti disciplinari, non solo di matrice economica, ma anche di matrice umanistica e sociologica. Quanto anzidetto si inquadra in relazione a ciò che caratterizza il macrosettore dell’industria culturale, inteso quale “insieme ampio e variegato che contiene tutte le differenti attività produttive cui corrispondono specifiche produzioni culturali sviluppate da attori singoli e collettivi, riservando nel contempo una visione di sottoinsieme produttivo a ciascuna componente del macro-settore” [Rispoli, 2009] : ossia diversità nelle organizzazioni, nella loro gestione e nei prodotti; complessità. In una prospettiva di management strategico, l’implicazione derivante consiste nella necessità di considerare i vari aspetti relativi alle strategie che possono essere messe in atto. Il grado di diversificazione delle stesse, si caratterizza in base agli attori operanti nel panorama considerato, ovvero all’interno dell’ambiente di riferimento nel quale l’organizzazione di produzione culturale opera.

Ai fini della comprensione del problema strategico delle organizzazioni di produzione culturale, la rilevante tesi di Chong [2002] sulle caratteristiche e sul ruolo del management dell’arte, sottolinea la complessità di gestire l’interazione tra obiettivi manageriali, economici ed estetici, pervenendo all’asserzione secondo cui “eccellenza e integrità estetica, accessibilità e sviluppo dell’audience, cost-effectiveness e public accountability”, siano i tre commitments con cui qualsiasi *arts organization* si deve contemporaneamente confrontare. Con riguardo al primo dei tre, *eccellenza e integrità estetica*, si pone in evidenza il ruolo reale e potenziale che l’organizzazione svolge. Se sotto il profilo estetico-artistico, all’organizzazione si richiede l’impegno a perseguire qualità ed integrità, sia attraverso attività di sostegno/conservazione dell’esistente, sia con attività promotrici di forme espressive nuove, appare chiaro quanto a suddetta

proposta, difficilmente può affiancarsi l'oggettività della definizione e della misurazione di un risultato: ne consegue, la complessità che accompagna l'attuabilità della teoria alla pratica. Nell'assunzione di una chiave di lettura economico-manageriale, ciò si traduce nel noto dibattito che contrappone l'eccellenza artistica alle esigenze del mercato.

Il secondo commitment, *accessibilità e sviluppo dell'audience*, riflette il problema del rapporto con i pubblici, che investe tanto le organizzazioni for-profit, tanto quelle non profit. Di fronte all'aumento dell'articolazione e della varietà dell'offerta di prodotti culturali, si richiede un utilizzo maggiore degli strumenti e tecniche di marketing, al fine sia di migliorare la conoscenza dei diversi pubblici e delle loro rispettive esigenze, sia di differenziare e posizionare l'offerta, in modo da gestire adeguatamente anche la comunicazione e il rapporto con gli sponsor. Lo sviluppo dell'audience presuppone inoltre, azioni rivolte non solo ai *first-time visitors*, ma anche ad aree più vaste della popolazione: attività che dovrebbero essere finalizzate ad accrescere l'accessibilità dell'arte e della cultura, mediante un aumento della varietà di mezzi e di occasioni di consumo di prodotti culturali, ed una partecipazione maggiore nella produzione e nella promozione stessa delle attività culturali.

Infine, il terzo commitment, *cost-effectiveness e public accountability*, riguarda la tensione verso la costante ricerca di massimizzare i benefici economici e sociali ottenibili con i fondi, pubblici e privati, a disposizione, come pure la necessità di garantire all'azienda l'equilibrio economico-finanziario non solo di breve periodo. In effetti, sia che si tratti di un'organizzazione profit, sia non profit, essa è tenuta ad utilizzare le risorse in modo efficace ed efficiente, nonché a comunicare i risultati di gestione e di stabilità economico-finanziaria, ai diversi stakeholder coinvolti. Se si tiene conto della natura della produzione, e delle diverse forme di introito e finanziamento, le quali frequentemente risultano dalla congiunzione tra pubblico e privato, appare particolarmente articolata e complessa, non solo la valutazione dei risultati ottenuti - e quindi la misurazione della cost-effective-ness - ma anche la segnalazione, la giustificazione e l'ottenimento del consenso - public accountability - rispetto alle scelte effettuate, a causa della varietà dei possibili soggetti portatori di interessi e obiettivi differenti.

La riflessione di Chong sull'arts management sviluppa una solida struttura critica di partenza, applicabile alla generalità delle organizzazioni di produzione culturale. Sulla

stessa sponda teorica, Lampel, Lant e Shamsie [2000] affermano che ad incidere sulla forma di sviluppo di tutte le organizzazioni nelle industrie culturali è la contemporanea pressione di opposti imperativi che esse si trovano inevitabilmente ad affrontare. Ebbene, proprio dalla valutazione del significato e del peso che queste tensioni vanno progressivamente assumendo nelle scelte e negli assetti dell'organizzazione, sarebbe possibile rintracciare elementi significativi del problema strategico.

Le tesi proposte informano dunque della complessità che caratterizza i contenuti della strategia, derivante dalla natura differente e/o contrapposta che emerge dai diversi obiettivi – manageriali, estetici, economici – che la compongono. Per fornire un esempio di “quadro” critico, capace di esplicitare i legami tra le diverse istanze e problematiche e di porre in relazione gli obiettivi perseguiti, le politiche e gli strumenti adottati, Tamma e Curtolo [2009] sviluppano un modello (“una quasi struttura”) sulla base dei tre ambiti rilevanti del problema strategico delle organizzazioni culturali: *Proposta culturale, Pubblico, Sostenibilità*.

Si tratta di un *frame* finalizzato ad indagare più sistematicamente l'impatto dei tre commitment proposti dalla riflessione di Chong [2002]; pertanto, esso pone in relazione la *Proposta culturale*, che rappresenta l'ambito esplicativo degli obiettivi artistici ed estetici - gli stessi che con diversa intensità e livello, contraddistinguono la linea culturale e l'offerta dell'organizzazione - con il Pubblico e la Sostenibilità, in ragione del fatto che le scelte di gamma e di prodotto, l'eccellenza e la qualità devono risultare coerenti tanto con i target di pubblico, quanto con l'economicità e l'equilibrio economico-finanziario.

Sul versante del secondo ambito - *Pubblico* - la correlazione viene attuata fra gli obiettivi di sviluppo dell'audience e le politiche di marketing, e gli altri due ambiti del disegno strategico. La riflessione che ne deriva mette in luce il precario equilibrio sovrastante l'ambito in questione, in quanto il rapporto tra proposta culturale e il pubblico esclude logiche sequenziali e lineari, risultando invece profondo e in particolar modo dialettico. L'espressione e la trasmissione del contenuto simbolico, la ricezione dei significati, subiscono una forte influenza sia dal supporto, che dal “contesto” genericamente inteso (fisico e/o virtuale, sociale, mediatico) in cui l'offerta culturale si colloca.

Per ultimo, nell'assunzione del vertice della *Sostenibilità*, la relazione rapporta l'economicità e l'equilibrio economico-finanziario della gestione con la proposta

culturale e gli obiettivi di pubblico. Un'elevata criticità, anche rispetto alla capacità di investire per lo sviluppo, descrive la complessità che le organizzazioni di produzione culturale sono chiamate a fronteggiare con riferimento a questo ambito. Nella realtà, tra le soluzioni adottate, vi è quella finalizzata alla diversificazione delle forme di introito e finanziamento. Brevemente, le implicazioni derivanti dalle diverse modalità attuabili, possono riguardare la partecipazione istituzionale di più soggetti privati e pubblici che conferiscono fondi in conto capitale; il coinvolgimento di soggetti esterni pubblici e/o privati che nell'interesse di perseguire le proprie strategie, assegnano risorse finanziarie attraverso altre forme come le sponsorizzazioni, la pubblicità, le partnerships; l'impiego delle risorse artistiche, creative, tecniche, di struttura, da destinare nella proposta di diverse forme e formati di prodotti, nell'ottica di ampliare la gamma di offerta.

Ovviamente, dalla misura in cui coesistono apporti di risorse differenti derivanti dalla partecipazione di più soggetti - interni ed esterni - dipende la complessità nel raggiungere la mediazione tra i rispettivi interessi, poiché sarà necessario associare alle decisioni di prodotto e di pubblico, la combinazione di obiettivi di ritorno economico (successo di pubblico ed entrate) e di obiettivi sociali (produzione e diffusione di cultura), secondo un orientamento strategico in grado di collimare le differenti istanze in gioco. Con riferimento alla *Sostenibilità*, un ulteriore rapporto da considerare è quello tra la stabilità economico-finanziaria e la capacità di investire nel medio-lungo periodo in programmi sostenitori della qualità e dell'eccellenza artistica ed estetica: questi, implicano costi fissi elevati, recuperabili soltanto se esiste la possibilità di diffondere e replicare i prodotti.

Il modello *Proposta-Pubblico-Sostenibilità*, risponde alla necessità di creare un valido schema di supporto per considerare le connessioni tra scelte in una prospettiva di sintesi, con cui realizzare “una costante verifica di mutua coerenza”, anziché deboli valutazioni realizzate in modo puntuale.

Come prima chiave di interpretazione al problema strategico, si può dunque affermare che nel disegnare la propria strategia, l'organizzazione di produzione culturale, deve tenere conto del contesto in cui sviluppa la sua attività, finalizzando la sua azione risolutiva, verso “gli opposti imperativi” esercitati dai diversi commitment e obiettivi connessi alla proposta culturale, ai pubblici e alla sostenibilità.

### 1.3. La produzione culturale

Dall'analisi presentata alla fine del 2006 dal Consiglio europeo - Direzione generale per l'educazione e la cultura - emerge che la cultura svolge un ruolo determinante per la crescita, la competitività, lo sviluppo sostenibile, l'innovazione, l'occupazione, la coesione sociale, il senso di appartenenza e la diffusione di lavori condivisi [Sacco e Ferilli 2008].

Un recente studio [Green Paper, 2010]<sup>1</sup> rileva che, nel 2008, le industrie creative dell'UE hanno offerto un contributo pari al 6,9 del PIL europeo equivalente a 860 mld di euro, con una quota del 6,5% dell'occupazione totale, pari a circa 14 mln di addetti su scala europea. In Italia l'atteggiamento dominante attribuisce alla cultura un ruolo secondario o complementare: spesso, identificandola con il tempo libero, la si considera più una spesa che una risorsa economica; in molti altri casi, associandola automaticamente all'ineguagliabile patrimonio culturale a cui essa rimanda, è ritenuta un eccellente complemento del settore turistico, che a sua volta, rappresenta il rimedio veloce e irrinunciabile a cui si ricorre per risolvere i problemi strutturali o congiunturali impellenti. Nonostante l'offerta culturale del nostro Paese sia caratterizzata da una varietà indiscussa che ha pochi eguali al mondo, tale da conferirle il primato a livello storico, paesaggistico, artistico, enogastronomico e culturale, ad oggi, non esistono politiche efficaci in grado di trasformare la cultura in risorsa, attraverso l'incentivazione della produzione, lo scambio e l'esportazione. Regioni, province e comuni, laddove hanno investito in cultura, hanno attuato funzioni dirette al recupero e alla tutela del patrimonio fisico e immateriale, oppure finalizzate al sostegno delle attività culturali, e in particolare allo spettacolo dal vivo. Le politiche culturali perseguite, non solo hanno fatto poco sul fronte della nuova produzione culturale, ma ciò è avvenuto in maniera discontinua, disorganica e frammentata sui vari territori. Se la cultura ha assunto una valenza sempre più importante nei processi di creazione del valore, il «sistema Italia», che negli anni ottanta era all'avanguardia nel creare, inventare e produrre, oggi sembra bloccato: c'è poca vitalità e scarso dinamismo nella nuova produzione culturale, mentre esistono criticità che ancora impediscono al settore di decollare come vero e proprio comparto produttivo. Queste si riferiscono alla mancanza di sostegno alla creatività e di

---

<sup>1</sup> Cfr. Green Paper, *Unlocking the potential of cultural and creative industries*, European Commission, 2010.

risorse destinate alla produzione culturale contemporanea, ad una visione frammentata del ruolo della cultura, allo scarso riconoscimento dell'artista come professionista, alla carenza di spazi per la produzione contemporanea, e infine, all'inadeguatezza della promozione di settore, troppo debole nel diffondere la nuova produzione culturale oltre i confini nazionali [Iannone, Introini e Scasciamacchia, 2008]. L'humus su cui fondare la rinascita culturale, non solo esiste ma sta aspettando che qualcosa si muova: c'è un gran numero di talenti, in grado di dare espressione alle arti e alla cultura in tutte le loro manifestazioni, ma che purtroppo non trovano adeguati spazi nelle istituzioni culturali istituzionali, né nelle biennali, nelle fiere, o nelle grandi collezioni private e istituzionali. Questa situazione dipende in parte da un problema di formazione, intesa sia come percorso accademico o istituzionale, sia come percorso personale: la distanza tra l'aula e il fare/sperimentare, e l'assenza di creatività nella didattica, sono alcune delle criticità più negative dell'intero sistema formativo italiano. Senza dubbio, l'insegnamento nelle accademie è per molti versi inadeguato, ma è anche vero che per molti giovani di qualità, queste istituzioni rappresentano un luogo dove comunque circola l'informazione artistica aggiornata, e dove è possibile incominciare l'integrazione nel mondo dell'arte [Poli, 2007]. In tal caso, si prendono come riferimento le accademie delle grandi città, come per esempio l'Accademia di Brera, sul piano delle iniziative culturali ed espositive extradidattiche; oppure la Fondazione di Partecipazione *Scuole Civiche di Milano (SCM)*, una realtà tra le più apprezzate in Italia nel campo della formazione artistico-linguistica, fortemente orientata al mestiere, in quanto favorisce la contaminazione tra i linguaggi e le arti e l'incontro con professionisti di respiro internazionale; o infine, la *Fondazione Ratti*, che attraverso corsi estivi per giovani artisti di tutto il mondo, strutturati come seminari di perfezionamento rivolti soprattutto a linguaggi, tecniche e temi sperimentali, offre la possibilità di lavorare a fianco di grandi artisti e di confrontarsi con altri studenti di cultura e formazione spesso molto diverse fra loro.

In generale, il rapporto fra la formazione artistica e la realtà contemporanea in continua evoluzione, presenta una sorta di squilibrio: il versante formazione non si integra con quello della produzione artistica, nonostante la convivenza armoniosa tra le istituzioni formative e l'attività innovativa di progettisti e produttori, attori consapevoli del mondo artistico contemporaneo.

Quanto accade in Italia, non rispecchia la situazione in Europea; infatti, le accademie e gli istituti di formazione europei, hanno uno stretto legame con le facoltà universitarie d'arte e i centri di produzione specializzati, che consente loro sia di offrire maggiori opportunità all'artista, sia di emergere nel contesto competitivo internazionale, ma anche di attrarre proprio quei talenti, che cercano all'estero il riconoscimento mancato nel loro paese d'origine. Un'analisi sulla mobilità degli artisti, mette in risalto un'ulteriore differenza tra i giovani artisti stranieri e quelli italiani: questi ultimi, spesso non si formano una valida esperienza internazionale, che rappresenta invece, un prerequisito fondamentale per arricchire e completare la propria formazione, confrontarsi con punti di vista diversi, e affermarsi professionalmente. Insieme ad una formazione che prepari gli artisti al mondo del lavoro, e ad una mobilità internazionale che li renda più sicuri e partecipativi, i programmi di residence, sono esperienze altrettanto importanti, al punto da essere considerate come momenti formativi imprescindibili della vita di un artista. Nelle residenze d'artista si mette a disposizione degli artisti un luogo nel quale soggiornare per un periodo di tempo limitato, per dedicarsi alla realizzazione di un progetto, e al tempo stesso, mettersi a confronto con altri artisti, anche di diversa nazionalità. Le spese dell'organizzazione, spesso sono sostenute da un'istituzione, che talvolta mette a disposizione tutor o workshop formativi. I programmi di residence hanno l'obiettivo di far nascere una piattaforma per la creazione contemporanea, offrendo agli artisti e ai curatori, non solo opportunità espositive, ma soprattutto di produzione artistica. Nella misura in cui costituiscono un'importante occasione formativa e un momento di confronto, scambio e sperimentazione, questi programmi sono in grado di puntare l'attenzione sulle potenzialità della scena artistica italiana, e contemporaneamente, darne visibilità a un pubblico internazionale, traendone altresì, suggerimenti e reali reciprocità di lavoro. In Italia, le residenze d'artista sono sorte dapprima per l'iniziativa di privati, come *Viafarini/in/residenze*, istituita a Milano nel 1991, con lo scopo di favorire la crescita professionale dei giovani artisti e di sensibilizzare il pubblico rispetto all'arte contemporanea, unendo attività espositiva, didattica e servizi di documentazione sulle arti visive; successivamente si sono mossi con gli stessi intenti, altre istituzioni pubbliche e/o private, come *UNIDEE Cittadellarte*, che offre un'esperienza formativa nuova e diversa, orientata alla ricerca in ogni campo artistico e indirizzata alla produzione creativa; oppure la *Centrale di Fies/Ambienti per la creazione di performing*

*art*, un ex centrale idroelettrica, che nel 2000 è stata riconvertita in un centro di produzione culturale in cui si elaborano, costruiscono, producono nuovi progetti artistici e culturali, di intreccio e contaminazione tra discipline, generi, linguaggi, arti e culture, con l'obiettivo di creare un sistema organico che possa curare il processo evolutivo di un lavoro nelle sue varie fasi, dalla progettazione alla visione, ospitando e sostenendo la nuova generazione di registi, danzatori, attori e performer.

Le esperienze descritte non sono esaustive del panorama complessivo; esistono altre istituzioni/organizzazioni, nate per sostenere i giovani artisti tanto nel completamento della propria formazione, quanto nella successiva affermazione professionale.

In Italia, dunque, non c'è una vera politica culturale, tuttavia, in alcuni contesti, su impulso di amministrazioni locali od anche per merito di singole iniziative private, sono state realizzate le condizioni necessarie alla generazione di nuova cultura e creatività, con presupposti e anche risultati differenti, che ben esulano da quelle criticità caratterizzanti l'attuale sistema. In relazione alle specificità di ogni contesto, una delle condizioni fondamentali, alla produzione culturale e all'espressione della creatività, è la disponibilità di spazi adeguati e accessibili. Il problema degli spazi per l'arte, se da un lato provoca vere e proprie forme di contestazione sociale, attraverso cui gli artisti rivendicano le loro esigenze, dall'altro, determina l'impegno sempre maggiore, degli operatori culturali, pubblici e/o privati, i quali si confrontano con progetti di recupero e reinterpretazione degli spazi urbani per creare nuovi luoghi a disposizione dell'arte.

La sfida a reinventare progetti e prodotti culturali, sulla frontiera tra creatività assoluta proiettata nel futuro ma in relazione stimolante con il presente e il passato, ha rappresentato l'impulso creativo di Centrale Fies, Officine Marconi, Fabbrica del Vapore: vecchie fabbriche abbandonate e spazi dimessi di vaste dimensioni, trasformati in centri di produzione culturale, in cui il concetto d'integrazione si dirama a tutti i livelli.

A questi esperienze, si aggiungono molte altre, nelle quali, sebbene si rintracci l'intento iniziale dell'incentivazione al consumo piuttosto che alla produzione culturale, si sono innescati processi lenti e gradualmente, in grado di superare la volontà di migliorare la qualità della vita dei cittadini e di potenziare i flussi turistici, per riproporre i luoghi come laboratori di modelli culturali. Un nuovo impulso alla produzione culturale creativa, può accrescere la sensibilità del nostro Paese, oltre che nella valorizzazione dell'esistente, a divenire artefice del suo benessere.

## **CAPITOLO 2 IL SETTORE ARTISTICO-CULTURALE: LO SCENARIO INTERPRETATIVO DEI SUOI CONFINI**

### **Premessa**

I disequilibri di ordine economico, sociale ed ambientale che interessano l'attuale scenario internazionale (tanto l'Europa quanto il resto del mondo), impongono la ridefinizione di nuovi modelli di sviluppo in grado di trasformare i sistemi produttivi e di guidare la ripresa dell'intero sistema socioeconomico in cui essi operano. Senza indagare la complessità dei punti critici del dibattito, questa premessa vuole introdurre un tema centrale ad esso concatenato, ossia il settore artistico-culturale. È ormai unanime e consolidata la valenza strategica che gli viene riconosciuta da tutte le maggiori economie a livello europeo, le quali dimostrano un crescente impegno nella elaborazione ed applicazione di strategie mirate ad esso, in termini di politiche economiche industriali. Nel corso del tempo, si è assistito a diverse concettualizzazioni sul ruolo e sul potenziale della cultura, che hanno tracciato diverse configurazioni interpretative in relazione ai rispettivi periodi storici e che oggi spiegano il percorso e i modelli differenti attraverso cui la produzione e il consumo di beni culturali sono entrati nel discorso economico e politico.

Se negli ultimi decenni si è rafforzata la concezione secondo cui le industrie culturali, ovvero le organizzazioni operanti nei settori culturali e creativi, costituiscono un "pezzo" dell'economia in quanto producono reddito e occupazione e fanno del settore culturale, un agente sinergico per la produzione di beni e servizi in altri settori ad esso più o meno correlati, oggi si fa strada un nuovo ruolo economico e sociale della cultura, "che sta uscendo al di fuori di un settore specifico e sta acquistando una valenza fondamentale in qualsiasi altro settore" e che vede le industrie culturali "quali primi produttori di un bene potenzialmente in grado di fornire agli altri settori del sistema produttivo contenuti, strumenti, pratiche creative, valore aggiunto in termini di valore simbolico e identitario"<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Sul nuovo ruolo economico e sociale della cultura, identificato nel "modello delle piattaforme culturali", cfr. AA. VV. per Unioncamere e Fondazione Symbola, *"L'Italia che verrà. Industria culturale, made in Italy e territori – Rapporto 2012"*.

Ad oggi, gli studi manageriali indirizzati al settore artistico-culturale sebbene costituiscano un filone di studi ormai indiscusso e consolidato, con riferimento alle molte questioni rimaste aperte sul versante interpretativo, appaiono ancora in uno stato “pre-paradigmatico” del percorso di ricerca, nel quale cioè, lo sviluppo teorico sin qui elaborato si mostra ancora incerto e predisposto a conclusive esperienze di approfondimento. Difatti, se nella sua accezione comune non appare difficile concettualizzare i tratti identificativi del settore artistico-culturale, ben altra cosa accade quando lo scopo è quello di delimitarne i confini, per descrivere ad esempio quali possono essere le politiche pubbliche a suo favore. La molteplicità di approcci teorici esistenti e il mancato raggiungimento di una sintesi univoca tra di essi, sono alla base della difficoltà che lo studioso di management incontra. Pertanto, sulla premessa che la letteratura non è omogenea nel definire esattamente quali sono le industrie/istituzioni comprese nel suddetto comparto, ed orientati da presupposti dottrinali dell’economia aziendale, questo capitolo, senza entrare nel merito del significato attribuito ai rispettivi termini di “arte” e “cultura”, propone un inquadramento concettuale del “settore artistico-culturale” e allo scopo di definire in maniera puntuale il proprio campo d’indagine, analizza i suoi confini sulla base di alcuni studi e contributi scientifici che descrivono l’oggetto di analisi.

## **2.1 Il settore artistico-culturale: istituzioni, industrie culturali, industrie creative**

Alla nostra analisi si presta come quadro di riferimento uno studio *sull’Economia della Cultura in Europa*<sup>3</sup>, finalizzato a rilevare gli impatti diretti e indiretti del settore cultura in Europa, cercando di valutarne la capacità dello stesso di contribuire alla crescita, alla competitività, all’aumento di maggiore e migliore occupazione, allo sviluppo sostenibile ed all’innovazione della vita economica e sociale dell’Europa. L’approccio proposto dallo studio, mette insieme i settori culturale e creativo in quanto misura gli impatti economici e sociali della cultura e della creatività, e nel definire i settori e le attività

---

<sup>3</sup> “Lo studio illustra come la cultura possa guidare, non solo, lo sviluppo economico e sociale, ma anche, l’innovazione e la coesione”. KEA Affari Europei (KEA), *Study on the economy of culture in Europe*, Rapporto preparato per la Commissione Europea (Direzione Generale per l’Educazione e la Cultura). Versione italiana a cura del Centro Studi di Diritto delle Arti, del Turismo e Paesaggio ([www.dirittodellearti.it](http://www.dirittodellearti.it)), 2006.

corrispondenti, il campo d'indagine comprende oltre alle industrie culturali tradizionali quali possono essere il cinema, la musica o l'editoria, anche i media (stampa, radio e televisione), i settori creativi (moda, design), il turismo culturale, così come il settore delle arti tradizionali (quali gli spettacoli dal vivo, le arti visive e il patrimonio). Inoltre, esso prende in considerazione l'impatto che il settore culturale ha sullo sviluppo delle industrie correlate come le industrie delle Nuove Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (NTIC) ed esplora i collegamenti che si creano tra cultura, creatività e innovazione. Il campo di valutazione in analisi, costruito dal punto di vista economico e con l'intento di delimitare l'"economia della cultura", si basa sulla classificazione dei settori di cui si compone quest'ultima, rispettivamente il settore culturale e il settore creativo. Il "settore culturale" include i settori non industriali, cioè quei settori che producono beni e servizi destinati ad essere consumati sul posto (come un concerto, una fiera artistica, un'esposizione)<sup>4</sup>, ed i settori industriali, vale a dire quei settori che producono beni e servizi destinati ad essere riprodotti per una loro diffusione di massa (ad esempio un libro, un film, una registrazione sonora). Le attività attraverso cui la cultura diventa un input "creativo" al processo di produzione di beni non culturali, quali il design (moda, design d'interni, progettazione di prodotti), l'architettura e la pubblicità, costituiscono invece il "settore creativo". Se si considera la figura di seguito riportata (fig. 1), rappresentativa dell'intero campo di valutazione dell'approccio dell'Economia della cultura, risulta evidente che esso tende ad essere una sintesi degli approcci delle industrie culturali e creative. Esso fornisce una definizione del macrosettore fondante sul processo concentrico secondo cui esiste un *core* costituito dalle attività più prettamente artistiche o connesse al patrimonio culturale, attorno al quale si trovano sia le tradizionali industrie culturali, finalizzate alla riproduzione e commercializzazione dei prodotti culturali originati dalle attività artistiche, sia le industrie creative. Un raggruppamento più periferico include le industrie connesse, orientate dalla produzione e commercializzazione di supporti alla fruizione dei beni e servizi prodotti dalle industrie culturali e creative. Al fine di identificare i settori e le attività rilevanti che permettano una valutazione dell'economia della cultura, lo studio realizzato dal KEA, mettendo in luce la varietà delle terminologie adottate dagli studi

---

<sup>4</sup> Cfr. KEA, *Op. Cit.* Nello specifico, con riguardo al comparto dei settori non industriali, ci si riferisce alle arti visive (pittura, scultura, artigianato, fotografia), al mercato dell'arte, alle arti dello spettacolo (che comprende l'opera, le orchestre, il teatro, la danza, il circo), ed al patrimonio (includendo musei, siti patrimoniali ed archeologici, biblioteche ed archivi); i settori industriali, invece, costituiscono le "industrie culturali" che comprendono film e video, videogiochi, radiodiffusione, musica, editoria.

esistenti che includono oltre al campo delle arti principali (“le attività artistiche nel senso stretto”), le “industrie culturali”, le “industrie del copyright”, le “industrie del contenuto”, l’“economia d’esperienza”, il “settore degli affari creativi”, le “attività incentrate sull’arte”, le “industrie della cultura e della comunicazione”, le “industrie dei media”, l’“economia della conoscenza”, propone dunque un nuovo modello, basato sulla necessità di distinguere tra un “settore culturale” costituito dai tradizionali campi artistici e dalle industrie culturali, i cui prodotti finali sono esclusivamente “culturali”, e il “settore creativo” che raccoglie le restanti industrie e attività, e che usano la cultura come valore aggiunto alla produzione di prodotti non culturali.

**Fig. 1. Profilo del settore culturale & creativo**

CERCHI	SETTORI	SOTTO-SETTORI	CARATTERISTICHE
CUORE DELLE ARTI	Arti visive	Artigianato Pittura – Scultura Fotografia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività non industriali</li> <li>• I prodotti sono dei prototipi che hanno il “potenziale per essere protetti da copyright”. (es. questi lavori hanno un’alta densità di creazione che richiederebbe copyright ma spesso se non sistematicamente non lo sono; è il caso di molti lavori artigianali, molte arti sceniche, arti visive, etc. ).</li> </ul>
	Arti dello spettacolo	Teatro – Danza – Circo – Festivals.	
	Patrimonio	Musei – Biblioteche – Siti archeologici- Archivi	
CERCHIO-1 INDUSTRIE CULTURALI	Film e Video		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività industriali destinate a riproduzione di massa.</li> <li>• I prodotti sono protetti da copyright.</li> </ul>
	Televisione e radio		
	Videogiochi		
	Musica	Mercato della musica registrata – Spettacoli dal vivo – Ricavati delle società di gestione dei diritti di proprietà intellettuale nel settore musicale.	
	Editoria	Editoria di libri, giornali e riviste.	
CERCHIO-2 INDUSTRIE E ATTIVITÀ CREATIVE	Design	Design nella moda, design grafico, design di prodotto e design d’interni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Queste attività non sono necessariamente di tipo industriale e possono essere dei prototipi.</li> <li>• Anche se protetti da copyright i prodotti possono includere altri diritti di proprietà intellettuale (quali ad esempio i marchi ).</li> <li>• L’utilizzo della creatività (competenze creative e persone creative provenienti da altri settori artistici e dalle industrie culturali) è essenziale per la performance di questi settori non culturali.</li> </ul>
	Architettura		
	Pubblicità		
CERCHI 0-3 INDUSTRIE E CONNESSE	Produttori di computers, MP3, telefonia mobile, etc.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questa categoria non può essere definita in modo rigoroso. Essa comprende numerosi settori le cui prestazioni sono direttamente connesse alle categorie precedenti, quali ad esempio le NTIC.</li> </ul>

Fonte: KEA Affari Europei (KEA), *Study on the economy of culture in Europe*, versione italiana a cura del Centro Studi di Diritto delle Arti, del Turismo e Paesaggio, Commissione europea (Direzione Generale per l’Educazione e la Cultura), ottobre 2006.

: “settore culturale”  
 : “settore creativo”

Un ulteriore studio denominato “*Libro Verde – Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*”<sup>5</sup>, realizzato dalla Commissione Europea e contenuto nell’Agenda europea per la cultura<sup>6</sup>, fa riferimento alle industrie culturali e creative, inglobando le diverse connotazioni che i termini "culturale" e "creativo" assumono nell’Unione europea, e dunque rispecchiando la diversità culturale dell’Europa. Sullo sfondo si richiama ciò che viene indicato a livello europeo, attraverso il quadro per le statistiche culturali stabilito nel 2000, il quale definisce otto settori (patrimonio artistico e monumentale, archivi, biblioteche, libri e stampa, arti visive, architettura, arti dello spettacolo, media/multimedia audio e audiovisivi) e sei funzioni (conservazione, creazione, produzione, diffusione, commercio/vendita e istruzione) che vanno a costituire il "settore cultura" dal punto di vista statistico. Attualmente si sta procedendo per aggiornare questo quadro e definire l’ambito delle industrie culturali e creative<sup>7</sup>. Senza entrare nello specifico del dibattito, appare interessante richiamare le definizioni su cui si basa l’ampio approccio adottato dal Libro Verde, secondo cui:

- “le "industrie culturali" sono le industrie che producono e distribuiscono beni o servizi che, quando vengono concepiti, sono considerati possedere un carattere, un uso o uno scopo specifici che incorporano o trasmettono espressioni culturali, quale che sia il loro valore commerciale. Oltre ai settori tradizionali delle arti (arti dello spettacolo, arti visive, patrimonio culturale - compreso il settore pubblico), questi beni e servizi comprendono anche i film, i Dvd e i video, la televisione e la radio, i giochi video, i nuovi media, la musica, i libri e la stampa. Questo concetto è definito in relazione alle espressioni culturali nel contesto della convenzione

---

<sup>5</sup> Commissione Europea, *Libro Verde. Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, Bruxelles, 2010. Il testo si propone di creare il dibattito sulle condizioni per lo sviluppo delle industrie culturali dell’Unione Europea.

[http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc/GreenPaper\\_creative\\_industries\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc/GreenPaper_creative_industries_it.pdf)

<sup>6</sup> L’[agenda europea per la cultura](#), è una strategia proposta dalla Commissione europea nel maggio 2007 per rispondere alle sfide della globalizzazione. Essa è destinata ad intensificare la cooperazione culturale nell’Unione europea (UE) focalizzandosi su una serie di proposte concrete al fine di realizzare un insieme di obiettivi comuni, i quali si articolano intorno a tre principi: la diversità culturale e il dialogo interculturale, la cultura come catalizzatore per la creatività e la cultura come un elemento essenziale delle relazioni internazionali. Cfr. sito web:

[http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc399\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc399_en.htm).

<sup>7</sup> Nel 2009 è stato creato un ESSnet-cultura sotto gli auspici di Eurostat. Cfr.: [http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc1577\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc1577_en.htm).

UNESCO sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali (2005)<sup>8</sup>;

- “le "industrie creative" sono le industrie che utilizzano la cultura come input e hanno una dimensione culturale, anche se i loro output hanno un carattere principalmente funzionale. Comprendono l'architettura e il design, che integrano elementi creativi in processi più ampi, e sottosettori come il design grafico, il design di moda o la pubblicità”<sup>9</sup>.

A differenza dello studio sull'economia della cultura, il Libro verde non comprende esplicitamente nel concetto di industrie culturali e creative, i settori del turismo e delle nuove tecnologie, i quali ad un livello più periferico si basano sulla produzione di contenuti per il loro sviluppo e sono quindi in certa misura interdipendenti con le industrie culturali e creative. Inoltre, dal confronto tra i due studi analizzati, si rileva una sottile differenza riguardante i termini definatori le industrie culturali. Mentre lo studio sull'economia della cultura le definisce all'interno del settore culturale, come attività industriali (ovvero corrispondenti ai cosiddetti settori industriali) destinate a riproduzione di massa (film e video, televisione e radio, videogiochi, musica ed editoria), e le distingue dalle attività non industriali, ugualmente appartenenti al settore culturale, ma comprendenti arti visive, arti dello spettacolo e patrimonio, il Libro verde invece, propone una definizione secondo cui inglobano altresì i settori tradizionali delle arti, in quanto esse sono identificativi delle industrie che producono e distribuiscono beni e servizi, il cui carattere, uso o scopo specifici, risultano incorporare o trasmettere espressioni culturali.

Sul versante nazionale, in Italia è stato presentato il *Libro Bianco sulla Creatività*, un rapporto sulla creatività e produzione di cultura, realizzato da una Commissione di studio ministeriale<sup>10</sup>. Esso è finalizzato al raggiungimento di due obiettivi fondamentali: delineare il profilo essenziale di un modello italiano di creatività e produzione culturale, in grado di favorire lo sviluppo del paese e di valorizzarne la posizione nel contesto

---

<sup>8</sup> Commissione europea, *Libro Verde*, op. cit.. Per un approfondimento sulla convenzione UNESCO, cfr. [http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL\\_ID=33232&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=33232&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html).

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Commissione sulla Creatività e Produzione di Cultura in Italia, sotto la Presidenza di Walter Santagata, *Libro Bianco sulla Creatività*, [www.ufficiostudi.beniculturali.it](http://www.ufficiostudi.beniculturali.it), 2010.

internazionale; offrire un contributo alla conoscenza e definizione del macro-settore delle industrie culturali che, nel nostro paese, appare connotato da un'identità statistica confusa e mal percepita, a causa della diffusione, trasversalità e immaterialità di molte sue componenti. L'esercizio di definizione e stima del valore economico del macrosettore italiano delle industrie culturali e creative, è preceduto dalla comparazione con i diversi approcci che nell'arco dell'ultimo decennio sono stati adottati in altri paesi. Si rivela un'ampia eterogeneità del panorama attuale, sia per la differenza di approccio nella definizione del perimetro delle industrie culturali e creative, sia per la metodologia di analisi economica e statistica utilizzata. Oltre a codesti studi, il Libro Bianco richiama altresì le definizioni proposte da varie istituzioni internazionali - UNESCO, EUROSTAT, WIPO, OECD - di cui si riporta breve descrizione nella figura 2. In sintesi, ne deriva una nuova definizione adottata dal Libro Bianco, che "aggiunge all'interpretazione dell'industria culturale e creativa fondata sulla produzione di contenuti, sulla loro protezione intellettuale e sulle nuove tecnologie della comunicazione, una variante che mette in primo piano il valore culturale delle industrie design-based legate ad un modello in cui la qualità, la tradizione e la cultura materiale svolgono un ruolo strategico"<sup>11</sup>.

Secondo quanto si afferma nel rapporto, la progettualità messa in campo per contribuire al successo dell'industria culturale italiana, dovrebbe essere ispirata sia dalla cultura materiale e umanistica del passato, sia dalla cultura tecnologica del futuro, in risposta alla necessità di attuare strategie di azione coordinate, volte a superare sfide e vincoli che ne rafforzano o indeboliscono i settori e i contesti, quali le città creative, il design e la cultura materiale, la moda, l'architettura, l'economia della conoscenza, la pubblicità, il cinema, la tv, la radio, l'editoria, l'industria del gusto, l'arte contemporanea, la musica e il patrimonio culturale.

---

<sup>11</sup> Ibidem.

### **Box – Definizioni Internazionali**

#### **UNESCO**

La definizione di industria culturale tracciata dall'UNESCO rappresenta la forma più condivisa in quanto firmata da 148 paesi all'interno della Convenzione per la Protezione e Promozione delle Espressioni Culturali.

*“Cultural industries” refers to industries producing and distributing cultural goods or services (article 4.5). “Cultural activities, goods and services” refers to those activities, goods and services, which at the time they are considered as a specific attribute, use or purpose, embody or convey cultural expressions, irrespective of the commercial value they may have. Cultural activities may be an end in themselves, or they may contribute to the production of cultural goods and services(article 4.5).*

L'UNESCO ha delineato nel 1986 un *framework for cultural statistics* su cui si basa l'analisi di molti paesi, dal Canada all'Australia. Si tratta di un quadro di analisi prettamente statistico. Ogni attività culturale può essere classificata e inserita all'interno di una matrice in base ad una suddivisione in 9 settori (patrimonio, musica, sport, etc.) e 5 fasi della produzione (Conservazione, Creazione, Produzione, Distribuzione, Commercio, Formazione).

#### **EUROSTAT**

Sempre partendo dall'esperienza e l'impianto teorico del framework UNESCO anche la Comunità Europea si è dotata di un proprio strumento di analisi delle industrie culturali.

Attraverso l'istituzione del *Leadership Group on Cultural Statistics (LEG-Culture)* la EU costruisce un proprio quadro interpretativo, basato su una definizione comune a tutti gli stati membri e su un impianto statistico condiviso all'interno dei paesi EU. Lo scopo, anche in questo caso, è lo studio statistico di tutti i beni e le attività culturali presenti sul territorio Europeo. La classificazione e suddivisione viene operata sulla base di 8 settori (vengono esclusi sport e pubblicità) e sei “funzioni designate” (preservazione, creazione, produzione, disseminazione, commercio ed educazione), allontanandosi molto dalla definizione di Catena di Valore.

#### **WIPO**

La *“Guide on Surveying Copyright Industries”* elaborata dal World Intellectual Property Organization si basa su un'analisi giuridica ed economica. Non si considerano più i settori culturali ma quelli che producono beni protetti da copyright.

*“Those industries that are engaged in the creation, production and manufacturing, performance, broadcast, communication and exhibition, or distribution and sales of works and other protected subject matter”*. A differenza delle altre definizioni vengono inglobati anche i settori del Software e Database.

#### **OECD**

Un ulteriore punto di vista viene presentato dall'OECD nel testo *“Guide to measuring the information society”* (2005). Approfondendo il concetto di *Information Technology, Telecommunication e information content activities*, l'OECD distingue tra settori che producono contenuti e industrie che producono mezzi di comunicazione degli stessi (ICT).

*While the “ICT industries” are defined as “those industries which facilitate, by electronic means, the processing, transmission and display of information”<sup>13</sup>, this definition explicitly “excludes the industries which create the information, the so-called ‘content’ industries”*.

A causa della difficoltà riscontrata nel tracciare una chiara definizione di *Information Content Products*, l'analisi portata avanti dall'OECD non si è sviluppata ulteriormente e non ha ancora creato un proprio framework di analisi delle industrie dei contenuti.

Fig. 2. Fonte: Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Commissione sulla Creatività e Produzione di Cultura in Italia, *Libro Bianco sulla Creatività*, [www.ufficiostudi.beniculturali.it](http://www.ufficiostudi.beniculturali.it), gennaio 2010.

## **2.2 Le industrie culturali**

Tra i contributi accademici che concernono le “industrie culturali” e che meglio rispondono alle domande della nostra ricerca, quello fornitoci da Hesmondhalgh risulta di particolare rilievo. Assumendo che il termine “industrie culturali” sia implicitamente fondato su una definizione di cultura intesa come “il *sistema significante* attraverso il quale (sebbene in concomitanza con altri mezzi) un sistema sociale viene trasmesso,

riprodotto, sperimentato e esplorato” [Williams 1983]<sup>12</sup>, egli afferma che esse “sono state concepite abitualmente come quelle istituzioni (soprattutto imprese basate sul profitto, ma anche imprese pubbliche e organizzazioni non-profit) direttamente implicate nella produzione di significati socialmente condivisi” [Hesmondhalgh 2008]. Rientrano dunque, in quasi tutte le definizioni di “industrie culturali”, le produzioni televisive e cinematografiche, i quotidiani, i periodici, le case editrici, le case discografiche, la pubblicità e le arti sceniche, vale a dire quelle attività il cui scopo primario è comunicare con un’audience e creare *testi*, intendendo per quest’ultimi, tutti i materiali culturali aperti all’interpretazione che dipendono fondamentalmente dal lavoro di creatori e ideatori<sup>13</sup>. Secondo Hesmondhalgh, c’è distinzione tra industrie culturali “centrali” e “periferiche”: le prime hanno a che fare con la produzione e la circolazione industriale di testi, le seconde invece nonostante siano essenzialmente dedite alla produzione di testi, si caratterizzano per l’impiego nella produzione di metodi semi-industriali o non industriali. Esse interagiscono significativamente e nella loro fenomenologia complessa, presentano differenti modalità/caratteristiche rispetto ad alcuni casi-limite di seguito elencati:

- *sport*: nonostante talune similarità, le industrie dello sport presentano notevoli differenze con il settore di intrattenimento live delle industrie culturali, come ad esempio la competizione e l’esistenza di un certo numero di regole di gioco, che rappresentano componenti essenziali allo sport e non alla creazione simbolica;
- *elettronica per il consumo/hardware dell’industria culturale*: le industrie di elettronica per il consumo sebbene progettano e producono macchine mediante le quali si fruiscono testi, non sono centrate sulla produzione di beni primariamente simbolici al modo delle industrie culturali;
- *software*: anche se costituisce la conclusione del lavoro di creativi impegnati a sperimentare e a produrre risultati significativi, il suo aspetto finale non assume forma di testi;

---

<sup>12</sup> Williams Raymond, *Culture*, 1981 (Trad. it. Sociologia della Cultura, Bologna, Il Mulino, 1983) in David Hesmondhalgh, *Le industrie culturali*, Milano, Egea, 2008.

<sup>13</sup> Hesmondhalgh utilizza il termine “testi” per designare l’insieme delle “opere” prodotte dalle industrie culturali: programmi televisivi, film, riproduzioni audio, libri, fumetti, immagini, periodici, quotidiani, ecc. Secondo il suo assunto, un testo è definito per gradi di equilibrio, tra aspetti funzionali e comunicativi: è la significazione ad assumere peso maggiore rispetto alla funzionalità, poiché i testi sono concepiti innanzitutto in vista di uno scopo comunicativo.

- *moda*: l'alto grado di equilibrio tra funzionalità e significazione, determina la sua notevole complessità e la sua natura "ibrida" di industria culturale.

Nella definizione di industrie culturali centrali, Hesmondhalgh comprende tutte quelle che operano essenzialmente nella produzione e nella circolazione industriale di testi. Le principali sono:

- *broadcasting*: le industrie radio-televisive, incluse le forme più recenti (tv via cavo, satellitare, digitale);
- *industrie cinematografiche*: includono la diffusione di film in video, DVD e altri supporti, e la loro messa in onda televisiva;
- *elementi di contenuto dell'industria di Internet*: altri elementi fanno parte dell'industria dei computer e delle telecomunicazioni;
- *industrie musicali*: registrazione, edizione ed esecuzione dal vivo;
- *editoria a stampa ed elettronica*: include libri, CD-ROM, database online, servizi d'informazione, periodici e quotidiani;
- *videogame*;
- *pubblicità e marketing*<sup>14</sup>.

Nonostante le industrie culturali abbiano dinamiche specifiche, esse agiscono all'interno di un sistema articolato di produzione caratterizzato da complesse interazioni e interconnessioni che sono determinate soprattutto dalla reciproca concorrenza per le stesse risorse, ovvero:

- una quantità ristretta di reddito disponibile del consumatore;
- una quantità limitata di entrate pubblicitarie;
- un tempo limitato da dedicare alle attività di consumo;
- forza-lavoro specializzata, sia creativa sia tecnica.

Hesmondhalgh individua - alla luce dei lavori di Miège e Garnham - i tratti distintivi delle industrie culturali che le differenziano da altre forme di produzione capitalistici,

---

<sup>14</sup> I prodotti pubblicitari e di marketing, sebbene tendono ad aver maggior valenza funzionale, in quanto ideati per vendere e promuovere altri prodotti, si basano sulla creazione di testi, nonché richiedono il lavoro di ideatori e creativi.

mettendo in luce i problemi e le possibili risposte corrispondenti. Secondo quanto asserisce, i problemi risultano essere: *attività rischiosa*, poiché le industrie culturali si basano sulla produzione di testi da comprare e vendere, il grado di rischio a cui sono assoggettate risulta particolarmente alto<sup>15</sup>; *creatività vs. commercio* con riferimento all'opposizione creatività/commercio che da un lato condiziona l'autonomia (provvisoria e relativa) dei creatori dei prodotti culturali, dall'altro accresce l'incertezza e la difficoltà del contesto in cui opera l'industria della cultura; *alti costi di produzione, bassi costi di riproduzione* - ovvero elevati costi fissi e bassi costi variabili - da sostenere per la maggior parte dei prodotti culturali, ai quali corrispondono, in presenza di grandi successi, profitti elevatissimi e conseguentemente un forte orientamento a "massimizzare l'audience"; *beni semi-pubblici: il bisogno di creare la scarsità*, in relazione alla natura semi-pubblica delle merci culturali<sup>16</sup> e alla necessità derivante per le industrie culturali, di limitare con mezzi artificiali l'accesso a beni e servizi culturali, inducendo alla scarsità degli stessi per conferire loro valore. All'estremo opposto dei tratti distintivi delle industrie culturali, si rintracciano risposte quali: *compensazione di mancati successi mediante creazione di un repertorio*, che come conseguenza alla massimizzazione dell'audience, comporta il tentativo da parte delle società di compensare i mancati successi mediante una "sovraproduzione" [Hirsh 1990/1972], ossia l'allestimento di un vasto catalogo o "repertorio culturale"; *concentrazione, integrazione e aggregazione della pubblicità*, afferenti azioni attuate dalle industrie culturali per amministrare il rischio e il bisogno di garantire la massimizzazione dell'audience, attraverso strategie che trovano riscontro anche in altri settori<sup>17</sup>; *scarsità (dei beni culturali) indotta artificialmente*, tramite una pluralità di modi tra cui i più importanti sono la pubblicità, il copyright, la limitazione di accesso ai mezzi di produzione, e soprattutto l'integrazione verticale che attraverso il controllo proprietario

---

<sup>15</sup> In generale, prendendo le industrie culturali nel loro complesso, il rischio è affrontato con successo dalle società di dimensioni maggiori.

<sup>16</sup> In economia, i beni pubblici sono definiti quei beni il cui consumo da parte del singolo non riduce l'altrui possibilità di consumo. Dato che raramente le merci culturali si distruggono con l'uso, si può affermare che esse tendono a comportarsi come i beni pubblici, poiché non tendono alla scarsità.

<sup>17</sup> Hesmondhalgh si riferisce alle seguenti strategie: 1) *Integrazione orizzontale*, che si realizza quando attraverso l'acquisto di altre compagnie del settore, si mira a ridurre la concorrenza allo scopo di conquistare l'audience; 2) *Integrazione verticale*, quando si acquistano altre compagnie operanti in fasi diverse del processo di produzione e distribuzione (vedi a valle, a monte); 3) *Internazionalizzazione*, che attraverso le corporation, costituite mediante l'acquisto e l'associazione di altre compagnie estere, consente di vendere massicce quantità di copie eccedenti di un prodotto di cui hanno già coperto le spese di produzione; 4) *Integrazione multisettoriale e multimediale*, che con l'acquisto in aree diverse ma correlate della produzione, persegue l'obiettivo di assicurare una promozione incrociata".

di canali di distribuzione e vendita al dettaglio, consente alle società di controllare i livelli di fornitura, assicurando l'adeguata disponibilità di beni; *ricorso ai format: star, generi e serializzazione*, finalizzato a minimizzare i danni degli insuccessi mediante il ricorso ai format, i quali sono costruiti in base a metodi come lo star system, il ricorso ai generi, o la serializzazione; *controllo debole sui creatori di prodotti culturali, controllo forte sulla distribuzione e il marketing*, optando cioè per un controllo più stretto sulla circolazione – riproduzione, distribuzione e marketing – rispetto a quello esercitato sulla produzione, che spesso si rende possibile mediante l'integrazione verticale.

La determinazione dei tratti distintivi complessivi delle industrie culturali fornitaci da Hesmondhalgh, propone di tracciare confini utili, ancorché provvisori e permeabili, a delimitare il settore per meglio comprendere la produzione e il consumo di cultura. A fronte di critiche che ne potrebbero contestare la validità, rilevando che alcuni di questi tratti sono condivisi da altre industrie, egli contrappone la rilevanza della natura complessiva delle specificità individuate, e la centralità delle dinamiche che governano le società operanti nell'industria culturale, le quali reagiscono in modi peculiari (ancorché variabili) a difficoltà percepite nella realizzazione del profitto, in direzione del cambiamento e della continuità.

Tra le definizioni di industria culturale, si riporta infine quella elaborata da Rispoli [2009], secondo cui "l'industria culturale - nel senso di settore industriale - è costituita dall'insieme dei produttori (aziende di produzione e singoli individui) di tutti i beni e di tutti gli eventi considerati culturali dal comune sentire, fondato su un senso di appartenenza a una specifica civiltà". Spesso la domanda di acculturazione verso l'offerta di tali prodotti (beni ed eventi), è parzialmente consapevole, come pure accade che sia soddisfatta anche nelle forme e nella sostanza dell'entertainment. Sotto quest'ottica, l'industria culturale risulta composta da una ampia varietà di prodotti strutturalmente diversi e da una vasta quantità di flussi produttivi: ne discende la scelta di anteporre al termine di industria culturale quello di *macrosettore culturale* e di adottare quest'ultimo per riferirsi all'insieme variegato contenente "tutte le differenti attività produttive cui corrispondono specifiche produzioni culturali sviluppate da attori

singoli e collettivi, riservando nel contempo una visione di sottoinsieme produttivo a ciascun settore della produzione”<sup>18</sup>[Rispoli 2009].

La diversità fra prodotti culturali rientranti in differenti settori della produzione, l'intrinseca indifferenza fra strutture e modalità produttive e la diversità con la quale i responsabili delle singole aziende di produzione culturale interpretano il loro ruolo e quello delle organizzazioni che governano, rappresentano i fattori determinanti la grande varietà di forme attraverso cui si presenta la produzione culturale. La classificazione si riporta di seguito, è la composizione (struttura compositiva) a cui perviene Rispoli nel tentativo di individuare la grande maggioranza dei settori culturali che compongono il macrosettore culturale sopra delineato.

### **I settori dell'industria culturale<sup>19</sup>:**

- 1) aree archeologiche e monumenti;
- 2) esposizioni museali;
- 3) circuiti museali;
- 4) biblioteche;
- 5) archivi;
- 6) esposizioni temporanee;
- 7) esposizione nelle cc.dd. gallerie d'arte;

---

<sup>18</sup> Di seguito si riportano le idee di fondo che sostengono le argomentazioni di Rispoli in merito all'adozione di suddetta definizione, omettendo la trascrizione dei soli termini non rilevanti:

- 1) come in tutti gli altri settori industriali, la produzione culturale si realizza con l'apporto di organizzazioni e individui, con il conseguimento di un valore aggiunto che si somma a quello delle altre filiere produttive nel determinare il valore della produzione complessiva;
- 2) il macrosettore culturale si compone di un numero relativamente notevole di settori e subsettori per ciascuno dei quali viene utilizzato il termine industria;
- 3) ciascun settore può essere suddiviso ulteriormente in subsettori, le cui diversità, tuttavia, in termini economico-manageriali e decisionali devono poter giustificare l'utilità dello sforzo analitico;
- 4) la produzione culturale si compone di settori (industrie) i cui prodotti possono essere beni ed eventi (cose ed attività) destinati alla fruizione da parte dei consumatori di cultura;
- 5) le organizzazioni, indipendentemente dalla loro natura (private, pubbliche, miste, profit e non profit) sono chiamate a operare rispettando il principio di economicità.

<sup>19</sup> L'approccio adottato riflette lo scopo di individuare e classificare singole attività di produzione culturale, con l'intento di dimostrare, seppure in modo e in forme inevitabilmente incomplete, la variegata presenza dell'industria culturale di attività produttive riconducibili a singoli settori che, a loro volta, possono essere suddivisi in insiemi meno estesi che identifichiamo come sottosettori della produzione culturale, assai omogenei al loro interno. La proposta volta all'individuazione dei settori si articola in 28 settori ove vengono indicati prima i settori che producono e offrono alla fruizione oggetti materiali e, di seguito, i settori che offrono prodotti dalle caratteristiche degli eventi culturali.

- 8) eventi musicali dal vivo;
- 9) musica riprodotta;
- 10) teatro d'opera e musica lirica;
- 11) teatro di prosa;
- 12) danza;
- 13) letture di narrativa;
- 14) cinema;
- 15) rassegne cinematografiche;
- 16) editoria cartacea;
- 17) fumetti artistici e fumetti a larga diffusione;
- 18) animazione;
- 19) radio;
- 20) televisione;
- 21) feste tradizionali;
- 22) attività circensi;
- 23) parchi a tema e parchi storici;
- 24) convegni;
- 25) collezionismo;
- 26) aste;
- 27) fiere antiquarie;
- 28) fiere commerciali di tipo generale.

Fonte: M. Rispoli, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, il Mulino, 2009.

Dalla descrizione anteposta, risulta chiaro che ciascun settore individuato può essere suddiviso in due, tre o più settori, tenendo conto che di fatto molti subsettori sono tra loro collegati e dunque relativamente indipendenti, e che rispetto ad essi vi possono essere modi alternativi di individuazione differenti dalla modalità di generazione dell'elenco proposto. Ad esempio, adottando la distinzione, prevalente in passato, che distingue le arti "maggiori" da quelle "minori", ciascuna delle attività comprese nel riquadro potrebbe essere sdoppiata; oppure un'altra classificazione potrebbe essere elaborata, separando le attività produttive relative ai settori citati, sulla base della

modalità di somministrazione del prodotto culturale, quindi differenziando le opere definibili come *visual arts* da quelle performing - come gli spettacoli dal vivo - nonché da quelle riprodotte - come i prodotti musicali, televisivi e cinematografici. Rientrano nella modalità di produzione e fruizione dal vivo, tutti gli altri campi di attività indicati, anche letterari (poesia e narrativa), dato che essa presuppone la contemporaneità e la stretta collaborazione fra produttore e fruitore del prodotto culturale. Tuttavia, mettendo a confronto la lista dei 28 settori enucleati, con alcuni elenchi predisposti da studiosi e istituzioni attente alle dinamiche del macrosettore della produzione culturale, Rispoli perviene alla conclusione argomentativa, secondo cui l'intera produzione culturale può essere compresa all'interno di ulteriori nove settori, giungendo ad un totale di 37 settori<sup>20</sup>. Quelli che vanno ad aggiungersi all'aggregazione iniziale, sono contenuti nell'elenco di Towse del 2003 e sono: enti sportivi, produzione di pubblici pubblicità, produzione di architetture, prodotti dell'industrial design, prodotti della moda, produzione di software, produzione di giochi, in particolare elettronici e video.

Fonte: McCarthy, Brooks, Lowell e Zakaras [2001]	Fonte; Brosio e Santagata [1992]	Fonte: "Economia della cultura" 1997-1999, in Dubini [1999]	Fonte: Istat 1999, in Dubini [1999]	Fonte: "Journal of Cultural Economics" 1997-1999, in Dubini [1999]	Fonte: Towse [2003]
Theatre	Editoria	Radio	Editoria libraria	Discografia	Advertising
Dance	Discografia	Televisione	Discografia	Televisione	Architecture
Music	Televisione	Cinematografia	Radio	Cinema	Art Market
Opera	Cinematografia	Videogiochi	Televisione	Musei	Crafts
Installation	Turismo	Multimedia	Cinema	Case d'asta	Design
Film	Musei	Musei	Videogiochi	Pittura	Fashion
Computer/Digital	Gallerie	Archivi	Multimedia	Scultura	Film
Painting	Antiquari	Parchi storici e a tema	Musei	Teatri ed enti lirici	Music
Sculpture	Case d'asta	Siti archeologici	Pittura	Orchestre	Performing Arts
Crafts	Pittura	Teatri ed enti lirici	Scultura	Compagnie teatrali	Publishing
Fiction	Scultura	Compagnie teatrali	Teatri ed enti lirici	Concerti	Software
Poetry	Teatri ed enti lirici	Concerti	Orchestre		Toys
	Orchestre musicali	Esposizioni temporanee	Compagnie teatrali		Games
	Compagnie teatrali		Concerti		Television
	Festival		Eventi sportive		Radio Video

Elenchi di settori culturali proposti negli ultimi anni (*categorizing the arts*). Fonte: M. Rispoli, *Op.Cit.*

<sup>20</sup>L'insieme dei 37 settori rappresentativi, viene individuato attraverso una valutazione comparativa che non tiene conto dei settori identici proposti nei diversi elenchi, e scarta altresì le "performing arts", ritenute sovrainsiemei dei settori che si vogliono individuare.

### **2.3 Tratti distintivi di un'istituzione culturale - nota sulle sue specificità economico-aziendali**

Secondo un'accreditata interpretazione concettuale (Turrini 2009), nell'ambito del settore artistico-culturale, occorre distinguere fra aziende che operano nelle cosiddette industrie culturali (editoria, cinema, discografia) e istituzioni che operano nel settore delle arti visive e dello spettacolo: a differenza delle prime, che possono assumere la forma di imprese operanti in un sistema di mercato, grazie soprattutto alla riproducibilità tecnica dei beni prodotti ed alla possibilità di ottenere profitti dalla vendita di tali supporti, le seconde riescono a garantire un profitto a eventuali investitori privati soltanto attraverso l'imposizione di un prezzo del biglietto molto elevato. Allo scopo di qualificare le caratteristiche delle istituzioni che fanno parte del settore culturale, egli adotta una chiave di lettura economico aziendale che pone l'"istituto" al centro dell'impianto logico. Insieme alla definizione di "insiemi di persone e di beni nei quali si svolge un'attività organizzata secondo regole consolidate nel tempo in quanto codificate in norme di diritto unanimemente accettate o in altre forme di convenzione sociale (ad esempio il costume, la morale, il senso religioso)" [Borgonovi 1996], egli evidenzia la necessità preliminare di guardare all'"ordine strettamente economico di un istituto" [Masini 1979], sebbene tale dimensione economica ha natura solamente strumentale rispetto al perseguimento delle finalità istituzionali che, nel caso delle istituzioni culturali, consiste nel contributo che queste apportano allo sviluppo umano di una comunità o di un territorio. Ebbene, ponendo l'analisi sulle caratteristiche economico-aziendali di istituzioni quali musei e enti lirici, e in particolare sulla natura dei processi economici che si realizzano al loro interno, Turrini afferma che tali tipi di aziende possono essere qualificate come "composte", poiché combinano tipici processi di produzione con processi di consumo. Infatti, le istituzioni culturali se da un lato svolgono la propria attività verso terzi spesso a fronte di nessun corrispettivo monetario oppure richiedendone uno di gran lunga inferiore al costo di produzione del servizio, dall'altro beneficiano, nella maggior parte dei casi, di finanziamenti pubblici derivanti dal prelievo tributario, oppure di donazioni da privati, membri dell'istituzione stessa. Siffatta natura (di aziende composte), costituisce l'elemento distintivo tra istituzioni

culturali e imprese; queste ultime, invero, sono istituti finalizzati prevalentemente alla produzione di remunerazioni economiche, caratterizzati dallo svolgimento di processi di produzione in senso stretto. Nondimeno, un'importante precisazione concernente la natura, pone l'accento sul fatto che nel settore culturale, operano prevalentemente istituzioni culturali che assumono la forma giuridica di enti pubblici non economici (più o meno autonomi) o organizzazioni non profit<sup>21</sup>.

Infine appare rilevante richiamare, sebbene brevemente, l'analisi di Turrini finalizzata ad individuare, attraverso un focus sulle specificità economico-aziendali, le caratteristiche delle istituzioni culturali connesse alle tre tradizionali aree di studio dell'economia aziendale, quali gestione, organizzazione e rilevazione. Per quanto riguarda l'assetto istituzionale di un'istituzione culturale, esso è definito come l'insieme dei fini istituzionali (economici e non), dei soggetti che hanno interessi rilevanti nell'istituto, dei contributi offerti e delle ricompense ottenute (stakeholders). Allo scopo di comprendere le principali caratteristiche e problematiche derivanti dalla progettazione delle strutture in relazione al ruolo che le stesse assumono al fine di accordare i diversi contributi e ricompense dei diversi soggetti portatori di interessi istituzionali nell'azienda, è necessario riferirsi alle caratteristiche tipiche del sistema di corporate governance di un'istituzione culturale inteso come "il sistema attraverso il quale le aziende sono dirette e controllate". A prescindere dalla formula giuridica adottata, esso presenta modalità di articolazione condizionate da due fattori in particolare: il primo è inerente alla finalità prioritaria a cui mirano tali aziende, ovvero al perseguimento di un interesse pubblico ed extra-economico riconosciuto genericamente nella diffusione dell'arte e della cultura come condizione di benessere di una comunità; il secondo sottintende alla loro natura di aziende composte che comporta la necessità di ricorrere a finanziamenti da terze economie al fine di sostenere i processi di produzione e consumo, propri dell'azienda. Da ciò emerge: una maggiore difficoltà

---

<sup>21</sup> Nello specifico, le organizzazioni non-profit si caratterizzano per: l'adozione di una forma giuridica di diritto privato; la prevalente presenza di privati all'interno degli organi di governo dell'azienda; l'assenza dello scopo di lucro intesa come l'esistenza del vincolo di non distribuzione del residuo; il perseguimento di scopi di natura collettiva e sociale condivisi da tutti i membri dell'organizzazione (a differenza dell'impresa privata che persegue fini individuali). Ulteriori caratteristiche di questo tipo di aziende possono essere: la presenza di personale volontario all'interno dell'organizzazione; l'esistenza di un'azienda fondata su contributi volontari concessi dai soggetti aderenti (a differenza delle imprese ed amministrazioni pubbliche le cui aziende sono fondate rispettivamente su ricavi e tributi); la realizzazione di meccanismi di "auto alimentazione finanziaria dello sviluppo aziendale", di "convenienza economica", che cerchino di evitare la creazione di perdite o il perdurante ricorso ad economie esterne e di assicurare un'esistenza duratura all'istituto.

per l'istituzione culturale rispetto ad un'impresa, collegata alla necessità sia di collimare gli obiettivi perseguiti dai diversi organi di governo dell'azienda, sia di conciliare le molte interpretazioni che vanno a definire un giudizio sull'operato degli organi direzionali; un aumento della complessità dei compiti degli organi di governo, in ragione della finalità sociale o culturale di suddette istituzioni; un'estrema articolazione della composizione degli organi di governo massimi dell'azienda.

Infine, la struttura di governo delle istituzioni culturali, risulta caratterizzata dalla presenza di una struttura direzionale "duale" che conduce a considerevoli difficoltà, dovute alla differenza di competenze, ruoli e comportamenti. Oltre al direttore generale e o amministrativo, responsabile della buona ed efficiente gestione dell'azienda, essa infatti consta del direttore artistico responsabile della qualità delle iniziative culturali dell'istituzione.

Sotto il profilo gestionale, le istituzioni culturali sono caratterizzate dalla particolare struttura degli scambi che ruotano loro intorno. Ad esserne coinvolti sono tre soggetti distinti, ovvero il portatore di bisogno (es. spettatore, visitatore, fruitore, etc.), l'azienda stessa e un finanziatore pubblico che accorda un determinato ammontare di risorse finanziarie. Pertanto, il portatore di bisogno ottiene dall'azienda culturale un miglioramento della propria qualità della vita, e ricambia attribuendo alla stessa, gratitudine – fiducia, consenso – e potere contrattuale. Lo stesso meccanismo si instaura sia per l'azienda culturale, la quale catalizza risorse umane, strumentali, finanziarie offrendo attività e servizi culturali al portatore di bisogno e al sostenitore/donatore, sia per questo ultimo, che destina un finanziamento ottenendo dall'azienda immagine e legittimazione. La natura eterogenea di questi scambi comporta un doppio sistema di mercato estremamente difficile e complesso.

Dal punto di vista dell'organizzazione le istituzioni culturali presentano forti aspetti di problematicità rispetto ai principali problemi organizzativi riconducibili ai criteri e ai gradi di suddivisione del lavoro ed ai meccanismi di coordinamento per salvaguardare la coesione e l'unitarietà aziendale. La causa è rintracciabile nella mancanza di una piena integrazione fra due distinti settori di cui si compone l'azienda culturale: il settore preposto alla raccolta di fondi e quello deputato all'erogazione dei servizi culturali. Si tratta di due "sistemi" differenti che all'interno della stessa organizzazione coesistono apportando tensioni legate alle loro peculiari caratteristiche, in relazione alle culture organizzative, ai profili retributivi e alle competenze, presenti in ciascuno di essi.

Nel campo della rilevazione aziendale, infine, sebbene in questi ultimi anni si rilevi un importante sforzo da parte delle istituzioni culturali di perseguire logiche di responsabilizzazione economica in grado di realizzare una più corretta misurazione dei risultati economici, a causa delle finalità extra-economiche di tali istituti, si continua a sottovalutare gli aspetti connessi alla rilevazione dei risultati non monetari in termini di efficacia esterna ed utilità delle iniziative promosse dagli stessi.

## CAPITOLO 3 MUSEO, AZIENDA PUBBLICA

### 3.1 Il museo e la sua evoluzione storica

La matrice economico manageriale del nostro studio, impedisce un'analisi approfondita della storia dell'istituzione museale, descrittiva della sua complessa fase evolutiva – dal collezionismo alla galleria, al museo – su cui vertono problemi di museologia, museografia e di funzione. Ciò nonostante, appare fondamentale fornire un breve cenno agli aspetti e alle caratteristiche più rilevanti che nel corso dei secoli hanno determinato la sua identità. Secondo l'etimologia del nome - dal greco “mouseion” e dal latino “museum” - museo è per definizione, il luogo, il “palazzo” delle Muse ovvero delle nove figlie di Zeus e Mnemosine, protettrici dei dotti e ispiratrici dei poeti. Successivamente, il termine cresce di significato in quanto viene associato al più famoso istituto culturale dell'antichità, il *Museion* di Alessandria, creato ai tempi di Tolomeo I Sotere in Alessandria allo scopo di promuovere la cultura ed ospitare, mantenendoli a pubbliche spese, uomini di lettere e di scienze<sup>22</sup>. Nel lungo corso della sua storia, troviamo il *museum* dell'età romana che assume un valore tecnico poiché indica generalmente una grotta naturale o artificiale in cui sono esposte sculture (greche o copie) e mosaici con finalità scenografiche. Il museo del Rinascimento italiano

---

<sup>22</sup> Il *Museion* di Alessandria, ha origine ai tempi di Tolomeo I Sotere (323-285 a.C.) ad Alessandria d'Egitto, su ispirazione di Demetrio Falereo (Tiranno d'Atene e allievo di Aristotele). Concepito come una sorta di istituto enciclopedico comprendeva la più importante biblioteca dell'antichità, l'osservatorio astronomico, il giardino botanico e zoologico, l'istituto anatomico.

celebra l'inizio dell'uso moderno del termine "museo"<sup>23</sup>; le collezioni private di *Naturalia e artificialia*, ossia le "Wunderkammer" o "stanze delle meraviglie"<sup>24</sup> sono considerate come il primo stadio dello sviluppo moderno del concetto di "museo". Infine il primo esempio di museo aperto al pubblico per favorire l'educazione dei cittadini, ovvero il British Museum del 1753, fu fondato nel Regno Unito sulla base del lascito (71.000 tra oggetti e volumi) di Sir Hans Sloane (1660-1753)<sup>25</sup>. Pochi anni dopo, nel 1765, Luis de Jauncourt nel 1765 pubblica la voce "Musée" nell'*Encyclopedie* di Diderot e D'Alembert, secondo cui "la parola museo ha nel tempo assunto un senso sempre più ampio, che si applica oggi a ogni luogo nel quale sono raccolte le cose che hanno un rapporto diretto con le arti e con le muse" (Chevlier de Jauncourt). Nelle società democratiche dell'800 viene così riconosciuta la destinazione pubblica dell'istituzione museale, la quale diviene uno degli strumenti attraverso i quali i cittadini esercitano il loro diritto alla cultura<sup>26</sup>. La struttura semplice del museo, fondata su quattro elementi quali la collezione, il pubblico che ne fruisce, il personale che la gestisce e la sede che la ospita, è rivolta a due compiti sostanziali: conservare le testimonianze materiali e immateriali del passato per le generazioni presenti e future; interpretare il passato per renderlo fermento attivo della cultura del presente. Ai giorni nostri, non è possibile giungere ad una classificazione esaustiva di tutte le tipologie museali esistenti, sia per le diversità che si presentano anche all'interno di categorie apparentemente omogenee<sup>27</sup>, sia per l'esistenza nei musei, di una collezione "mista", caratterizzata da beni culturali appartenenti a categorie concettuali diverse e per le quali di solito risulta impossibile fare riferimento al criterio di prevalenza. Tra le classificazioni esistenti, quella tra le più utilizzate individua [Primicerio, 1991]:

- 1) Musei d'arte: raccolte di oggetti d'arte e pinacoteche;
- 2) Musei d'archeologia: musei con collezioni e reperti prevalentemente archeologici;

---

<sup>23</sup> Ci si riferisce alla descrizione di Erasmo da Rotterdam, contenuta nel "Convivium religiosum" del 1523, mediante la quale egli definisce "musei" gli studioli degli umanisti italiani.

<sup>24</sup> Sebbene vi siano testimonianze con radici nel Medioevo, esse riflettono un fenomeno sostanzialmente sorto nel Cinquecento, che si sviluppa floridamente per tutto il Seicento celebrando le grandiosità barocche e il quale si protrae sino al Settecento, alimentato dai più comuni valori socio-culturali dell'epoca illuminista, come ad esempio l'amore per le curiosità scientifiche.

<sup>25</sup> L'attività di gestione viene affidata ad un Trust di nomina parlamentare.

<sup>26</sup> Un "nuovo" collezionismo si apre soltanto nel 1800 con i primi scavi archeologici sistematici, cui corrisponde la nascita di musei e di aree archeologiche. A distanza di oltre un secolo, ovvero dalla metà del '900 in poi, sorgono tutte le altre tipologie di genere, quali ad esempio i musei etnografici.

<sup>27</sup> Ad esempio, tra i musei d'arte possiamo distinguere le gallerie, le pinacoteche e le quadrerie, le gipsoteche, i gabinetti di disegni e stampe, e così via.

- 3) Musei di scienza e tecnica: raccolte scientifiche, macchine, modelli, progetti e disegni che testimoniano l'evoluzione tecnologica, nonché raccolte di scienze naturali comprensive di collezioni mineralogiche, paleontologiche, botaniche e zoologiche;
- 4) Musei etnografici e antropologici: raccolte di materiali relativi alle culture e alle caratteristiche delle diverse popolazioni;
- 5) Musei di storia: musei con collezioni di carattere storico e raccolte di cimeli;
- 7) Musei territoriali: raccolte di materiali relativi a diversi aspetti di un territorio inteso come entità storica e culturale o etnica, economica e sociale;
- 8) Musei specializzati: comprendono sia le collezioni con un preciso orientamento tipologico, compresi i musei di arte religiosa (paramenti, oggetti liturgici, suppellettili, sacre, etc.) che le case-museo, di personaggi illustri;
- 9) Giardini zoologici, botanici, naturali;
- 10) Acquari.

Allo stesso modo, non esiste una definizione univoca di museo, ovvero di cosa sia e di cosa non può essere: ciò dipende dai criteri adottati per individuare la categoria in oggetto, che può quindi rivelarsi più o meno ampia, e comprendere o meno, ad esempio, i siti archeologici e i monumenti [Chirieleison, 2002]. Di conseguenza, le interpretazioni più accreditate, sono accomunate dalla tendenza a fornire una definizione il più possibile estensiva del concetto. La più diffusa tra queste, a livello internazionale, è quella dell'ICOM<sup>28</sup>: “il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico e che compie ricerche riguardanti le testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le raccoglie, le conserva, le comunica e soprattutto le espone a fini di studio, educativi e diletto”. Dalla sua esplicitazione, emerge innanzitutto l'elemento indispensabile che genera il museo stesso, ovvero l'esistenza di oggetti e di opere in esso conservati. Ovviamente, laddove questi mancano non potrebbe esistere un museo, mentre di contro esistono musei, sebbene chiusi, anche quando non si verificano le attività cosiddette museali, culturali e di rapporto col pubblico, che sono conseguenza dell'esistenza degli oggetti. [Mottola Molino, 1992]. Sebbene la collezione risulti un elemento fondamentale, sussiste un'ulteriore condizione implicita e altrettanto necessaria alla

---

<sup>28</sup> La definizione di ICOM (Art. 2 dello Statuto modificato a Seoul 2004): “*A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment*”.

definizione di museo: esso non può limitarsi ad essere un archivio di opere, bensì deve aspirare a trasmettere un messaggio, svolgendo un ruolo educativo e conservativo, attraverso lo scopo congiunto finalizzato ad esprimere una propria “personalità”, senza cessare di essere un *unicum*, proprio in funzione della sua capacità di comunicare con i suoi fruitori raccontando loro qualcosa di se stessi [Mottola Molino, 1992]. In questa dimensione ideale, funzione ed identità del museo, sono espressione della cultura e dell’ambiente che lo hanno prodotto, e al tempo stesso, si rivelano rappresentazione di un divenire dinamico e progettuale, capace di generare e trasformare cultura, mediante un’unione ideale tra passato e futuro [Garberi 1995, Fitzcaraldo 1997].

### **3.2 Il museo come organizzazione non-profit**

I musei sono stati considerati dalla comunità internazionale degli operatori settoriali delle vere e proprie «organizzazioni no-profit» [Solima, 1998].<sup>29</sup> Essi hanno carattere permanente ed offrono al visitatore un’occasione di crescita, di educazione nonché di svago. È evidente, quindi, il ruolo delle strutture museali all’interno del contesto sociale, soprattutto nell’ottica dell’offerta dei servizi pubblici.

Tra le caratteristiche peculiari di un’organizzazione museale vi sono:

- individualità funzionale: ogni museo è caratterizzato da un alto livello di individualità funzionale, aspetto indispensabile per qualsiasi valutazione nell’ambito dell’economia aziendale;
- escludibilità: ciascun museo appare delimitato dall’ambiente esterno di appartenenza e ciò permette l’istituzione del costo di un biglietto d’ingresso [Solima, 1998].

Il biglietto d’ingresso non rappresenta nella maggior parte dei musei un’entrata sufficiente alla copertura dei costi e da ciò trae origine la necessità di trovare soluzioni operative di carattere strettamente manageriale ed imprenditoriale volte ad ottimizzare le entrate nonché a ridurre il deficit, nell’ottica di una gestione efficiente ed efficace. Occorre porre in evidenza il fatto che il costo del biglietto, poi, condiziona in maniera non marginale anche le modalità di fruizione del museo da parte del visitatore laddove

---

<sup>29</sup> Cfr. Solima L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei*, Padova, Cedam.

l'offerta deve necessariamente apparire congrua rispetto al costo del servizio. In aggiunta, i musei sono sottoposti a notevoli e crescenti dinamiche di competizione connesse al variare delle abitudini e di utilizzo del tempo libero del pubblico. Quest'ultimo infatti appare maggiormente attratto da servizi informativi o di intrattenimento diminuendo la capacità di attrazione dei musei stessi. Inoltre, il museo offre un tipo di prodotto/servizio di natura complessa e composita, destinato a visitatori esigenti ed attenti.

Le risorse di natura organizzativa e finanziaria utilizzate dalle strutture museali vengono ricercate in maniera del tutto indipendente ed, in questa fase, esse sono supportate da eventuali sovvenzionamenti economici.

L'uso di risorse pubbliche comporta una linea di azione fondata per lo più sull'efficienza e l'efficacia, concetti che ritroveremo in seguito in relazione alla tematica dell'*accountability*. In questo senso, la gestione di un'organizzazione museale, richiede le stesse pratiche gestionali di cui si servono tutte le altre aziende e servizi. Tuttavia, proprio perché gran parte delle organizzazioni museali hanno finalità no-profit, possono contare e disporre di risorse sia umane che finanziarie fornite da enti e da strutture di volontariato. Le organizzazioni no-profit (ONP) fanno parte del cosiddetto terzo settore e svolgono una serie di attività che non si possono sviluppare come iniziativa privata né come iniziativa di pubblica amministrazione.

A seconda delle varie situazioni presenti sul territorio varia la diffusione dell'Onp. In Inghilterra, ad esempio, i numerosi musei di tipo Onp dimostrano una tradizione di gran lunga più florida in questo ambito rispetto all'Italia. In genere, tale scelta dipende soprattutto da cause fiscali dato che vari regimi tributari accordano a queste associazioni dei benefici particolari in maniera diretta ed indiretta. Coloro che finanziano le Onp, trovano ragione nello strumento di garanzia, ovvero nei vincoli applicati alle risorse da loro stanziare, le quali oltre a non poter concorrere alla distribuzione degli utili, sono strettamente connesse a ragioni etiche. I tratti caratteristici di un'Onp si ispirano a fini mutualistici e di solidarietà verso gruppi di persone e non vi è una controprestazione di natura economica; tali tratti aspetti essenziali sono schematizzabili come segue:

- compimento di un'attività economica;
- rispetto del principio di razionalità economica;
- economicità della gestione [Solima, 1998].

Risultano allora evidenti le analogie tra le Onp ed un'organizzazione museale che svolge attività per la collettività senza finalità di lucro. L'aspetto dell'efficienza va considerato in maniera tendenziale dato che le attività eseguite stabiliscono la presenza di un deficit finanziario di carattere strutturale, che impone sovvenzionamenti *ad hoc* provenienti dall'esterno.

Da questo punto di vista allora si spiega meglio il principio della razionalità economica volto ad attenuare la tendenza tradizionale all'automaticità che caratterizza la maggior parte delle aziende pubbliche che prevede il classico iter: "finalità sociale- deficit-ripiamento" [Solima, 1998]. In sintesi, si possono discernere tre tipi di Onp:

- *aziende autoproduttrici*, ovvero quelle fondate e gestite da specifiche categorie di soggetti destinatari delle medesime attività realizzate;
- *aziende erogatrici*, che offrono servizi principalmente di natura gratuita, a fruitori eterogenei, e che attingono le proprie risorse, dalle prestazioni nonché contributi volontari, di soci o di terzi soggetti;
- *imprese sociali*, che sebbene offrano servizi diretti alla commercializzazione, non perseguono la logica economica attraverso il conseguimento di un profitto, bensì il raggiungimento di altri scopi sociali ritenuti di primaria importanza [Solima, 1998].

Il primo caso, quello delle aziende auto-produttrici, si caratterizza come "*fortemente auto-referenziale, in quanto la creazione dell'organizzazione, ancorché caratterizzata dall'assenza di uno scopo di lucro, appare riconducibile a motivazioni di carattere prevalentemente personale e soggettivo, e la stessa attività svolta viene posta a servizio esclusivo degli interessi specifici degli aderenti all'iniziativa. Per tali motivi, non si registra nella letteratura, un'assoluta convergenza sull'opportunità di includere tale tipologia all'interno del terzo settore*" [Solima, 1998].

Per quanto concerne le altre due tipologie evidenziate, si registra una matrice affine, cioè quella di assurgere ad un ruolo preminente di copertura di settori di mercato non coperti da altri enti erogatori e, quindi, in tali settori le imprese sociali e quelle erogatrici mirano a soddisfare le esigenze di portatori di interesse che, in caso contrario, non vedrebbero soddisfatti i propri bisogni.

Il sostegno finanziario statale che di solito viene accordato a queste due tipologie di organismi, le cui differenze risultano minime, deriva dalla maggiore economicità di tali strutture, ovvero dalla capacità connessa alla propria matrice volontaristica di abbattere i costi dell'impostazione *profit oriented* [Solima, 1998]. Le organizzazioni erogatrici e sociali presentano molte analogie con le organizzazioni museali, per i seguenti motivi:

- la loro matrice è di stampo sociale,
- perseguono il fine della crescita della collettività,
- rispondono ad esigenze culturali della collettività.

Da quanto appena detto deriva quindi una vicinanza di carattere teorico tra musei e Onp, ed analizzando il profilo strettamente gestionale, emerge che le affinità si riscontrano anche nell'ambito organizzativo e strutturale proprio per la matrice essenzialmente volontaristica che caratterizza le suddette organizzazioni. Le associazioni di volontariato, infatti, da un lato supportano le organizzazioni dal punti di vista logistico e organizzativo e dall'altro fanno da filtro tra il museo (o l'Onp) e il tessuto sociale e l'ambiente circostante allo stesso. Ulteriore punto di contatto, infine, è rappresentato dalla tipologia e dalla qualità della relazione che entrambe le organizzazioni instaurano con l'ambiente e con il contesto di riferimento: la legittimazione sociale a sostegno della loro stessa esistenza, crea una condizione concatenata attraverso cui si genera e sussiste l'obiettivo principale che le accomuna, ovvero il riconoscimento "celebrativo" del ruolo di servizio svolto nei confronti della collettività.

### **3.3 Natura dell'istituto: il museo azienda**

L'asserzione secondo cui atti di produzione, scambio e consumo di beni economici, finalizzati al soddisfacimento dei bisogni delle persone, costituiscono le operazioni (complesso di decisioni ed azioni) attraverso cui si esplica un'attività economica, sebbene consenta di affermare che il museo, esercita attività di tipo economico, non giustifica una deduzione concettuale del museo quale azienda. Di qualsiasi tipo sia l'istituzione, la sua qualificazione di azienda presuppone infatti l'esistenza di

caratteristiche fondamentali. Ebbene, prima di verificare se e con quale grado queste caratteristiche sono riscontrabili nell'istituzione museale, appare necessario analizzarle seppure sinteticamente.

Intendendo per azienda, una delle forme istituzionali presenti nella società volta al soddisfacimento dei bisogni umani attraverso un'attività economica basata sulla produzione, lo scambio e il consumo, le condizioni di aziendalità sono:

- la durabilità nel tempo, ossia “l'azienda per essere tale [...] deve essere duratura” [Masini, 1970], “un istituto economico destinato a perdurare” [Zappa, 1956], “nel quale cioè i fenomeni della produzione, della distribuzione e del consumo, vengono predisposti per il conseguimento di un determinato equilibrio economico a valere nel tempo” [Giannessi, 1979], proprio in quanto sintesi dei due concetti di permanenza e di mutabilità che caratterizzano l'andamento di ogni suo elemento costitutivo [Onida, 1971];
- l'equilibrio economico<sup>30</sup>, rispetto alla condizione che l'azienda, se vuole essere vitale, deve conseguire la sua autosufficienza, ovvero il raggiungimento dell'equilibrio economico [Onida, 1971] e di conseguenza l'economicità, intesa come “capacità della gestione di mantenersi in equilibrio economico” [Caramiello, 1993];
- l'ordine, ovvero la multiforme combinazione attraverso cui l'istituto sorge, continua, si estingue [Masini, 1970] secondo proprie leggi (fisiche, sociologiche, economiche, religiose, etc.), che proietta l'azienda a compiere un'incessante ricerca di unità, specificità, dinamicità, nel momento stesso in cui esterna la propria attività di governo [Corticelli, 1986] e per il quale è possibile individuare l'aspetto combinatorio, sistematico e di composizione, manifestazioni differenti ma complementari dello stesso fenomeno<sup>31</sup>;

---

<sup>30</sup> In proposito Giannessi (1979) oltre a sottolineare esplicitamente il legame ben preciso esistente tra l'attitudine dell'azienda a perdurare nel tempo e il raggiungimento/mantenimento dell'equilibrio economico, fornisce una precisa definizione rispetto a quest'ultimo allorquando, riferendosi al fine ultimo che un fenomeno aziendale dovrebbe avere, asserisce che [...] “lo scopo indicato [...] è dato dal conseguimento di un determinato equilibrio economico promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, avente un carattere durevole e, sotto un certo aspetto anche evolutivo”, Gianessi (1960), p. 72-73.

<sup>31</sup> Giannessi (1979) individua nell'azienda l'esistenza di un triplice ordine: combinatorio, sistematico e di composizione. Per il primo, tale caratterizzazione dipende dalle modalità con cui i fattori produttivi si combinano tra loro; il secondo richiama la necessità di un rapporto sistematico tra le singole operazioni;

- la sistematicità, vale a dire, la caratteristica discendente dal concetto di ordine e da quello di equilibrio economico<sup>32</sup>, che pone in risalto il rapporto del tipo “da causa ad effetto” [Ferrero, 1987] esistente tra le operazioni di gestione, le quali risultano intrinsecamente legate tra loro;
- l'autonomia, per cui l'azienda viene intesa come un sistema compiuto, in grado di realizzare l'attività di produzione e di consumo per la quale è stato istituito, ove si verificano le condizioni di funzionalità del sistema [Cassandro, 1982]; nello specifico, esistono due ordini di condizioni che devono essere realizzati affinché un'azienda possa essere autonoma, ossia da un lato le condizioni soggettive connesse alla massima libertà di volere possibile del soggetto economico nello svolgimento della sua attività gestionale, e dall'altro le condizioni oggettive rappresentative dell'azienda rispetto alla necessità che essa disponga di un patrimonio e una capacità di produrre reddito adeguati a renderla autosufficiente da un punto di vista economico, finanziario e patrimoniale [Giannessi, 1982].

In generale, il rispetto dei principi fondamentali dell'economia aziendale, deriva dal reale configurarsi dell'azione di chi ha la responsabilità di governo, pertanto non risulta possibile, né utile, una disamina delle singole e diverse istituzioni museali, per verificare caso per caso, il sussistere o meno delle condizioni di aziendalità. Ponendo quindi alla base della nostra analisi, la categoria “museo” come astrazione, e assumendone come parte integrante solo le caratteristiche fondanti derivanti dall'osservazione della realtà e dalle attività svolte, emergono evidenti connessioni logiche<sup>33</sup>. Dal punto di vista dell'attitudine alla durata nel tempo e al conseguente obiettivo di continuità perseguito dall'istituto, il museo è l'istituzione durevole per eccellenza, dato che esso basa la propria missione essenzialmente su un patrimonio artistico da conservare, tutelare e valorizzare<sup>34</sup>, non solo nel presente, ma anche nel

---

infine, l'ultimo, afferisce alla composizione armonica delle forze interne ed esterne che si sviluppano all'interno dell'azienda.

<sup>32</sup> Secondo quanto asserisce Masini (1970), anche la caratteristica di unità dell'azienda, può considerarsi strettamente inglobata in quella di sistematicità, in quanto l'azienda essendo sistema è una unità.

<sup>33</sup> Si prende ad esempio l'analisi proposta da Chirieleison (2002), *La Gestione Strategica dei musei*, Milano, Giuffrè editore.

<sup>34</sup> Il concetto di continuità proprio del museo, se da un lato ben descrive il suo carattere di “istituto economico destinato a perdurare, sopravvivendo al rinnovamento delle risorse, materiali e umane, che lo compongono”[Chirieleison, 2002], dall'altro potrebbe fuorviare rispetto a ciò che il concetto sottintende o

futuro<sup>35</sup>. Per quanto riguarda la caratteristica di azionalità attinente al concetto di ordine [Giannessi, 1979], le analogie riscontrabili possono ripartirsi a seconda dei tre diversi aspetti sopraindicati [Giannessi, 1979]. L'ordine combinatorio può essere individuato tra i fattori della produzione costitutivi il modulo di combinazione produttiva del museo: le relazioni di complementarità esistenti tra il patrimonio museale, il personale, le strutture e i molteplici fattori produttivi immateriali, appaiono di notevole importanza soprattutto perché al variare di anche uno solo di tali fattori, si determinano effetti consequenziali nella qualità e quantità impiegata di tutti gli altri. L'ordine sistematico, invece, oltre ad esplicitarsi nel legame che unisce le diverse operazioni caratterizzanti il museo, consente di analizzare in modo diretto, un'ulteriore caratteristica dell'azionalità, ossia la sistematicità. Rispetto ad essa, emerge che la costante dell'organizzazione museale è riconducibile proprio al rapporto – seppure variabile in termini temporali e spaziali - esistente tra i diversi elementi costitutivi un museo. Infatti, l'attività gestionale dell'istituto si realizzerà in funzione della *mission* culturale dello stesso che “in quanto fonte di criteri di riferimento generali, si pone quale collante tra l'impiego delle risorse e i rapporti con i vari interlocutori”<sup>36</sup>. Così, tra i diversi sottosistemi individuabili che tengono unite le diversi componenti del sistema museale, appare di particolare rilievo quello delle relazioni tra il museo e l'ambiente esterno: la collezione delle opere, ad esempio, non assume carattere autoreferenziale, bensì funge da tramite per la comunicazione di valori, esperienze e conoscenze, diventando pertanto veicolo di un messaggio diretto oltre che ai fruitori del servizio offerto (i visitatori), anche alla comunità intera in generale. Trattasi di relazioni/unioni anche nel caso dei legami con gli altri “attori”, quali lo Stato, i sindacati, le associazioni culturali, la comunità scientifica, etc., i quali in definitiva, qualificano il sistema museale come aperto. Proseguendo nell'analisi ascrivibile prevalentemente all'ordine sistematico, la caratteristica di dinamicità, appare meno intuitivamente rilevabile a

---

meno. Così, esso non implica affatto che il museo debba essere un'istituzione perenne, e neanche che debba essere statica, al contrario la capacità di reazione e di adattamento alle sollecitazioni esterne, risultano fondamentali per assicurare la sopravvivenza nel lungo periodo.

<sup>35</sup> In tal senso, ci si riferisce al fatto che la continuità impone che l'istituzione non sia eccessivamente subordinata a istanze di carattere contingente: ciò è in totale accordo con la gestione del museo, in quanto essa è finalizzata al perseguimento di uno scopo durevole nel tempo.

<sup>36</sup> Cfr. Chirieleison C. (2002), *op. cit.* A tal proposito, Chirieleison C. afferma che “il modello input-output di un museo, dunque, si presenta non dissimile da quello delle aziende, dal momento che anche nel museo le variabili strutturali (tra cui rivestono un particolare rilievo quelle immateriali, quali i valori dell'organizzazione e la sua missione) attraverso le attività direzionali ed esecutive, conducono alle diverse categorie di risultati (economico-finanziari, competitivi, sociali, di sviluppo), sempre nell'ambito di rapporti continuativi e biunivoci tra loro e con l'ambiente esterno”.

causa della tendenziale stabilità della collezione, la quale induce a far pensare che il prodotto offerto non muti nel corso degli anni e che pertanto, unitamente ad esso, anche il sottosistema produttivo, quello direzionale nonché quello delle relazioni con l'ambiente, risultino tendenzialmente invariati. Di contro, la presenza di questa suddetta caratteristica, diviene certa e spiegabile nella prospettiva in cui invece del prodotto offerto, si scelgono altri indicatori possibili per valutare il sistema: per lo stesso prodotto offerto, può ad esempio verificarsi che mutino le altri componenti del sistema, quali il modulo di combinazione produttiva, il target a cui si rivolge, l'obiettivo per cui viene prodotto. Inoltre, la qualificazione di uno specifico prodotto museale, è in funzione di più elementi e non soltanto della collezione; per cui può accadere che sebbene le opere esposte non variano, si decida di cambiare il criterio della loro esposizione o il mix dei servizi complementari offerti. All'interno di questo quadro, ciò che si manifesta non è la staticità, bensì un equilibrio evolutivo che coinvolge e riadatta l'intero sistema, poiché come precedentemente esposto in merito a quanto previsto dall'ordine combinatorio, il cambiamento anche di uno solo dei suoi elementi costitutivi, implica la ridefinizione dei legami con tutti gli altri.

Infine, tra i diversi aspetti di ordine così delineati, quello di composizione, attinente ai rapporti tra forze interne ed esterne, appare quello più evidente nel museo, dato che i rapporti di quest'ultimo con l'esterno, definiscono il configurarsi dei suoi diversi elementi costitutivi. Ciò appare ben chiaro in considerazione del fatto che alcune delle attività museali sono infatti predisposte in funzione del pubblico del museo, altre si realizzano grazie all'interazione con numerosi soggetti anche esterni, talune infine possono essere fortemente limitate o favorite da azioni intraprese al fine di attivare sinergie tra diversi soggetti (privati e pubblici). Ne deriva che l'attività di combinazione dei fattori interni ed esterni, in relazione agli obiettivi prefissati, dovrà avvenire secondo una precisa "direzione di marcia", finalizzata sia ad influire attivamente sull'agire delle forze esterne in modo da volgerle a favore dell'istituzione, sia a prevedere per tempo la direzione di quelle forze non condizionabili. In questo modo, sarà possibile regolare il vettore delle forze interne.

L'analisi concernente la rilevazione dei requisiti di autonomia e di equilibrio economico nell'istituzione museale appare più complessa. Differenziando le due componenti principali dell'autonomia, ovvero quella di volere e quella economico-finanziario-patrimoniale, tra i fattori che consentono il raggiungimento della prima, si individua in

primo luogo l'autonomia "ambientale", cioè l'indipendenza, parziale o totale, da altre organizzazioni, che assume particolare criticità per musei, in quanto nella maggioranza dei casi e soprattutto nel contesto italiano, questi dipendono da un'altra istituzione (Soprintendenza, Comune, fondazione, etc.). Si ritiene che tale circostanza non preclude la condizione qualificante dell'aziendalità, se il rapporto tra il museo e l'istituzione che lo possiede non si configura in maniera tale da impedire al museo stesso ogni discrezionalità operativa<sup>37</sup>. Un'ulteriore componente dell'autonomia di volere, ovvero l'autonomia nella determinazione dei fini dell'istituzione, si riferisce allo specifico orientamento che assume il museo: nel rispetto dei limiti di azione imposti dall'istituzione proprietaria e tenendo conto dell'ambiente in cui è immerso, esso deve essere in grado di scegliere liberamente la propria missione culturale e di perseguirla senza vincoli, né alcun assoggettamento a terzi portatori di interessi, estranei a quelli propri dell'organizzazione. Rispetto ad un terzo fattore dell'autonomia di volere, ossia l'autonomia organizzativa del museo, si pone al centro dell'analisi configurabile, la possibilità di scegliere tra differenti modalità di gestione del personale: la caratterizzazione dell'attività museale, che risulta generalmente di tipo *labor intensive*, implica per il museo la necessità di gestire tale risorsa in maniera efficiente, non soltanto attraverso la capacità di attivare meccanismi di assunzione appropriati, attività di formazione costanti e un sistema di incentivi adeguato, ma anche mediante la scelta autonoma (comprendente eventuale modifica) di schemi organizzativi senza cui il museo non sarebbe in grado di trasformare coerentemente le decisioni in azioni. Infine, un quarto fattore, fortemente connesso al configurarsi di quelli precedenti, è l'autonomia decisionale che indica la libertà di scelta degli organi di governo del museo. In questo caso, si valuta quindi la capacità dell'istituzione museale di scegliere con autonomia nell'ambito della totalità delle decisioni ammissibili, pur ammettendo che tale libertà resti comunque parzialmente vincolata dalla normativa vigente.

Per quanto concerne l'altra componente dell'autonomia, ovvero quella economico-finanziaria-patrimoniale, ai fini della classificazione del museo come azienda appare utile descrivere in modo specifico le rispettive condizioni individuabili per esso. Con riferimento all'autonomia patrimoniale, che consiste nel possesso di un patrimonio adeguato al conseguimento dei fini istituzionali, utilizzabile per la gestione operativa

---

<sup>37</sup> In tal senso, "la semplice indicazione di direttive generiche e l'orientamento dei fini dell'azione risulta compatibile con tale caratteristica di aziendalità". Cfr. Chirieleison C., *op. cit.*, p. 22.

dell'attività, si può affermare che data l'esistenza certa di tale elemento nei musei, identificabile in primis dalla componente principale del museo, ossia la collezione delle opere, suddetta condizione collega strettamente la natura di quest'ultimi a quella delle aziende.<sup>38</sup>

In merito all'autonomia finanziaria, esplicativa della gestione finanziaria in cui si comprende il complesso di decisioni e di operazioni messe in atto allo scopo di reperire ed impiegare i fondi aziendali<sup>39</sup>, si evidenzia una condizione fondamentale che deve essere verificata in ogni momento, tanto per un museo, quanto per qualsiasi azienda. La funzione finanziaria dell'istituzione museale, implica oltre al regolare (ma non per forza esclusivo) afflusso di risorse finanziarie attraverso i proventi della vendita dei biglietti e dei servizi aggiuntivi, anche una corretta attività di pianificazione finanziaria finalizzata alla scelta delle fonti di finanziamento nonché alla programmazione degli investimenti.

Infine, l'autonomia economica che si riferisce alla capacità di ottenere attraverso la gestione, risorse economiche adeguate ai fini da raggiungere, rilevando l'esistenza di un suo stretto legame con il più ampio concetto di economicità, giustifica "un'analisi dei due aspetti come diverse facce dello stesso principio di equilibrio economico" [Chirieleison, 2002]. Il punto di vista si sviluppa sulla posizione di coloro che identificano erroneamente il principio dell'equilibrio economico con la logica del profitto. È risaputo infatti che generalmente, la posizione dei soggetti responsabili della gestione dei musei, è ancorata sulla "scorretta convinzione" secondo cui, "una volta ammessa la valenza anche per i musei del principio di equilibrio economico, sarebbe necessario sacrificare le esigenze culturali a quelle economiche" [Chirieleison, 2002]. Chiaramente ciò corrisponde ad un equivoco di fondo<sup>40</sup>, in quanto l'equilibrio economico a valere nel tempo, costituisce lo strumento migliore per il soddisfacimento dei bisogni posti alla base dell'esistenza stessa dell'istituto, indipendentemente dalle finalità che implicitamente risultano connesse. Considerando le caratteristiche funzionali dei musei, si evince che in genere i ricavi specifici provenienti dalla vendita di biglietti e di servizi aggiuntivi, non consentono la copertura di tutti i costi necessari al

---

<sup>38</sup> In genere, inoltre, il patrimonio di cui dispongono i musei, è comprensivo anche di altri elementi oltre la collezione, quali ad esempio l'immobile in cui il museo ha sede, le sue pertinenze, capitali investiti, etc.

<sup>39</sup> Sulla definizione di gestione finanziaria, cfr. Sciarelli S., *Elementi di Economia e Gestione delle Imprese*, Cedam 2008.

<sup>40</sup> Valentino (1995) afferma che [...] "In realtà, si possono avere strutture di impresa e una gestione improntata a criteri di efficienza anche quando la "missione" dell'impresa non comporti il perseguimento di alcun utile contabile". Cfr. Chirieleison C., *op. cit.* p.25.

funzionamento della struttura e alla conservazione e restauro della collezione. Ne deriva la necessità per l'istituto museale di ricorrere a proventi di altro tipo, sostanzialmente riconducibili all'assegnazione di sovvenzione erogate a vario titolo da terzi. Ebbene, anche per tali istituzioni si può determinare uno specifico equilibrio economico, ed in particolare, al fine del suo raggiungimento, occorre che siano soddisfatte le seguenti condizioni:

- i diversi contributi in entrata, comprensivi dei ricavi generati dalla gestione, sommati alle donazioni, ai trasferimenti e a tutti i tipi di contributi da terzi, devono poter coprire nel lungo periodo, tutti i costi necessari per la produzione, in grado di garantire la corresponsione di una remunerazione adeguata dei fattori impiegati e al fine di evitare un ricorso eccessivo all'indebitamento;
- i trasferimenti di risorse da terze economie devono essere “di entità ragionevolmente adeguata e non soggetti a incertezze eccessive” [Rebora, 1990], in quanto la certezza risulta necessaria per assicurare la continuità nel tempo al museo ed anche per tenere lontano un eventuale rischio di paralisi dell'attività, mentre l'adeguatezza è rapportata sia alla misura quantitativamente sufficiente a garantire il pareggio di bilancio, ma senza coprire inefficienze e costi, sia al principio secondo cui le modalità di erogazione non devono ledere eccessivamente l'autonomia del museo;
- i trasferimenti da terze economie devono essere giustificati dalla sussistenza di una forte legittimazione sociale dell'istituto, in termini di forte riconoscimento esterno dell'identità distintiva del museo e della sua idoneità a realizzare i fini per cui è stato creato, per cui, ne discende che al fine di valutare la convenienza economica, passando da una logica basata sul confronto tra costi e ricavi ad una basata sul confronto tra costi e benefici, si potranno raggiungere tanto l'equilibrio economico quanto la legittimazione sociale dell'istituto, soltanto se l'output del museo, inteso come attitudine del prodotto offerto a soddisfare i bisogni della domanda in maniera adeguata sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, viene valutato conveniente rispetto al suo costo, in modo da poter giustificare finanche l'intervento di terze economie disposte a trasferire all'istituzione risorse, qualificabili come corrispettivo dei benefici sociali prodotti;

- L'attività di gestione deve svolgersi secondo efficienza, in accordo al principio di minimizzare i costi e di massimizzare i ricavi, in modo da consentire non solo la definizione delle responsabilità degli organi di governo ma anche la valutazione sull'utilizzo delle risorse disponibili e quindi indirettamente, dell'output del museo<sup>41</sup>, nell'ottica che anche il processo di produzione, distribuzione e consumo di un servizio culturale, deve attuarsi senza uno spreco di risorse e consumo di ricchezza, ma piuttosto ricercando condizioni di equilibrio economico sempre migliori, capaci di favorire lo sviluppo del museo, soprattutto rispetto alla necessità di rapportarsi con l'ambiente esterno e con la concorrenza.

Come considerazione finale al nostro discorso, appare utile mettere in risalto ciò che chiaramente emerge dall'analisi esposta, ovvero il ruolo fondamentale che assume l'economicità, “sintesi di tutte le condizioni di aziendalià” [Caramiello, 1968]: essa “costituisce la regola di condotta della gestione che deve necessariamente essere seguita per poter ottenere il raggiungimento degli obiettivi prefissati, e come tale qualifica e deve qualificare anche il museo, quel museo che ora possiamo definire come azienda-museo”[Chirieleison, 2002]. L'ipotesi che un museo potrebbe sopravvivere nonostante la mancanza dei principi di aziendalià, e in primo luogo di quello di economicità, non è assurda, anzi si verifica di frequente grazie all'intervento di una terza economia esterna che con cadenza annuale, provvede a risanare le insanabili perdite. In tale situazione però, il museo è destinato a perdere progressivamente il proprio ruolo nel soddisfacimento dei bisogni dei consumatori, e dunque lo scopo della sua esistenza e la sua stessa legittimazione sociale, finendo col divenire un mero contenitore di risorse, dissipatore di ricchezza. All'opposto, l'assunzione di una forma aziendale sarebbe in grado di garantire per i musei una precondizione necessaria al raggiungimento dei propri fini specifici, in quanto le condizioni di aziendalià, attraverso una loro molteplice e continua combinazione, assicurano un orientamento gestionale volto a creare le premesse per uno sviluppo evolutivo. Nell'ottica della gestione museale, ciò che dovrebbe concepirsi ed attuarsi è la composizione del vincolo di economicità aziendale con il perseguimento di una “economicità sociale” [Chirieleison, 2002].

---

<sup>41</sup> Tale condizione, non presuppone che le esigenze culturali debbano essere sottoposte a quelle economiche, bensì mette in luce un'ovvia implicazione, secondo cui “la misura dei ricavi, e più in generale dei benefici ottenibili, è strettamente legata proprio alla capacità del museo di soddisfare i bisogni culturali del suo target”. Cfr. Chirieleison C., *op. cit.*

### 3.4 Museo azienda di servizi

Le aziende museali si possono considerare aziende di servizi, le quali generalmente si contraddistinguono per quattro aspetti essenziali, sintetizzati come segue:

- intangibilità dell'*output*;
- simultaneità del processo di produzione e di consumo del servizio;
- valenza strategica della variabile spaziale;
- compartecipazione diretta del cliente alla produzione del servizio [Solima, 1998].

Tali caratteristiche si riscontrano tutte all'interno delle aziende museali, soprattutto per quanto concerne le attività volte alla fruizione da parte dei visitatori, quali ad esempio:

- esposizioni di opere d'arte, testi antichi o moderni, materiali storici, etc.;
- preparazione di strumenti didattici; anzi
- azioni di accoglienza applicabile [Solima, 1998].

Questi appena citati sono soltanto alcuni dei molteplici servizi mediante i quali si esplica l'offerta di una struttura museale: attraverso i beni tangibili, rappresentati appunto dalle opere d'arte contenute in un museo, si offre al pubblico la possibilità di compiere un'esperienza culturale di natura intangibile, che allo stesso tempo, risulta caratterizzata da un aspetto strettamente individualistico. La reale fruizione dei servizi museali, infatti, tende a variare da persona a persona dato che in essa confluiscono aspetti del tutto soggettivi legati al livello culturale nonché agli interessi personali di ciascun individuo, in questo senso quindi, è complesso per l'organizzazione museale far emergere all'esterno i contenuti oggettivi del servizio offerto, rispetto all'interpretazione soggettiva di ciascun fruitore museale. Inoltre, vi è una perfetta simultaneità tra produzione e consumo all'interno dell'azienda museale, infatti colui che acquista il biglietto intraprende immediatamente il proprio itinerario di visita. Risulta palese allora che ogni ingresso che non viene sfruttato è ritenuto perso e non è possibile

considerare l'opportunità di stoccaggio al fine di affrontare ad esempio le punte di massima o di minima frequenza. Dal sovraffollamento o dal sottoutilizzo della "capacità produttiva" del museo, in relazione alle oscillazioni della domanda, ne derivano dirette implicazioni per i costi e i ricavi dello stesso, che subiscono diversi gradi di alterazione a seconda della maggiore o minore attività di valutazione e di gestione del rapporto con i visitatori. Negli ultimi anni, sebbene le molteplici innovazioni tecnologiche abbiano fatto mutare le tipologie ed i modi tradizionali di fruizione, la visita del museo richiede sempre la presenza dei visitatori all'interno della struttura. Ne deriva pertanto che lo spazio costituisce, una variabile essenziale per:

- determinare le modalità di produzione della fruizione dei servizi museali;
- presentarsi quale sito di interazione tra visitatore ed organizzazione museale [Solima, 1998].

La natura e le modalità della visita museale, sono successivamente definite autonomamente dal visitatore in base alle proprie aspettative, esigenze, desideri, tempo a disposizione, percorsi proposti. Si può affermare che egli partecipa direttamente al processo produttivo del servizio, interagendo sia con il personale *front-office* quali ad esempio i custodi, sia con il personale di *back-office*: mentre l'interazione con i primi, risulta piuttosto limitata ma determinante per la valutazione complessiva del servizio, l'interazione con il personale di *back-office*, appare assumere un peso maggiore, in ragione delle responsabilità in capo a questi ultimi, i quali definiscono gli elementi del sistema di erogazione del servizio attraverso funzioni essenziali dirette a:

- curare l'allestimento e predisporre materiali informativi;
- condizionare le qualità del servizio offerto;
- colmare le lacune dovute all'assenza di un alto livello di personalizzazione della struttura museale;
- colmare le lacune dovute alla limitata interazione tra visitatori e dipendenti.

### **3.5 Il museo nella legislazione italiana**

La prima normativa a tutela dei beni culturali emanata nel periodo post-unitario, che supera il richiamo alla regolamentazione preunitaria dell'Editto Pacca del 1820 sul mercato dell'arte, è la n. 185 del 1902 sostituita con la disciplina più organica contenuta nella legge n. 364/1909 detta "legge Rosadi", tuttavia in entrambe non è riportato il termine "Museo".

Nel 1939 vengono emanate due leggi di particolare rilievo: la n. 1089 a tutela dei beni di interesse storico e artistico e la n. 1497 a protezione delle bellezze naturali, entrambe rimaste in vigore fino al 1999<sup>42</sup>.

In questo periodo ci si riferisce al museo quale luogo in cui sono conservati e custoditi i beni culturali e non come istituzione. Nel 1948, la Costituzione inserisce tra i principi all'art. 9 la tutela del patrimonio storico artistico e all'art. 117 attribuisce alla competenza legislativa delle regioni la disciplina riguardante "i musei e le biblioteche degli enti locali". Più tardi con la legge 1080 del 1960 viene elaborata la figura di museo non statale, mentre nel 1975 la legge n. 5 istituisce il Ministero per i Beni Culturali e Ambientali con il compito di gestire il patrimonio culturale e ambientale a livello nazionale attraverso la previsione di Direzioni Generali, Direzioni Regionali e Soprintendenze. Un importante passaggio è dovuto alla Commissione Franceschini che verso la metà degli anni sessanta svolge un'indagine sul patrimonio culturale italiano tra cui vi è l'autonomia dei musei ai quali restituisce il carattere istituzionale e la funzione di pubblico servizio. Si elabora la definizione di "patrimonio culturale" attualmente mutato in patrimonio condiviso. La Commissione anticipa alcuni caratteri che solo più tardi vengono elaborati; essa propone di attribuire alla direzione dei maggiori musei statali italiani la qualità di uffici autonomi rispetto alle Soprintendenze, con riguardo ai servizi essenziali ed al personale specializzato, lasciando alle stesse l'amministrazione di musei minori (Dichiarazione LXXIII- Musei).

L'autonomia dei musei raggiunge un ulteriore sviluppo negli anni novanta attraverso l'emanazione di alcune leggi tra le quali la n. 142/1990 sull' "Ordinamento delle autonomie locali" che all'articolo 22 introduce nuove forme di gestione dei servizi pubblici locali, nell'ambito della competenza di comuni e province, "che abbiano per oggetto produzione di beni ed attività rivolte a realizzare fini sociali e a promuovere lo

---

<sup>42</sup> Il d.lgs 29 ottobre 1999 n. 490 all'articolo 166 abroga una serie di disposizioni normative tra cui la legge 1 giugno 1939, n. 1089 e la legge 29 giugno 1939, n. 1497.

sviluppo economico e civile delle comunità locali”, tra i quali i musei, e la legge n. 4 del 1993 detta “legge Ronchey” sul funzionamento dei musei statali, biblioteche e archivi di stato. Quest’ultima prevede i servizi aggiuntivi la cui gestione può essere affidata in concessione quadriennale con possibilità di un solo rinnovo, dal soprintendente o dal capo d’istituto competente, previa licitazione privata, a soggetti privati e ad enti pubblici economici, anche costituiti in società o cooperative e riguarda il servizio editoriale e di vendita di riproduzioni di beni culturali, cataloghi e materiale informativo in generale, beni librari e archivistici a mezzo di riproduzioni ovvero di prestito bibliotecario, oltre che servizi di caffetteria, ristorazione, guardaroba e vendita di altri beni correlati all’informazione museale (art. 4).

Nel 1998 si aggiunge il d.lgs. n. 112 che all’articolo 150 introduce un nuovo concetto di gestione dei beni museali, autonomo rispetto alla gestione e valorizzazione. Nello stesso anno il d.lgs. n. 368, che riordina il Ministero con la nuova denominazione di Ministero per i Beni e le Attività Culturali, attribuisce ai musei i cui beni siano dotati di particolare valore archeologico, storico, artistico o architettonico, la possibilità di ottenere una autonomia gestionale differenziata (art. 8).

Il d.lgs. 29 ottobre 1999, n. 490, Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali, riordina la disciplina dei beni culturali ed all’articolo 99 riporta la definizione di museo come “struttura comunque denominata organizzata per la conservazione, la valorizzazione e la fruizione pubblica di raccolte di beni culturali”. La norma abroga una serie di disposizioni legislative assorbendone quanto di positivo per la creazione di una legislazione unitaria in materia di beni culturali.

Ulteriore fase evolutiva si ha con l’emanazione del D.M. 10 maggio 2001, in applicazione dell’articolo 150 comma 6 del d.lgs. n. 112 del 1998, recante l’atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici sugli standard minimi di funzionamento e sviluppo dei musei.

Di seguito all’articolo 10 della legge n. 137 del 2002 il Parlamento delega il Governo a predisporre un nuovo codice che disciplini l’intera materia dei beni culturali. L’idea si realizza con l’emanazione del Decreto Legislativo 22 gennaio 2004 n. 42, “Codice dei beni culturali e del paesaggio”. Il nuovo corpo normativo all’art. 101, nell’inserire i musei al primo posto tra gli istituti e i luoghi di cultura ne ridisegna la definizione in “una struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio”. Il Codice elabora la distinzione tra tutela e

valorizzazione dei beni culturali intendendo per tutela del patrimonio culturale l'attività che consiste "nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette, sulla base di un'adeguata attività conoscitiva, ad individuare i beni costituenti il patrimonio culturale ed a garantirne la protezione e la conservazione per fini di pubblica fruizione", da attuarsi anche mediante l'emanazione di "provvedimenti volti a conformare e regolare diritti e comportamenti inerenti al patrimonio culturale" (art. 3) ovvero attraverso la cooperazione delle regioni e degli altri enti pubblici territoriali con il Ministero (art.5). La norma riconosce come valorizzazione dei beni culturali l'attività che "consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale" e può attuarsi anche mediante "la partecipazione di soggetti privati, singoli o associati" (art. 6), costituzionalmente prevista. Infatti, a seguito delle modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione introdotte dalla legge costituzionale 18 ottobre 2001 n. 3, il nuovo testo dell'articolo 117 della costituzione attribuisce alla legislazione concorrente la valorizzazione dei beni culturali e ambientali nonché la promozione e organizzazione di attività culturali. L'art. 111 del Codice disciplina le attività dirette alla detta valorizzazione consistenti nella "costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità" ad iniziativa pubblica o privata. La richiamata modifica del Titolo V della Costituzione conferma l'attribuzione allo Stato in materia di tutela dei beni culturali, mentre demanda alle regioni ed agli altri enti locali la loro valorizzazione.

### **3.6 La gestione in forma autonoma: natura e assetti istituzionali della Soprintendenza speciale per il Polo museale**

In Italia, attualmente, le norme in vigore per il settore dei beni culturali e l'ambito funzionale di quest'ultimo si rifanno sostanzialmente alla struttura normativa del d.lgs. 368 del 1998 (e relativi regolamenti), rispetto sia alle attività di tutela, sia alle modalità

di gestione dell'attività di fruizione e valorizzazione [Bonini Baraldi, 2007]<sup>43</sup>. Soltanto allo Stato, vengono attribuite in maniera esclusiva regolamentazione ed amministrazione diretta del settore e in merito all'attività di fruizione e di valorizzazione il Ministero continua a far riferimento al suddetto decreto secondo il quale esso gestisce tutti i beni di proprietà dello Stato [Bonini Baraldi, 2007]. In particolare, per quanto riguarda la forma di gestione diretta prevista per le cosiddette soprintendenze autonome, si fa riferimento all'articolo 8 dello stesso. Il contesto normativo attuale<sup>44</sup> stabilisce dunque che gli organi ministeriali preposti alla salvaguardia e alla valorizzazione dei beni statali, sono le Soprintendenze, distinguibili in quelle "di settore", ovvero quelle che ad oggi costituiscono la maggioranza esistente e che gestiscono la quasi totalità del patrimonio statale, e quelle "speciali per i poli museali" che introducono la "gestione in forma autonoma". Trattasi per entrambe di amministrazioni periferiche dello Stato con funzioni tecnico-scientifiche, delegate ad attuare la politica stabilita centralmente, in subordinazione della competente direzione generale, alle quali si attribuiscono non solo compiti di ispezione e vigilanza per la tutela di tutti i beni culturali di competenza (pubblici e privati), ma anche funzioni di tutela e gestione diretta sui beni culturali di proprietà statale di competenza della relativa Soprintendenza (ad es. la gestione dei musei in cui questi sono contenuti). La differenza che le contraddistingue risiede nella dotazione di autonomia per le Soprintendenze Speciali per tutto ciò che riguarda la loro gestione contrariamente a quelle di settore che dipendono dall'amministrazione centrale. A loro volta sono uffici delle soprintendenze tutti i musei statali definiti quali "entità parziali, inserite in realtà di livello superiore entro le quali non sono comunque enucleate compiutamente" [Zan 1999]<sup>45</sup>, per le quali talvolta non esiste neanche un direttore che vigila sulla loro corretta attività, essendo tale funzione attribuita nella maggior parte dei casi al soprintendente stesso. È evidente che tutto ciò influenza negativamente il funzionamento del museo e la tutela del suo patrimonio artistico e culturale a causa di una insufficiente gestione del personale e di una insufficiente pianificazione delle attività.

La conformazione dell'ambito in esame è mutata molte volte nel corso dell'ultimo decennio con continui provvedimenti e normative, influenzando in modo negativo sul

---

<sup>43</sup> Bonini Baraldi S. (2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, Milano, Franco Angeli.

<sup>44</sup> Cfr. normativa del settore museale esposta nel paragrafo 1.1.

<sup>45</sup> Zan L., in Bonini Baraldi S., *ibidem*.

funzionamento delle strutture museali, e l'attuale situazione ministeriale emerge quale risultato di tre differenti impostazioni, ovvero:

- il d.lgs. 42 del 2004, con l'emanazione del "Codice dei beni culturali e del Paesaggio";
- la normativa del 1998 con l'istituzione del "nuovo" Ministero per i beni e le attività culturali;
- la normativa antecedente al 1998, concernente interventi di riorganizzazione ministeriale [Bonini Baraldi, 2007].

In Italia, la prima soprintendenza autonoma è stata quella archeologica di Pompei<sup>46</sup> istituita con la legge 352 del 1997, con cui si apportava due radicali novità:

- la redazione del bilancio di previsione e del conto consuntivo per rendicontare i dati di costo dell'amministrazione;
- il confluire delle entrate proprie della Soprintendenza nel bilancio della soprintendenza stessa e non più in quello dello stato [Bonini Baraldi, 2007].

Fu subito posto in rilievo il carattere riduttivo di tale autonomia, che a giudizio di molti, manteneva a livello ministeriale un'impostazione ancora centralizzata ed un'*accountability* decisamente parziale, in opposizione ad una gestione manageriale. La sperimentazione di Pompei ha condotto all'ottenimento dell'autonomia prevista dall'art. 8 del d.lgs 368/1998, per altre cinque soprintendenze: Soprintendenza per i beni archeologici di Roma (DM 22 maggio 2001) e quattro Soprintendenze per i poli museali, ovvero di Venezia, Firenze, Roma e Napoli (DM 11 dicembre 2011). Diversamente dalla soprintendenze di settore, alle quali sono attribuite funzioni di tutela e valorizzazione sui beni presenti sul territorio di qualunque proprietà, alle Soprintendenze autonome sono demandate le stesse funzioni ma soltanto sui beni dello Stato di cui sono consegnatarie. Il concetto di autonomia assume rilevanza sia per ciò che concerne la possibilità di parziale autofinanziamento dell'attività grazie all'introito delle entrate proprie consentendo un forte rinnovamento per la gestione degli enti coinvolti, sia per il disegno di riforma istituzionale, basato sul processo di decentramento delle funzioni statali e delega del potere decisionale ad enti ed organi

---

<sup>46</sup> Art. 9 d.lgs. 352 del 1997.

amministrativi, il quale oltre a porre in essere un radicale cambiamento nell'ambito della gestione museale, si combina al processo di managerializzazione del settore pubblico, a livello nazionale e sovranazionale, in accordo col principio di *accountability* [Bonini Baraldi, 2007]. Le norme di riferimento sono pressoché le stesse di Pompei (Legge n.352 del 1997), pertanto, anche per le altre Soprintendenze autonome, la gestione del personale risulta ancora strettamente legata al Ministero. Secondo quanto stabilisce l'articolo 1 del dpr n. 240 del 2003, le soprintendenze speciali per i Poli museali hanno l'obbligo di presentare un bilancio annuale di previsione redatto in termini di competenza e di cassa. Questo deve essere redatto dal soprintendente nel mese di settembre, ed è sottoposto ad all'approvazione del collegio dei revisori. Successivamente, è il consiglio di amministrazione che entro il mese di ottobre (dell'anno antecedente quello di riferimento), delibera il bilancio di previsione e provvede ad inviarlo al Ministero dei beni e delle attività culturali, "unitamente alle relazioni del soprintendente e del collegio dei revisori dei conti e ad una copia della deliberazione del consiglio stesso al Ministero per i beni e le attività culturali e al Ministero dell'economia e delle finanze per l'approvazione di rispettiva competenza" (art. 1 comma 10)<sup>47</sup>. Il regolamento di funzionamento amministrativo e contabile delle soprintendenze dotate di autonomie, prevede altresì, che a fine esercizio esse devono dar conto dei risultati della gestione in un conto consuntivo ed un conto economico: il primo si compone di un rendiconto finanziario indicativo dei risultati conseguiti durante l'esercizio, posti a confronto del bilancio di previsione della Soprintendenza; il secondo si redige in conformità al preventivo economico.

Nei primi anni dell'autonomia, la situazione appariva alquanto contraddittoria e le criticità afferivano alle seguenti questioni:

- le normative attuate apparivano incoerenti; un esempio è dato dalla disposizione secondo cui il 30% dei guadagni deve essere versato al Ministero;
- le normative non erano in grado di affrontare problemi complessi come il blocco delle assunzioni per la nomina del direttore, l'obbligo posto sulle somme di giacenza, etc. [Bonini Baraldi, 2007].

---

<sup>47</sup> Secondo l'art. 10 comma 5 del DPR n. 97 del 27 febbraio 2003, il bilancio di previsione annuale "ha carattere autorizzativo, costituendo limite agli impegni di spesa". Inoltre, così come recita l'art. 1 comma 12 del DPR n.240, "la gestione finanziaria della Soprintendenza è assoggettata al controllo successivo della corte dei conti".

Dinanzi a tale situazione alcuni Poli hanno avanzato proposte finalizzate all'implementazione di un'autonomia reale, giungendo persino ad attuare un piano di autonomia amministrativa. Il tentativo non ha condotto ad alcun cambiamento e ad oggi, il sistema risulta invariato.

A questo punto, appare di assoluta importanza soffermarsi sul processo di riforma avviato dal Ministero per i beni e le attività culturali, alla fine del 2003, nei confronti del sistema di rendicontazione dell'attività economica e della misurazione delle performance delle diverse amministrazioni ministeriali (sedi centrali e strutture periferiche), attraverso l'implementazione di un sistema di controllo di gestione.

Il controllo di gestione è stato introdotto nel Ministero per i beni e le attività culturali al fine di sostenere l'ampio processo di trasformazione contabile della pubblica amministrazione italiana mediante l'introduzione di un sistema di contabilità economica analitica. Negli anni precedenti alla sua entrata in vigore, tutte le spese specifiche della Soprintendenza non risultavano enucleabili, in quanto il loro bilancio era compreso in quello del Ministero. Il sistema finanziario in vigore fino agli anni '90 si basava essenzialmente sulla rilevazione della "spesa", evidenziando i valori dei pagamenti liquidati nel semestre di riferimento per ciascun capitolo ministeriale, senza dare rilievo al valore delle risorse utilizzate nel periodo di riferimento in base al concetto di "costo". Ciò non consentiva l'aggiustamento dei valori in rapporto ai processi economici della gestione ancora in corso alla fine dei sei mesi, cioè del periodo di riferimento in cui si è verificava la manifestazione numeraria. Si rispettava, così, il principio della competenza finanziaria ma non economica, dunque persisteva una mancata correlazione tra risorse economiche impiegate e grado di soddisfacimento dei bisogni [Borgonovi, 1996]<sup>48</sup>. A distanza di quindici anni, il sistema di rilevazione pubblico appare rinnovato, in quanto il tradizionale sistema di contabilità finanziaria è stato affiancato da rilevazioni di tipo economico-patrimoniali. Il nuovo sistema di rilevazione cui il controllo di gestione fa riferimento, si basa sulla considerazione del concetto di "costo" invece che di "spesa", con la sostanziale differenza che l'analisi è svolta sul valore dei beni e servizi effettivamente utilizzati, e non computando l'esborso monetario legato alla loro acquisizione [Bonini Baraldi, 2007]<sup>49</sup>. Il sistema di contabilità economica analitica risulta strettamente connesso a quello di controllo interno di gestione che si basa sul

---

<sup>48</sup> Borgonovi E. in Bonini Baraldi S., in *op. cit.*

<sup>49</sup> MEF 2002, p. 7.

principio di competenza economica. Inoltre, mentre in passato (fino al 2003) il sistema dei “rendiconti” [Bonini Baraldi, 2007]<sup>50</sup> consentiva esclusivamente il riscontro di legittimità delle spese delle varie soprintendenze dello Stato da parte della ragioneria centrale, con l’introduzione del controllo di gestione si rende possibile monitorare la “qualità” dell’operato, oltre che qualsiasi altra finalità gestionale interna. Il passaggio dai rendiconti semestrali, alla contabilità economica, al controllo di gestione segna un’importante trasformazione che muove dall’obiettivo principale di supportare la dirigenza nelle decisioni e negli indirizzi di gestione, verificando l’efficacia, l’efficienza e l’economicità dell’azione amministrativa [Borgonovi, 1996]<sup>51</sup>. Con l’introduzione del controllo di gestione, si attua un cambiamento di rotta attraverso il quale un controllo di mera “verifica” lascia il campo ad un controllo “guida” volto a stabilire l’autonomia e la responsabilizzazione attiva dei dirigenti, realizzando, almeno in via teorica, “il passaggio da un’*accountability* fondata sul controllo del processo (il cui strumento fondamentale era la contabilità finanziaria), ad un’*accountability* basata sul raggiungimento dei risultati (i cui strumenti principali sono la contabilità economico-patrimoniale ed il controllo di gestione), al centro del fenomeno di managerializzazione [Bonini Baraldi, 2007].

L’amministrazione centrale e periferica della Direzione per il patrimonio storico artistico e demotnoantropologico (PSAD) del Ministero per i beni e le attività culturali ha elaborato<sup>52</sup> un “Manuale operativo per la consuntivazione dei dati per il controllo di gestione della direzione generale”, le cui versioni variano leggermente in relazione alla tipologia di amministrazione periferica (polo museale, soprintendenza di settore, ecc.). Tale manuale si basa essenzialmente sui principi per la contabilità economica, disponendo un sistema di controllo di gestione per le amministrazioni del Ministero per i beni e le attività culturali. Unitamente all’individuazione delle “macroattività”, il manuale prevede le relative attività rispetto alle quali si suddividono i costi di ciascuna amministrazione. Nello specifico le macroattività previste dal sistema di controllo di gestione per le soprintendenze sono:

- catalogazione e tutela;

---

<sup>50</sup> Il “rendiconto” costituiva un documento di rendicontazione giustificativo dei dati monetari generati dalle soprintendenze, ossia della spesa per ciascun capitolo ministeriale, per ciascun semestre.

<sup>51</sup> Borgonovi E., in Bonini Baraldi S., in *op. cit.*

<sup>52</sup> In collaborazione con la direzione generale da una nota società di consulenza nell’ambito della revisione contabile e del management accounting.

- conservazione;
- valorizzazione e promozione;
- gestione di musei e gallerie d'arte<sup>53</sup>;
- gestione dei servizi educativi [Bonini Baraldi, 2007],

In aggiunta, il manuale applica una distinzione tra:

- consuntivazione economica (o “consuntivazione dei costi”);
- consuntivazione gestionale.

La prima tende a ricostruire la gestione economica e monetaria dell'amministrazione raggruppando i dati forniti dalla contabilità analitica per interpretare le informazioni tanto a livello complessivo che di singola unità, quanto per singola macroattività gestita.

Essa si compone di due fasi:

- “reporting sui costi per macroattività”, che al fine di riassumere l'andamento complessivo della gestione, attribuisce per ciascuna attività dei costi sostenuti dal centro di costo (ad esempio il polo museale oppure la soprintendenza);
- “reporting dei musei”, che allo scopo di evidenziare i diversi margini, attribuisce per la macroattività di gestione dei musei e gallerie d'arte, dei costi sostenuti da ciascun museo di competenza della soprintendenza, ponendoli altresì in relazione alle entrate proprie di ciascun museo [Bonini Baraldi, 2007].

Per quanto concerne la consuntivazione gestionale, invece, essa si concentra non più sui costi e sulle spese ma sui *risultati*, e costituisce un supporto per il responsabile dell'unità organizzativa nella valutazione degli effetti derivanti dalle decisioni assunte e dalle azioni intraprese, nella gestione delle attività. Definita come un'attività di rendicontazione finalizzata alla valutazione delle performance dell'organizzazione, essa esegue un monitoraggio delle macroattività gestite in termini finanziari, economici e fisici attraverso l'attribuzione per ciascuna tipologia di centro di costo, di svariati indici sia monetari (con dati finanziari ed economici) che non monetari (ossia basati su quantità fisiche).

---

<sup>53</sup> Una specificazione ulteriore avviene per tale macroattività, mediante la disaggregazione dei costi sostenuti da ciascun museo di appartenenza.

### **3.7 I processi di produzione del valore (culturale, economico, sociale) nei musei pubblici: definizione dei livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione**

La Sottocommissione preposta alla definizione degli standard nelle strutture museali, in linea con l'art.6 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, tenendo conto della propria funzione ministeriale di armonizzazione delle attività di salvaguardia dei beni pubblici,<sup>54</sup> ha portato avanti uno studio di gestione dei musei altamente innovativo e mirato ad evidenziare i processi di produzione e gestione ai quali occorre far riferimento per delineare i livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione e tutela del patrimonio artistico e culturale. Ciò ha portato a:

- delineare i processi produttivi delle istituzioni adibite a valorizzare il patrimonio, segmentandoli a seconda delle dimensioni e della funzione che essi svolgono;
- evidenziare le macro-fasi che costituiscono la catena del valore, cioè la formazione del valore riconosciuto dalle varie categorie di utenti;
- determinare le stesse macro-fasi con casi ed esempi concreti.

Numerose sono state le difficoltà di definizione dei nuovi criteri di gestione afferenti alle attività di valorizzazione e tutela del patrimonio artistico e culturale; tra queste difficoltà *in primis* la varietà e la numerosità degli enti che gestiscono i beni storico-culturali: nel nostro Paese, infatti, la densità di strutture museali in rapporto al numero di abitanti è una delle maggiori del mondo.<sup>55</sup> Per la definizione della nuova strategia di gestione delle attività in oggetto, si è avuta l'esigenza di proporre schemi generali tali da comprendere le differenti situazioni, ma allo stesso tempo concreti nel rappresentare i processi di produzione dei musei così da non incorrere nel rischio di eccessiva genericità.

Pertanto, seguendo una linea di pensiero di natura induttiva e riferendosi ad un sistema di osservazione che esamina i processi di gestione caratterizzanti i musei, è stato scelto di studiarli sulla scorta dell'esempio di M. Porter che, negli ultimi decenni del XX secolo, selezionò una serie di processi tipici per un'azienda, ponendo in risalto dal punto

---

<sup>54</sup> Cfr. art. 7 dello stesso Codice.

<sup>55</sup> Circa n. 71 per milione di abitanti.

di vista comparativo gli aspetti più e meno rilevanti a differenza dei *competitor* esistenti oppure quelli potenziali.

Il modello fa una distinzione fra cinque attività fondamentali, ovvero:

- la logistica (in entrata e in uscita);
- la trasformazione;
- l'erogazione e la comunicazione;
- il servizio.

A queste attività fondamentali, si accompagnano azioni di sostegno che possono essere di tipo tecnologico, di acquisto, amministrativo, oppure organizzativo. Le attività museali possono essere analizzate grazie al modello di Porter e, tra le varie operosità che caratterizzano l'esistenza stessa di un museo, nello specifico, ci sono le attività connesse alle acquisizioni di opere e la gestione delle collezioni, che mostrano vari livelli di rilevanza distinti in base alla tipologia di struttura museale, al tipo di collezione ed alla sua estensione. In un'ottica più ampia, se si prendono in considerazione gruppi di opzioni di prestito e di circolazione delle opere, la gestione appare più complessa rispetto alle valutazioni di conservazione e di offerta al pubblico.

Nonostante siano prese in esame tali criticità, la gestione museale tende ad essere descritta quale attività primaria ed autonoma per la valorizzazione e la tutela del patrimonio artistico culturale del museo stesso. Lo studio scientifico, le operazioni di catalogazione e la documentazione rappresentano altre operazioni fondamentali per determinare la grandezza e il successo dei musei, e tali operazioni sono condotte con intensità relativa in base a due caratteristiche:

- la prima concerne le attività di indagine storico e/o tecnologica, a cui fanno riferimento i processi di progettazione, gestione, produzione di documenti interni e di approfondimento scientifico;
- la seconda include le attività di inventario e catalogazione delle collezioni e dei materiali di ricerca che si rendono progressivamente disponibili.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup>Cfr. Baia Curioni S. (2008), *I processi di produzione del valore nei musei*, Aedon n. 2, Rivista di arti e diritto on line, Il Mulino.

I procedimenti concernenti la creazione del sistema di offerta e le attività di valorizzazione includono tutto ciò che serve per migliorare le visite ed accrescere l'interesse del pubblico, non soltanto in virtù dei singoli visitatori e dei vari fattori quali gli spazi, le opere e quant'altro, ma soprattutto in virtù del livello di integrazione e di produzione di valore in relazione al contesto economico, culturale e sociale.

In generale, si può affermare che il museo è un'azienda con scopi economici afferenti all'offerta di beni culturali e basata sui diritti di proprietà dell'ente culturale in questione. Le attività di tale tipo di azienda non risultano ancora pienamente rispecchiate dalle realtà museali italiane e, dal punto di vista concettuale e qualitativo, sembrano maggiormente afferire a numerose esperienze europee. La valorizzazione delle attività museali deve fondarsi sulla capacità di gestire i diritti connessi non soltanto agli spazi, ma soprattutto alle immagini, dunque, alle opere. Bisogna poi porre in risalto il fatto che è necessario tutelare determinate competenze, quali la capacità intellettuale di creare *format* di natura espositiva. Per ognuna di queste diverse categorie occorre distinguere fra:

- politiche d'uso;
- pratiche e condizioni di prestito / nolo;
- modelli e pratiche di offerta;
- definizioni contrattuali ed amministrative.

Il lavoro della Commissione, nella formulazione di riflessioni sull'origine del valore, tende ad allontanarsi dal modello di Porter ponendo in risalto in particolare il fatto che le strutture museali, in quanto organizzazioni educative e culturali, sono aperti ad un'utenza molto ampia e variegata.

In modo particolare, il museo tende a creare valore per una molteplicità di destinatari quali i soggetti pubblici, le comunità scientifiche e professionali ed il pubblico dei visitatori.

Non bisogna trascurare, poi, altri rilevanti portatori di interessi, come gli *sponsor* e i *donor* che supportano dal punto di vista finanziario le attività del museo, in ragione di motivazioni differenti: i privati, le aziende e gli esercizi commerciali ricavano un'utilità economica indiretta dalla presenza dell'istituzione culturale; gli addetti e i fornitori hanno invece un'utilità economica diretta dalla presenza dell'istituzione culturale. Un

museo, per ambire a modelli di gestione ed efficienti obiettivi di valorizzazione, deve avere una buona base di imprenditorialità culturale. Ciò comporta:

- un notevole coordinamento risolutivo, cioè la capacità di gestire la "sovranità" dell'istituzione da parte dei responsabili del suo progetto culturale;
- un notevole coordinamento di gestione volto ai risultati e al *feedback*.<sup>57</sup>

Per rispettare quanto appena enunciato, occorre evitare di utilizzare esempi di offerte di sostegno unilaterali, che condurrebbero ad un dislivello dell'istituzione e di conseguenza alla messa in crisi di patrimonio museale. Si può evitare tutto questo applicando il principio dell'autonomia dei musei ed il potenziamento dei poteri della struttura tanto tecnica quanto curatoriale degli stessi. In quest'ottica emerge il significato della struttura imprenditoriale nonché della gestione della cultura e delle istituzioni culturali con impronta manageriale.

Essa non prevede soluzioni di privatizzazione o di notevole attenzione verso le dimensioni monetarie e commerciali, al contrario quanto appena descritto chiama in causa il bisogno di tenere stabile l'armonia tra le varie aree di competizione in cui il museo è attivo, assicurando una coerenza interna ed esterna della sua offerta nei confronti della missione dell'istituzione stessa. Tale armonia e/o equilibrio non si ottiene in poco tempo e per lo più essa si verifica soltanto nell'ottica di una costante negoziazione con i vari interlocutori; questa negoziazione rappresenta l'oggetto reale dell'imprenditorialità culturale e costituisce una fase fondamentale nel procedimento di formazione del valore che viene a creare. Questo valore finirà con il rappresentare il maggiore segnale per l'istituzione, cioè per la presenza e lo sviluppo della cultura ai nostri giorni. Le stime dal punto di vista economico delle diverse strutture museali in Italia sono affini a quelle di altri Stati europei e dimostrano l'effettiva consistenza di tali fonti di guadagno. Soltanto dal settore pubblico si ricavano, infatti, finanziamenti dal 60% del fabbisogno all' 80-85%<sup>58</sup>.

I musei, in generale, fanno parte dell'ambito culturale e sono caratterizzati dal fatto che essi soddisfano la necessità di sviluppo dal punto di vista culturale della società la quale si identifica nel proprio patrimonio culturale. Questa disposizione pone in risalto un elemento qualificante di studio, ovvero che i musei devono essere riconosciuti

---

<sup>57</sup> Cfr. AA.VV. (2009), *La carta d'identità del museo*, Gangemi Editore, Roma.

<sup>58</sup> Cfr. Baia Curioni S. (2008), *op. cit.*

nell'ambito della realizzazione di un'esigenza culturale e sociale. Dal punto di vista economico ed aziendale, le strutture museali si distinguono in quanto:

- sono imprese e per questo distinte da qualsiasi azienda di produzione che non abbia particolari caratteristiche essenziali come la sistematicità, la durabilità e la dinamicità nello spazio e nel tempo, autonomia di governo nel perseguimento dello scopo istituzionale e quindi libertà decisionale, etc;
- non sono volte a perseguire il profitto, presentando pertanto peculiari caratteri, infatti, la loro presenza nella società è connessa alla quantità e alla qualità delle necessità effettive che possono appagare;
- il valore dei risultati riportato con la propria azione non è dato solo dal valore di scambio, ma dall'utilità sociale che si genera, a prescindere dalla capacità di un utente di pagare il biglietto;
- il rischio connesso alle decisioni tecniche, organizzative ed economiche non viene assunto da quanti detengono il potere di decidere al fine di accrescere la propria posizione economica bensì viene considerato e valutato nella prospettiva di non perdere la propria indipendenza nel corso del tempo.

Le organizzazioni museali costituiscono allora imprese di produzione *no-profit*, volte a produrre un valore. Esso non è tuttavia valore monetario ma socio-culturale, attinente all'efficacia nel perseguimento delle finalità di salvaguardia del patrimonio storico-artistico e di diffusione della cultura nella società.

L'allontanamento dalla concezione classica di valore prodotto, rende difficile una delimitazione concettuale in grado di spiegare la complessità del nuovo concetto in termini valoriali. Questo, se da un lato non costituisce una ragione sufficiente per inserire i musei nella categoria delle organizzazioni che non generano ma hanno bisogno ricchezza, dall'altro pone la necessità di un sistema informativo aziendale in grado di aiutare il governo decisionale ed accrescere un sistema di rendicontazione che consenta alla struttura museale stessa la conquista ed il mantenimento della propria condizione di legittimità. Pertanto, le suddette appaiono le più evidenti cause per le quali si rende necessaria la creazione di norme di rendicontazione sociale.<sup>59</sup> Allo scopo

---

<sup>59</sup> AA.VV. (2006), *Assetti finanziari*, in *Materiali per i musei*, Centro studi piemontesi, Regione Piemonte.

di fornire degli standard minimi per il funzionamento ed il riconoscimento dei musei, risulta necessario:

- qualificare l'offerta museale;
- offrire all'esterno e all'interno un'immagine unitaria e coerente dei musei;
- potenziare il rapporto dei musei con il territorio;
- potenziare il rapporto tra musei e beni culturali non musealizzati;
- creare rapporti tra musei e imprenditoria locale;
- attuare strategie coordinate di valorizzazione verso l'utenza;
- ridimensionare costi di gestione con le economie di scala;
- supportare la professionalità degli operatori;
- dar luogo ad opportunità di lavoro per i giovani.<sup>60</sup>

### **3.8 La valutazione di performance nei musei e gli effetti della misurazione**

La maggior parte dei musei in Italia e all'estero utilizza finanziamenti pubblici che devono essere utilizzati con idonei criteri di economicità in termini di efficienza ed efficacia. Essendo le risorse disponibili limitate, il loro impiego dovrebbe essere supportato da strumenti di monitoraggio e controllo della performance museale in grado di indirizzare verso quale settore, attività o funzione destinare i fondi [Chirieleison, 2002]<sup>61</sup>.

Pertanto allo scopo di valutare le performance dei musei e ottenere misurazioni utili e fruibili, è necessario attingere all'economia aziendale e ai suoi criteri valutativi per orientare la gestione ed incrementare i risultati sia delle risorse interne, quali i dipendenti ad esempio, sia delle risorse esterne, per diffondere in maniera più concreta i

---

<sup>60</sup> Baia Curioni S. (2008), *op. cit.*

<sup>61</sup> Chirieleison C., (2002), *La gestione strategica dei musei*, Giuffré, Milano.

valori del museo tramite una migliore comunicazione: *“la capacità di misurare efficacemente le performance influisce non solo sul comportamento organizzativo interno del museo, ma anche sull’insieme delle interazioni tra il museo stesso e l’ambiente esterno”* [Chirieleison, 2002].

Per effettuare corrette misurazioni è fondamentale individuare l’oggetto di analisi e i soggetti interessati alla valutazione delle performance; come riportato di seguito, i punti chiave sui quali focalizzare l’operazione sono:

- servizi offerti al visitatore,
- sprechi e inefficienze nelle spese,
- valore non solo economico finanziario del museo, ma anche la sua valenza culturale e sociale.

La valutazione avrà come oggetto, quindi, il prodotto/servizio offerto dal museo, e le sue attività comprendendo in entrambi i casi, quanto connesso con la conservazione, lo studio e il restauro [Chirieleison, 2002]. I soggetti della valutazione saranno, invece, gli *stakeholder* di tre tipologie: per primo quelli che ne rappresentano la proprietà (enti, persone, fondazioni ecc.), in secondo luogo i dipendenti di ogni grado e livello, in terzo luogo i fruitori diretti (visitatori) e indiretti (potenziali e futuri). Saranno oltremodo interessati la comunità scientifica nel suo complesso, gli operatori del settore turistico-culturale, i professionisti esterni e i fornitori, i già citati sponsor o donor.

Nei musei e nelle aziende no profit, il raggiungimento *“in prima approssimazione il grado di raggiungimento delle finalità aziendali viene misurato in termini di quantità e qualità dei servizi erogati. Un indicatore più corretto sarebbe rappresentato dal contributo dell’azienda al benessere collettivo”* [Chirieleison, 2002].

Oltre a quanto appena detto, risulta però fondamentale utilizzare insiemi di indici per la misurazione delle *performance* calibrate su singoli servizi, o processi al fine di valutare l’efficienza economica e l’efficacia della gestione tenendo sempre in considerazione che il prodotto originato dall’attività museale è essenzialmente di carattere immateriale. Quindi i soli strumenti di valutazione della *performance* dal punto di vista contabile risultano inefficaci e parziali. Nelle pagine successive, si fornirà una disamina sugli indici per la misurazione delle *performance* per soddisfare i criteri e le problematiche appena esposte.

### 3.9 Gli indici per la misurazione delle performance e caratteristiche del sistema

Gli indici per la misurazione delle *performance* delle attività museali possono afferire a due tipologie: economico-finanziaria e non economico-finanziaria.

Gli indici della prima tipologia scaturiscono da elaborazioni dei dati derivanti dalla contabilità generale e dalla contabilità analitica, in relazione alle analisi di bilancio. Monitorando questa tipologia di indice, semplice da calcolare, si possono dedurre i punti di inefficienza e di disorganizzazione esistenti, al fine di eliminarli e orientare la gestione ad una graduale sinergia tra risultati e obiettivi. Gli indici di tipo non economico-finanziario includono gli rilevatori fisico-tecnici, ovvero misurati con criteri non monetari, e gli indicatori in termini di quantità e qualità.

La sinergia tra le due tipologie di indici deve portare a precise ed esaustive misurazioni delle *performance* delle attività museali; nello specifico si possono raggruppare gli indici di nostro interesse in quattro tipologie [Chirieleison, 2002]:

- gli indicatori relativi alla gestione museale nel suo complesso;
- gli indicatori relativi alle attività connesse con il servizio espositivo;
- gli indicatori relativi alle altre attività,
- le misure di soddisfazione degli utenti.

Ovviamente i dati più precisi in termini di efficacia ed efficienza emergeranno dalla sistemica e congiunta disamina delle quattro tipologie di indici, il cui studio renderà possibile il discorso sulle scelte di sviluppo futuro per il museo analizzato.

Sulla scorta di tale premessa, emerge che il sistema degli indici da utilizzare per valutare le *performance* di un museo deve avere le seguenti caratteristiche [Chirieleison, 2002]:

- semplicità di utilizzo, per evitare che ci siano errori nella disamina dei dati analizzati;

- legittimazione per i fruitori dei report, volta ad accettare, comprendere ed utilizzare le valutazioni per migliorare il proprio lavoro;
- significatività, ovvero la necessità di rilevare solo informazioni importanti ed essenziali;
- gradualità, ovvero devono introdurre progressivamente rispetto alle informazioni contenute;
- selettività, cioè la capacità di fornire dati diversificati in relazione ai contenuti e ai tempi d'analisi e alla responsabilità per cui devono supportare le decisioni;

Con riferimento a quest'ultimo punto, esso afferisce e chiama in causa le tre tipologie di responsabilità connesse all'attività di un museo [Chirieleison, 2002]:

- la prima tipologia è quella politica, *“responsabile di fronte agli elettori, diretti o indiretti, delle decisioni strategiche, quelle cioè capaci di influenzare l'intero sistema museale, o un suo sottosistema rilevante”*
- la seconda tipologia è quella dei *“professionisti-dirigenti del singolo museo, responsabili delle scelte gestionali sia nei confronti degli utenti e degli stakeholder (per la qualità e quantità dei servizi erogati), sia nei confronti dei livelli politici (per il rapporto tra risorse assorbite e risultati ottenuti)”*;
- una terza tipologia è *“quella dei dirigenti amministrativi, a cui spettano sostanzialmente valutazioni di carattere tecnico-economico di supporto alle due aree precedenti”*.

Per determinare l'autonomia economico-finanziaria di un museo è possibile misurare e porre a confronto le entrate specifiche con le entrate complessive, per determinare il grado in cui il museo può generare le risorse finanziarie necessarie, sulla base della vendita di biglietti, visite, etc.

Importante è la stima delle entrate per sponsorizzazioni o finanziamenti: se essi sono elevati ne consegue che il museo ha un'ottima comunicazione con i propri *stakeholder* e un alto tasso di imprenditorialità espressa dal management.

Invece *“uno dei principali indici che permette di stimare, la rigidità della gestione è dato dalla percentuale dei costi fissi in proporzione al totale dei costi. In genere i*

*musei, soprattutto quelli pubblici, presentano un valore di questo indice piuttosto elevato” [Chirieleison, 2002].*

Per avere indicatori sullo sviluppo del museo, sarà utile effettuare un’analisi di carattere storico per monitorare il numero dei visitatori, di richieste di accesso, di livello delle prestazioni e dei servizi proposti, etc.

Infine, per un quadro completo sugli indicatori connessi alle attività museali, sarà utile analizzare il servizio espositivo, che costituisce l’aspetto fondante dell’attività museale, tale servizio è di natura multiforme e si basa su caratteristiche come la chiarezza dell’esposizione, il conferimento di senso all’esposizione e l’ausilio messo a disposizione per la decodifica del messaggio che la mostra-esposizione vuole trasmettere.

Gli indicatori relazionati al servizio espositivo afferiscono a cinque categorie [Chirieleison, 2002], ovvero:

- rapporto con gli utenti, considerando i tempi di attesa, le caratteristiche qualitative e quantitative della domanda, la fruizione di servizi accessori e dei trasporti per raggiungere il museo;
- risorse a disposizione, ossia l’*input*, quindi la fruibilità degli spazi, la presenza di barriere architettoniche, le risorse umane del museo, la vigilanza e la formazione dei dipendenti;
- *output*, cioè gli incassi, i tempi di percorrenza, il numero di visitatori in base a costi del biglietto e all’efficienza economica e gestionale, calcolando anche il costo medio;
- redditività, vale a dire la copertura dei costi e le entrate a disposizione;
- sviluppo, intendendo che *“gli indici per valutare la tendenza allo sviluppo dei servizi espositivi sono naturalmente da osservare nel tempo e si riconducono, sostanzialmente, al monitoraggio del trend di indicatori compresi nelle quattro categorie precedenti, da leggere naturalmente in un’ottica sistemica.”*

Volendo concludere il presente discorso tenendo in considerazione i concetti di efficacia ed efficienza precedentemente approfonditi ed avendo parlato già di risultati in termini

di quantità, risulta fondamentale il riferimento agli indicatori di efficacia, che integrano con dati di carattere qualitativo.

Tali indicatori servono infatti per controllare, come solitamente fatto dalle realtà industriali, la soddisfazione del cliente e, nel nostro caso, del fruitore del museo. Ovviamente non è facile identificare tali indicatori, data la natura intangibile del servizio offerto ma è importante per un'attività quale quella museale, la definizione di rapporti tra risorse utilizzate e risultati conseguiti in termini di qualità tenendo in considerazione fattori quali il grado di accessibilità sociale del museo, il grado di penetrazione in relazione all'area geografica di interesse e il giudizio del pubblico sul servizio offerto. Tali giudizi dovranno essere integrati con i giudizi qualitativi dei portatori di interesse quali la comunità scientifica e culturale, i sostenitori, il pubblico potenziale e gli attori principali del territorio<sup>62</sup>.

### **3.10 L'accountability del museo: misurazione e comunicazione dei risultati**

Per quanto concerne i musei e la loro capacità di misurare e comunicare i risultati in un'ottica aziendale, è necessario tenere in considerazione tutti gli *stakeholder*, ovvero i portatori di interesse. *“Al pari di altre organizzazioni, i musei devono infatti rispondere ad una precisa responsabilità informativa nei confronti dei diversi portatori di interessi (stakeholder) con i quali essi stabiliscono delle relazioni”* [Solima, 2009]<sup>63</sup>.

Il reale risultato positivo di un museo, infatti, ha origine laddove emerge la capacità di dialogare nel modo più opportuno con i portatori di interessi, mostrando capacità di gestire e soddisfare le aspettative economiche, culturali e sociali di questi ultimi. Ciò che risulta di conseguenza necessario, è innanzitutto una chiara definizione di quelli che sono gli *stakeholder* per un museo. Si distinguono pertanto due tipologie di portatori di interesse [Sibilio Parri, 2009]:

- *Stakeholder primari;*

---

<sup>62</sup> Cfr. Chirieleison C., (2002), *op. cit.*

<sup>63</sup> Solima L.(2009), Nuove metriche per comunicare il museo, *Economia della Cultura* n. 4, Il Mulino, p.499

- *Stakeholder secondari*.<sup>64</sup>

La prima tipologia di portatori di interesse è quella in cui si ritrovano i soggetti la cui partecipazione assidua e costante all'operato del museo ne rende possibile l'esistenza. Ci si riferisce quindi ai finanziatori, ai fornitori, al personale dipendente e volontario, ai visitatori e alla Pubblica Amministrazione, quale insieme di soggetti da cui dipende il museo. I portatori di interesse appena elencati, quindi, risultano capaci di influenzare la vita del museo ed il suo andamento.

Afferiscono alla categoria di *stakeholder secondari* i soggetti che sono importanti per l'attività museale, ma che non ne pregiudicano l'esistenza.

In generale uno *stakeholder* può essere anche un soggetto che non è un diretto interessato al museo, ma ne può usufruire in maniera indiretta o in un tempo futuro. Proprio per le molteplici e complesse esigenze che gli *stakeholder* possono manifestare, è necessario che l'attività di un museo, nelle sue varie componenti (organizzativa, economica, culturale ecc.), sia attentamente analizzata e programmata al fine di rendere i portatori di interessi sempre più numerosi e soddisfatti, ampliando quindi gli interlocutori sia dal punto di vista quantitativo che da quello qualitativo. È evidente la natura tutt'altro che statica del museo, al punto da far comprendere il suo essere un sistema in inarrestabile evoluzione. In tale ottica risulta estremamente interessante l'utilizzo di strumenti di gestione, misurazione e controllo per garantire che le risorse impiegate siano acquisite ed utilizzate in modo efficiente ed efficace per il raggiungimento degli obiettivi fondamentali della gestione del museo stesso, soprattutto in termini di soddisfacimento dei bisogni degli *stakeholder*.

A tal proposito risulta fondamentale descrivere l'importante legame esistente tra successo di un museo, il soddisfacimento dei bisogni degli *stakeholder* e la relazione con l'ambiente in cui il museo è immerso. Il rapporto tra il museo e l'ambiente è di fondamentale importanza e si basa sul fatto che un museo è un sistema aperto, contestualizzato e dinamico. Per dialogare nel modo più opportuno con la società, il museo deve adoperare un comportamento socialmente responsabile: esso deve essere in grado di gestire e soddisfare le aspettative economiche, ambientali, sociali e culturali di tutti gli *stakeholder* e deve conquistare un vantaggio competitivo.

---

<sup>64</sup>Sibilio Parri B. (2009) (a cura di), "Quale bilancio per il museo?", in *Misurare e comunicare i risultati, L'accountability del museo*, Franco Angeli, Milano".

Ovviamente un comportamento basato sulla responsabilità sociale deve essere seguito sia dagli organi di direzione del museo che dal personale dello stesso al fine di dar vita a riscontri positivi sia interni all'organizzazione museale sia esterni, trasmettendo nella comunità civile il pieno soddisfacimento dei criteri e valori etici fondamentali. Con una chiara determinazione ed esplicitazione dei valori fondanti, si riusciranno ad individuare con precisione gli *stakeholder* da coinvolgere e da stimolare. Ovviamente nel rapporto tra interessi del museo e interessi degli *stakeholder* ci deve essere il giusto bilanciamento per soddisfare gli interessi di tutti. Il museo, in sintesi, deve operare per ottenere il consenso degli operatori interni, il favore degli operatori esterni e dei portatori di interesse e la capacità di ottenere la fiducia di tutti i soggetti coinvolti nelle proprie attività a vario titolo. Legittimazione e riconoscimento devono essere i principi fondanti per il museo e per ottenere il riconoscimento e la condivisione di tali fini è necessario puntare sull'*accountability*, termine di “derivazione anglosassone (...) riconducibile all'assenza di una traduzione diretta in italiano”<sup>65</sup> [Monteduro, 2009] quale dovere e responsabilità in termini di informazione nei riguardi degli *stakeholder*. Ciò vuol dire che il museo deve impegnarsi per mostrare chiarezza nel rapporto tra risorse concesse ed impiegate e obiettivi raggiunti, tramite una precisa rendicontazione basata su un elevato grado informativo e comunicativo capace di mostrare i massimi risultati in termini delle già citate componenti quali efficacia (rapporto tra obiettivi e *output* informativo) ed efficienza (rapporto tra *output* informativo e *input* di fattori). Quanto appena detto implica l'importante necessità dell'utilizzo dell'*accountability* quale “simbolo di una buona governance, sia nel settore pubblico che in quello privato” essendo “costituita da quell'insieme di azioni che svolgono la funzione sociale di “dar conto” (*giving accounts*) da parte di un individuo o organizzazione ad un altro\”a” [Monteduro, 2009].

Le molteplici modalità che un museo ha per informare i suoi operatori interni ed esterni e gli *stakeholder* devono essere integrate in termini di quantità, qualità e multiformità degli strumenti comunicativi utilizzati in modo da rendere la *performance* museale chiara a tutti gli interessati sia all'interno che all'esterno.

Pertanto l'*accountability* deve essere [Monteduro, 2009]:

---

<sup>65</sup> Monteduro F., “L'*accountability* delle aziende museali: l'esperienza di Italia e Regno Unito”, in Barbara Sibilio Parri (2009) (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati, L'accountability del museo*, Franco Angeli, Milano.

- interna, se si rivolge agli operatori di vario livello del museo, dirigenti, manager e dipendenti di vario livello;
- esterna, se si rivolge all'ambiente esterno formato da utenti, fruitori, esperti in materia museale, cittadini, etc.

L' *accountability* si riallaccia direttamente all'esigenza di comunicare che è, per un museo, fondamentale per soddisfare i propri fini culturali ed educativi [Solima, 2009]. La comunicazione, quindi, deve essere effettuata tramite classici strumenti cartacei e/o supporti fissi e tramite supporti digitali e internet al fine di valorizzare le collezioni esposte. La comunicazione deve inoltre raggiungere la comunità scientifica interessata per creare reti comunicative *“di fondamentale importanza per le attività di studio e ricerca del museo, propedeutiche peraltro alla stessa valorizzazione delle collezioni”* [Solima, 2009].

Nel paragrafo successivo sarà messa in evidenza l'importanza dei sistemi informativi, tramite l'uso del principale strumento di *report* che un museo può utilizzare per monitorare il proprio andamento e comunicare ai portatori di interesse i propri risultati: il Rapporto di Attività (Annual Report).

### **3.11 Il Rapporto di Attività (Annual Report)**

Come anticipato nel precedente paragrafo un museo deve avere la capacità di generare, grazie ai suoi strumenti interni, una serie di dati *“elementari, suscettibili – attraverso successive elaborazioni – di fornire un'idonea base informativa per le esigenze di comunicazione dell'istituto. Il dato prima ancora di essere comunicato, deve essere raccolto e reso disponibile nelle forme e nei tempi desiderati”* [Solima, 2009].

Il museo, quindi, in accordo ai principi dell'*accountability*, non deve essere osservato solo dal punto di vista finanziario, bensì deve *“continue to explore innovative ways to assess the organization's ability to educate, enrich and arouse the public”* [Rentschler, Potter, 1996], necessitando di un sistema informativo in grado di consentire la realizzazione di un Annual Report. A tal scopo, le azioni necessarie saranno finalizzate a:

- raccogliere i dati;
- elaborare le informazioni;
- confrontare i dati del presente con quelli precedenti.

Considerando le realtà estere, l'Annual Report nei settori *non profit* rappresenta un consuetudinario strumento di rendicontazione, e in generale si riscontra [Christensen, Mohr, 2003] che “*some annual reports contained no financial information while others provided complete financial statements, notes and audit reports*”; nel contesto italiano, invece, è utile l'individuazione di schemi di riferimento desunti da altri contesti o realtà da utilizzare per l'elaborazione dei dati, pertanto è possibile “*riferirsi alla pratica dei bilanci sociali, o «bilanci di missione», ampiamente diffusi nell'ambito del contesto non-profit, anche se ancora poco conosciuti in ambito museale; ovvero, assumere come base di ragionamento gli standard di funzionamento e gli indicatori di performance, messi a punto a livello governativo ovvero da associazioni di operatori del settore museale*” [Christensen, Mohr, 2003].

Sulla scorta dei modelli internazionali, che segnalano l'esigenza “*to develop public financial reporting standards and to facilitate the convergence of international and National standards*” [Adam B, Mussari, Jones R, 2011], per i musei italiani, il primo *step* di un Annual Report è rappresentato dalla definizione di uno standard da utilizzare come guida per la raccolta dei dati e addirittura per la stessa predisposizione del sistema informativo interno. I bilanci sociali di organizzazioni operanti nel terzo settore possono rappresentare un valido e utile sostegno in tal senso. In modo particolare è utile redigere report basati su variabili e classificazioni come ad esempio [Solima, 2009]:

- identità del museo;
- dimensione economica;
- dimensione sociale;
- dimensione ambientale;
- strategie ed obiettivi futuri.

Tende ad emergere un modello di Annual Report di specie, caratterizzato da una matrice principalmente esplicativa di dati sociali ed ambientali, descrittivo anche a scapito dell'analiticità dei dati numerici e quantitativi.

Per arricchire il quadro appena proposto, si possono utilizzare standard museali di natura prima nazionale e poi locale, e in tal proposito è possibile prendere in esame due tipologie di *standard* [Solima, 2009]:

a) *quelli ritenuti «essenziali», che rappresentano cioè l'insieme dei «requisiti minimi» che un museo deve possedere per essere qualificato come tale, che spesso assumono quindi valore prescrittivo: ad esempio, con riferimento alla frequenza delle visite guidate, esse devono essere disponibili ad orari predefiniti ovvero su richiesta;*

b) *quelli «raccomandati», che possono essere interpretati alla stregua di una sollecitazione.*

È possibile constatare [Solima, 2009] che nella realtà italiana gli standard attuali rappresentano «*linee guida*», vale a dire acquisizione di nozioni finalizzate ad individuare determinate sfere di funzionamento, a fornire riscontri informativi e a stimolare l'incremento assiduo del livello qualitativo del servizio globalmente proposto: “*essi, in ogni caso, costituiscono un importante punto di riferimento per delineare i confini di quella che può essere definita come la «dotazione informativa di base» del museo, necessaria a guidare non solo il processo di auto-valutazione di un istituto ma anche, eventualmente, ad alimentare (almeno in parte) la costruzione di un Annual Report*”.

Nel contesto italiano, quindi, emerge l'esigenza di fissare *standard* che valutino le *performance* in una duplice ottica: “*interna, nella misura in cui, attraverso la fissazione di livelli prestazionali da monitorare nel corso del tempo, il museo risulta in grado di sviluppare una direzione per obiettivi ed un controllo (sia ex-post che concomitante) per risultati; esterna, qualora la fissazione degli indicatori scaturisca, in tutto o in parte, da una negoziazione con un soggetto finanziatore ed il raggiungimento di specifici risultati sia considerato condizione essenziale per l'ottenimento di particolari benefici*” [Solima, 2009].

Inoltre è necessario utilizzare tre tipologie di indicatori:

- indicatori di processo, per valutare le attività proposte,

- indicatori di risultato, per valutare il raggiungimento o meno degli obiettivi operativi,
- indicatori di impatto, per valutare gli impatti sociali e culturali delle attività del museo.

Per una maggiore cognizione di quanto monitorato dai report, è oltremodo importante che i parametri utilizzati consentano la comparazione, ovvero siano *“suscettibili di consentire attendibili raffronti tra strutture museali diverse; tali indicatori si ricavano rapportando un valore assoluto (il numero di visite guidate effettuate) ad una grandezza comparabile (la quantità di visitatori del museo) e consentono di analizzare la performance rispetto a un criterio generale di valutazione (in termini, quindi, di efficacia, efficienza, etc.)”* [Gstraunthaler, Piber, 2007]<sup>66</sup>.

Riportando il discorso sul grado di diffusione nei musei italiani degli strumenti/documenti utilizzati in risposta al principio di *accountability*, si può affermare che ad eccezione di pochissimi casi positivi, il panorama è caratterizzato da un clima incerto e indefinito. *“Sviluppare una riflessione condivisa, tra gli studiosi di management e gli operatori del settore museale, in ordine alla necessità di individuare nuovi parametri di misurazione delle attività del museo e, più in generale, delle linee guida per la redazione di supporti informativi quali gli AR, appare di estrema importanza, anche considerando gli effetti generalmente indotti dalla predisposizione di tali documenti.”* [Solima, 2009].

---

<sup>66</sup> Gstraunthaler, Piber (2007) in Solima L. (2009), *op.cit.*

## **PARTE SECONDA**

### **CAPITOLO 4: LA RICERCA EMPIRICA** **Obiettivi e Metodologia della ricerca empirica**

#### **Introduzione**

Nei capitoli precedenti si è trattato degli argomenti teorici utili a delineare il campo di ricerca. L'obiettivo è analizzare come la gestione dei processi di produzione del valore nei musei, così come concepiti dalla letteratura in materia nonché nella proposta ministeriale per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione (d.m. 1 dicembre 2006), possa contribuire allo sviluppo strategico dell'istituzione museale. Lo sviluppo strategico si può avvalere di un modello di accountability e comunicazione istituzionale quale l'"Annual Report", in grado di organizzare, gestire e comunicare responsabilmente gli esiti della sua attività ai vari stakeholders.

In questa seconda parte ci si concentra sulla realizzazione dell'Annual Report per il Museo di Capodimonte. Nella ricerca empirica condotta si propone l'elaborazione dell'"Annual Report" del Museo di Capodimonte, che, ad oggi, non ha ancora implementato alcun documento/strumento in risposta al principio di *accountability*.

Coerentemente al fenomeno che si vuole indagare e agli aspetti specifici che si intendono analizzare, la scelta della metodologia di ricerca<sup>67</sup> per l'elaborazione dell'Annual Report è lo studio di caso. Tale approccio, sebbene sia stato "a lungo stereotipato come il fratello minore fra i metodi delle scienze sociali" [Yin, 2005]<sup>68</sup>, attualmente continua a trovare un'ampia applicazione in diversi ambiti e principalmente negli studi di economia, scienze politiche e manageriali, scienze sociali e psicologia. In primo luogo, il suo utilizzo deriva dalla finalità di studiare deliberatamente condizioni contestuali considerate pertinenti al fenomeno oggetto di studio; esso infatti, è definito un'indagine empirica che conserva le "caratteristiche olistiche e significative degli eventi della vita reali", ovvero rappresenta "la strategia preferita, quando le domande "come e perché" stanno per essere poste, quando il ricercatore ha poco controllo sugli eventi e quando l'attenzione è posta su un fenomeno contemporaneo che si svolge in un contesto di vita reale" [Yin, 2005]. In secondo luogo, dato che il fenomeno e il contesto per cui la ricerca si svolge, non sono sempre distinguibili nelle situazioni di vita reale, la logica di progetto che guida uno studio di caso, implica un'intera serie di altre caratteristiche tecniche, incluse la raccolta di dati e le strategie di analisi. Lo studio di caso costituisce un metodo che ingloba tutto nella logica di progetto, risultando una "strategia di ricerca completa" [Stoecker, 1991].

La ricerca su cui sviluppa il presente studio è focalizzata ad esplorare il "che cosa" del fenomeno indagato e più specificatamente concerne la seguente domanda: quale è il modo attraverso cui un'istituzione museale può trasmettere il differente tipo di valore - culturale, economico e sociale - che essa è chiamata a produrre per ciascuna comunità di interlocutori (portatori d'interesse) coinvolti? Con riguardo all'obiettivo della ricerca, riguardante un modello proponibile di Annual Report, collegheremo la sua realizzazione alla necessità di prevedere misure di trasparenza dell'azione pubblica in grado di creare e trasmettere valore culturale, economico e sociale, attraverso l'adozione e

---

<sup>67</sup> Intendendo per "metodologia" della ricerca la filosofia che guida il processo di ricerca, comprendente gli assunti ed i valori che fungono da base razionale della ricerca (come le ipotesi di ricerca e gli assunti di base), gli standard ed i criteri utilizzati dal ricercatore al fine di interpretare i dati e pervenire a delle conclusioni, è possibile distinguere fondamentalmente due tipi di approcci su cui essa si fonda, ossia uno quantitativo e l'altro qualitativo. Mentre il primo si riferisce ad una metodologia particolarmente indicata per misurare l'intensità di alcuni fattori che sono noti ex ante, per cui può essere tradotta in indicatori e parametri da rilevare, il secondo, invece, consiste in una prospettiva metodologica particolarmente adatta ad indagare la natura di un fenomeno le cui caratteristiche non sono ben definite ex ante. Cfr. Corbetta P., (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

<sup>68</sup> Yin R. K. (2005), *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Armando Editore, Roma, p. 28.

comunicazione dei livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione così come definiti dallo schema di decreto sopraindicato.

La ricerca verrà condotta secondo un approccio di tipo esplorativo<sup>69</sup>, in quanto lo scopo è di descrivere e spiegare connessioni, contesto ed effetti dei fattori caratterizzanti lo strumento dell'Annual Report messo a punto sulla base dei livelli minimi, nonché di sviluppare ipotesi pertinenti e proposizioni per un'indagine ulteriore. Nello specifico si svolgerà un'approfondita analisi del Museo di Capodimonte avvalendosi dei livelli minimi uniformi per giungere alla concreta realizzazione di un Rapporto di attività, ovvero dell'Annual Report 2011/2012, ad esso relativo.

La caratteristica principale di questo approccio consiste nella delimitazione dell'oggetto di studio: il Museo di Capodimonte, visto come un sistema integrato di relazioni, osservato nelle dinamiche interne e nei rapporti con la realtà territoriale. La strategia di ricerca adottata, scegliendo di analizzare e valutare il museo suddetto, in ordine ai livelli minimi di qualità museali<sup>70</sup>, ha fornito una base di comparazione per raffrontare i risultati effettivamente ottenuti dal Museo di Capodimonte rispetto agli obiettivi previsti dalla proposta di decreto. Esso consente di contestualizzare per ciascun ambito di riferimento le componenti dell'offerta museale, e, successivamente di decontestualizzarli per coglierne gli elementi più significativi. Questi ultimi se da un lato hanno rilevato i punti di forza, i nodi problematici e le criticità esistenti del contesto caratterizzante il museo, dall'altro, sono stati opportunamente valutati al fine di strutturare una proposta di Annual Report.

#### **4.1 L'approccio metodologico: lo studio di caso**

---

<sup>69</sup> Si distinguono tre tipologie che definiscono lo studio di caso: esplorativa, descrittiva, esplicativa. Lo studio esplorativo è finalizzato a definire le ipotesi, il campo di indagine, gli strumenti da utilizzare, i quesiti di ricerca; lo studio descrittivo si prefigge lo scopo di effettuare una descrizione completa di un fenomeno; lo studio di caso esplicativo tende a spiegare le cause o a fornire spiegazioni, ad es. circa una teoria. Cfr. Yin R. K., *op. cit.*

<sup>70</sup> In tale ambito, l'analisi viene svolta mediante lo "Schema per la redazione della scheda di valutazione/autovalutazione"; fonte: Montella M., Dragoni P.(2010), (a cura di), *Musei e valorizzazione dei Beni cultural – Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*", pp. 344-362.

Lo studio delle dinamiche aziendali di un'amministrazione pubblica deve tenere conto della complessità e multidimensionalità che le caratterizzano, considerando altresì che queste ultime non risultano sempre direttamente afferenti a leggi universali e quindi, tantomeno sono in assoluto spiegabili. Da ciò emerge la necessità di adoperare il metodo dello studio di caso che si configura come una ricerca indispensabile per enucleare la specificità di un fenomeno/contesto che si intende analizzare. La definizione di *case study* fornitaci da Yin [2005], secondo cui questo costituisce “un’indagine empirica che studia un fenomeno contemporaneo entro il suo contesto di vita reale, particolarmente quando i confini fra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti”<sup>71</sup>, si inserisce all’interno dell’annoso e aperto dibattito concernente la sua validità in termini di metodologia della ricerca scientifica. Questa infatti, non è unanimemente accordata laddove in esso viene riscontrata la carenza di scientificità e di rigore analitico unitamente alla limitata comparabilità e alla non replicabilità dei risultati. Lo studio di caso, in effetti, utilizzato per finalità di ricerca qualitativa, risulta utile per spiegare le specificità appartenenti ad un determinato fenomeno/contesto soprattutto attraverso descrizioni analitiche dei processi, reputate utili ma non generalizzabili, a differenza della ricerca svolta tramite l’approccio quantitativo, che ha come fine ultimo quello di scomporre un fenomeno nelle parti che la compongono (variabili dello studio), adottando procedure quantitative, ovvero utilizzando campioni sufficientemente estesi e dunque fonte di risultati considerati generalizzabili. Senza approfondire il dibattito epistemologico attuale, che peraltro pare assumere nuovi e non più antitetici significati in relazione alla complementarità delle due categorie – di quantità e di qualità – configurabile soprattutto nella ricerca applicata, il concetto di “generalizzazione analitica” di Yin, propone la questione soprattutto dal punto di vista della procedura, ossia di pratica di metodo. Essa, infatti, tende a superare la contrapposizione in auge tra approccio quantitativo e qualitativo<sup>72</sup>,

---

<sup>71</sup> Yin R.K., 2005. Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Armando Editore, Roma, pp.44-45.

<sup>72</sup> Una parte considerevole della teoria, oltre a valutare la conoscenza derivante da uno studio di caso, come concreta e contestuale anche rispetto al processo di interpretazione progressiva che si svolge, proprio in ragione della sua contestualizzazione ad un determinato fenomeno, ritiene che essa non è di per se generalizzabile e che dovrebbe pertanto essere considerata come “verità provvisoria” senza pretese di definitività e di esaustività. Senza entrare nel dettaglio del tema della generalizzazione dei risultati di ricerca che costituisce uno dei problemi sui quali maggiormente si misura il dibattito tra approccio quantitativo e qualitativo nonché uno degli elementi principali su cui sono fondate le perplessità riguardo alla validità scientifica del caso, l’indagine qui proposta, non si svolge attraverso il metodo della “generalizzazione statistica”, né tantomeno, a causa dei limiti imposti dall’approccio “esplorativo”

fornendo un metodo finalizzato ad essere il più possibile esplicativo del suo campo d'indagine, ma anche il principale veicolo per generalizzare i risultati ottenuti.

La scelta di un approccio metodologico rispetto ad un altro è intrinsecamente legata all'“interesse conoscitivo” che determina la ricerca. Lo studio di caso si configura come il metodo più adeguato per affrontare la nostra indagine, e di seguito, in risposta alle motivazioni che ne hanno indotto l'utilizzo, si tratterà del ruolo, degli ambiti e delle modalità che lo caratterizzano. Ebbene, si distinguono tre tipologie che definiscono lo studio di caso: esplorativa, descrittiva, esplicativa. Lo studio esplorativo è finalizzato a definire le ipotesi, il campo di indagine, gli strumenti da utilizzare, i quesiti di ricerca; lo studio descrittivo si prefigge lo scopo di effettuare una descrizione completa di un fenomeno mentre lo studio di caso esplicativo tende a spiegarne le cause o a fornire spiegazioni.

Il metodo dei casi ha come elementi fondamentali: il tipo di research question; il livello di controllo che il ricercatore ha sugli eventi e la simultaneità degli eventi in relazione alla ricerca. Identificare il tipo di research question è il primo passo da compiere tramite una classificazione cui la ricerca propone di rispondere secondo una semplice classificazione che distingue le domande di tipo chi, cosa, dove, quanti, come e perché. In particolare, l'adeguatezza dello studio di caso come approccio metodologico, appare più evidente negli studi con research question del tipo “come” e “perché”, in quanto per essi, emerge la necessità conoscitiva sia di superare il mero dato statistico, sia di monitorare relazioni in un dato arco di tempo. L'analisi di un caso aziendale, ad esempio, può risultare insufficiente rispetto alla finalità di studiare l'intensità di un dato fenomeno, bensì ottimale se si analizzano i modus operandi di un dato processo. In secondo luogo è necessario verificare il grado di controllo che il ricercatore ha sugli eventi nonché la contemporaneità o la precedenza degli stessi rispetto allo svolgimento della ricerca. Rispetto a ciò, lo studio di caso generalmente risulta più efficace con una research question di tipo come o perché, ovvero orientata verso fenomeni contemporanei non influenzabili dal ricercatore. Lo studio di caso è, in primis, una metodologia qualitativa di ricerca laddove: è idiografico, perché concerne una

---

adottato, può riferirsi in pieno al metodo contrapposto della “generalizzazione analitica” la quale implica una rigorosa costruzione teorica “che considera possibilità e posizioni estreme di verificabilità, attraverso cui leggere una o più realtà specifiche che presentano tutti i connotati previsti dalla proposizione teorica iniziale e che attraverso le prove (*evidences*) presentate dalla realtà consentono di validare o falsificare la teoria”. Cfr. Yin R. K., *op. cit.*, p. 19.

condizione specifica da studiare in base ad ipotesi e a circostanze attinenti; non si qualifica come esperimento di laboratorio, ma come un esperimento qualitativo di stampo pragmatico che analizza le azioni e le specificità dei protagonisti puntando sul processo più che sulla soluzione; è narrativo e si presta alle indagini del suo narratore.

#### **4.2 Il progetto di ricerca dello studio di caso**

Nello studio di caso risultano indispensabili le seguenti componenti: “le problematiche oggetto di studio, le proposizioni teoriche oggetto di studio (qualora siano presenti), le unità d’analisi; il collegamento logico dei dati alle proposizioni progettuali, i criteri di interpretazione dei risultati” [Yin, 2005]. La ricerca prende avvio dalla formulazione, sia sostanziale che formale, della domanda di ricerca. Tale fase risulta fondamentale per verificare la fattibilità dell’analisi rispetto all’approccio metodologico scelto nonché per indirizzare la ricerca verso una mirata e specifica raccolta dei dati. Il passaggio successivo concerne le proposizioni dello studio, che definiscono in modo preciso e circoscritto quali aspetti il ricercatore intende focalizzare all’interno dello studio che sta svolgendo. Le preposizioni teoriche non sono previste allorché la strategia di ricerca riguarda esperimenti, perizie o comunque un soggetto da “esplorare”, e assume dunque finalità esplorativa: in tali contesti, si dovrebbe stabilire almeno l’obiettivo, oppure i criteri in base ai quali un’indagine sarà considerata riuscita. Per quanto concerne la scelta dell’unità di analisi, essa dipende dalle peculiari caratteristiche del caso studio che può concernere un individuo, un’organizzazione o un dato processo. La fase successiva deve chiarire e specificare lo spazio e il tempo del caso esaminato, per delineare i suoi limiti spaziali e cronologici, da cui sarà possibile desumere precise indicazioni circa la raccolta e l’analisi dei dati. Un percorso di ricerca deve condurre il ricercatore, tramite il reperimento e l’analisi dei dati, a circoscrivere un campo di generalizzazione in cui le interpretazioni si possano riscontrare valide per un significativo gruppo di individui e di situazioni.<sup>73</sup> Sia nell’analisi di un singolo fenomeno che nella disamina di più fenomeni, lo studio può avere matrice intrinseca, se

---

<sup>73</sup>Cfr. Nachmias D., Nachmias C. (1992), *Research methods in the social sciences*, St. Martin, New York in Yin R. K., *op. cit.*, p. 51.

mira ad esaminare il caso in sé, o matrice strumentale, se mira ad apprendere e sviluppare conoscenze replicabili al fine di conseguire ulteriori esiti proficui.

Oltre ad essere necessaria per definire e orientare la ricerca, la fase di progettazione è fondamentale anche per garantirne la qualità attraverso la scelta del più adeguato approccio metodologico. Più specificatamente, per esprimere un giudizio sulla qualità di uno studio di caso, si considerano determinati test logici con i rispettivi parametri di riferimento, utilizzati soprattutto nelle ricerche sociali empiriche, ma applicabili a qualsiasi progetto di ricerca<sup>74</sup>. I test in questione sono: validità di formulazione; validità interna; validità esterna; attendibilità. La validità di formulazione è inerente alle misure da impiegare per l'osservazione e l'analisi del fenomeno studiato. La validità interna, che può riferirsi soltanto a studi di caso causali o esplicativi (non per studi esplorativi o descrittivi), si prefigge lo scopo di stabilire una connessione causale, dimostrando che determinate condizioni conducono ad altre condizioni distinte da connessioni falsate. La validità esterna è finalizzata alla valutazione dei risultati di uno studio rispetto al suo dominio, stabilendo cioè i confini entro cui questi possono essere generalizzati. L'attendibilità, infine, chiama in causa la possibilità che le operazioni di uno studio nonché le procedure per la raccolta dei dati, possano essere ripetute conseguendo gli stessi risultati<sup>75</sup>.

### **4.3 La prospettiva della ricerca qualitativa dello studio di caso**

L'adozione di una prospettiva di ricerca qualitativa si presta laddove la finalità conoscitiva riguarda fenomeni/contesti mutevoli che richiedono un certo grado di pragmatismo in termini sia di comprensione sul campo dei problemi e di trattamento dei dati che si rilevano in uno specifico contesto storico-culturale, sia in termini di prospezione verso il cambiamento<sup>76</sup>. Il caso oggetto di studio, svolto secondo un approccio qualitativo, riguarda un'istituzione museale pubblica che può essere facilmente inclusa tra le realtà complesse e composite suddette. Per queste, risulta

---

<sup>74</sup> Ci si riferisce ai parametri che includono i concetti di attendibilità, credibilità, certezza e garanzia dei dati, per i quali è possibile identificare strategie specifiche, da attuarsi nell'ambito di uno studio di caso. Cfr. Yin R. K., *op. cit.*, p. 63.

<sup>75</sup> Cfr. Yin R. K., *op. cit.*, p. 64.

<sup>76</sup> Cfr. Yin R. K., *op. cit.*, p. 14.

discutibile, se non addirittura inadeguato svolgere una ricerca allo scopo di ottenere un'enumerazione di frequenze, mediante una rappresentazione di "campione"; viceversa esse ben si prestano a ricerche aventi come fine quello di sviluppare e di generalizzare teorie, attraverso un'analisi "generalizzante" e non "particolareggiante"<sup>77</sup>. L'approccio quantitativo, infatti, concerne un fine generalizzante fondato sull'individuazione di un dato problema o fenomeno tramite variabili numeriche enucleate in termini numerici e sulla elaborazione di esse con tecniche statistiche, matematiche o comunque quantitative [Corbetta, 2003]<sup>78</sup> Il percorso quantitativo trae origine da una teoria con paradigmi consolidati che delimita l'area di analisi e consente di rintracciare proprietà delle variabili significative da analizzare empiricamente. Successivamente si definiscono i metodi e le tecniche da adoperare, si rilevano e si elaborano i dati e si verificano i risultati che, in fine, devono essere espressi da una teoria. La ricerca qualitativa, invece, si dimostra proficua in economia aziendale primariamente nelle indagini storiche e nello studio dei casi, laddove si mostra capace di descrivere comportamenti reali delle aziende analizzate nella loro specificità e senza stereotipi, sempre attraverso un chiaro rigore scientifico. L'analisi qualitativa si sostanzia in un'analisi la cui rilevazione viene effettuata su singoli soggetti non rappresentativi dal punto di vista statistico: i dati qualitativi, che si possono ottenere con tecniche come l'osservazione partecipante, l'intervista qualitativa e l'uso dei documenti<sup>79</sup>, non sono standardizzati ma soft, specifici e utili per classificazioni da presentare narrativamente e descrittivamente. I concetti chiave della ricerca sono: ambito, ovvero limite spazio-temporale della raccolta di informazioni, e unità di analisi, ovvero il referente oggetto della raccolta. Per una ricerca quantitativa è necessario delimitare anche: popolazione, ovvero insieme degli esemplari dell'unità scelta, campione, sottoinsieme della ricerca, e caso, ovvero ogni esemplare su cui si raccolgono le informazioni. Le fasi caratterizzanti il lavoro sul campo di una ricerca qualitativa, sono: figurazione della ricerca; costruzione della matrice empirica; organizzazione dei dati; analisi dei dati; enucleazione dei risultati. Le principali differenze metodologiche tra le due tipologie di analisi sopra descritte sono:

---

<sup>77</sup> Cfr. Yin R. K., *op. cit.*, p. 18.

<sup>78</sup>Cfr. Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. I paradigmi riferimento*, Il Mulino, Bologna.

<sup>79</sup>Cfr. Corbetta P. (2003), *op. cit.*

- il grado di strutturazione del disegno di ricerca, che è rigidamente ordinato in fasi nel caso dell'approccio quantitativo di matrice deduttiva, e destrutturato e dinamico in quello qualitativo, non necessariamente interessato alla formulazione di ipotesi ma maggiormente finalizzato al percorso di ricerca in sé;
- la mancanza nell'approccio qualitativo del momento dell'operativizzazione dei concetti, che nella ricerca quantitativa costituisce, invece, una fase decisiva del processo, laddove i concetti vengono trasformati in variabili, dunque resi misurabili.<sup>80</sup> Le disparate pratiche dell'analisi qualitativa, tra cui l'osservazione partecipante, le storie di vita, l'approccio biografico, l'analisi di documenti, etc., sono molto simili tra loro e variano solo per alcuni attributi.

#### **4.4 L'analisi dei documenti per lo studio di caso**

L'analisi dei dati qualitativi afferenti ad uno studio di caso, può svolgersi attraverso l'uso dei documenti ovvero l'utilizzo di materiale informativo, scritto o non, su un determinato fenomeno che esiste indipendentemente dal ricercatore, con due conseguenti vantaggi<sup>81</sup>: le informazioni non risentono degli effetti derivabili dall'interazione tra ricercatore e soggetto; in genere, le informazioni ottenute sono pertinenti anche al passato. I tipi di documenti cambiano in relazione all'origine. Ebbene, i documenti personali, ossia fonti di natura privata, si distinguono in scritti quali autobiografie, diari e lettere, ed orali come ad esempio le storie di vita.

I primi risultano difficili da rinvenire per la resistenza dei soggetti che li generano o posseggono, per la scarsa rappresentatività e per la parzialità dei contenuti rispetto all'oggetto studiato. I secondi, sono biografie orali concesse al ricercatore che registra la conversazione e interviene solo per facilitare il ricordo: il vantaggio principale è la

---

<sup>80</sup> Cfr. Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

<sup>81</sup> Tale materiale è prodotto da individui o istituzioni per scopi diversi da quelli della ricerca sociale. Cfr. Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

pertinenza maggiore con quanto interessa all'intervistatore, lo svantaggio principale è la possibile imprecisione legata al grado di memoria.

Oltre ai documenti personali, è possibile analizzare i documenti istituzionali, di natura pubblica perché creati da organizzazioni o da membri di istituzioni: esempi sono i documenti aziendali, i verbali di consigli di amministrazione, gli articoli di giornale, gli atti amministrativi ecc. Analizzare tali documenti vuol dire comprendere la cultura dell'organizzazione che li ha generati. I vantaggi di tali documenti sono la non reattività, l'utilizzo per analisi diacroniche<sup>82</sup> e i costi ridotti. Gli svantaggi risiedono nell'ipotetica incompletezza delle informazioni e nell'ufficialità della rappresentazione che può essere carente in oggettività. I documenti istituzionali si distinguono in: mezzi di comunicazione di massa (prodotti dei mass media, articoli di giornale), narrativa (manuali, testi, etc.); materiale giudiziario (sentenze, verbali di processi); documenti della politica (atti parlamentari, programmi dei partiti); documenti aziendali e amministrativi (bilanci, rapporti annuali, etc.); documenti materiali (tracce tangibili significative delle attività che le hanno prodotte).

#### **4.5 Lo studio di caso: i livelli minimi uniformi per la valorizzazione del Museo di Capodimonte**

Allo scopo di realizzare l'Annual Report 2011/2012 del Museo di Capodimonte, questo studio assume come base di ragionamento i livelli minimi di funzionamento e gli indicatori di performance, messi a punto a livello governativo dalla Commissione incaricata di elaborare una proposta per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione (d.m. 1 dicembre 2006)<sup>83</sup>. Tale schema pur non avendo valore normativo nazionale, viene scelto per due motivazioni principali:

---

<sup>82</sup> Descrive lo studio e la valutazione dei fatti linguistici nel loro evolversi dinamicamente nel tempo. Si oppone alla sincronia che invece studia le lingue in un dato momento, con maggiore grado di astrazione. Ndc.

<sup>83</sup> La Commissione nazionale, meglio nota come Commissione Montella dal nome del suo presidente, fu istituita con decreto ministeriale del 1° dicembre 2006, allo scopo principale di aggiornare l'“Atto di indirizzo” sugli standard museali (2001) sviluppando processi di autovalutazione e di accreditamento, nonché di dare attuazione all'art. 114 del Codice dei Beni culturali e del Paesaggio, ove si prevede che il “Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali, anche con il concorso delle università, fissano i livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione su beni di pertinenza pubblica e ne curano l'aggiornamento periodico”. La sua composizione, venne integrata con altri cinque decreti emanati nei primi quattro mesi del 2007, anno in cui in cui pervenne alla conclusione dei lavori con l'approvazione di un articolato documento finale, che ad oggi resta poco conosciuto a causa della limitata diffusione tra gli addetti ai lavori, avvenuta soltanto grazie a una sintesi pubblicata dall'Ufficio Studi del

- il metodo dell'autovalutazione proposto attraverso cui si suggerisce le modalità per accertare i livelli minimi uniformi per la valorizzazione in ambito museale<sup>84</sup>;
- si ritiene che l'utilizzo dei livelli minimi uniformi per la valorizzazione come logica di base, consenta il raggiungimento di una duplice finalità, ovvero da una parte si fornirebbe una valida struttura d'impianto al suddetto Annual Report, dall'altra sarebbe possibile, proprio attraverso la realizzazione di quest'ultimo, costruire un adeguato e coerente strumento di comunicazione, in grado non solo di assolvere alla sua specifica e diretta funzione di rendicontazione, trasmettendo ai diversi stakeholders di riferimento, il valore culturale, economico e sociale, dell'offerta museale in oggetto, ma anche di svolgere un indiretto e altrettanto efficace ruolo di comunicazione, volto a diffondere tra essi, sia la conoscenza dei medesimi livelli minimi di valorizzazione, sia il valore effettivamente prodotto dal museo nella sua configurazione attuale, rapportata a questi ultimi.

Il progetto di ricerca relativo al nostro caso di studio esplorativo si è svolto attraverso il seguente piano d'azione:

- la problematica oggetto di studio, intende esplorare il “che cosa” del fenomeno indagato, teso ad individuare quale è il modo attraverso cui un'istituzione museale può trasmettere il differente tipo di valore - culturale, economico e sociale – che essa è chiamata a produrre per ciascuna comunità di interlocutori (portatori d'interesse) coinvolti, considerando che ogni valore si definisce attraverso uno specifico processo di scambio con ciascuno di essi. Gli argomenti teorici conducono al nostro “interesse conoscitivo”, ossia al modello di *accountability* e comunicazione istituzionale dell'“Annual Report”, in grado di organizzare, gestire e comunicare responsabilmente gli esiti dei processi di creazione del valore museale ai vari stakeholders, in accordo ai principi di trasparenza dell'azione pubblica;

---

Ministero per i Beni e le Attività culturali nell'ottobre 2007. Cfr Montella M., Dragoni P. (2010), (a cura di), *op. cit.*, p. 20.

<sup>84</sup> La Commissione ha predisposto una tabella che individua alcuni requisiti, ritenuti fondamentali, che connotano i livelli di qualità considerati accettabili e suggerisce le modalità per accertarli, attraverso domande precise ai responsabili o produzione di documentazione. Cfr. Maresca Compagna A. in Montella M., Dragoni P. (2010), (a cura di), *op. cit.*, p. 291.

- in relazione alla problematica iniziale di ricerca, si decide pertanto di analizzare e valutare un museo pubblico (Museo di Capodimonte di Napoli) in ordine ai livelli minimi di qualità museali sopra esposti, al fine di ottenere una base di comparazione per raffrontare i risultati effettivamente ottenuti dallo stesso rispetto agli obiettivi previsti dalla proposta di decreto, consentendo di contestualizzare per ciascun ambito di riferimento le componenti dell'offerta museale, e, successivamente di decontestualizzarli per coglierne gli elementi più significativi;
- nell'ambito dello studio finalizzato ad accertare la presenza dei livelli minimi uniformi nel museo oggetto d'analisi, si procede con l'affrontare un'ulteriore analisi comparativa, basata sempre sull'accertamento dei livelli minimi, ma riguardante la *best practice* "Soprintendenza Speciale Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico ed Etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Firenze", la quale rappresenta un caso virtuoso per essere l'unica tra le Soprintendenze Speciali a realizzare un Annual Report;
- gli elementi più significativi, risultanti dalla comparazione che si è svolta tra lo schema di decreto dei livelli minimi e gli ambiti museali determinanti per la creazione dei processi di creazione del valore dell'offerta museale di Capodimonte, se da un lato hanno rilevato i punti di forza, i nodi problematici e le criticità esistenti del contesto caratterizzante il museo, dall'altro, sono stati opportunamente valutati al fine di strutturare per esso una proposta di Annual Report, poiché ad oggi, risulta non adottare alcun metodo di rendicontazione sociale;
- l'interpretazione dei risultati oltre ad avvalorare la tesi che ritiene necessaria l'adozione di uno strumento di rendicontazione e di comunicazione anche e soprattutto per un'"azienda museo", mette in evidenza il rigore e l'utilità derivanti dall'utilizzo dei livelli minimi uniformi, quali costruito per la realizzazione del documento, oltre a richiamare la necessità di sviluppare ipotesi pertinenti e proposizioni per un'indagine ulteriore.

Il reperimento dei dati necessari all'accertamento dei livelli minimi del Museo di Capodimonte, è avvenuto tramite lo svolgimento di un'attività formativa di ricerca e di tirocinio presso lo stesso, per una durata di sei mesi, al termine del quale si è ottenuta

un'autorizzazione a consultare e ad utilizzare documenti istituzionali. Nello specifico, si è data la disponibilità di tutti i tipi di documenti istituzionali richiesti, ossia di quelli aziendali e amministrativi, nonché di quelli materiali.

La conoscenza della realtà museale oggetto d'analisi, discretamente acquisita rispetto al biennio 2011/2012, grazie altresì alla disponibilità di alcuni funzionari amministrativi particolarmente motivati, responsabili degli uffici chiave (amministrativo, personale, concessioni, etc.), se da un lato consente l'inquadramento di ciascun ambito con la sua esplicitazione attraverso i livelli minimi, dall'altro non consente di configurare una risposta assoluta alla domanda enunciata, nel senso che per dimostrare la validità dello strumento dell'Annual Report, come possibile supporto all'attività di gestione museale, nonché quale documento di rendicontazione in grado di trasmettere valore culturale, economico e sociale ai diversi stakeholders coinvolti, si rende necessario un ulteriore studio, volto ad indagare soprattutto le ragioni qualitative che spingono a richiedere e a leggere un rapporto di attività.

## **CAPITOLO 5 L'ANALISI EMPIRICA: REALIZZAZIONE DEL PRIMO "RAPPORTO DI ATTIVITÀ" DEL MUSEO DI CAPODIMONTE**

### **Introduzione**

Seguendo l'approccio metodologico dello studio di caso esplorativo questa parte della ricerca si struttura attraverso un'analisi del Museo di Capodimonte in ordine ai livelli minimi di qualità museali definiti dalla proposta ministeriale per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione<sup>85</sup>. I risultati di tale valutazione saranno utilizzati sia per stabilire se i livelli minimi uniformi corrispondono a quelli stabiliti dal modello di riferimento, sia allo scopo di decontestualizzare per ciascun ambito museale le componenti dell'offerta specifica, in modo da individuare quelle più significative necessarie alla redazione dell'*Annual Report* proposto.

---

<sup>85</sup> Sulla proposta di decreto 1 dicembre 2006 si è ampiamente parlato nei capitoli 3 e 4 del presente studio.

Nell'ambito della suddetta valutazione si inserisce un'ulteriore analisi comparativa, basata sempre sull'accertamento dei livelli minimi, ma riguardante la *best practice* della "Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico ed Etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Firenze", la quale rappresenta un caso virtuoso in Italia, per essere l'unica tra le Soprintendenze Speciali, a realizzare un Annual Report.

### **5.1 Identità del Museo di Capodimonte**

Il museo di Capodimonte è un'istituzione permanente senza scopo di lucro, un museo di arte antica e moderna, con una sezione dedicata al contemporaneo. L'atto istitutivo è contenuto nel R.D. n. 1792 del 3 ottobre 1919<sup>86</sup>, con il quale palazzi storici e ville appartenute alla famiglia Savoia cessano di far parte della dotazione della Corona e tornano a far parte del demanio dello Stato con destinazione al Ministero della Pubblica Istruzione. Fino ad allora, Capodimonte era stata una reggia sontuosa, vissuta e abitata con fortuna discontinua tra Settecento e i primi decenni del Novecento. A ciò deve la varietà delle sue raccolte che dalla pittura e dalla scultura si estendono ai disegni, alle armi, alle arti decorative con una ricchezza di esemplari di grande raffinatezza, frutto sia della straordinaria collezione di Casa Farnese, sia, in seguito, delle corti dei Borbone e dei Savoia. Nel corso degli anni, fino ad oggi, ulteriori acquisizioni hanno poi integrato ed esteso le raccolte originarie. Nel 1957 è stata aperta al pubblico come Galleria Nazionale dello Stato Italiano. La progettazione di un assetto espositivo ed un riordinamento delle collezioni, avviata a partire dal settembre 1995 ha fatto seguito ai grandi interventi strutturali degli ultimi due decenni, resi necessari al fine di adeguare il Museo alle esigenze moderne di conservazione. Attraverso tale percorso, Capodimonte ha assunto l'attuale configurazione.

---

<sup>86</sup> Ci si riferisce al *R.D.L. 3 ottobre 1919, n. 1792*, "Modificazioni alla dotazione della corona e riordinamento del patrimonio artistico nazionale" con cui Villa Medicea della Petraia (Firenze), Villa Medicea di Poggio a Caiano, Palazzo di Capodimonte (Napoli), Reggia di Caserta (Caserta), tornano a far parte del demanio statale. In merito gli arredi, il mobilio e gli oggetti d'arte ivi contenuti, il re Vittorio Emanuele III decise di donarli allo Stato pochi anni più tardi con R.D. 18 febbraio 1923, n. 818. Cfr. *Parca L. e Vergelli M. L., Atti istitutivi dei musei*, in "La carta d'identità del Museo. Il regolamento", Gangemi Editore, Roma, p. 28.

Il Museo di Capodimonte fa parte della Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico e Etnoantropologico e per il Polo Museale della Città di Napoli insieme alla Certosa e al Museo di San Martino, a Castel Sant’Elmo, al Museo Nazionale della Ceramica “Duca di Martina” nel Parco della Floridiana, al Museo Principe Diego Aragona Pignatelli Cortes e alla Certosa di “San Giacomo” a Capri.

La sua *mission*, indicata in documenti ufficiali nonché nella carta della qualità dei servizi del Museo, è così definita: “conservare, tutelare, documentare, esporre, accrescere e valorizzare il patrimonio artistico del museo e la sua storia; diffondere la conoscenza delle raccolte del museo e del loro profondo legame con la storia di Napoli, per secoli cardine di scambi culturali nell’Europa intera; sviluppare in un pubblico sempre più vasto l’attenzione nei confronti del patrimonio artistico, indispensabile per la sua tutela e salvaguardia, e trasmettere alle generazioni presenti e future la consapevolezza dell’importanza, per il nostro paese, del patrimonio stesso; sviluppare intese e collaborazioni con enti e istituzioni per valorizzare il patrimonio museale e promuoverne lo studio e la ricerca scientifica; promuovere iniziative espositive ed eventi culturali che favoriscano la conoscenza del patrimonio e della funzione stessa del museo”.

## **5.2 I livelli minimi uniformi per la valorizzazione**

È sempre più sentita l’esigenza che ogni istituzione pubblica o privata renda conto delle attività svolte, dei risultati conseguiti e dell’impegno delle risorse, in modo che la comunità di riferimento sia in grado di valutarne l’operato. In assenza di un dettato normativo specifico, si prendono come riferimento i livelli minimi uniformi per la valorizzazione, definiti dalla Commissione Montella, e contenuti all’interno dello schema di decreto proposto dalla stessa. Quest’ultimo predispone una tabella che individua alcuni requisiti, ritenuti fondamentali, i quali connotano i livelli di qualità considerati accettabili e suggerisce le modalità per accertarli, attraverso domande precise ai responsabili o produzione di documentazione.

I dati di diversa natura, raccolti nel corso dell'attività formativa di ricerca svolta presso il Museo di Capodimonte<sup>87</sup>, hanno consentito di svolgere l'(auto) valutazione nei modi suggeriti dallo schema, ovvero in accordo con le tipologie funzionali e dimensionali indicate in ordine ai processi produttivi, che sono<sup>88</sup>:

- Ambito I – *Status giuridico*;
- Ambito II – *Assetto finanziario*;
- Ambito III – *Strutture del museo*;
- Ambito IV – *Personale*;
- Ambito V – *Sicurezza*;
- Ambito VI – *Gestione delle collezioni*,
- Ambito VII – *Rapporti con il pubblico*;
- Ambito VIII – *Rapporti con il territorio*.

### 5.2.1 Status giuridico

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Atto istitutivo	Esistenza (le Amministrazioni componenti potranno fissare una data limite per la sua redazione)	SI
Regolamento	Esistenza ( le Amministrazioni componenti potranno fissare una data limite per la sua redazione)	NO
Proprietà o disponibilità del materiale	- Presenza di uno o più documenti di conferimento dei beni culturali - Depositi regolamentati a medio/lungo termine	SI
Proprietà o disponibilità	Atto di proprietà/disponibilità a lungo termine della sede	SI

<sup>87</sup> La suddetta attività svolta per la durata di sei mesi, finalizzata allo studio dei processi di produzione del valore nei musei, ha condotto all'analisi dell'assetto istituzionale del Museo di Capodimonte e degli elementi essenziali che esprimono la sua specificità, in relazione alla definizione esplicita della mission e dell'orientamento strategico di fondo. Attraverso l'osservazione diretta degli aspetti economici/gestionali/organizzativi che identificano i tratti salienti della realtà museale in questione nonché l'analisi di documenti di diversa origine (in gran parte, documenti istituzionali e materiali), si è giunti alla realizzazione del caso studio, così come programmato nella fase iniziale della ricerca, allorché si è definito l'argomento stabilendo la relativa attività di lavoro sul campo.

<sup>88</sup> Cfr. "Schema per la redazione della scheda di valutazione/autovalutazione", Montella M., Dragoni P. (2010) (a cura di), *Musei e valorizzazione dei Beni cultural – Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*", pp. 344-362.

della sede		
------------	--	--

Il Museo di Capodimonte fa parte della Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico e Etnoantropologico e per il Polo Museale della Città di Napoli.

Le Soprintendenze speciali, anche dette "Poli Museali" sono state introdotte in Italia nel 2001 in soli quattro casi (dopo Pompei), in cui il rilevante patrimonio richiedeva una gestione particolare: Roma, Firenze, Venezia, Napoli.

Esse sono dotate della massima autonomia: scientifica, contabile, organizzativa e finanziaria. Le Soprintendenze speciali hanno competenza generale e territoriale solo su alcuni beni specifici loro assegnati; fanno capo alla Direzione Generale per la Valorizzazione ed operano come le altre Soprintendenze settoriali su di un territorio specifico, ponendosi ad un livello intermedio tra l'organizzazione del Ministero e quella dell'azienda pubblica locale.

### **Assetto organizzativo**

In attesa del nuovo assetto organizzativo, in fase di progettazione, la struttura organizzativa della Soprintendenza Speciale, si basa sostanzialmente su tre aree principali: amministrativa, tecnica e tecnico-scientifica. In modo semplificato, il modello formale proposto di seguito (fig. 1), descrive una sintesi della realtà complessa e articolata che essa rappresenta, comprendendo al vertice, gli organi che dirigono e coordinano l'attività del Polo:

#### **Il Soprintendente**

#### **Il Consiglio di Amministrazione, organo di gestione della Soprintendenza**

#### **Il Collegio dei Revisori dei conti, organo di controllo.**

In posizione di staff rispetto agli organi di vertice si collocano i vari uffici che supportano le decisioni di programmazione e le azioni di verifica, e gli uffici che operano per l'attività di tutela del patrimonio storico-artistico dei musei e del territorio,

#### **Uffici di Staff**

- Segreteria del Soprintendente
- Ufficio Catalogo, Documentazione e Fototeca (collocato a Castel Sant'Elmo)

- Ufficio Conservazione e Restauro e dei Laboratori di Restauro (collocato al Museo di Capodimonte e al Museo di San Martino).

Infine, trasversalmente rispetto ad essi, gli uffici dell'area amministrativa e all'area tecnica, oltre gli uffici tecnico-scientifici che supportano l'attività didattica, catalografica e documentaria. Tali uffici svolgono le proprie funzioni tenendo conto delle indicazioni del Soprintendente, ma anche in stretta relazione con le attività dei singoli istituti nonché delle indicazioni ed esigenze espresse dalle direzioni dei vari musei e dei funzionari responsabili del territorio.

### **Uffici amministrativi**

- Uff. Direzione Gest. Econ. Finanziaria
- Uffici amministrativi
- Ufficio Risorse Umane
- Ragioneria ed Economato
- Ufficio Pensioni
- Ufficio Protocollo
- Uffici Concessioni e Servizi Aggiuntivi
- Ufficio del Consegnatario e Acquisti

### **Uffici area tecnica**

- Uffici tecnici
- Servizio Protezione e Prevenzione

### **Uffici tecnico-scientifici**

- Centro Documentazione Restauro
- Gabinetto Disegni e Stampe
- Sezione didattica
- Biblioteca B. Molajoli

Fig. 1. Rielaborazione dell'organigramma della Soprintendenza Speciale<sup>89</sup>



### 5.2.2 Assetto finanziario

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Bilancio del museo	Compilazione di uno schema riepilogativo delle entrate/uscite	SI

<sup>89</sup> La sintesi è stata elaborata sullo schema di organigramma, di natura descrittiva, fornitoci dalla Soprintendenza Speciale, risalente all'ultima approvazione dell'assetto organizzativo a firma del Soprintendente in carica, dell'anno 2008.

- **Il bilancio di previsione e il bilancio consuntivo della soprintendenza speciale, anni 2010/2011/2012**

Il bilancio di previsione, redatto per un solo centro di responsabilità amministrativa, comprende n. 6 centri di costo coincidenti con i complessi museali di competenza di questa Soprintendenza speciale.

Sotto il profilo espositivo il bilancio di previsione per l'anno 2011 è stato redatto in conformità ai principi contabili stabiliti dal D.P.R. N. 240/2003<sup>90</sup>.

Tabella n. 1

<b>ENTRATE</b>				
	<b>Anno finanziario</b>	<b>Anno finanziario</b>		
<b>Denominazione</b>	<b>Previsioni di competenza</b>	<b>2012</b> <b>Previsioni di competenza</b>	<b>+/-</b>	<b>%</b>
Titolo I Entrate correnti	4.219.535,00	3.324.014,55	- 895.520,00	- 21,22
Titolo II Entrate in conto capital e	2.235.160,00	918,000,00	- 1.317.160,00	- 58,93
Titolo III Entrate gestioni speciali	10.000,00	22.691,33	+ 12.691,00	+ 55,93
<b>Totale</b>	<b>6.464.695,00</b>	<b>4.264.705,88</b>	<b>- 2.199.989,00</b>	<b>- 34,03</b>

Tabella n. 2

<sup>90</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 29 maggio 2003, n. 240, *Regolamento concernente il funzionamento amministrativo-contabile e la disciplina del servizio di cassa delle soprintendenze dotate di autonomia gestionale.*

<b>USCITE</b>				
	<b>Anno finanziario 2011</b>	<b>Anno finanziario 2012</b>		
<b>Denominazione</b>	<b>Previsioni di <u>competenza</u></b>	<b>Previsioni di <u>competenza</u></b>	<b>+/-</b>	<b>%</b>
Titolo I Uscite correnti	4.119.535,00	3.292.014,55	- 827.520,00	- 20,09
Titolo II - Uscite in conto capitale	2.235.160,00	918.000,00	- 1.317.160,00	- 58,93
Titolo III - Uscite gestioni speciali	0,00	0,00		
Titolo IV - Uscite partite di giro	10.000,00	22.691,33	+ 12.691,00	+55,93
<b>Totale</b>	<b>6.364.695,00</b>	<b>4.232.705,00</b>	<b>- 2.131.990,00</b>	<b>- 33,50</b>

Nel bilancio di previsione 2012 sono iscritte complessivamente, al lordo delle partite giro, entrate per un importo di euro 4.264.705, 88, con una diminuzione rispetto alle previsioni del bilancio 2011 del 34,03% in termini percentuali e di euro 2.199.989 in termini assoluti, e correlativamente spese per un importo di euro 4.232.705, 00, con una diminuzione del 33,50% sulle previsioni dell'anno 2011 (6.364.695,00).

Al fine di analizzare i bilanci previsionali e consuntivi del 2010, 2011 e 2012 della Soprintendenza Speciale, con riferimento alle fonti di entrate si è tenuto conto dei capitoli essenziali, classificati in ordine alla loro origine e composizione. Dunque, sono state considerate sia le entrate correnti derivanti da finanziamenti stanziati da soggetti pubblici nazionali e locali (Ministero per i Beni e le Attività Culturali, altri Ministeri, Regioni, Province e Comuni), sia le entrate correnti proprie o auto-reperite, costituite dai proventi derivanti dalla vendita di biglietti nonché da entrate legate alle funzioni culturali del museo e ai servizi posti in essere dallo stesso (proventi derivanti dai servizi in gestione indiretta, dai servizi in gestione diretta, dalla gestione di beni e servizi), oltre alle risorse finanziarie corrisposte da contributi privati.

Dall'osservazione dei dati riportati in tabella 3, si evince un quadro inatteso: in merito alle entrate derivanti da trasferimenti correnti da parte del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, sebbene l'importo relativo al titolo "Riequilibrio finanziario" subisca una considerevole diminuzione in relazione all'anno precedente, correlativamente alla somma afferente i "Compensi del personale" (si noti l'ingente importo per l'anno 2010), il titolo iniziale "Trasferimenti Ministero BB. AA. CC.", nell'anno 2012, indica invece un aumento del finanziamento ricevuto rispetto al periodo antecedente, in totale contrapposizione con la contrazione verificatosi a livello generale per il settore culturale italiano che registra invece una dinamica nettamente discendente, a seguito delle manovre anti-cristi varate dal Governo<sup>91</sup>.

Tab. 3. Entrate bilancio finale derivanti da trasferimenti correnti, esercizio 2010, 2011 e 2012, per totale importo

<b>ENTRATE BILANCIO FINALE</b>				
<b>ENTRATE DERIVANTI</b>				
<b>DA</b>	<b>TRASFERIMENTI</b>	<b>ANNO 2010</b>	<b>ANNO 2011</b>	<b>ANNO 2012</b>
<b>CORRENTI</b>				
Trasferimenti	Ministero BB. AA. CC.	220.000,00	248.000,00	255.340,00
Trasferimenti	da parte di altri Ministeri	10.000,00	23.435,00	23.435,00
Trasferimenti	Ministero BB. AA. CC. – Compensi del personale	3.041.943,75	514.690,75	497.766,66
Trasferimenti	Ministero BB. AA. CC. – Riequilibrio finanziario	4.295.135,28	8.405.606,03	5.767.612,90

<sup>91</sup> Con riferimento allo stanziamento annuale delle risorse destinate alla cultura ad opera dello Stato, si rileva che tra il 2003 e il 2010, la quota relative ad esse, ha subito una contrazione del 34%. Cfr Fonte: Mibac, *Minicifre della cultura*.

Nel 2011 e 2012, la Legge Finanziaria ha ridotto ulteriormente i contributi al settore culturale, mentre nel 2013 il Ministero per i beni e le attività culturali è giunto a sospendere per motivazioni economiche un'iniziativa ormai storica quale la "Settimana della Cultura", attraverso cui si destinava alla collettività una settimana primaverile di apertura gratuita dei luoghi statali dell'arte.

Trasferimenti da parte delle Regioni	546.000,00	4.403.599,00	4.433.599,00
Trasferimenti da parte delle Province	82.500,00	82.500,00	107.500,00
Trasferimenti da parte dei Comuni	282.500,00	332.500,00	332.500,00
<b>UTILIZZO AVANZO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

La tabella 4 indica la dimensione quantitativa delle principali entrate, proprie o auto reperite, rilevate per gli anni 2010, 2011 e 2012. Ciò che emerge chiaramente riguarda la diminuzione nell'anno 2012 dei proventi derivanti dalla vendita di biglietti, nella misura di euro 150.000,00 in termini assoluti, oltre a quella meno significativa concernente i proventi derivanti dalla gestione di beni e servizi, per un importo di euro 76.468, 90. All'opposto, si verifica un aumento, seppure esiguo, delle entrate rispetto sia all'importo complessivo dei contributi privati, sia a quello relativo gli affitti di immobili. Per quanto riguarda quest'ultima entrata, si evidenzia che nell'anno 2010, non risultano entrate<sup>92</sup>.

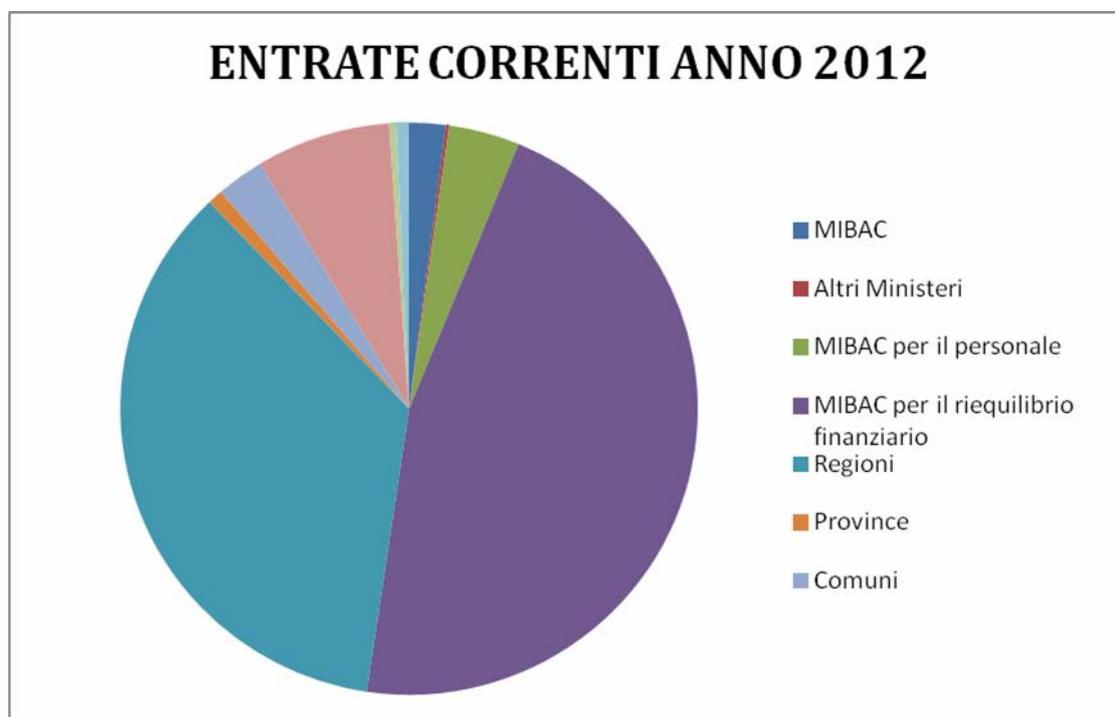
Tab. 4. Entrate finali, proprie o auto-reperite, esercizio 2010, 2011 e 2012, per totale importo

<b>ENTRATE FINALI</b>			
<b>ENTRATE PROPRIE O AUTO - REPERITE</b>	<b>ANNO 2010</b>	<b>ANNO 2011</b>	<b>ANNO 2012</b>
Proventi derivanti dalla vendita di biglietti	500.000,00	500.000,00	350.000,00
Proventi derivanti dai servizi in gestione indiretta	97.976,37	97.976,37	97.976,37
Proventi derivanti dai servizi in gestione diretta	24.793,66	24.793,66	24.793,66

<sup>92</sup> Con riferimento allo specifico anno, la ragione non va ricercata nel cambiamento gestionale avvenuto a seguito della nomina del nuovo Soprintendente, in quanto l'incarico del nuovo entrante, viene assunto soltanto nel mese di novembre 2011.

Proventi derivanti dalla gestione di beni e servizi	590.028,59	546.921,36	470.452,46
Contributi da privati	30.505,31	42.705,31	48.805,31
Affitti da immobili	0,00	80.000,00	90.000,00
<b>Totale</b>	<b>1.243.303,93</b>	<b>1.292.396,7</b>	<b>1.082.027,8</b>

Figura 1. Entrate correnti Soprintendenza Speciale, Anno 2012



Dalla tabella n. 5, secondo quanto riportato nel bilancio previsionale 2012, emerge che l'importo complessivo delle spese è pari a 4.264.705,88, con una diminuzione in termini percentuali del 62,61% sulle previsioni del 2010 e del 34,03% su quelle del 2011. Appare utile sottolineare la diminuzione considerevole in ordine alle spese correnti di funzionamento, che rispetto al 2010 registrano un importo inferiore di euro 4.376.220,73 in termini assoluti, corrispondente al -57,07%.

Tab. 5. Spese, ripartizione delle risorse finanziarie nel bilancio previsionale 2010, 2011 e 2012

	ANNO 2010	ANNO 2011	ANNO 2012
Spese correnti funzionamento	7.668.235,28	4.119.535,00	3.292.014,55
Spese in conto capitale	2.977.864,72	2.235.160	918.000,00
Spese per gestioni speciali	0,00	0,00	0,00
Spese per partite giro	660.000,00	10.000,00	22.691,33
Fondo di riserva	100.000,00	100.000,00	32.000,00
Avanzo di gestione	0,00	0,00	0,00
<b>Totale a pareggio</b>	<b>11.406.100,00</b>	<b>6.464.695,00</b>	<b>4.264.705,88</b>

L'analisi della tabella n. 6, evidenzia nell'anno 2012, una diminuzione abbastanza considerevole dell'importo complessivo afferente le principali spese in conto capitale, e precisamente del -17,52%.

Tab. 6. Ripartizione delle principali spese in conto capitale nel bilancio consuntivo 2011 e 2012

SPESE	ANNO 2011	ANNO 2012
restauro e manutenzione straordinaria di opere d'arte	821.267,46	721.267,46
recupero, restauro, adeguamento e manutenzione straordinaria di beni immobili e allestimenti museali	4.444.504,95	3.563.435,25
acquisizione di beni di uso durevole ed opere immobiliari	86.142,65	125.353,69
acquisizioni di immobilizzazioni immateriali	20.240,00	20.858,96
<b>Totale</b>	<b>5.372.155,06</b>	<b>4.430.915,36</b>

Infine, considerando in dettaglio i capitoli più significativi del bilancio consuntivo 2012, si evince che il totale complessivo del loro importo, nel 2012, è pari ad euro 10.395.130, superando in termini percentuali, del 20,48% quello rendicontato per l'anno 2011.

Tab. 7. Dettagli capitoli di spese, esercizi finanziari 2011 - 2012

<b>BILANCIO CONSUNTIVO</b>
----------------------------

CAPITOLI	ANNO 2011	ANNO 2012
catalogazione	21.000,00	31.500,00
servizi di sicurezza	117.944,42	163.846,63
trasferimenti passivi	0,00	0,00
oneri per il personale in attività di servizi	0,00	0,00
spese per l'acquisto di beni di consumo	86.923,95	41.927,77
oneri tributari a carico dell'ente	197.607,03	170.928,11
spese per gli organi della soprintendenza	62.375,00	82.375,00
attività didattiche	10.000,00	56.669,59
spese per convegni, manifestazioni culturali, mostre	2.868.824,52	3.013.914,52
utenze	1.643.775,21	3.015.504,92
vigilanza	0,00	0,00
manutenzione ordinaria immobili	576,00	576,00
manutenzione ordinaria impianti	547.146,49	842.230,99
manutenzione ordinaria di mobili ed arredi non beni culturali	276,00	0,00
manutenzione ordinaria dei sistemi informatici	57.132,20	88.363,53
manutenzione aree a verde	2.061.543,00	2.048.301,72
servizi di pulizia	884.953,80	772.316,04
trasporti, facchinaggi, movimentazione di opere d'arte, e smaltimento di rifiuti speciali	67.420,39	66.674,79
<b>Totale</b>	<b>8.627.498,01</b>	<b>10.395.130</b>

### 5.2.3 Strutture del museo

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>
Spazi/funzioni	Nessuno

- **Servizi aggiuntivi e bookshop 2011-2012**

La sede del museo è dotata dei seguenti spazi:

- parcheggio

- 15.000 mq di area espositiva (spazio per esposizione permanente e per esposizioni temporanee)
- 126 sale
- depositi
- biglietteria
- area per accoglienza
- bookshop
- caffetteria
- aula per attività didattiche/educative
- servizi igienici
- servizi per disabili
- biblioteca
- archivio
- fototeca
- sala conferenze e proiezioni (Auditorium)
- uffici
- laboratorio di restauro
- 124 ettari di Parco
- L'atto di concessione/convenzione accessori stipulato con repertorio 319 del 15/12/2000 e successivo rinnovo rep. 589 del 27/01/2005 è tutt'ora in vigore non essendo stata ancora bandita la nuova gara di affidamento dei servizi aggiuntivi. Esso concerne i servizi biglietteria, prenotazioni, audio guide, visite guidate, bookshop e caffetteria. Rispetto a quest'ultima, Capodimonte è l'unico Museo ad offrire tale servizio, in quanto quello predisposto per il Museo Duca di Martina, è stato soppresso nel 2011, in ragione delle gravi perdite rilevate dal concessionario.
- **Biglietteria e bookshop:** il servizio di biglietteria, facilmente individuabile grazie alla cartellonistica esterna, è posizionata all'ingresso, in uno spazio concomitante al bookshop cui si può accedere da un'entrata indipendente. La biglietteria è anche punto informativo del museo e distribuisce la Carta della Qualità dei Servizi. Il gestore unico dei servizi museali relativi la biglietteria e il

bookshop è la società cooperativa CoopCulture. L'editore ufficiale del Polo Museale è Mondatori Electa S.p.A.

- **Audioguide:** le audio guide sono disponibili in biglietteria, a pagamento, in italiano, inglese e francese. Il servizio è dato in concessione a società esterna.
- **Visite guidate:** l'attività didattica è affidata alla Società esterna "Progetto Museo", che organizza le visite su prenotazione, in italiano, in inglese, in francese e in altre lingue, su richiesta. Sono previste visite e percorsi tematici, su prenotazione, durante tutto l'anno scolastico, promossi da pubblicazioni informative sulla programmazione didattica annuale, distribuite alle scuole regionali e agli Istituti che ne fanno richiesta.
- **Caffetteria:** situata nel primo dei cortili monumentali, dispone di uno spazio interno e uno esterno. Il servizio di caffetteria è dato in concessione ad una società esterna.

Di seguito vengono riportati i dati relativi alla domanda dei servizi aggiuntivi della Soprintendenza Speciale per il Polo Museale di Napoli, attivati tra il 1998 e il 2004 (tab. 8), per n. 5 istituti museali (Museo di Capodimonte, Castel Sant'Elmo, Museo "Diego Aragona Pignatelli Cortes", Museo di San Martino, Museo Nazionale della Ceramica "Duca di Martina"), ad eccezione della Certosa di San Giacomo. L'analisi prende in considerazione gli anni 2010/2011/2012.

Tab. 8. Servizi aggiuntivi Soprintendenza Speciale

<b>SERVIZI AGGIUNTIVI</b>	
<b>DATA DI ATTIVAZIONE</b>	
Biglietteria	17/12/2000
Audio guide	17/12/2000
Visite guidate	17/12/2000

Bookshop	17/12/2000
Caffetteria	22/10/2004
Prenotazioni	01/06/1998

Dalla lettura della tabella n. 10, riferita all'anno 2011, si evince che il totale complessivo degli scontrini rilevati dal servizio caffetteria è di 46.545, mentre se ne registrano soltanto 6.569 per quello audio guide e 2.655 per il servizio bookshop/gadget. Una spiegazione per tale considerevole scostamento può essere ricercata nell'ampiezza caratterizzante il bacino d'utenza di tale caffetteria. Quest'ultima, infatti, sebbene sia collocata all'interno della struttura museale, risulta accessibile anche a coloro che non sono visitatori del museo, ovvero al flusso giornaliero di persone presenti nel Real Bosco di Capodimonte, che rappresenta l'area verde più grande della città di Napoli, frequentata soprattutto nel periodo primaverile/estivo, sia in modo abituale da persone residenti, sia da turisti di passaggio, curiosi della bellezza amena di questo parco.

Una lettura dei dati statistici complessivi, rileva che tra i musei del Polo Napoletano, il Museo di Capodimonte è il primo in termini di incassi conseguiti nell'ambito dei servizi aggiuntivi, con un importo complessivo spettante alla Soprintendenza pari a euro 18.629,9, sul totale di incassi lordi di euro 216.399,56. Al secondo posto risulta il Museo di Sant Martino, con un distacco considerevole: un totale complessivo di 22.295 scontrini corrispondente all'importo di euro 5.304,17 per la quota Soprintendenza, sul totale lordo incassato pari a euro 54.461,21. Nonostante i risultati conseguiti nell'ambito dei servizi aggiuntivi, come si evince dai dati riportati in tabella n. 9, il Museo di San Martino rappresenta comunque una realtà museale di rilievo non soltanto all'interno del Polo Napoletano, ma anche a livello nazionale, in quanto viene considerata una delle maggiori collezioni italiane di arti decorative.

Tab. 9. "Strutture" di alcuni istituti museali della Soprintendenza Speciale per il Polo Museale Napoletano, Anno 2005

Musei Polo	del Collezioni		Sede		Personale	
	Tipologia	quantità	superficie in mq.	sale	Soprin	museo

			totale	espositiva	depositi/ laboratori			
Capodimonte	pittura scultura grafica e fotografia arti decorative	42.373	17.000	13.500	783	124	666	228
San Martino	pittura scultura grafica fotografia beni storici e DE A- arti decorative	30.069	40.827	8.027	2.260	98		126
Floridiana <sup>93</sup>	pittura scultura beni storici e DEA-arti decorative	7.267	23.000	900	80	36		46

Fonte: A. Maresca Compagna (a cura di) (2005), *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, Gangemi Editore, Roma.

Ponendo a confronto le tabelle n.10 e n.11, emerge un dato positivo relativo all'aumento registrato in termini di incassi totali dei servizi aggiuntivi: a differenza del 2010, in cui si registra un totale complessivo di n. 11.880 scontrini ed un correlativo importo degli incassi lordi pari a euro 40.585,00, nell'anno successivo questi ultimi corrispondono al risultato complessivo di euro 216.399,56, per un totale di n. 73.936 scontrini, conseguendo ad una crescita dell'83,93%.

Infine, prendendo in esame le tabelle successive (da 12 a 16) afferenti gli anni 2011 e 2012, appare evidente che in generale, nel 2012, tutti i servizi aggiuntivi del Polo Museale Napoletano, per ciascuna tipologia di istituto museale, hanno subito una diminuzione seppure non eccessiva, ad eccezione però del servizio audio guide del Museo San Martino (+62,14%) e del servizio prenotazione che per il Museo di Capodimonte risulta in aumento del 42,97%. Appare utile una ulteriore considerazione in merito al servizio visite guidate che rileva un calo del 23,02% rispetto al Museo di Capodimonte e del 34,01% in relazione agli altri siti.

Tab.10. Servizi aggiuntivi della Soprintendenza Speciale per il Polo Museale di Napoli, per Istituto museale e tipologia di servizio, Anno 2011.

<sup>93</sup> Ci si riferisce al Museo Duca di Martina, ospitato nella Villa Floridiana.

Istituto Museale	Dati	Audio guide	Bookshop/Vendita Gadget	Caffetteria	Prenotazioni/ Previdim	Visite guidate	Totale
Museo di Capodimonte	Clienti/scontrini	6.569	2.655	46.545	9.015	9.152	73.936
	Incassi Lordi (euro)	12.031,50	44.279,06	126.178,00	3.036,00	30.875,00	216.399,56
	Quota Soprintendenza (euro)	1.323,48	4.733,61	9.176,57	0,00	3.396,25	18.629,91
Castel Sant'Elmo	Clienti/scontrini		234		100	625	959
	Incassi Lordi (euro)		3.096,02		20,00	2.850,00	5.966,02
	Quota Soprintendenza (euro)		340,30		0,00	313,50	653,80
Museo "Diego Aragona Pignatelli Cortés"	Clienti/scontrini		208		200	1.210	1.618
	Incassi Lordi (euro)		4.623,57		40,00	4.000,00	8.663,57
	Quota Soprintendenza (euro)		505,78		0,00	440,00	945,78
Museo di San Martino	Clienti/scontrini	681	1.862	3.334	9.918	6.500	22.295
	Incassi Lordi (euro)	3.086,50	17.402,58	6.902,10	3.355,00	23.715,03	54.461,21
	Quota Soprintendenza (euro)	340,24	1.853,31	501,97	0,00	2.608,65	5.304,17
Museo Nazionale della Ceramica "Duca di Martina"	Clienti/scontrini		20		125	0	145
	Incassi Lordi (euro)		277,80		25,00	0,00	302,80
	Quota Soprintendenza (euro)		29,84		0,00	0,00	29,84

Fonte: rielaborazione dati Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Ufficio statistica (SISTAN), *Rilevazione Servizi Aggiuntivi di Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali*, 2011.

Tab. 11. Servizi aggiuntivi della Soprintendenza Speciale per il Polo Museale di Napoli, per Istituto museale e tipologia di servizio, Anno 2010.

Istituto Museale	Dati	Audio guide	Bookshop/Vendita Gadget	Caffetteria	Prenotazione/ Devocchia	Visite guidate	Totale
Museo di Capodimonte	Clienti/Scontrini	1.247	6.592	44.857	14.201		11.880
	Incassi Lordi (Euro)	4.435,50	119.443,00	127.070,70	4.807,00		40.585,00
	Quota Soprintendenza (Euro)	488,27	12.724,77	9.241,52	0,00		4.464,35
Castel San'Elmo	Clienti/Scontrini		730		200		140
	Incassi Lordi (Euro)		11.670,84		40,00		532,50
	Quota Soprintendenza (Euro)		1.279,34		0,00		58,57
Museo "Diego Aragone Pignatelli Cortes"	Clienti/Scontrini		692		385		795
	Incassi Lordi (Euro)		14.007,66		150,00		3.120,00
	Quota Soprintendenza (Euro)		1.519,00		0,00		343,20
Museo di San Martino	Clienti/scontrini	681	1.862	3.334	9.918	6.500	22.295
	Incassi Lordi (euro)	3.086,50	17.402,58	6.902,10	3.355,00	23.715,03	54.461,21
	Quota Soprintendenza (euro)	340,24	1.853,31	501,97	0,00	2.608,65	5.304,17
Museo Nazionale della Ceramica "Duca di Martina"	Clienti/scontrini		20		125	0	145
	Incassi Lordi (euro)		277,80		25,00	0,00	302,80
	Quota Soprintendenza (euro)		29,84		0,00	0,00	29,84

Fonte: rielaborazione dati Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Ufficio statistica (SISTAN), *Rilevazione Servizi Aggiuntivi di Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali*, 2010

Tab. 12. Servizio audioguide, per istituto museale sul totale altri siti, anni 2011 -2012

<b>SERVIZIO AUDIOGUIDE</b>		
<b>NUMERO AUDIOGUIDE</b>		
	<b>ANNO 2011</b>	<b>ANNO 2012</b>
Museo di Capodimonte	6.569	5.369
Altri siti (Museo di San Martino) <sup>94</sup>	681	1.799

Tab. 13. Partecipanti a visite guidate, per istituto museale sul totale altri siti, anni 2011-2012

<b>VISITE GUIDATE</b>		
<b>NUMERO PARTECIPANTI</b>		
	<b>ANNO 2011</b>	<b>ANNO 2012</b>
Museo di Capodimonte	9.152	7.045
Altri siti <sup>95</sup>	8.335	5.500

Tab. 14. Libri venduti, per istituto museale sul totale altri siti, anni 2011- 2012

<b>PRODOTTI EDITORIALI</b>		
<b>LIBRI VENDUTI</b>		
	<b>ANNO 2011</b>	<b>ANNO 2012</b>
Museo di Capodimonte	2.655	2.197
Tutti i siti	2.324	2.018

Tab. 15. Scontrini caffetteria, per istituto museale sul totale altri siti, anni 2011-2012

<sup>94</sup> Il Museo di Capodimonte ed il Museo di San Martino sono gli unici istituti museali, tra quelli del Polo, ad offrire questo tipo di servizio.

<sup>95</sup> La rilevazione considera gli altri siti facenti parte del Polo, ma occorre sottolineare che il Museo Duca di Martina, registra n. 0 visite guidate. Cfr. tab. 10.

<b>CAFFETTERIA</b>		
<b>SCONTRINI</b>		
	<b>ANNO 2011</b>	<b>ANNO 2012</b>
Museo di Capodimonte	46.545	40.704
Totale altri siti (Museo di San Martino) <sup>96</sup>	3.334	- Il servizio è stato soppresso

Tab. 16. Prenotazioni effettuate, per istituto museale sul totale altri siti, anni 2011-2012

<b>SERVIZIO DI PRENOTAZIONE</b>		
<b>NUMERO PRENOTAZIONI</b>		
	<b>ANNO 2011</b>	<b>ANNO 2012</b>
Museo di Capodimonte	9.015	15.808
Totale altri siti	10.343	12.969

#### 5.2.4 Personale

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>		
Dotazione personale	Figure professionali da acquisire in forma graduale, eventualmente anche in condivisione con altre strutture:  - 5 figure per i musei di media dimensione (direttore, conservatore, responsabile dei servizi educativi, responsabile	direttore	1
		conservatore	1
		resp. servizi educativi	1 (direzione) vedi nota <sup>97</sup>

<sup>96</sup> Nel 2011, il servizio di caffetteria si effettua soltanto presso il Museo di Capodimonte e il Museo di San Martino; nel 2012, viene soppresso anche in quest'ultimo.

Formazione/aggiornamento del personale	tecnico della sicurezza, addetti ai servizi di custodia e accoglienza)	resp. tecnico della sicurezza	1
	- 3 figure per i musei minori (una figura che assommi le competenze inerenti a direttore, conservatore e responsabile dei servizi educativi, un responsabile tecnico della sicurezza e addetti ai servizi di custodia e accoglienza)	addetto servizi cust. e acc.	133 di cui: - 100 assistenti; - 33 operatori
		Predisposizione di un piano di informazione/aggiornamento del personale	N.P.

- **Il personale**

Al 31/12/2012, il personale del Museo di Capodimonte, si compone di 165 persone a differenza del 2011, in cui il totale corrispondeva a n. 179 unità. Anche la dotazione del personale afferente alla Soprintendenza, considerata unitamente a quello dei musei componenti, compreso il Palazzotto Borbonico, subisce una diminuzione nella misura di n. 37 unità, in quanto da 490 nel 2011, si passa a 453 nel 2012 (tab. n. 17). A questo

---

<sup>97</sup> L'attività didattica è a cura di: Pierreci, Progetto Museo, Consorzio EducArte Le Nuvole. Il programma di attività da essi curato, è sottoposto all'approvazione del Responsabile dei servizi educativi e della Direzione dei singoli musei.

proposito appare utile riferirsi ad un'intervista<sup>98</sup> rilasciata dal Responsabile dei Servizi, a quel tempo in carica, in merito al problema della carenza di organico che rende inaccessibile per gran parte della giornata molte sale del Museo di Capodimonte. Egli afferma che si tratta di un problema strutturale che riguarda anche il Museo di San Martino e che richiede l'attuazione di nuove scelte da parte del Ministero.

Dalla tabella n. 18, è possibile individuare i diversi profili del personale di cui è dotato il museo suddetto. La specifica ripartizione indica che il Museo raggiunge i cosiddetti livelli minimi uniformi proposti dallo schema di decreto oggetto della presente comparazione. In dettaglio la tabella n. 19, rileva le diverse qualifiche nonché i corrispondenti uffici di competenza a cui fanno capo le risorse umane in dotazione del museo.

Tab. 17. Il personale del Museo di Capodimonte e della Soprintendenza Speciale al 31/12/2012

Anno		2011	2012	2011	2012
Sede		Museo di Capodimonte	Museo di Capodimonte	Tutti (Soprintendenza e Musei)	Tutti (Soprintendenza e Musei)
Stato Servizio	Personale Soprintendenza	178	164	471	434
	Personale distaccato da altri istituti del MIBAC	1	1	18	18
	Personale comandato da altre amministrazioni			1	1
	Totale complessivo	179	165	490	453

Tab. 18. Il personale del Museo di Capodimonte al 31/12/2012

## MUSEO DI CAPODIMONTE

<sup>98</sup> Nell'intervista, dedicata al Museo di San Martino, entra in causa anche il Museo di Capodimonte, allorché si afferma che: «A Capodimonte ci sono 150 dipendenti che coprono 130 stanze. Dovrebbero essere quasi il doppio. Al giubileo del 2000 erano 260. Da allora ne abbiamo persi 90, pensionati che non sono stati rimpiazzati, pur avendo aperto 9 nuove sezioni. Si tratta di una situazione che peggiorerà con l'andare del tempo. O si riduce la vigilanza, oppure si procede a nuove assunzioni». Cfr. Napoli. Museo di San Martino: "Sempre peggio, personale dimezzato", intervista a Umberto Bile, responsabile dei Servizi del Museo di Capodimonte, in Patrimoniosos, sito web finalizzato alla difesa dei beni culturali e ambientali, 19/08/2011.

ANNO 2012					
Area	Profilo	Fascia	Qualifica	Totale	
3^	Bibliotecari	5	Funzionario Bibliotecario	2	
		3	Funzionario Bibliotecario	1	
	Diagnosti	3	Esperto Diagnosta	1	
	Restauratori	4	Funzionario Restauratore Conservatore	1	
	Storici dell'arte	5	Funzionario Storico dell'Arte	3	
		4	Funzionario Storico dell'Arte	1	
	Tecnici	3	Funzionario per le Tecnologie	1	
	2^	Amministrativi	3	Assistente Amm.vo/Gestionale	5
		Tecnici	4	Assistente Tecnico	1
3			Assistente Tecnico	5	
2			Assistente Tecnico	2	
1			Operatore Tecnico	2	
Vigilanza		3	Assistente alla fruizione, accoglienza, vigilanza	49	
		2	Assistente alla fruizione, accoglienza, vigilanza	51	
		1	Operatore alla custodia, vigilanza e accoglienza	33	
1^	(vuoto)	2	Addetto ai servizi ausiliari	7	
Totale complessivo				165	

Tab. 19. Il personale del Museo di Capodimonte al 31/12/2012

Area	Profilo	Fascia	Ufficio	Totale
------	---------	--------	---------	--------

3 <sup>^</sup>	Bibliotecari			3	
	Diagnosti	3	Gabinetto Disegni e Stampe	1	
	Restauratori	4	Gabinetto Disegni e Stampe	1	
	Storici dell'arte	5	Direzione	1	
			Direzione Parco	1	
	Tecnici	4	Gabinetto Disegni e Stampe	1	
Ufficio Documentazione			1		
2 <sup>^</sup>	Amministrativi	3	Gabinetto Disegni e Stampe	1	
			Ufficio Amministrativo	3	
			Ufficio Documentazione	1	
	Tecnici	4	Gabinetto Disegni e Stampe	1	
			3	Direzione Parco	2
				Servizio Tecnico	1
				Supporto Consegretario	1
				Ufficio Amministrativo	1
			2	Direzione Parco	1
	Servizio Tecnico	1			
	Vigilanza	3	Servizi Sala	17	
				Servizi Vigilanza	32
			2	Servizi Vigilanza	51
1				Servizi Vigilanza	33
1 <sup>^</sup>	(vuoto)	2	Direzione Parco	1	
			Segreteria	2	
			Servizio Tecnico	4	
Totale complessivo				165	

Dalla lettura delle tabelle n. 20 e n. 21, risulta che per entrambe le strutture di riferimento, ovvero Museo di Capodimonte e Soprintendenza comprendente altri Musei e Palazzotto, il personale è composto dalla maggioranza di uomini e che sotto il profilo dell'età, la percentuale riferita ai giovani (fino ai 35 anni) appare piuttosto bassa:

rispettivamente del 6% e del 2%. Inoltre, emerge che il 62% del personale del museo, nonché il 46% della Soprintendenza, è dotato di titolo di studio di livello inferiore alla laurea, ciò in relazione alla forte rappresentanza di addetti alla vigilanza. In ciascuna delle due strutture considerate risulta predominante la tipologia contrattuale a tempo pieno.

Tab. 20. Profili del personale in servizio, Museo di Capodimonte al 31/12/2102

		UNITÁ	%
<b>GENERE</b>	UOMINI	112	68
	DONNE	53	32
<b>CLASSI DI ETÁ</b>	GIOVANI FINO AI 35 ANNI	6	4
	DA 35 A 50	35	21
	OLTRE 50 ANNI	124	75
<b>TITOLO DI STUDIO</b>	LAUREA	22	13
	DIPLOMA	41	25
	ALTRO TITOLO DI STUDIO	102	62
<b>AREA FUNZIONALE</b>	BIGLIETTERIA E ACCOGLIENZA	società esterna	
	ASSISTENZA DI SALA	17	
	ASSISTENZA TECNICA	9	
	PULIZIA E MANUTENZIONE	società esterna	
	DIDATTICA E BIBLIOTECA	3	
	VIGILANZA	133	
<b>TIPOLOGIA CONTRATTO</b>	TEMPO PIENO	158	96
	TEMPO PARZIALE	7	4
<b>TOTALE</b>		165	

Tab. 21. Profili del personale in servizio presso la Soprintendenza e i sei Musei che ne fanno parte al 31/12/2012

		UNITÁ	%
--	--	-------	---

<b>GENERE</b>	UOMINI	300	66
	DONNE	153	34
<b>CLASSI DI ETÁ</b>	GIOVANI FINO AI 35 ANNI	9	2
	DA 35 A 50	80	18
	OLTRE 50 ANNI	364	80
<b>TITOLO DI STUDIO</b>	LAUREA	92	20
	DIPLOMA	155	34
	ALTRO TITOLO DI STUDIO	206	46
<b>AREA FUNZIONALE</b>	BIGLIETTERIA E ACCOGLIENZA		società esterna
	ASSISTENZA DI SALA	20	
	ASSISTENZA TECNICA	25	
	PULIZIA E MANUTENZIONE		società esterna
	DIDATTICA E BIBLIOTECA	13	
	VIGILANZA	283	
	<b>TIPOLOGIA CONTRATTO</b>	TEMPO PIENO	434
	TEMPO PARZIALE	19	4
<b>TOTALE</b>		453	

- **Attività di formazione per il personale della Soprintendenza e di tutti i musei**

Nel corso degli anni 2011 e 2012 si sono conclusi i corsi di “Lifelong learning” MIBAC di alfabetizzazione informatica e i corsi di formazione avanzata, organizzati dalla Direzione Regionale dei beni culturali.

- **Modalità di incentivazione della produttività locale**

In applicazione della circolare ministeriale n.471 del 22/11/2011, avente ad oggetto la “Prosecuzione del progetto di miglioramento dei servizi culturali ed amministrativi resi all’utenza di cui all’accordo del 14 aprile 2010” si riportano di seguito i progetti di incentivazione per l’anno 2011 - in prosecuzione di quelli effettuati l’anno precedente - e presentati altresì per l’anno 2012:

**Progetti:**

- Rilancio dell’offerta culturale;
- Monitoraggio e reportistica concernente la tutela (n. 2);
- Monitoraggio e manutenzione e restauro del patrimonio museale dei dipinti e delle arti applicate;
- Ottimizzazione degli oneri amministrativi e riduzione dei supporti cartacei, digitalizzazione, dematerializzazione e reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi, flussi documentali e riordino degli archivi informatici e analogici (inclusi i cartacei);
- Attuazione del D.Lgs 81/08: prevenzione e sicurezza delle aree espositive, depositi e uffici;
- Avanzamento dell’attuazione del D.Lgs 81/08: prevenzione e sicurezza delle aree a verde del parco.

### **5.2.5 Sicurezza**

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Idoneità e adeguamento alle norme per gli aspetti: statico, impiantistico, igienico-sanitario e dell'accessibilità	Della normativa vigente (le amministrazioni competenti potranno fissare una data limite per gli adeguamenti)	SI
Dotazione e manutenzione di impianti antintrusione e antincendio	Garanzia della sicurezza dei beni, delle persone e degli ambienti con adeguate dotazioni e impianti antintrusione, antifurto e antincendio da integrarsi eventualmente con servizi e strumenti di vigilanza (le amministrazioni competenti potranno fissare una data limite per gli adeguamenti)	SI

- **I livelli minimi uniformi dell'ambito "Sicurezza"**

Con riferimento al Museo di Capodimonte, sulla base dell'intervista svolta al responsabile dell'Ufficio Sicurezza Impiantistica D.M. n. 569/1992<sup>99</sup>, per ogni specifico quesito essenziale accertato, si riporta quanto segue.

- ❖ Idoneità e adeguamento alle norme per gli aspetti: statico, impiantistico, igienico-sanitario e dell'accessibilità:
  - il museo è adeguato alle prescrizioni del Testo Unico della sicurezza, d.lgs. 81 del 09 aprile 2008, che sostituisce completamente il precedente d.lgs. 626/94<sup>100</sup>;
  - è dotato di tutte le certificazioni (omologazione, collaudo) relative alle strutture e agli impianti nonché di tutte le certificazioni concernenti la normativa antincendio (Certificato di Prevenzione Incendi (CPI) rilasciato dal Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco);
  - è provvisto di tutte le certificazioni relative agli impianti ordinari e speciali, in rispetto del D.M. n. 569/1992;
  - è stato nominato il responsabile della sicurezza;

<sup>99</sup> D.M. n. 569 del 20 maggio 1992 "Norme di sicurezza antincendio per gli edifici storici e arti-stici destinati a musei, gallerie, esposizioni e mostre".

<sup>100</sup> Il d.lgs. 626/94 era il testo di riferimento in merito alle misure per la tutela della salute e per la sicurezza dei lavoratori durante il lavoro, in tutti i settori di attività privati o pubblici. In generale, il Testo unico della sicurezza, sostituisce altresì tutti i gli altri provvedimenti degli ultimi 50 anni in materia di tutela della sicurezza e salute durante il lavoro.

- l'edificio museale è sottoposto a vincoli culturali/paesistici.

Con riguardo alla *sicurezza anticrimine*:

- esiste un impianto antintrusione e sistemi di protezione passiva di tipo volumetrico, perimetrale e antivandalismo;
- il museo usufruisce di un servizio di vigilanza diurna e notturna ad opera del personale Afav (Assistente alla fruizione, accoglienza e vigilanza) facente capo alla Soprintendenza;
- è collegato alla centrale di controllo delle Forze dell'ordine.

In merito alla *sicurezza ambientale, strutturale e nell'uso*:

- la valutazione del rischio ambientale per le opere e per l'edificio, oltre a quella del rischio strutturale dell'edificio è in corso di progettazione; rispetto a quest'ultima sono stati presi in considerazione aspetti geofisici del territorio, deficienze strutturali, sovraccarichi statici e dinamici, vibrazioni (non deficienze nella manutenzione);
- i percorsi sono adeguatamente segnalati come le uscite di sicurezza che risultano agibili.
- ❖ Dotazione e manutenzione di impianti antintrusione e antincendio:
  - vengono effettuati controlli periodici giornalieri sulle strutture ma soprattutto sugli impianti, per i quali si rilasciano certificazioni ogni sei mesi;
  - non esiste un piano di evacuazione del patrimonio museale in cui sono indicate le procedure e le operazioni da eseguire in caso di emergenza.
- ❖ Strumentazioni di cui è dotato il museo:
  - termometri
  - umidificatori e/o deumidificatori, impianto di climatizzazione, illuminazione artificiale a luce fredda, impianto di aereazione calda/fredda, sia nei depositi, sia negli ambienti espositivi.
- ❖ Il personale non è formato nella gestione/manutenzione degli impianti.

### 5.2.6 Gestione delle collezioni

<i>Elemento</i>	<i>Requisito minimo</i>	
-----------------	-------------------------	--

<i>valutabile</i>		
Criteri e procedure di gestione ambientale	Controllo microclimatico ambientale periodico delle sale espositive e dei depositi, mediante strumentazione anche portatile	SI
Documentazione dello stato di conservazione delle opere	Valutazione dello stato di conservazione dei manufatti; documentazione relativa (dello stato di conservazione dei beni) almeno in occasione di movimentazione interna/esterna	SI
Registrazione e documentazione	Possesso di un registro di ingresso contenente almeno: data di ingresso, provenienza, modalità di acquisizione, misure	SI
	Presenza di inventario o schede di precatalogo con documentazione grafica/fotografica	SI
Esposizioni permanenti	In caso di modifica dell'ordinamento/allestimento, documentazione dello stato preesistente	SI
Esposizioni temporanee	Adozione di un regolamento relativamente ai prestiti a garanzia che non vi sia pregiudizio alla buona conservazione dei beni e alla complessiva valorizzazione dell'istituto	SI
Politiche di ricerca e di studio	Garanzia di accesso regolamentato degli studiosi alle collezioni e alla documentazione relativa	SI

- **L'ambito "Gestione delle Collezioni"**

L'analisi da svolgere per tale ambito ha richiesto un'articolata attività di recupero di documenti. Esso, infatti, presuppone che i livelli minimi uniformi vengano accertati rispetto a diverse attività di valorizzazione che per il Museo di Capodimonte, risultano essere le seguenti:

- ❖ **ATTIVITÀ DI TUTELA**

Ufficio Esportazione

Ufficio Vincoli  
Ufficio Tutela e Valorizzazione

❖ ATTIVITÀ DI DOCUMENTAZIONE E CATALOGAZIONE

Ufficio Catalogo  
Ufficio Archio Storico  
Ufficio Archivio Documentazione Capodimonte

❖ RESTAURI

Ufficio Restauro  
Laboratorio di Restauro  
Centro Documentazione di Restauro

❖ ESPOSIZIONI

❖ PRESTITI

❖ NUOVI ALLESTIMENTI

❖ CONCESSIONI IN USO

La valutazione del suddetto ambito, come per gli altri cui si riferisce questo studio, si è svolta attraverso la rielaborazione dei documenti istituzionali resi disponibili dalla Soprintendenza Speciale del Polo Museale Napoletano. Ciò nonostante, occorre precisare che per alcuni di essi, è apparso necessario l'utilizzo totale, non modificato, delle informazioni pervenuteci, in relazione all'esigenza di una rigorosa configurazione delle stesse.

Ebbene, ciascun ufficio sopraindicato, risponde pienamente ai criteri individuati dai livelli minimi uniformi per la valorizzazione.

Al fine di non generare un'esposizione caratterizzata dai medesimi contenuti, si rimanda pertanto all'Annual Report realizzato, in cui vengono delineati i tratti più significativi dell'analisi condotta per l'ambito "Gestioni delle Collezioni".

### 5.2.7. Rapporti con il pubblico

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Accesso al pubblico Orario di apertura	Apertura di almeno 24 ore settimanali e obbligatoriamente il sabato e /o la domenica	SI
Registro degli ingressi	Registrazione degli ingressi anche se sono a titolo gratuito	SI
Strumento di orientamento al percorso e ai servizi	Presenza di strumenti essenziali di informazione e servizi di orientamento, indicazione dei percorsi, segnalazione dei servizi	SI
Sussidi alla visita	Dotazione di apparati essenziali per il riconoscimento e la comprensione dei beni e dell'ordinamento, didascalie, pannelli o schede mobili	SI
Attività educativo - didattica	Predisposizione e comunicazione di un programma di attività indirizzate alle scuole del territorio	SI
Servizi specialistici	Se sono presenti è garantito un accesso regolamentato ad archivi, biblioteca, fototeca e depositi	SI
Carta dei servizi	Esistenza	SI

- **L'ambito "Rapporti con il Pubblico"**

La valutazione ha riguardato soprattutto l'ufficio preposto all'attività di valorizzazione finalizzata ai Servizi educativi.

Nell'ottica di inquadrare i diversi livelli minimi uniformi previsti dallo schema di decreto di cui sopra, si è resa necessaria un'analisi concernente il flusso quantitativo dei visitatori dei musei del Polo Napoletano. Infine, si è accennato alla funzione comunicata messa in atto dalla Soprintendenza, attraverso il sito web ad essa dedicato. I risultati dell'analisi comparata ai livelli minimi, rende un quadro positivo delle attività di valorizzazione realizzate dal Museo di Capodimonte, nei termini previsti dall'ambito cui si riferisce.

Anche in questo caso, e per le stesse motivazioni indicate per l'ambito precedente, si veda l'analisi riportata nell'Annual Report.

### 5.2.8 Rapporti con il territorio

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Ruolo del museo rispetto al territorio	Nessuno	•

- **L'ambito "Rapporti con il Territorio"**

Tale ambito non prevede specifici livelli minimi uniformi. La nostra indagine si è pertanto finalizzata a rilevare le attività di valorizzazione messe in atto dal Museo di Capodimonte al fine di attivare una rete sinergica con i diversi stakeholders coinvolti, in grado di generare valori (culturali, sociali ed economici) indispensabili alla sua stessa sopravvivenza. Tra i rapporti con il territorio più significativi che il museo ha sviluppato soprattutto negli ultimi anni, sono stati considerati i seguenti soggetti:

- il circuito turistico regionale ArteCard;
- l'Associazione "Amici di Capodimonte".

I contenuti sono ampiamente descritti all'interno dell'Annual Report 2011/2012.

### **5.3 Una *best practice* nel comparto museale italiano: la "Soprintendenza Speciale Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico ed Etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Firenze"**

Al termine dell'analisi valutativa che ha messo a confronto le attività realizzate dal Museo di Capodimonte (ed anche Soprintendenza Speciale) con i livelli minimi uniformi di cui sopra, si è proceduto con il ricercare un museo italiano facente parte di un Polo Speciale, che avesse adottato il tipo di strumento di

comunicazione/rendicontazione che si intendeva realizzare, ossia il Rapporto di Attività/Annual Report. Ebbene, esiste un solo caso di *generis*, corrispondente al Rapporto di Attività realizzato dalla Soprintendenza Speciale per il Polo Museale Fiorentino, realizzato a partire dal 2008<sup>101</sup>. Dalle informazioni rilevate attraverso una breve intervista alla sua curatrice<sup>102</sup>, emerge che si tratta di un “caso virtuoso” nel panorama italiano.

In dettaglio alle domande esposte si evince che:

- in merito al n. di copie cartacee realizzate dall’editore Giunti, risultano n. 900 per il primo report (2007/2008), di cui restano in giacenza numerose copie, ossia circa 400; il secondo report (2009-2010) è stato stampato in 650 copie, di cui ne risultano distribuite circa 460, e vendute all’incirca 50/80;
- un "report sul report" è stato elaborato nel corso del 2012 ma non ha avuto carattere d'ufficialità; si è trattato di una relazione informale presentata alla soprintendente in carica, con considerazioni e riflessioni sul lavoro svolto ed alcuni suggerimenti per il futuro;
- è in corso di realizzazione il terzo Rapporto di Attività, per il quale la raccolta dati si è conclusa a gennaio;
- il Rapporto di attività relativo al biennio 2009/2010 è scaricabile dal sito web della Soprintendenza Speciale del Polo Museale Fiorentino, ma non risulta possibile recuperare il numero degli utenti sul web, poiché essendo un file pdf e non una vera e propria pagina web i gestori di rete non sono in grado di selezionare gli accessi.

Al fine di studiare il metodo utilizzato dalla Soprintendenza Speciale del Polo Museale Fiorentino nel realizzare il proprio Rapporto di attività, si è utilizzato come base logica di comparazione lo schema di decreto dei livelli minimi uniformi, proposto dalla Commissione Montella. Tale comparazione che prende in esame il Rapporto realizzato dalla suddetta Soprintendenza per il biennio 2009/2010, si allega al presente studio di ricerca.

---

<sup>101</sup> Successivamente al primo Rapporto di Attività realizzato per il biennio 2007/2008, il Polo Museale Fiorentino ha continuato ad adottare questo strumento anche per rendicontare il biennio 2009/2010. È in fase di progettazione quello del biennio 2011/2012.

<sup>102</sup> Ci si riferisce alla conversazione telefonica/telematica avvenuta con la Dott.ssa Anna Floridia, la quale si mostra disponibile ad eventuali approfondimenti.

# Rapporto di Attività

*2011/2012*

---

NESSUNO TI HA  
MAI GUARDATO COSÌ.



MUSEO DI CAPODIMONTE NAPOLI

SOPRINTENDENZA SPECIALE PER IL PATRIMONIO STORICO,  
ARTISTICO ED ETNOANTROPOLOGICO E PER IL POLO MUSEALE  
DELLA CITTÀ DI NAPOLI

Idea, cura e coordinamento

Marianna Calabrese

Si ringrazia

il Soprintendente Fabrizio Vona

Referenze testuali

Si ringraziano i funzionari tecnico-scientifici e amministrativi che hanno messo a disposizione le informazioni necessarie, alcune delle quali riportate integralmente.

Alcuni testi sono presi dal sito web della Soprintendenza Speciale:

<http://www.polomusealenapoli.beniculturali.it/>

Referenze fotografiche

<http://www.polomusealenapoli.beniculturali.it/>

[www.facebook.com/museodicapodimonte](http://www.facebook.com/museodicapodimonte)

AA.VV. (2012), Museo di Capodimonte, Touring Club Italiano, Milano

Un ringraziamento particolare a

Prof.ssa Alessandra Storlazzi, Università degli Studi di Salerno, Tutor

Dott.ssa Paola Giusti, Storico dell'Arte, Tutor presso Museo di Capodimonte

Prof. Renato Mele, Università degli Studi di Salerno

Prof. Ludovico Solima, Seconda Università degli Studi di Napoli

Vittorio Brunelli, Antonio Maffei, Gabriella Tomei, Iolanda Chianese, Ferdinando Brignola, Fabio Palmentieri, Ornella Agrillo, Luisa Martorelli, Marina Santucci, Angela Cerasuolo, Annachiara Alabiso, Brigitte Daprà, Ferndanda Capobianco, Claudia Basile, Lucio De Matteis, Ciro Mauriello, Simona Golia, per il fattivo contributo;

Annamaria Romano, Adriana Boccanera, Maria Rosaria Riccucci, per la cortese disponibilità

# I N D I C E

<b>L'IDENTITÀ DEL MUSEO DI CAPODIMONTE</b>	6
LA SUA STORIA	7
LA MISSION	9
IL PROGETTO ALLESTIVO E LE SUE COLLEZIONI	10
IL PERCORSO ESPOSITIVO	12
LE COLLEZIONI DEL MUSEO DI CAPODIMONTE	18
IL GABINETTO DEI DISEGNI E DELLE STAMPE	19
COLLEZIONE FARNESE	20
L'APPARTAMENTO REALE	27
ARMERIA FARNESIANA E BORBONICA	30
LA COLLEZIONE DE CICCIO	32
LA COLLEZIONE BORGIA	34
GALLERIA DELLA PORCELLANA	36
SALOTTINO DI PORCELLANA	38
SALA DEGLI ARAZZI D'AVOLOS	44
COLLEZIONE D'AVOLOS	46
ARTE CONTEMPORANEA	48
GALLERIA DELL'800	53
SEZIONE FOTOGRAFICA	55
<b>STATUS GIURIDICO</b>	56
<b>ASSETTO ORGANIZZATIVO</b>	62
<b>ASSETTO FINANZIARIO</b>	66
<b>STRUTTURE DEL MUSEO</b>	78
<b>PERSONALE</b>	82
<b>SICUREZZA</b>	88
<b>GESTIONE DELLE COLLEZIONI</b>	90
<b>ATTIVITÀ DI TUTELA</b>	91
ESPORTAZIONE	92
VINCOLI	95
TUTELA E VALORIZZAZIONE	96
<b>ATTIVITÀ DI DOCUMENTAZIONE E CATALOGAZIONE</b>	100
ARCHIVIO STORICO	100
ARCHIVIO DOCUMENTAZIONE CAPODIMONTE	101
<b>RESTAURI</b>	102
UFFICIO RESTAURO	102
LABORATORIO DI RESTAURO	102
CENTRO DOCUMENTAZIONE DI RESTAURO	102
<b>MOSTRE E PRESTITI</b>	108
<b>NUOVI ALLESTIMENTI</b>	115
<b>CONCESSIONI IN USO</b>	120

<b>RAPPORTI CON IL PUBBLICO</b>	122
SEZIONE DIDATTICA	124
BIBLIOTECA	136
FOTOTECA	140
EVENTI	142
PUBBLICAZIONI	157
I VISITATORI	158
LA SOPRINTENDENZA IN RETE	159
CARTA SERVIZI	160
<b>RAPPORTI CON IL TERRITORIO</b>	162
AMICI DI CAPODIMONTE	164
CIRCUITO ARTECARD	165
CONTATTI	166
LIVELLI MINIMI UNIFORMI DI QUALITA' DELLE ATTIVITA' DI VALORIZZAZIONE	167

---

# L'Identità del Museo di Capodimonte

---

*Il Museo di Capodimonte fa parte della Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico e Etnoantropologico e per il Polo Museale della Città di Napoli insieme alla Certosa e al Museo di San Martino, a Castel Sant'Elmo, al Museo Nazionale della Ceramica "Duca di Martina" nel Parco della Floridiana, al Museo Principe Diego Aragona Pignatelli Cortes e alla Certosa di "San Giacomo" a Capri.*

*È un'istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società.*

*È un museo di arte antica e moderna, con una sezione dedicata al contemporaneo.*

---

## LA SUA STORIA

---

Il Museo di Capodimonte trae origine dalla straordinaria collezione dei Farnese, una delle famiglie più importanti del Rinascimento italiano. A questo deve la varietà delle sue raccolte che, dalla pittura e dalla scultura, si estende ai disegni, alle armi, alle arti decorative con una ricchezza di esemplari di grande raffinatezza, frutto sia del collezionismo farnesiano sia, in seguito, delle corti dei Borbone e dei Savoia. Ma, allo stesso tempo, Capodimonte è stata anche una reggia sontuosa, vissuta e abitata, con fortuna discontinua, dalle famiglie regnanti tra Settecento e i primi decenni del Novecento.

Nel 1738 Carlo di Borbone, da poco insediato sul trono di Napoli, decide di costruire, sotto la direzione dell'ingegnere militare Giovanni Antonio Medrano, una nuova residenza di corte, nella zona collinare a nord della città, per sistemare il grande patrimonio artistico ereditato dalla madre Elisabetta Farnese. I lavori di completamento dell'edificio si protrarranno per circa un secolo mentre la reggia, anche durante il decennio di dominazione francese (1806-1815) con Giuseppe Bonaparte e Gioacchino Murat e, in seguito, con la restaurazione borbonica, è teatro privilegiato di eventi storici e civili.

Dopo l'Unità d'Italia, grazie al lavoro attento del direttore amministrativo di Casa Savoia, Annibale Sacco, la reggia continua ad arricchirsi di importanti acquisizioni di dipinti, oggetti d'arte e d'arredo provenienti dalle ex residenze borboniche e alcuni ambienti del 'piano nobile' sono destinati a galleria di pittori e scultori viventi, ampliata via via dalle acquisizioni sabaude.

Dopo gli anni terribili della guerra e in seguito a un intervento importante sulle strutture stesse del palazzo, nel maggio 1957, con il trasferimento delle raccolte d'arte medievale e moderna, esposte in precedenza nel Museo Nazionale insieme al vasto patrimonio archeologico, è aperto al pubblico il "Museo e Gallerie

---

Nazionali di Capodimonte”, una delle istituzioni museali d’avanguardia dell’intero Paese.

Un accrescimento importante delle raccolte è costituito dalla sezione dedicata al contemporaneo che ospita opere eseguite esplicitamente per gli spazi del museo da parte di alcuni fra gli artisti più significativi del panorama internazionale.

A partire dal settembre 1995, grazie al nuovo ordinamento espositivo delle collezioni -a seguito dei lavori condotti negli ultimi anni del secolo scorso, per la necessità di adeguare il museo alle esigenze moderne di conservazione e sicurezza- Capodimonte ha assunto l’attuale configurazione che, anche attraverso l’allestimento, valorizza la storia stessa del museo.

---

## L A M I S S I O N

---

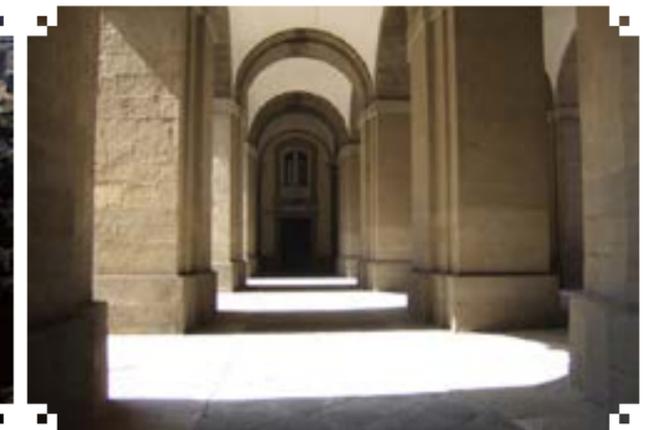
>>Conservare, tutelare, documentare, esporre, accrescere e valorizzare il patrimonio artistico del museo e la sua storia.

>>Diffondere la conoscenza delle raccolte del museo e del loro profondo legame con la storia di Napoli, per secoli cardine di scambi culturali nell’Europa intera.

>> Sviluppare in un pubblico sempre più vasto l’attenzione nei confronti del patrimonio artistico, indispensabile per la sua tutela e salvaguardia, e trasmettere alle generazioni presenti e future la consapevolezza dell’importanza, per il nostro paese, del patrimonio stesso.

>> Sviluppare intese e collaborazioni con Enti e Istituzioni per valorizzare il patrimonio museale e promuoverne lo studio e la ricerca scientifica.

>> Promuovere iniziative espositive ed eventi culturali che favoriscano la conoscenza del patrimonio e della funzione stessa del museo.



---

## IL PROGETTO ALLESTIVO E LE SUE COLLEZIONI

---

La collezione permanente del Museo di Capodimonte deve la sua composizione alle complesse vicende storiche, artistiche e culturali che hanno coinvolto l'intero territorio del Mezzogiorno d'Italia dalla fine del '200 a tutto il '900.

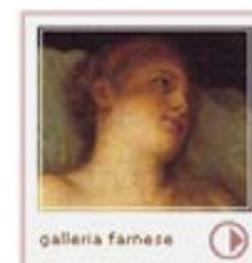
Il nucleo originario, costituito dalla prestigiosa collezione Farnese, è stato integrato in seguito con le acquisizioni effettuate dai Borbone, dai Savoia e in epoca successiva all'Unità d'Italia, nonché dai numerosi acquisti e dalle acquisizioni più recenti. Una sezione con opere di arte contemporanea espressamente eseguite per il museo, completa le raccolte facendo di Capodimonte un unicum nel panorama museale europeo per la commistione fra arte antica ed esperienze artistiche più recenti.

Una efficace lettura delle raccolte può essere fatta attraverso il percorso espositivo, distribuito su tre livelli in più di centodieci sale, partendo dal piano nobile con la Galleria Farnese e l'Appartamento Reale, per proseguire successivamente al secondo livello dove è esposta la Galleria Napoletana - sezione delle arti di Napoli, fino al terzo livello che ospita la collezione ottocentesca e quella di Arte Contemporanea.

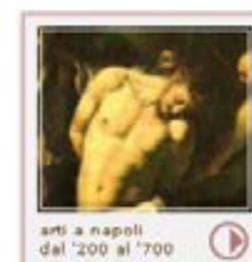
### *Piano Terra*



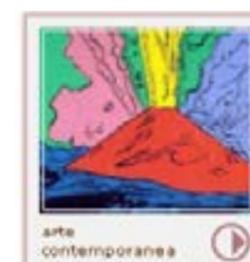
### *Primo Piano*



### *Secondo Piano*



### *Terzo Piano*



# Il Percorso Espositivo

## PIANO TERRA / AMMEZZATO

Il Gabinetto dei Disegni e delle Stampe del Museo di Capodimonte può vantare circa duemilacinquecento fogli e venticinquemila stampe straordinari, dal nucleo farnesiano – con i cartoni di Michelangelo per la Cappella Paolina e di Raffaello per la stanza di Eliodoro in Vaticano – ai disegni, acquistati in seguito, di autori emiliani, dai Carracci a Lanfranco e Reni; fiorentini, Andrea del Sarto e Pontormo; genovesi, veneti, Tintoretto e Palma il giovane; romani e napoletani. Completano la raccolta i capolavori della collezione Firmian, acquisita dai Borbone nel 1782, ricca di oltre ventimila stampe: Durer, Stefano della Bella, Giovan Battista Castiglione, Rembrandt; e i disegni e gli acquerelli di Giacinto Gigante e di altri esponenti della Scuola di Posillipo, donati al Museo nel 1970.



## PRIMO PIANO

Dipinti celeberrimi e arredi preziosi, i capolavori delle scuole pittoriche italiane e fiamminga della collezione Farnese, la raccolta singolare del cardinale Stefano Borgia, i saloni sontuosi dell'appartamento storico, con l'armeria, la galleria delle porcellane. Il percorso si apre con la sala dedicata ai protagonisti della famiglia Farnese (sala 2), ritratti da Tiziano, e prosegue con una scansione cronologica e per centri culturali.

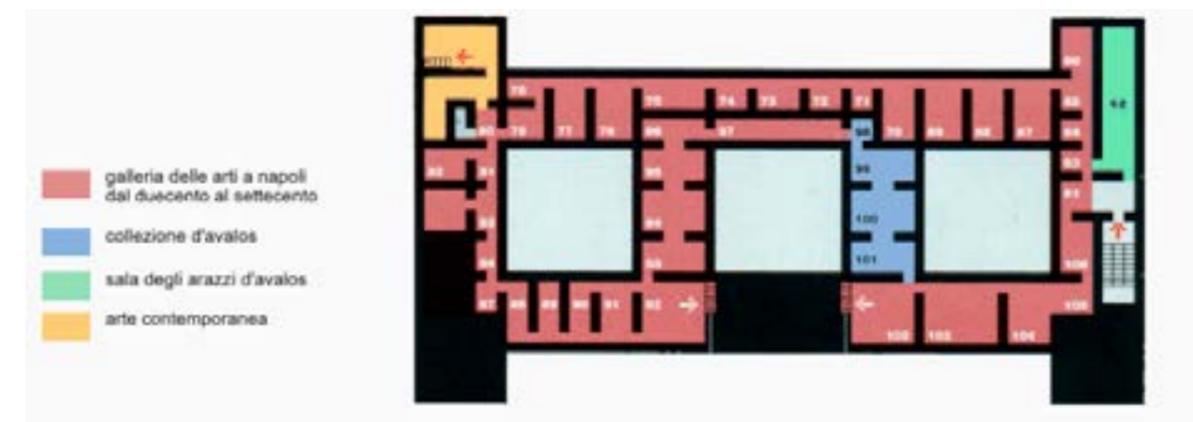
Da non perdere: Masaccio (sala 3), Botticelli (sala 6), Bellini (sala 8), Tiziano, El Greco (sala 11), Correggio, Parmigianino (sala 12), Brueghel (sala 17), Annibale Carracci (sale 19-20). Nella sala 4 sono esposti i disegni monumentali di Michelangelo e Raffaello, modelli rispettivamente per la Cappella Paolina e la volta della Stanza di Eliodoro in Vaticano; dalla sala 6 si accede alla collezione Borgia (sala 7); alle spalle della sala 12, la galleria delle cose rare (sale 13-14) propone curiosità e capolavori quali il Cofanetto Farnese (sala 14). L'appartamento reale (si segnala l'alcova di Francesco I e Isabella di Spagna, sala 23, e il salottino di porcellana, sala 52) consente di rivivere le atmosfere della Corte napoletana dal Settecento all'Unità'.



## SECONDO PIANO

Un itinerario articolato attraverso la civiltà figurativa napoletana, dal Duecento alla fine del Settecento, con capolavori assoluti di Simone Martini (San Ludovico da Tolosa, sala 66), Colantonio (sala 67), Caravaggio (Flagellazione, sala 78), Ribera (San Girolamo e l'angelo del giudizio, sala 90, Sileno ebbro, sala 91, Apollo e Marsia, sala 101), Luca Giordano (Apollo e Marsia, sala 101), Francesco Solimena (Ritratto del principe Spinelli, sala 104), Gaspare Traversi (Intrattenimento musicale, sala 106).

Nella sala 62, all'inizio del percorso, gli arazzi imponenti della collezione d'Avalos celebrano la vittoria di Ferrante d'Avalos sull'esercito francese nel 1525. Dalla sala 79 si raggiungono i primi ambienti dedicati all'arte contemporanea, con Senza titolo di Kounellis e Grande Cretto Nero di Burri, che proseguono al terzo piano (altri accessi sono le scale nelle sale 92 e 102). Le sale 81 e 83-84 sono dedicate alle collezioni grafiche (vedi sezione disegni e stampe alle pagine 92-94), esposti a rotazione per motivi conservativi.



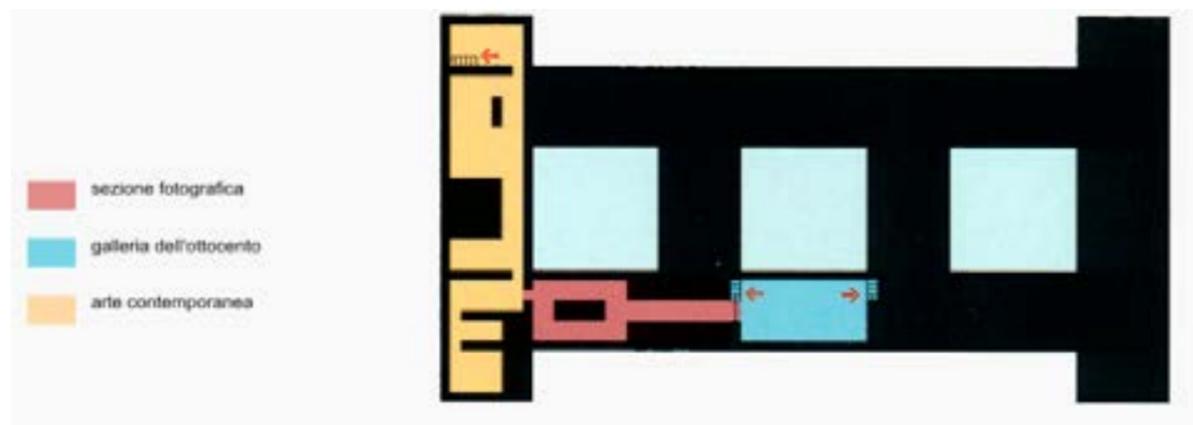
---

## TERZO PIANO

---

Negli ambienti ricavati nel sottotetto della Reggia sono ospitate le raccolte dell'Ottocento, la galleria fotografica e la sezione dell'arte contemporanea. Per proseguire in ordine cronologico, si consiglia di raggiungere la galleria dell'Ottocento dalle scale delle sale 92 o 102 del secondo piano. Da non perdere: Domenico Morelli (Gli iconoclasti, I Vespri siciliani), Filippo Palizzi (Studio per la gita a Cava), Gioacchino Toma (Luigia Sanfelice in carcere), Vincenzo Gemito (Il giocatore di carte).

La sezione fotografica, con opere di Mimmo Jodice, introduce all'arte contemporanea. Imperdibile, oltre al Grande Cretto Nero di Alberto Burri esposto al secondo piano, una delle icone del XX secolo: il Vesuvius di Andy Warhol.



---

# Le Collezioni del Museo di Capodimonte

---

## Piano Terra

---

### IL GABINETTO DEI DISEGNI E DELLE STAMPE

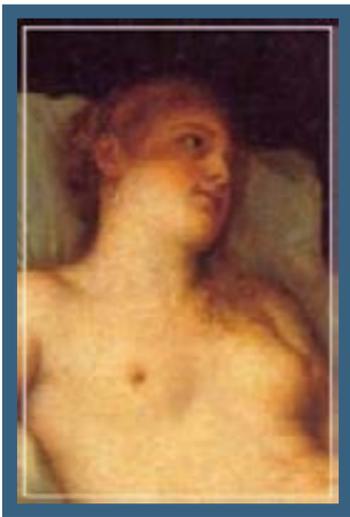
---



Il fondo comprende oggi circa 2500 fogli e 25000 stampe. Ad esso appartengono i celebri cartoni riferibili a Michelangelo, a Raffaello e alla sua bottega, alla scuola parmense, bolognese e romana. Il patrimonio si accrebbe grazie alla politica di acquisti in età borbonica: oltre ai numerosi fogli di autori italiani Ferdinando IV aggregò al fondo preesistente la collezione di stampe del conte trentino Carlo Firmian, ambasciatore imperiale a Napoli dal 1754 al 1758, nonché il nucleo di pitture' indiane della collezione del cardinale Stefano Borgia.

Dal 1957, con il costituirsi del nuovo Museo di Capodimonte, la raccolta grafica venne ulteriormente incrementata grazie ai generosi lasciti dei privati, come ad esempio la donazione Astarita nel 1970, composta da oltre 400 tra acquerelli, matite ed oli su carta, per lo più di mano di Giacinto Gigante, che andarono ad arricchire il fondo di opere ottocentesche.

## C O L L E Z I O N E F A R N E S E



L'origine della collezione Farnese e' legata all'azione politica e alle scelte culturali del cardinale Alessandro Farnese (1468-1549), che, divenuto papa col nome di Paolo III nel 1534, eleva al rango dei piu' ricchi potentati europei una famiglia, i Farnese appunto, di piccola nobilta' laziale. Gia' durante il suo lungo cardinalato, Alessandro aveva avviato una intensa attivita' collezionistica, manifestando un interesse erudito per lo scavo e per il recupero di reperti archeologici (celebri i rinvenimenti alle terme di Caracalla), nonche' un competente mecenatismo esteso alle piu' importanti personalita' artistiche del periodo. Raffaello, Sebastiano del Piombo, Jacopino del Conte, Tiziano, Guglielmo della Porta sono chiamati a ritrarlo; Michelangelo, Sangallo, Perin del Vaga, con la sua bottega, sono impegnati nella fabbrica del Palazzo Farnese nelle vicinanze di Campo dei Fiori.

Un altro Alessandro (1520-1589), nipote di Paolo III e anch'egli cardinale, conferisce ulteriore impulso alle collezioni, circondandosi di una schiera di artisti (da Michelangelo a Tiziano, da El Greco a Giulio Clovio, da Zuccari a Bertoja, da Salviati a Guglielmo Della Porta) le cui opere costituiscono oggi il nerbo della raccolta. Bibliotecario e consigliere artistico di Alessandro e' il cardinale Fulvio Orsini, proprietario a sua volta di una collezione d'arte e antichita' che nel 1600 viene donata in legato al cardinale Odoardo Farnese (1573-1626), nipote ed erede di Alessandro. Ai primi del Seicento le dimensioni delle raccolte romane sono tali - lo stesso Odoardo favorisce acquisizioni ed incrementi richiedendo opere dai possedimenti parmensi - che necessitano di un'adeguata sistemazione negli ambienti del Palazzo di famiglia, nel frattempo decorato anche con affreschi di Agostino e Annibale Carracci nella celebre Galleria.

Alla meta' del secolo, per il pesante clima anti-farnesiano creatosi sotto i pontificati di Urbano VIII e Innocenzo X, culminati nella guerra di Castro (1641-44 e 1649-60), gli interessi familiari si spostano da Roma a Parma, con conseguenze decisive anche per il destino delle collezioni. Il Palazzo di Roma lentamente si spoglia; vi rimangono la grande statuaria, le raccolte di antichita' - che il cardinale Alessandro aveva indissolubilmente

legato all'edificio - nonche' un numero residuo di dipinti che si ritennero di minore interesse per il nuovo polo collezionistico che si andava costituendo a Parma nella seconda meta' del Seicento.

Le prime notizie sulle raccolte d'arte di Parma e Piacenza, citta' infeudate ai Farnese dal 1545, risalgono al 1587, all'epoca della reggenza del principe Ranuccio. Gli inventari elencano una quarantina di dipinti (fra i quali il Galeazzo Sanvitale del Parmigianino) oltre ad altri oggetti d'arte. Un decisivo incremento avviene all'epoca delle requisizioni dei beni dei feudatari ribelli (1612), quando pervengono nelle raccolte di famiglia dipinti come il Leone I copia da Raffaello, la Madonna della Gatta di Giulio Romano, lo Sposalizio di Santa Caterina del Correggio (dai Sanseverino), La parabola dei ciechi e il Misanthropo di Bruegel (dai Masi).

Mentre continua la spoliazione della sede romana, nel Palazzo del Giardino di Parma trovano sistemazione oltre mille dipinti di cui, pero', solo 330 esposti nelle sale del secondo piano, aperte ad un selezionato pubblico di visitatori. A cavallo fra Seicento e Settecento Ranuccio II (1630-1694) matura l'idea di trasferire i pezzi migliori della raccolta - che nel frattempo si e' arricchita di dipinti e oggetti ereditati dalla sorella Maria Maddalena (1653-1693) - in una Galleria ideata nel cinquecentesco Palazzo parmense della Pilotta. Vi trovano sistemazione 329 dipinti disposti con un criterio fondato sulla varieta' delle scuole pittoriche e sulla centralita' dei grandi classicisti toscani, romani, veneti ed emiliani, distribuiti secondo i canoni della simmetria e dell'equilibrio. Oltre alla Galleria dei quadri, l'impianto delle collezioni prevede ambienti per le "cose rare", per le medaglie - esposte insieme alla statuaria - e per gli oggetti di arte applicata. I successori di Ranuccio II, Francesco (1678-1727) e Antonio (1679-1731), incrementano le raccolte con una serie di acquisti effettuati sia tramite un mercato antiquariale in crescita, sia trattando direttamente con collezionisti, chiese, conventi e confraternite. Gran parte di questo materiale confluisce nell'Appartamento dei Quadri, altro nucleo espositivo all'interno del Palazzo Ducale, costituito da oltre 170 dipinti, disposti piu' che altro con una logica di arredo.

Nel 1732 fa il suo ingresso a Parma Carlo di Borbone, figlio di Filippo V di Spagna e di Elisabetta Farnese, ultima discendente del Casato. Vi rimane solo due anni. Nel 1734 inizia la sua campagna anti-austriaca che lo portera' sul trono di Napoli. I destini della raccolta seguiranno, nelle concitate fasi del trasferimento, quelle del giovane sovrano.

---

OPERE RAPPRESENTATIVE  
DEL PERCORSO ESPOSITIVO

Andrea del Sarto (Andrea d'Agnolo), da, *Madonna col Bambino, San Giovannino e angeli*

Andrea del Sarto (Andrea d'Agnolo), da Raffaello, *Ritratto di Leone X con due cardinali*

Arazzeria Medicea (da Francesco Salviati), *Il sacrificio di Alessandro*

Giovanni Bellini, *Trasfigurazione di Cristo (11)*

Sandro Botticelli (Alessandro Filipepi), *Madonna col Bambino e angeli (9)*

Pieter Bruegel il Vecchio, *Misanthropo (10)*

Pieter Bruegel il Vecchio, *Parabola dei ciechi*

Annibale Carracci, *Pieta' (8)*

Annibale Carracci, *Ercole al bivio*

Ceylon, *Arte singalo - portoghese, Ventaglio a forma di flabello*

Correggio (Antonio Allegri), *Nozze mistiche di Santa Caterina (6)*

Correggio (Antonio Allegri), *Sant'Antonio abate*

Correggio (Antonio Allegri), *Madonna col Bambino (La Zingarella)*

Correggio (Antonio Allegri), *San Giuseppe e un devoto*

Jacopo de' Barbari (attr.), *Ritratto di Fra Luca Pacioli con un allievo*

Pieter de Witte (Pietro Candido), *Sacra Famiglia e san Giovannino*

Guglielmo della Porta, *Paolo III*

Domenichino (Domenico Zampieri), *Angelo custode*

Fra Bartolomeo (Baccio della Porta), *Assunzione della Vergine con san Giovanni Battista e santa Caterina*

d'Alessandria

Giulio Romano (Giulio Pippi), *Madonna della gatta*

El Greco (Domenico Theotokopoulos), *Giovinetto che soffia su un carbone acceso (El soplòn) (2)*

El Greco (Domenico Theotokopoulos), *Ritratto di Giulio Clovio*

Filippino Lippi, *Annunciazione e santi*

Lo Schiavone (Andrea Meldolla), *Gesu' dinanzi a Pilato*

Lorenzo Lotto, *Madonna con Bambino e San Pietro Martire*

Lorenzo Lotto, *Ritratto di Bernardo de' Rossi, vescovo di Treviso*

Sebastiano Mainardi, *Madonna col Bambino e angeli*

Manifattura dell'America centro-meridionale, *Coppia di piccoli vasi*

Manno di Bastiano Sbarri e Giovanni Bernardi, *Cassetta Farnese*

Andrea Mantegna, *Ritratto di Francesco o Ludovico Gonzaga (7)*

Masaccio (Tommaso di ser Giovanni di Mone Cassai), *Crocifissione (13)*

Maso da San Friano (Tommaso Manzuoli), *Doppio ritratto maschile*

Masolino da Panicale (Tommaso di Cristoforo Fini), *Fondazione della Chiesa di Santa Maria Maggiore e*

*Assunzione della Vergine*

Michelangelo (Michelangelo Buonarroti), *Gruppo di armigeri (14)*

Michelangelo (Michelangelo Buonarroti), da, *Venere e Amore*

Jacob Miller il Vecchio, *Diana cacciatrice sul cervo*

Officina di Castelli d'Abruzzo, *Servizio di piatti in maiolica blu*

Palma il Vecchio (Jacopo Negretti), *Sacra Conversazione*

Parmigianino (Francesco Mazzola), *Ritratto di Galeazzo Sanvitale*

Parmigianino (Francesco Mazzola), *Lucrezia*

Parmigianino (Francesco Mazzola), *Ritratto di giovane donna (Antea) (12)*

Giovan Francesco Penni, *Madonna del Divino Amore*

Giovan Francesco Penni (da Raffaello), *Madonna del Divino Amore*

Pontorno (Jacopo Carucci), *Scena di Sacrificio*

Pordenone (Giovan Antonio de Sacchis), *Disputa sull'Immacolata Concezione*

Puligo (Domenico di Bartolomeo Ubaldini), attr., *Madonna col Bambino e san Giovannino*

Raffaello (Raffaello Sanzio), *Mose' davanti al roveo ardente (4)*

Raffaello (Raffaello Sanzio), *Ritratto del cardinale Alessandro Farnese, futuro papa Paolo III*

Raffaello ed Evangelista da Pian di Meleto, *Eterno Padre e la Vergine*

Guido Reni, *Atalanta e Ippomene*

Rosso Fiorentino (Giovannbattista di Jacopo), *Ritratto di gentiluomo*

Francesco Salviati, *Ritratto di gentiluomo (Autoritratto?)*

Sebastiano del Piombo (Sebastiano Luciani), *Ritratto di Clemente VII*

Sebastiano del Piombo (Sebastiano Luciani), *Madonna del Velo*

Sebastiano del Piombo (Sebastiano Luciani), *Ritratto di Clemente VII con la barba*

Luca Signorelli, *Adorazione del Bambino*

Antonio Solario (Lo Zingaro), *Madonna con il Bambino e donatore*

Tiziano (Tiziano Vecellio), *Paolo III con i nipoti (1)*

*Tiziano (Tiziano Vecellio), Ritratto di Filippo II*

*Tiziano (Tiziano Vecellio), Ritratto di Pierluigi Farnese*

*Tiziano (Tiziano Vecellio), Ritratto di Carlo V*

*Tiziano (Tiziano Vecellio), Ritratto del cardinale Alessandro Farnese*

*Tiziano (Tiziano Vecellio), Danae (3)*

*Tiziano (Tiziano Vecellio), Ritratto di giovane donna*

*Tiziano (Tiziano Vecellio), Maddalena*

*Tiziano (Tiziano Vecellio), Paolo III con il camauro*

*Tiziano (Tiziano Vecellio), Ritratto di Paolo III a capo scoperto*

*Hendrik van der Broeck, Venere e Amore*

*Giorgio Vasari, Allegoria della Giustizia, della Verità e dei Vizi (Giustizia Farnese) (5)*

*Marcello Venusti (da Michelangelo), Giudizio Universale*

*Bartolomeo Vivarini, Sacra Conversazione*

*Alvise Vivarini, Madonna col Bambino tra i santi Francesco d'Assisi e Bernardino*

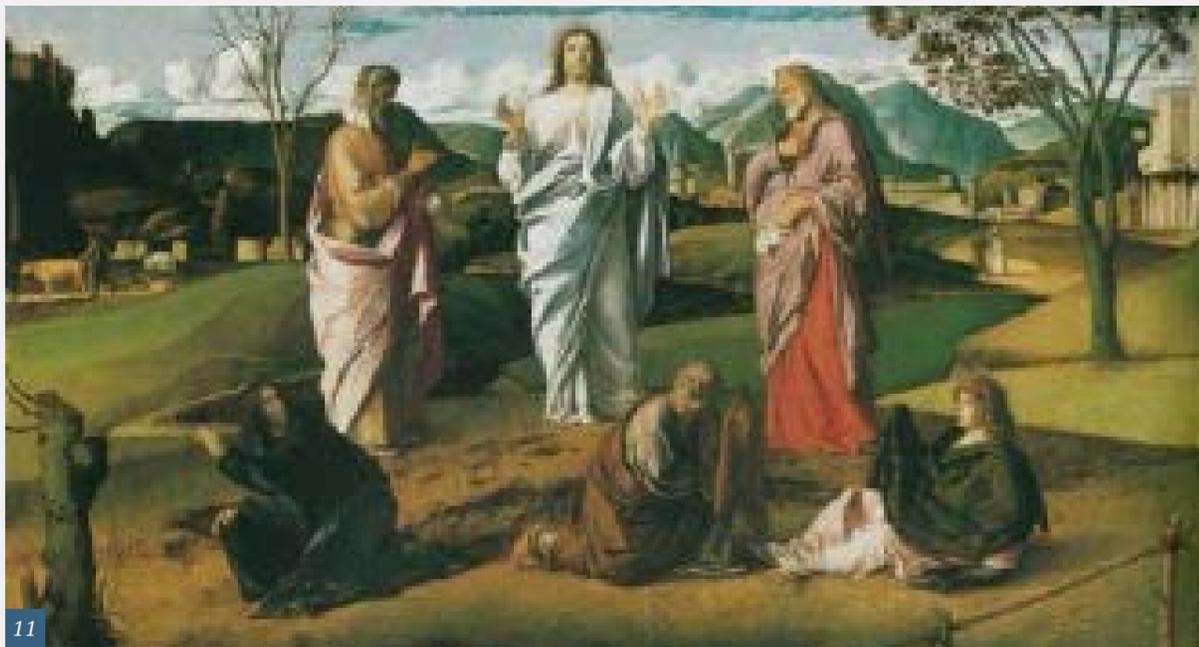




9



10



11



12



13

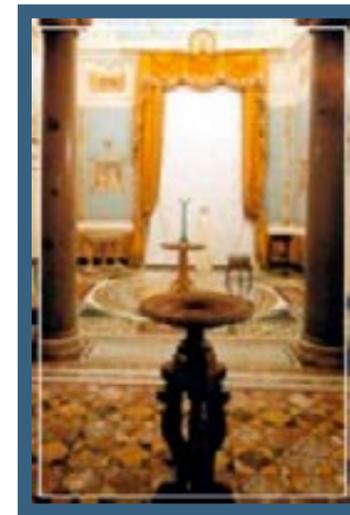


14

---

## L'APPARTAMENTO REALE

---



I saloni monumentali dell'Appartamento Reale documentano la storia del Palazzo come prestigiosa residenza reale. Le opere esposte in queste sale, mobili, arazzi, porcellane e suppellettili rare, ripercorrono in maniera cronologica la storia della corte napoletana, dei suoi sovrani e delle dinastie che si sono succedute fino all'Unità d'Italia. L'Appartamento che, nel corso del tempo ha visto un alternarsi continuo di mobili e oggetti d'arte che ne hanno modificato l'aspetto, soprattutto per la doppia funzione tra reggia e museo svolta dal Palazzo di Capodimonte, è costituito oggi da una serie di sale sul lato orientale e parte dell'ala meridionale. Il progetto museografico che sta alla base dell'allestimento attuale si avvale di una ricostruzione filologica degli ambienti laddove era possibile, interrotta da alcuni intermezzi espositivi, rappresentati dall'utilizzo di vetrine moderne nelle quali sono state esposte le porcellane borboniche.

Difficile ricostruire l'originale arredo dell'Appartamento, spesso dettagliatamente descritto negli antichi inventari, che fu destinato ad abituale residenza di corte soltanto da Gioacchino Murat. Infatti Carlo e Ferdinando avevano preferito soggiornare, a causa della mancanza di una strada di collegamento con il centro della città e della carenza d'acqua, a Palazzo Reale, nella Reggia di Portici e, dagli anni Settanta del '700, in quella di Caserta. La costruzione di una strada di comunicazione con il centro e la soluzione dei problemi idrici favorirono l'insediamento a Capodimonte di Ferdinando, rientrato dalla Sicilia nel 1816 e dei sovrani successivi.

Il re Francesco I favorì soprattutto gli interventi di ampliamento per gli appartamenti privati del palazzo; affidò all'architetto Niccolini (1825-30) il progetto della stanza da letto, oggi inserita nel percorso museale, che si affacciava verso il mare. La decorazione pittorica della volta con soggetti pompeiani, realizzata da Gennaro Bisogni, Salvatore Giusti e Gennaro Maldarelli, è la testimonianza dell'interesse per lo stile pompeiano che da tempo si andava diffondendo

---

## OPERE RAPPRESENTATIVE DEL PERCORSO ESPOSITIVO

---

nelle decorazioni e negli arredi di mezza Europa. Il figlio Ferdinando II, nel decennio successivo, dopo le nozze con Maria Teresa d'Austria, intraprese un'imponente opera di decorazione e di arredamento degli ambienti di rappresentanza, tra cui la Sala della Culla **(1)**, così definita in ricordo della culla disegnata da Domenico Morelli e Ignazio Perricci e oggi a Caserta, donata nel 1869 dalla città di Napoli ai Savoia per la nascita di Vittorio Emanuele III, e il Salone da Ballo **(2)**. La decorazione della sala, di cui si conservano presso il Museo di San Martino i disegni preparatori attribuiti al Niccolini, presenta motivi ornamentali che traggono ispirazione dai temi della pittura ercolanese e pompeiana, resi con notevole libertà interpretativa dal pittore Salvatore Giusti, uno degli allievi di Philipp Hackert. Fra il terzo e il quarto decennio dell'800 fu completato il lato settentrionale del palazzo che comprende un'ultima grande sala denominata Salone dei Camuccini **(3)** che rappresenta, con il suo arredo neoclassico, la volontà di allestire in alcune sale di Capodimonte una collezione di pittura e scultura contemporanea.

Negli spazi meno rappresentativi dell'Appartamento Reale, vetrine moderne ospitano una selezione delle porcellane, soprattutto vasellame da tavola, recuperate dai siti borbonici e collocate nel museo nel 1873 dal direttore della Real Casa, Annibale Sacco, che in seguito documentò anche l'attività di alcune fabbriche europee con l'acquisto o il recupero, dai vari Siti Reali, di porcellane di Vienna, di Meissen e francesi molte delle quali giunte a Napoli, come dono ai Sovrani.

*Vincenzo Camuccini, Morte di Cesare*

*Antonio Canova, Ritratto di Letizia Ramolino Bonaparte*

*Giacinto Gigante, Interno della cappella del Tesoro di San Gennaro*

*Francisco Goya, Ritratto di Maria Luisa di Parma e Ritratto di Carlo IV Re di Spagna*

*Antonio Joli, Ferdinando IV a cavallo con la corte*

*Antonio Joli, Partenza di Carlo di Borbone per la Spagna vista dal mare*

*Angelica Kauffman, Ritratto della famiglia di Ferdinando IV*

*Manifattura francese e napoletana, Giardiniera con vedute di Napoli*

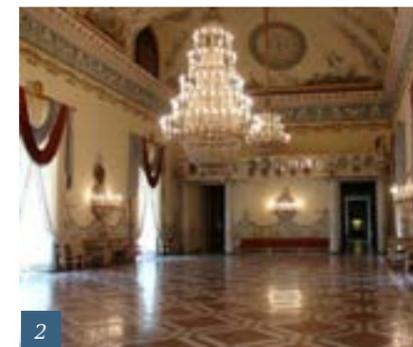
*Joseph Martineau, Orologio*

*Anton Raphael Mengs, Ritratto di Ferdinando IV*

*Anton Sminck Pitloo, Templi di Paestum*

*Real Fabbrica della Porcellana di Capodimonte, Salottino di porcellana*

*Real Fabbrica della Porcellana di Napoli, Aurora*



## ARMERIA FARNESIANA E BORBONICA



L'armeria del Museo di Capodimonte è una delle più importanti collezioni del genere: comprende un nucleo originario più antico, quello farnesiano, composto dall'armeria della famiglia Farnese della fine del Cinquecento - inizi del Seicento, e un nucleo più propriamente borbonico, sette-ottocentesco, collezionato dai re di Napoli.

Al primo gruppo appartengono armi da fuoco, da taglio e da difesa, armi bianche, spade e pugnali, armi da botta, armi in asta, armature e guarniture da guerra e da torneo appartenenti a personaggi di casa Farnese, realizzate da famosi armaioli milanesi, attivi tra il Cinque e il Seicento, tra cui il famoso Pompeo della Cesa. Durante il decennio dell'occupazione napoleonica l'armeria subì notevoli danni e dispersioni.

Notevole e prestigiosa è la collezione di armi da fuoco raccolta dai Borbone, alcune delle quali portate a Napoli da Carlo nel 1734, altre realizzate dalla Fabbrica Reale di Napoli, fondata a Torre Annunziata per soddisfare le necessità e il fabbisogno dell'esercito borbonico. I maestri armieri, fra i quali citiamo Michele Battista, Emanuel Estevan, Carlo La Bruna, Biagio Ignesti, Natale del Moro erano influenzati dai modelli spagnoli. Della raccolta entrarono a far parte anche fucili e pistole delle fabbriche inglesi e francesi, donate ai sovrani: fra questi la coppia di pistole a fucile firmate da Jean Baptiste La Roche, celebre armaiolo al servizio di Luigi XV di Francia, dono offerto dai reali di Francia a Carlo di Borbone, in occasione della nascita del figlio Ferdinando nel 1751.

Le armi bianche, le spade, le daghe furono prodotte dalla Real Fabbrica o dalla Fabbrica degli Acciai, collocata nella palazzina, già della porcellana, nel Bosco di Capodimonte, dal 1782.

## OPERE RAPPRESENTATIVE DEL PERCORSO ESPOSITIVO

*Pompeo Della Cesa, Armatura di Alessandro Farnese della "del Giglio" (1)*

*Manifattura milanese, Borgognotta e Rotella (2)*



*Veduta della Sala*

---

## LA COLLEZIONE DE CICCIO

---



Il museo di Capodimonte nel 1958, un anno dopo l'apertura al pubblico, si arricchì di un'imponente collezione, soprattutto oggetti di arte applicata, donata da Mario de Ciccio, che aveva dedicato tutta la sua vita alla ricerca e al commercio antiquario e che aveva raccolto a Palermo, sua città natale e Napoli, sua città d'adozione, ma anche sui più prestigiosi mercati internazionali, oggetti di tutti i generi.

Di questa lunga e impegnativa attività resta questo fondo costituito da una ragguardevole raccolta di maioliche italiane del Rinascimento, ispano-moresche, dell'Asia Minore, di piccoli bronzi del Rinascimento, di smalti limosini, di porcellane di Meissen, di Vienna, di Zurigo, di Capodimonte, della Real Fabbrica di Napoli e, ancora, di paramenti sacri, di figurine siciliane per presepi, di ricami, di argenti, di avori, di vetri di Murano e d'altre fornaci europee ed asiatiche, di tabacchiere e di orologi da tasca, nonché di un piccolo insieme di oggetti di considerevole interesse archeologico.

---

## OPERE RAPPRESENTATIVE DEL PERCORSO ESPOSITIVO

*Marco del Buono e Apollonio di Giovanni, Cassone nuziale*

.....  
*Orazio Fontana (ambito di), Rinfrescoatoio*

.....  
*Lorenzo Ghiberti (scuola), Madonna col Bambino*

.....  
*Manifattura di Manises, Piatto*

.....  
*Manifattura di Meissen, Boccale*

.....  
*Manifattura francese, Ventaglio*

.....  
*Manifattura siciliana?, Tonacella*

.....  
*Real Fabbrica di Capodimonte, Il venditore di ciambelle*

---



Bottega di Orazio Fontana, Rinfrescoatoio, maiolica



Manifattura di Manises, prima metà del XV secolo, maiolica decorata "a lustro"



Manifattura siciliana? XVII-XVIII secolo, Tonacella, seta, oro su gros de Naples

## LA COLLEZIONE BORGIA



Essa comprende una parte consistente dell'antica collezione settecentesca del cardinale Stefano Borgia (1731-1804), uomo di grande cultura e segretario della Congregazione di Propaganda Fide. Il cardinale aveva istituito nei suoi palazzi di Velletri e di Roma, grazie all'eterogeneo materiale riunito dalle missioni cattoliche nei più lontani angoli del mondo, un vero e proprio Museo, suddiviso in dieci classi di oggetti: antichità egizie, etrusche, volsce, greco-romane, romane, arte dell'Estremo Oriente, antichità arabe, manufatti etno-antropologici dell'Europa settentrionale, dell'America centrale e, infine, il cosiddetto "Museo sacro", composto da opere d'arte e di artigianato, molto diverse tra di loro, ma tutte legate all'iconografia e liturgia sacra.

Alla morte del cardinale il Museo di Velletri, acquistato da Ferdinando di Borbone, fu trasferito a Napoli nel Real Museo Borbonico: le opere che potevano inserirsi nel circuito della vecchia collezione vi furono inglobate, come nel caso delle antichità egiziane, greche e romane e dei dipinti più importanti del "Museo Sacro", le altre restarono in deposito.

Nel 1957 le collezioni d'arte medioevale e moderna, separate dalle antichità, che restarono presso il Museo Archeologico, furono trasferite a Capodimonte e solo in parte esposte. Un rigoroso lavoro di ricognizione inventariale e identificazione degli oggetti ha consentito di ricomporre tre classi dell'antico fondo: Museo Sacro, Arabo Cufico e Indico, che nella nuova sezione, allestita nella metà degli anni '90, sono così presentate insieme, ricostituendo una parte significativa della raccolta la cui singolarità risiede non solo nella rarità dei pezzi che la compongono, ma, soprattutto nella testimonianza dell'attività, del gusto e degli orientamenti di un tipico collezionista del Settecento illuministico.

## OPERE RAPPRESENTATIVE DEL PERCORSO ESPOSITIVO

*Manifattura francese, Cartagloria*

*Manifattura siriana o egiziana, Globo celeste*

*Andrea Mantegna, Sant'Eufemia*



*Arte birmana, XVII-XVIII secolo, Buddha, marmo laccato dorato*



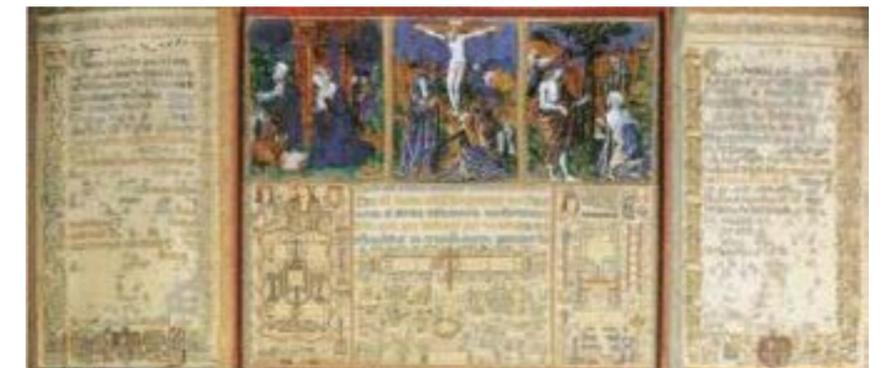
*Andrea Mantegna, Sant'Eufemia, tempera su tela*



*Manifattura di Limoges, secondo quarto del XIII secolo, Riccio di pastorale*



*Manifattura siriana o egiziana, primo quarto del XIII secolo, Globo celeste, bronzo fuso incrostato in argento*



*Manifattura francese, prima metà del XVI secolo, Cartagloria, tela ricamata e smalti*

## GALLERIA DELLE PORCELLANE



In queste sale è esposta una selezione di porcellane napoletane ed europee; tutti i pezzi provengono dalle collezioni borboniche, eccezion fatta per la statuina con l'Immacolata, acquistata nel 1972, tra i pochi esemplari di porcellane a soggetto religioso, realizzata su modello di Giuseppe Gricci. Fino al 1860 il vasellame da tavola e gli oggetti d'arredo venivano utilizzati nei vari Siti Reali. Dopo l'Unità d'Italia si avvia una politica di musealizzazione della reggia di Capodimonte sotto la direzione di Annibale Sacco, direttore amministrativo della Casa Reale Savoia dal 1863 al 1887, che raccolse tutte le porcellane disperse fra i vari Siti Reali e riuscì a costituire il primo nucleo museale. Nell'attuale selezione di opere si è mantenuto il criterio espositivo

della divisione per fabbriche.

Tutta la parete destra è riservata al Servizio dell'Oca, realizzato per la corte borbonica nell'ultimo decennio del XVIII secolo, così denominato per la forma del pomello che compare sui coperchi delle zuppiere riprodotte un bambino che strozza un'oca. Altri pomelli dello stesso servizio, invece, si ispirano alla statua gemella, l'Allegoria del Tempo, che ritrae un fanciullo in atto di coprirsi il volto con una maschera ellenica. Fino all'800 era indicato come "Servizio delle vedute napoletane": sugli oggetti sono riportate vedute, molte delle quali tratte da incisioni del Cardon, dell'Hamilton, dell'Abbé de Saint-Non e da disegni derivati da dipinti di Joli e di Hackert, con i luoghi più famosi del regno, dall'Abruzzo alla Sicilia. Il tema delle vedute era particolarmente appropriato per presentare, in occasione dei pranzi ufficiali, le bellezze naturali, i monumenti e i siti archeologici sparsi sull'intero territorio. Di questo servizio si conservano oltre quattrocento pezzi, alcuni dei quali conservati presso altre collezioni pubbliche.

Le vetrine di sinistra sono state riservate, nella prima sala, alla Real Fabbrica di Napoli (1771-1806), con un notevole numero di biscuit e, nella seconda, alle manifatture europee, in particolar modo a quelle di Vienna, pervenute a Napoli tramite la regina Maria Carolina d'Asburgo, moglie di Ferdinando IV.

## OPERE RAPPRESENTATIVE DEL PERCORSO ESPOSITIVO

*Real Fabbrica della Porcellana di Napoli, Tazza da brodo con ritratti*

*Real Fabbrica della Porcellana di Napoli, Zuppiera del "Servizio dell'Oca"*



*Manifattura Reale di Berlino, 1763-1918, Alzata, biscuit, porcellana dorata e bronzo dorato*



*Real Fabbrica della porcellana di Napoli, 1771-1806, Filippo Tagliolini, Trionfo di Bacco e Sileno*



*Real Fabbrica della porcellana di Napoli, 1771-1806, Solitaire a figure "etrusche", porcellana dipinta e dorata.*

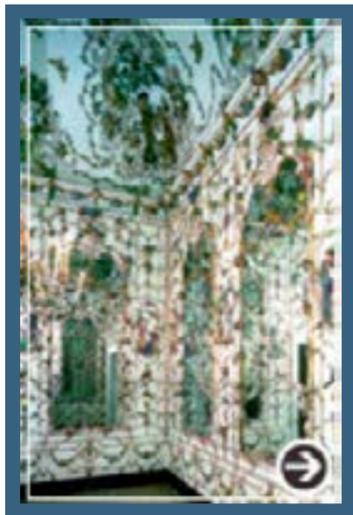


*Real Fabbrica della porcellana di Napoli, 1771-1806, Filippo Tagliolini, Venere e Paride, biscuit*

---

## SALOTTINO DI PORCELLANA

---



Il salottino fu creato per la Reggia di Portici, destinato all'uso privato di Maria Amalia di Sassonia. La realizzazione del fastoso ambiente iniziò nel 1757 e si concluse nel 1759, anno della partenza della regina per la Spagna al seguito del marito Carlo di Borbone. I lavori furono eseguiti su progetto di Giovan Battista Natali, pittore e quadraturista piacentino. La complessità di questa realizzazione comportò l'impiego di tutte le maestranze attive nella fabbrica, dirette dal capo-modellatore Giuseppe Gricci: gli intagliatori Ambrogio di Giorgio e Gaetano Fumo, i pittori Giovanni Sigismondo Fischer e Luigi Restile, i modellatori Cristiano Adler e Stefano Gricci. A questi si affiancarono artefici esterni alla manifattura quali Mattia Gasparini e Gennaro di Fiore, rispettivamente autori del soffitto in stucco "ad uso di porcellana" e delle porte lignee, oggi perdute.

Le pareti dell'ambiente quadrangolare sono costituite da lastre di porcellana fissate ad un'intelaiatura lignea con perni e chiodi, interrotte solo da porte e finestre e da ampie specchiere, con cornici di porcellana e festoni floreali anch'essi nel prezioso materiale poggianti sulle loro superfici e con candelieri. Tra fregi mistilinei, volute e ghirlande fiorite si snoda un repertorio decorativo di evidente ispirazione cinese: i trofei musicali, gli animali esotici, le scene delle specchiature con i loro tessuti e vasi di porcellana, i cartigli su cui compaiono scritte con veri o falsi ideogrammi cinesi. Arricchisce ulteriormente il salottino il lampadario a dodici bracci che raffigura, ai piedi di una palma su cui è arrampicata una scimmia, un giovane cinese intento a pungolare un drago; la parte inferiore termina con un combattimento tra animali e uccelli.

---

Il salottino è stato trasferito a Capodimonte solo nel 1866, quando la Reggia di Portici divenne di demanio statale. Il solo soffitto in stucco fu trasportato nel Museo nel 1957, in occasione della riapertura di quest'ultimo.



*Real Fabbrica di Capodimonte (1743-59)  
Il salottino di porcellana  
porcellana dipinta e dorata, stucco mq 81  
m 6,75 x 4,80 x 5,13*

---

# Le Collezioni del Museo di Capodimonte

---

---

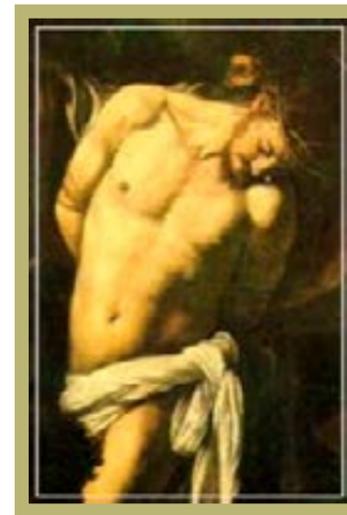
## Secondo Terra

---

---

### ARTI A NAPOLI DAL '200 AL '700

---



La storia delle arti figurative a Napoli è documentata, al secondo piano del museo, con opere eseguite da artisti meridionali o da maestri come Simone Martini, Tiziano e Caravaggio che inviarono qui opere prestigiose. Emerge in queste sale il ruolo strategico di Napoli quale grande capitale europea e importante crocevia di scambi culturali tra le tradizioni figurative dell'area mediterranea.

Il percorso si snoda dai grandi esempi dei maestri di formazione giottesca, attraverso le sale dedicate al Quattrocento aragonese e alla cultura composita del XVI secolo, fino alla grande fioritura del Seicento, vero e proprio “secolo d'oro” della cultura figurativa napoletana, i cui riflessi si riversarono nella stagione settecentesca, tra Rococò e Illuminismo. Soggetti di carattere religioso si alternano a temi profani, testimonianza del gusto raffinato dell'aristocrazia del tempo, del quale le sale dedicate alla collezione d'Avalos rappresentano una testimonianza particolarmente significativa, ma che si adeguano ai gusti di una committenza anche borghese.

Con il nuovo ordinamento, realizzato nel 1999, si ricostituisce idealmente quella “Galleria napoletana” progettata e solo in parte attuata da Gioacchino Murat e dai primi ordinatori delle collezioni trasferite nel Palazzo degli Studi per l'istituzione del nuovo Real Museo Borbonico. Una Galleria che allora era limitata ai soli dipinti, incamerati attraverso acquisti, confische patrimoniali a seguito delle soppressioni monastiche o, in casi rari, donazioni private, di pittori di origine napoletana o che in tempi diversi avevano lavorato per chiese, conventi e palazzi della capitale o del regno in genere. Seguirono poi gli incrementi tardo ottocenteschi e d'inizio Novecento (rilevanti il trasferimento alla Pinacoteca Nazionale nel 1927 della tavola di Simone Martini dalla chiesa di San Lorenzo Maggiore e l'immissione nel

---

OPERE RAPPRESENTATIVE  
DEL PERCORSO ESPOSITIVO

---

1882 del legato D'Avalos), e alcuni acquisti, anche recenti.

Il moderno allestimento suggerisce un profondo intreccio tra la storia e la storia dell'arte: gli Angiò, gli Aragonesi, gli Spagnoli, i Borbone rivivono attraverso quegli artisti che, per secoli, furono interpreti dei gusti e dei desideri dei grandi committenti meridionali. Allo scopo di valorizzare questo itinerario dentro la storia artistica della città e del territorio, l'allestimento delle opere nelle sale del secondo piano osserva per grandi linee una successione cronologica, evidenziando quei momenti che hanno rappresentato per gli artisti locali delle tappe determinanti per la formazione di un linguaggio artistico autonomo (è il caso di Simone Martini e Caravaggio), senza rinunciare, nel contempo, a suggerire momenti di taglio tematico o collezionistico, rievocando il contesto chiesastico delle grandi pale d'altare del Seicento o il gusto fastoso delle quadrerie barocche nelle sale dedicate alla collezione d'Avalos.

Una "Galleria napoletana", quindi, ampliata e con una straordinaria successione dei grandi protagonisti della storia dell'arte a Napoli: da Simone Martini e Roberto d'Oderisio, da Colantonio a Pedro Fernandez, da Andrea da Salerno a Polidoro, da Marco Pino a Francesco Curia, da Caravaggio, Battistello e Ribera a Mattia Preti, Luca Giordano e Francesco Solimena, da Francesco de Mura a Giuseppe Bonito, da Gaspare Traversi a Pietro Bardellino.

*Giovan Battista Caracciolo (Battistello), Cristo alla Colonna*

*Caravaggio (Michelangelo Merisi), Flagellazione (1)*

*Bernardo Cavallino, Cantatrice*

*Colantonio del Fiore, San Francesco consegna la regola*

*Jusepe de Ribera (lo Spagnoletto), Sileno ebbro*

*Jusepe de Ribera (lo Spagnoletto), San Girolamo e l'angelo del giudizio*

*Matteo di Giovanni, Strage degli innocenti*

*Artemisia Gentileschi, Giuditta e Oloferne (2)*

*Luca Giordano, Lucrezia e Tarquinio*

*Luca Giordano, Madonna del Baldacchino*

*Ignoto pittore campano (XIII sec. - fine), Santa Maria de Flumine*

*Maestro dell'Annuncio ai pastori, Annuncio ai pastori*

*Simone Martini, San Ludovico di Tolosa*

*Mattia Preti, San Sebastiano*

*Tiziano (Tiziano Vecellio), Annunciazione*



1 Caravaggio, Flagellazione di Cristo, olio su tela

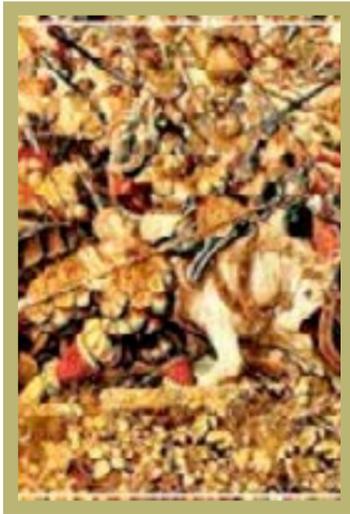


2 Artemisia Gentileschi, Giuditta e Oloferne, olio su tela

---

## SALA DEGLI ARAZZI D'AVOLOS

---



La Sala ospita la celebre serie dei sette arazzi raffiguranti la Battaglia di Pavia, nucleo di spicco per qualità, pregio e dimensioni della cospicua collezione donata allo Stato italiano dal marchese di Pescara Alfonso d'Avalos, nel 1862.

Il fascino della Sala è dovuto al sobrio allestimento, ad un pavimento in parquet e alle pareti nude che rimandano alla lettura degli arazzi. Gli arazzi furono tessuti a Bruxelles, probabilmente tra il 1528 circa e il 1531, come testimonia la sigla dell'arazziere William Dermoyen visibile nel secondo e nel sesto arazzo, da cartoni di Bernard van Orley, famoso pittore e cartonista di arazzi e vetrate e rappresentano la

celebre battaglia di Pavia, fase finale della guerra tra Francia e impero germanico per il dominio in Italia.

Donati nel 1531 all'imperatore Carlo V dagli Stati Generali di Bruxelles, dopo vari passaggi, entrarono a far parte, nel 1571, delle collezioni di Francesco Ferdinando d'Avalos, uno degli artefici della vittoria.

---

## OPERE RAPPRESENTATIVE DEL PERCORSO ESPOSITIVO

*Manifattura fiamminga, Invasione del campo francese (1)*

*Manifattura fiamminga, La battaglia di Pavia (2)*

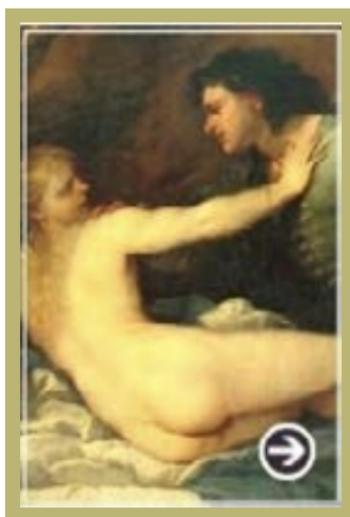
---



Sala degli Arazzi d'Avalos



## COLLEZIONE D'AVALOS



Nel 1862 Alfonso d'Avalos, l'ultimo esponente del ramo di Vasto, Pescara, Francavilla, Troia e Montesarchio, lasciò in legato la sua raccolta alla Pinacoteca Nazionale di Napoli. La donazione fu contestata dagli eredi e per molti anni fu oggetto di una lite giudiziaria, conclusasi nel 1882 con il trasferimento della collezione nel Museo Nazionale.

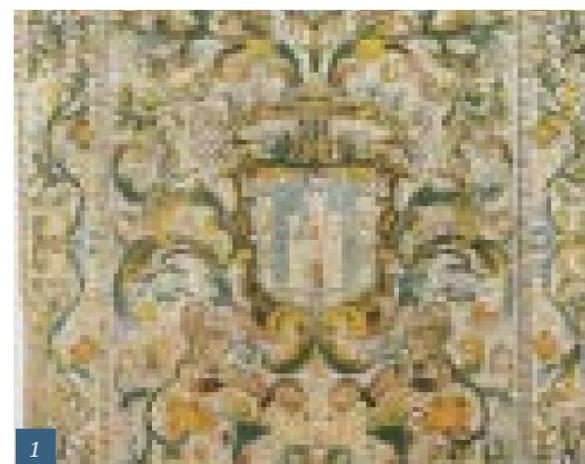
Pezzo pregiato della raccolta è la serie di sette arazzi di manifattura fiamminga del XVI secolo, eseguiti su cartoni di Bernard van Orley, conservati al Louvre, raffiguranti episodi della Battaglia di Pavia del 1525, fase culminante della lotta

tra Francia e impero germanico per il dominio in Italia.

Il resto della donazione comprende dipinti, ricami, miniature, stampe, armi: un insieme non omogeneo né per qualità né per orientamento di gusto, che spazia dai modesti paesaggi fiamminghi e dalle tele di devozione privata alle opere di grandi seicentisti napoletani (Ribera, Pacecco De Rosa, Andrea Vaccaro, Luca Giordano), fino alle imponenti nature morte di Giuseppe Recco, Giuseppe Ruoppolo, Abraham Brueghel, oltre alla collezione dei ritratti di famiglia. Tale disomogeneità è causata dal complesso evolversi della dinastia, divisasi, nel corso del Cinquecento, fra i vari discendenti di Alfonso II di Pescara, articolatasi in diversi rami e solo nel 1729 riunitasi in un unico ceppo ereditario.

L'attuale allestimento ha inteso ricostruire parte della raccolta ordinata da Andrea d'Avalos, con cui la collezione, nella seconda metà del Seicento, acquisisce una precisa fisionomia. Infatti Andrea, principe di Montesarchio e personaggio di spicco per gli importanti incarichi istituzionali e militari ricoperti, collezionò uno dei più cospicui nuclei di pittura napoletana seicentesca, selezionando e commissionando dipinti dal

forte valore decorativo, come le nature morte, ma anche opere dai temi sensuali tratti dalla storia, dalla mitologia e dalla letteratura a pittori come Pacecco De Rosa e Luca Giordano che assecondarono e interpretarono i gusti raffinati e mondani del principe, attraverso una pittura dalla felice resa estetica. Faceva parte della collezione anche il capolavoro di Ribera, Apollo e Marsia, opera fondamentale anche per la formazione di Luca Giordano, dipinto dal pittore spagnolo nella maturità.



1  
Maestri ricamatori napoletani, Parato con stemma d'Avalos, ricamo in seta su tela di lino



2  
Jusepe de Ribera, Apollo e Marsia, olio su tela



3  
Andrea Vaccaro, Rinaldo e Armida, olio su tela

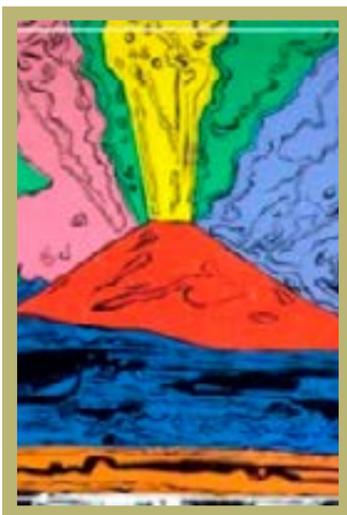


4  
Luca Giordano, Apollo e Marsia, olio su tela

---

## A R T E C O N T E M P O R A N E A

---



Il 20 dicembre 1996 si è aperta, fra il secondo e il terzo piano del Museo di Capodimonte, in nuovi spazi realizzati nei vecchi ambienti di servizio del sottotetto della Reggia, la sezione dei Contemporanei a Capodimonte. La collezione, comprensiva di opere di artisti di fama internazionale, costituisce la testimonianza dell'impegno della Soprintendenza speciale per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Napoli per la diffusione e la conoscenza dell'arte contemporanea a Napoli, con un'intensa attività, svoltasi negli ultimi decenni, che ha visto un susseguirsi di esposizioni e di eventi presso i Musei di Capodimonte e di Villa Pignatelli. Tappa decisiva in tal senso fu l'iniziativa voluta nel 1978 dal soprintendente Raffaello Causa, in collaborazione con il gallerista Lucio Amelio, di ospitare nel Palazzo costruito per volere di Carlo di Borbone una mostra antologica di Alberto Burri. In quell'occasione l'artista di Città di Castello realizzò espressamente per Capodimonte il Grande Cretto Nero, che venne collocato, non senza contraccolpi polemici, all'interno del tradizionale percorso espositivo, ad interrompere la sequenza delle sale dedicate all'arte seicentesca, tra la Flagellazione del Caravaggio e la sala dei pittori caravaggeschi napoletani. I solenni e prestigiosi spazi della Reggia borbonica convenzionalmente destinati alle raccolte d'arte medioevale e moderna, si aprirono poi negli anni Ottanta alla produzione di artisti viventi con una serie di mostre allestite nel cosiddetto Salone dei Camuccini. Per prima vi fu la personale organizzata da Lucio Amelio nel 1985 dedicata ad Andy Warhol, massimo esponente della Pop Art. In quell'occasione il celebre artista americano realizzò una serie di dipinti raffiguranti, con una vivace e ossessiva policromia, le immagini serigrafate del Vesuvio in eruzione. Uno di questi dipinti venne donato al Museo di Capodimonte.

L'anno successivo Lucio Amelio riuscì ad organizzare negli stessi ambienti una mostra di Joseph Beuys, intitolata significativamente Palazzo Regale. Fu l'ultimo lavoro del famoso artista tedesco,

morto quando era ancora aperta l'esposizione di Capodimonte. Purtroppo quest'opera, che pur era intimamente e concettualmente collegata agli spazi della Reggia per i suoi significati simbolici e allusivi, non è compresa nelle raccolte di Capodimonte, ed è stata acquistata dal Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen di Diisseldorf. Successivamente la Soprintendenza ha stabilito un rapporto di collaborazione con vari galleristi come lo Studio Morra, la Galleria Rumma, lo Studio Trisorio, la Galleria Artiaco e, in maniera più duratura e continuata, con Graziella Lonardi, per conto degli Incontri Internazionali d'Arte. Si sono così realizzati nel Salone dei Camuccini una serie di eventi con lo scopo di documentare l'impegno civile e culturale che noti artisti contemporanei, italiani e stranieri, hanno da tempo manifestato nei confronti della difficile, e al tempo stesso stimolante, realtà napoletana. Nell'ampio salone di Capodimonte sono stati presentati lavori di Giulio Paolini, Luciano Fabro, Carlo Alfano, Daniel Buren, Sol LeWitt, Joseph Kosuth, Michelangelo Pistoletto, Jannis Kounellis, Sigmar Polke, Eliseo Mattiacci, Mario Merz, mentre a Villa Pignatelli sono state organizzate antologiche di Gino De Dominicis, Hermann Nitsch, Mimmo Paladino, Luigi Mainolfi. Destinato, dal 1995, il Salone dei Camuccini ad ospitare i ritratti di Casa Farnese, nell'ambito di un complesso progetto di riorganizzazione e di risistemazione delle raccolte storiche, si sono individuati man mano altri spazi nella Reggia per l'allestimento temporaneo delle mostre d'arte contemporanea, come i locali espositivi del Gabinetto dei Disegni e delle Stampe, dove è stata presentata una mostra di opere di Enzo Cucchi, o come il Salone degli Arazzi d'Avalos, al secondo piano del Museo, aperti ad antologiche di Anselm Kiefer, Mario Schifano, Gilbert & George ed Ettore Spalletti.

Da queste esperienze è nata l'esigenza di predisporre uno spazio permanente dedicato all'arte contemporanea, con l'intento, da un lato, di documentare l'attività espositiva della Soprintendenza, organizzata, a intervalli temporali irregolari, nell'arco di circa un ventennio, dall'altro di offrire alla città e ai visitatori del Museo un nucleo di opere di notevole qualità e spessore culturale che possa agire da stimolo e da confronto per chi opera, a più livelli, nel settore. Accanto a questo nucleo estremamente significativo, che proietta Capodimonte fra le esperienze più esemplari e cosmopolite, si è ritenuto

opportuno testimoniare anche l'attività più che ventennale di artisti napoletani impegnati nello sforzo di aggiornare e modernizzare la cultura figurativa locale. Alcuni esponenti di primo piano di questo ambiente artistico hanno così voluto legare al Museo alcune loro opere, le più significative, già esposte alla grande mostra antologica organizzata nel 1990 a Castel Sant'Elmo sotto il titolo emblematico di Fuori dall'Ombra. Integrano così le raccolte dei 'Contemporanei' di Capodimonte le opere di Domenico Spinosa, Augusto Perez, Mario Persico, Gianni Pisani, Carmine Di Ruggiero, Armando Di Stefano, Renato De Fusco, Lucio Del Pezzo, Renato Barisani, Raffaele Lippi, Guido Tatafiore. La sezione di Capodimonte, che si è venuta così configurando, non costituisce quindi l'atto conclusivo dell'intervento della Soprintendenza per la conoscenza e la valorizzazione dell'arte contemporanea, quanto piuttosto un'operazione in fieri, aperta a successivi contributi.

## OPERE RAPPRESENTATIVE DEL PERCORSO ESPOSITIVO

*Alberto Burri, Grande Cretto Nero (1)*

*Jannis Kounellis, Senza Titolo (2)*

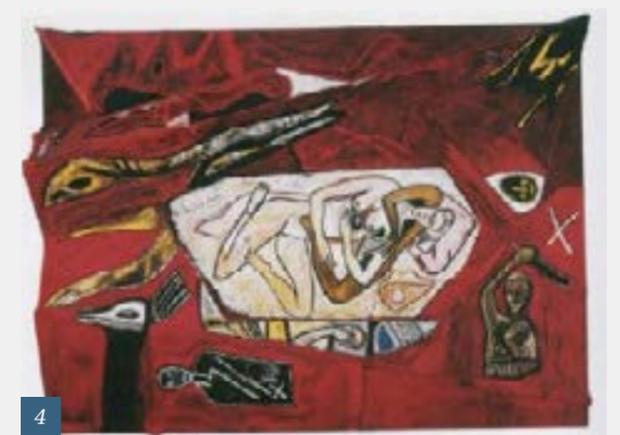
*Mario Merz, Onda d'urto (3)*

*Mimmo Palladino, Vasca (4)*

*Michelangelo Pistoletto, Rilievi - Anno Bianco (5)*

*Domenico Spinosa, Tempo grigio (6)*

*Andy Wahrol, Vesuvius (7)*



---

# Le Collezioni del Museo di Capodimonte

---

---

## Terzo Terra

---

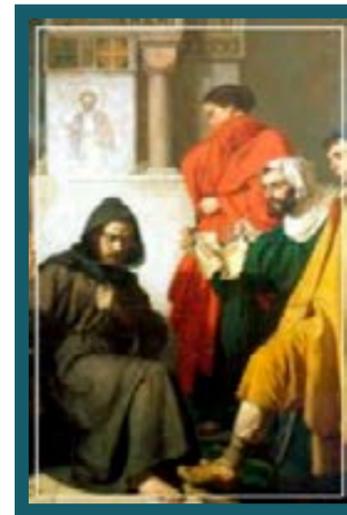
Segue la collezione di Arte  
Contemporanea del 2° piano.

---

---

### GALLERIA DELL'OTTOCENTO

---



Nello spazio recuperato nell'area dei sottotetti, nel corso del grande intervento che ha interessato il Museo negli ultimi 15 anni, è ospitata una ricca selezione di opere del XIX secolo, confluite a Capodimonte per volontà dei sovrani di casa Borbone e Savoia e per successive acquisizioni, molte delle quali dovute a donazioni di illustri collezionisti, come Alfonso Marino (1957), Gustavo Toma (1961), Giuseppe Cenzato (1969), Angelo Astarita (1970).

Gli esemplari esposti appartengono tutti al ventennio postunitario, quando gli artisti napoletani contribuirono a creare un linguaggio figurativo nazionale. Seppure attraverso canali espressivi diversi prevalse la tendenza ad approfondire le tematiche del realismo, nei singoli aspetti sociali, psicologici, storici e naturalistici. L'esigenza di testimoniare il vero fu il campo di ricerche comuni che vide impegnati contemporaneamente artisti come Domenico Morelli, i fratelli Palizzi, Gioacchino Toma, Michele Cammarano, Antonio Mancini, Vincenzo Gemito e Vincenzo Migliaro.

---

### OPERE RAPPRESENTATIVE DEL PERCORSO ESPOSITIVO

*Michele Cammarano, Breccia di Porta Pia (3)*

*Vincenzo Gemito, Giocatore di carte (2)*

*Domenico Morelli, Gli Iconoclasti (1)*

---



---

## SEZIONE FOTOGRAFICA

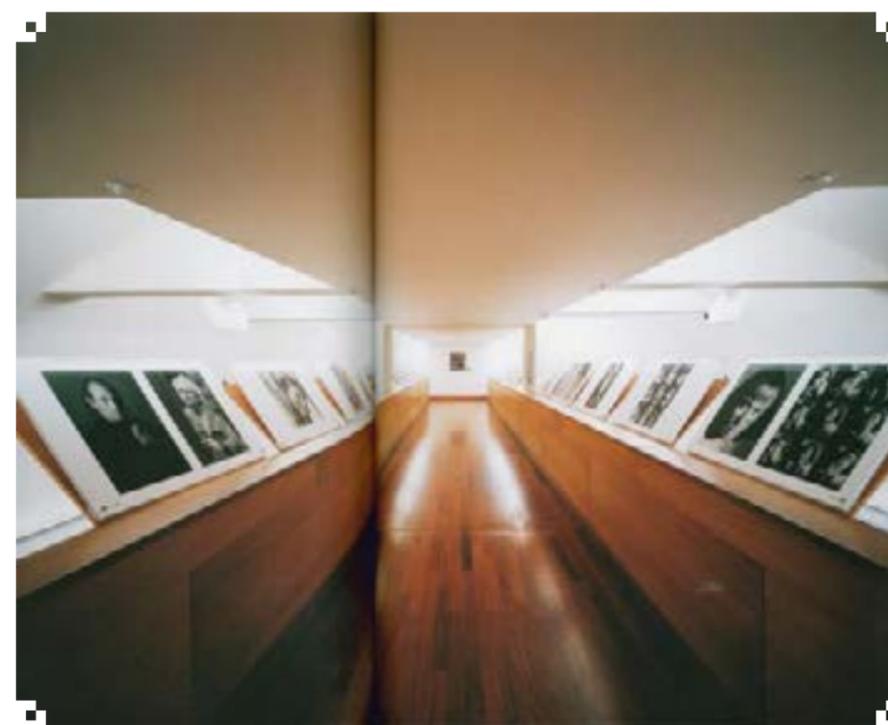
---



La sezione fotografica, aperta dal 1996, è composta dal nucleo di cinquantadue fotografie realizzate dal 1968 al 1988 da Mimmo Jodice, in cui il fotografo partenopeo ha fissato protagonisti della vicenda culturale italiana in anni in cui Napoli è stata punto d'incontro di scambi internazionali.

Non semplice testimonianza documentaria, bensì mezzo espressivo dell'arte, la fotografia di Jodice è opera compiuta e raffinata in cui, con notevole perizia tecnica e acuta sensibilità, l'artista mette a confronto generazioni diverse di artisti (da Emilio Notte a Andy Warhol), testimonianze di un passato attraversato da complesse sperimentazioni

che vanno dall'arte povera al concettuale, al pop, fino a più recenti soluzioni estetiche.



## DECRETI MINISTERIALI 11 DICEMBRE 2001

Istituzione delle soprintendenze speciali per i poli museali romano, napoletano, fiorentino, veneziano.

POLO MUSEALE NAPOLETANO

IL MINISTRO PER I BENI E LE ATTIVITA' CULTURALI

VISTO l'articolo [...]

DECRETA:

Art. 1

E' istituita la Soprintendenza speciale per il polo museale napoletano, di seguito denominata Soprintendenza con sede in Napoli, cui è attribuita l'autonomia scientifica, finanziaria, organizzativa e contabile, con competenza sui seguenti complessi:

- 1) Museo di Capodimonte con annessa Palazzina dei Principi
- 2) Certosa di San Martino con annesso Castel Sant'Elmo
- 3) Museo Duca di Martina nella Villa Floridiana
- 4) Museo Pignatelli

2. Presso la soprintendenza è istituito un consiglio di amministrazione che delibera il programma, il bilancio di previsione, le relative variazioni, il conto consuntivo e si esprime su ogni altra questione che venga sottoposta dal soprintendente. Il bilancio di previsione, le variazioni e il rendiconto sono trasmessi entro quindici giorni al Ministero per i beni e le attività culturali e al Ministero dell'economia e delle finanze per l'approvazione.

Fanno parte del consiglio di amministrazione:

- a) il soprintendente, che lo presiede;
- b) il direttore amministrativo;
- c) il funzionario più elevato in grado, appartenente alla ex carriera direttiva, in servizio presso la soprintendenza.

3. E' istituito il collegio dei revisori dei conti della soprintendenza. composto da due funzionari del Ministero per i beni e le attività culturali e da un funzionario del Ministero dell'economia e delle finanze, con funzione di presidente.

4. Con separato provvedimento saranno stabilite le norme per la disciplina dell'autonomia finanziaria e amministrativo-contabile. Il presente decreto sarà inviato agli organi competenti per il prescritto controllo.

---

## LA SOPRINTENDENZA

---

Il Museo di Capodimonte fa parte della Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico e Etnoantropologico e per il Polo Museale della Città di Napoli.

La Soprintendenza Speciale esercita in applicazione della normativa vigente, le attività di tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale dei musei dipendenti e della città di Napoli. A tal fine si avvale dell'Ufficio Catalogo, Documentazione e Fototeca, collocato a Castel Sant'Elmo e accessibile al pubblico, dell'Ufficio Conservazione e Restauro e dei Laboratori di Restauro al Museo di Capodimonte e al Museo di San Martino, non accessibili al pubblico.

### PER SAPERNE DI PIÙ

La Soprintendenza è un istituto che riveste un ruolo primario nel settore culturale italiano. Esso è qualificato in diverse tipologie, sia per attività ed oggetto di tutela che per competenza territoriale. Le Soprintendenze speciali, anche dette "Poli Museali" sono state introdotte in Italia nel 2001 in soli quattro casi (dopo Pompei), in cui il rilevante patrimonio richiedeva una gestione particolare: Roma, Firenze, Venezia, Napoli.

Esse sono dotate della massima autonomia: scientifica, contabile, organizzativa e finanziaria.

Le Soprintendenze speciali hanno competenza generale e territoriale solo su alcuni beni specifici loro assegnati; fanno capo alla Direzione Generale per la Valorizzazione ed operano come le altre Soprintendenze settoriali su di un territorio specifico, ponendosi ad un livello intermedio tra l'organizzazione del Ministero e quella dell'azienda pubblica locale.

MUSEO DI CAPODIMONTE



CERTOSA E MUSEO DI SAN MARTINO



MUSEO DUCA DI MARTINA



MUSEO DI VILLA PIGNATELLI



CASTEL SANT'ELMO



CERTOSA DI SAN GIACOMO



---

UN FOCUS SULL'ATTIVITÀ DI  
VALORIZZAZIONE  
DELLA SOPRINTENDENZA SPECIALE  
PER IL P.S.A.E. E PER IL POLO  
MUSEALE DELLA CITTÀ DI NAPOLI

---

- >> Ha prodotto numerosi testi sul patrimonio e le raccolte di ciascun museo.
- >> Ha progettato e realizzato esposizioni temporanee su singoli aspetti, movimenti e personalità delle arti a Napoli dal Duecento al Novecento e per ciascuna mostra è stato prodotto un catalogo.
- >> La Soprintendenza promuove conferenze, incontri e seminari per la conoscenza del patrimonio museale e della città.
- >> Nell'ambito della promozione, diffusa e capillare è l'attività didattica organizzata nei musei.
- >> Ha curato: il nuovo allestimento delle raccolte d'arte dei Musei di Capodimonte e di San Martino, nonché, sempre nel Museo di Capodimonte, la realizzazione della nuova sezione di arte contemporanea; la realizzazione della nuova sezione di arte orientale e il riallestimento delle collezioni del piano terra del Museo Duca di Martina nella Villa Floridiana.
- >> Ha progettato la collocazione, al primo piano del Museo Pignatelli, di una selezione di opere d'arte della collezione storica del Banco di Napoli e nella stessa Villa Pignatelli ha destinato, dopo interventi di adeguamento funzionale, gli spazi delle ex cucine a sede di mostre temporanee.
- >> Ha riaperto al pubblico, dopo il restauro realizzato dal locale Provveditorato alle Opere Pubbliche, il complesso cinquecentesco di Castel Sant'Elmo, collocandovi, a partire dal 1993, la biblioteca di storia dell'arte intitolata a Bruno Molajoli, la documentazione e il catalogo del patrimonio artistico napoletano, gli uffici della Soprintendenza.
- >> Ha costituito, negli spazi del carcere alto, il Museo Novecento a Napoli 1910-1980 per un museo in progress.
- >> Ha promosso i restauri dell'Arco d'Aragona a Castel Nuovo, degli affreschi di Domenichino e Giovanni Lanfranco nella Cappella del Tesoro di San Gennaro, dei marmi della Cappella Caracciolo di Vico e di Ser Gianni Caracciolo a San Giovanni a Carbonara, di numerose tavole e tele dei Musei di Capodimonte e di San Martino, nonché dei dipinti napoletani del Caravaggio.
- >> Ha promosso l'acquisto, con fondi ministeriali, di più di trenta dipinti e vari oggetti d'arte destinati ai musei dipendenti dalla Soprintendenza.
- >> Ha in corso di realizzazione, la redazione del catalogo sistematico del patrimonio artistico del Museo di Capodimonte (editi finora sette dei dieci volumi).

---

# Assetto Organizzativo

## ORGANI GESTIONALI

*Il Soprintendente*

*Fabrizio Vona*

*Il Consiglio di Amministrazione*

*Fabrizio Vona, Presidente*

*Vittorio Brunelli, Membro*

*Rossana Muzii, Membro*

*Antonio Maffei, Membro*

*Maria Pezzullo, Membro*

*Il Collegio dei Revisori dei conti*

*Enrico Lamanna, Presidente*

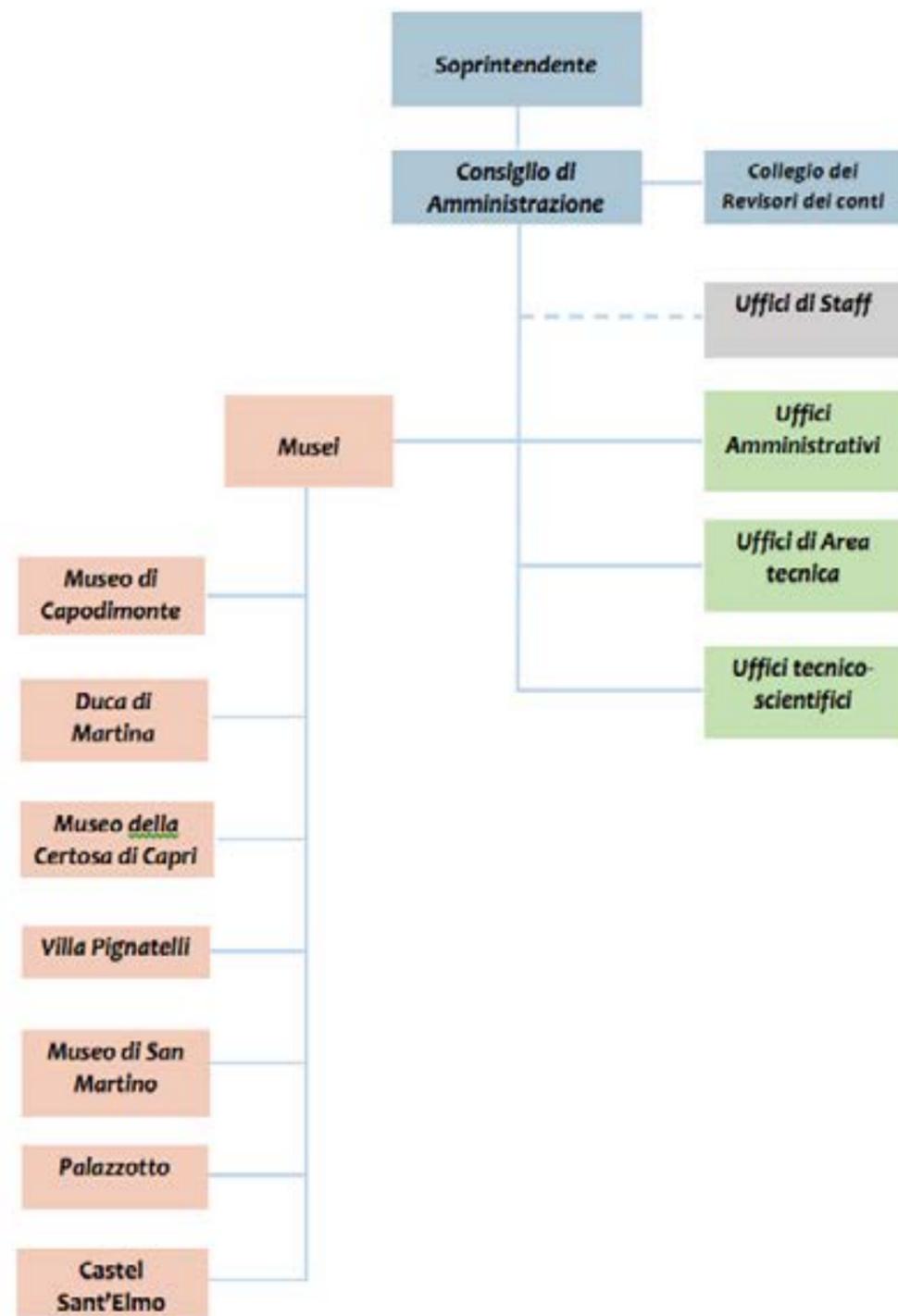
*Caterina Linares, Componente*

*Elisabetta Piccioni,*

*Componente*

*Marina D'Andrea, Supplente*

*Renato Costa, Supplente*



In attesa del nuovo assetto organizzativo, in fase di progettazione, la struttura organizzativa della Soprintendenza Speciale, si basa sostanzialmente su tre aree principali: amministrativa, tecnica e tecnico-scientifica. In modo semplificato, il modello formale proposto di seguito (fig. 1), descrive una sintesi della realtà complessa e articolata che essa rappresenta, comprendendo:

al vertice, gli organi che dirigono e coordinano l'attività del Polo

**Il Soprintendente**

Il Consiglio di Amministrazione, organo di gestione della Soprintendenza

Il Collegio dei Revisori dei conti, organo di controllo;

in posizione di staff rispetto agli organi di vertice, i vari Uffici che supportano le decisioni di programmazione e

le azioni di verifica, e gli uffici che operano per l'attività di tutela del patrimonio storico-artistico dei musei e del territorio,

**Uffici di Staff**

- Segreteria del Soprintendente
- Ufficio Catalogo, Documentazione e Fototeca (collocato a Castel Sant'Elmo)
- Ufficio Conservazione e Restauro e dei Laboratori di Restauro (collocato al Museo di Capodimonte e al Museo di San Martino);

quindi troviamo i 6 musei del Polo museale, oltre al Palazzotto borbonico (poco distante dal Museo di Capodimonte) comprensivo di diversi laboratori dove storici dell'arte, restauratori e personale specializzato della Soprintendenza per i beni storici, artistici ed etnoantropologici, eseguono interventi di studio, pulitura e risanamento dei materiali,

**Museo di Capodimonte**

**Duca di Martina**

**Museo della Certosa di Capri**

**Villa Pignatelli**

**Museo di San Martino**

**Palazzotto**

**Castel Sant'Elmo;**

infine, trasversalmente rispetto ad essi, gli Uffici dell'area amministrativa e all'area tecnica, oltre gli uffici tecnico-scientifici che supportano l'attività didattica, catalogografica e documentaria. Tali uffici svolgono le proprie funzioni tenendo conto delle indicazioni del Soprintendente, ma anche in stretta relazione con le attività dei singoli istituti nonché delle indicazioni ed esigenze espresse dalle direzioni dei vari musei e dei funzionari responsabili del territorio,

**UFFICI AMMINISTRATIVI**

Uff. Direzione Gest. Econ. Finanziaria

Uffici amministrativi

Ufficio Risorse Umane

Ragioneria ed Economato

Ufficio Pensioni

Ufficio Protocollo

Uffici Concessioni e Servizi Aggiuntivi

Ufficio del Consegnatario e Acquisti

**UFFICI AREA TECNICA**

Uffici tecnici

Servizio Protezione e Prevenzione

**UFFICI TECNICO-SCIENTIFICI**

Centro Documentazione Restauro

Gabinetto Disegni e Stampe

Sezione didattica

Biblioteca B. Molajoli

# Assetto Finanziario

**Totale Entrate (cassa):**

19.062.874

**Totale Spese (cassa):**

19.735.724

IL BILANCIO DI PREVISIONE E  
IL BILANCIO CONSUNTIVO DELLA  
SOPRINTENDENZA SPECIALE, ANNI  
2010/2011/2012

Il bilancio di previsione, redatto per un solo centro di responsabilità amministrativa, comprende n. 6 centri di costo coincidenti con i complessi museali di competenza di questa Soprintendenza speciale.

**TAB. 1.**

ENTRATE				
	Anno finanziario 2011	Anno finanziario 2012		
Denominazione	Previsioni di competenza	Previsioni di competenza	+/-	%
Titolo I Entrate correnti	4.219.535,00	3.324.014,55	- 895.520,00	- 21,22
Titolo II Entrate in conto capitale	2.235.160,00	918.000,00	- 1.317.160,00	- 58,93
Titolo III Entrate gestioni speciali	0,00	0,00		
Titolo IV Entrate partite di giro	10.000,00	22.691,33	+ 12.691,00	+ 55,93%
<b>Totale</b>	<b>6.464.695,00</b>	<b>4.264.705,88</b>	<b>- 2.199.989,00</b>	<b>- 34,03</b>

**TAB. 2.**

USCITE				
	Anno finanziario 2011	Anno finanziario 2012		
Denominazione	Previsioni di competenza	Previsioni di competenza	+/-	%
Titolo I Uscite correnti	4.119.535,00	3.292.014,55	- 827.520,00	- 20,09
Titolo II - Uscite in conto capitale	2.235.160,00	918.000,00	- 1.317.160,00	- 58,93
Titolo III - Uscite gestioni speciali	0,00	0,00		
Titolo IV - Uscite partite di giro	10.000,00	22.691,33	+ 12.691,00	+ 55,93%
<b>Totale</b>	<b>6.364.695,00</b>	<b>4.232.705,00</b>	<b>- 2.131.990,00</b>	<b>- 33,50</b>

Sotto il profilo espositivo il bilancio di previsione per l'anno 2011 è stato redatto in conformità ai principi contabili stabiliti dal D.P.R. N. 240/2003<sup>1</sup>.

Nel bilancio di previsione 2012 sono iscritte complessivamente, al lordo delle partite giro, entrate per un importo di euro 4.264.705,88, con una diminuzione rispetto alle previsioni del bilancio 2011 del 34,03% in termini percentuali e di euro 2.199.989 in termini assoluti, e correlativamente spese per un importo di euro 4.232.705,00, con una

<sup>1</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 29 maggio 2003, n. 240, Regolamento concernente il funzionamento amministrativo-contabile e la disciplina del servizio di cassa delle soprintendenze dotate di autonomia gestionale.

I B I L A N C I P R E V I S I O N A L I E  
C O N S U N T I V I D E L 2 0 1 0 , 2 0 1 1 E  
2 0 1 2 D E L L A S O P R I N T E N D E N Z A  
S P E C I A L E

Con riferimento alle fonti di entrate si è tenuto conto dei capitoli essenziali, classificati in ordine alla loro origine e composizione. Dunque, sono state considerate sia le entrate correnti derivanti da finanziamenti stanziati da soggetti pubblici nazionali e locali (Ministero per i Beni e le Attività Culturali, altri Ministeri, Regioni, Province e Comuni), sia le entrate correnti proprie o auto-reperate, costituite dai proventi derivanti dalla vendita di biglietti nonché da entrate legate alle funzioni culturali del museo e ai servizi posti in essere dallo stesso (proventi derivanti dai servizi in gestione indiretta, dai servizi in gestione diretta, dalla gestione di beni e servizi), oltre alle risorse finanziarie corrisposte da contributi privati.

In merito alle entrate derivanti da trasferimenti correnti da parte del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, dall'osservazione dei dati riportati in tabella 3, si evince che l'importo relativo al titolo "Riequilibrio finanziario" subisce una considerevole diminuzione in relazione all'anno precedente, correlativamente alla somma afferente i "Compensi del personale". Il titolo iniziale "Trasferimenti Ministero BB. AA. CC.", nell'anno 2012, indica invece un aumento del finanziamento ricevuto rispetto al periodo antecedente.

Tab. 3.

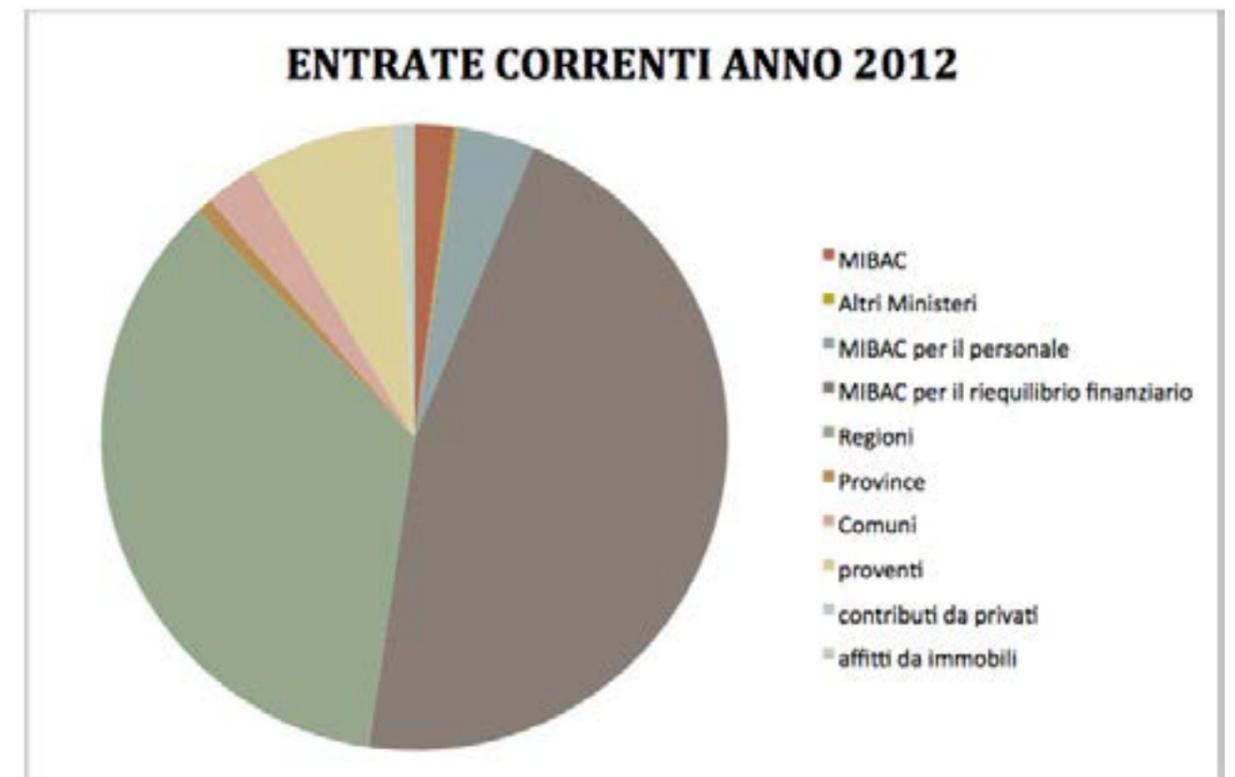
ENTRATE BILANCIO FINALE			
ENTRATE DERIVANTI	ANNO 2010	ANNO 2011	ANNO 2012
<b>DA TRASFERIMENTI CORRENTI</b>			
Trasferimenti Ministero BB. AA. CC.	220.000,00	248.000,00	255.340,00
Trasferimenti da parte di altri Ministeri	10.000,00	23.435,00	23.435,00
Trasferimenti Ministero BB. AA. CC. – Compensi del personale	3.041.943,75	514.690,75	497.766,66
Trasferimenti Ministero BB. AA. CC. – Riequilibrio finanziario	4.295.135,28	8.405.606,03	5.767.612,90
Trasferimenti da parte delle Regioni	546.000,00	4.403.599,00	4.433.599,00
Trasferimenti da parte delle Province	82.500,00	82.500,00	107.500,00
Trasferimenti da parte dei Comuni	282.500,00	332.500,00	332.500,00
<b>UTILIZZO AVANZO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

La tabella 4 indica la dimensione quantitativa delle principali entrate, proprie o auto reperite, rilevate per gli anni 2010, 2011 e 2012. Ciò che emerge chiaramente riguarda la diminuzione nell'anno 2012 dei proventi derivanti dalla vendita di biglietti, nella misura di euro 150.000,00 in termini assoluti, oltre a quella meno significativa concernente i proventi derivanti dalla gestione di beni e servizi, per un importo di euro 76.468, 90. All'opposto, si verifica un aumento, seppure esiguo, delle entrate rispetto sia all'importo complessivo dei contributi privati (+ 6.100,00), sia a quello relativo gli affitti di immobili (10.000,00). Per quanto riguarda quest'ultima entrata, si evidenzia che nell'anno 2010, non risultano entrate.

**TAB. 4. ENTRATE FINALI, PROPRIE O AUTO-REPERITE, ESERCIZIO 2010, 2011 E 2012, PER TOTALE IMPORTO**

ENTRATE PRO- PRIE O AUTO-RE- PERITE	ENTRATE FINALI		
	ANNO 2010	ANNO 2011	ANNO 2012
Proventi derivanti dalla vendita di biglietti	500.000,00	500.000,00	350.000,00
Proventi derivanti dai servizi in gestione indiretta	97.976,37	97.976,37	97.976,37
Proventi derivanti dai servizi in gestione diretta	24.793,66	24.793,66	24.793,66
Proventi derivanti dalla gestione di beni e servizi	590.028,59	546.921,36	470.452,46
Contributi da privati	30.505,31	42.705,31	48.805,31
Affitti da immobili	0,00	80.000,00	90.000,00
<b>Totale</b>	<b>1.243.303,93</b>	<b>1.292.396,7</b>	<b>1.082.027,8</b>

**FIGURA 1. ENTRATE CORRENTI 2012**



Dalla tabella n. 5, secondo quanto riportato nel bilancio previsionale 2012, emerge che l'importo complessivo delle spese è pari a 4.264.705,88, con una diminuzione in termini percentuali del 62,61% sulle previsioni del 2010 e del 34,03% su quelle del 2011. Appare utile sottolineare la diminuzione considerevole in ordine alle spese correnti di funzionamento, che rispetto al 2010 registrano un importo inferiore di euro 4.376.220,73 in termini assoluti, corrispondente al -57,07%.

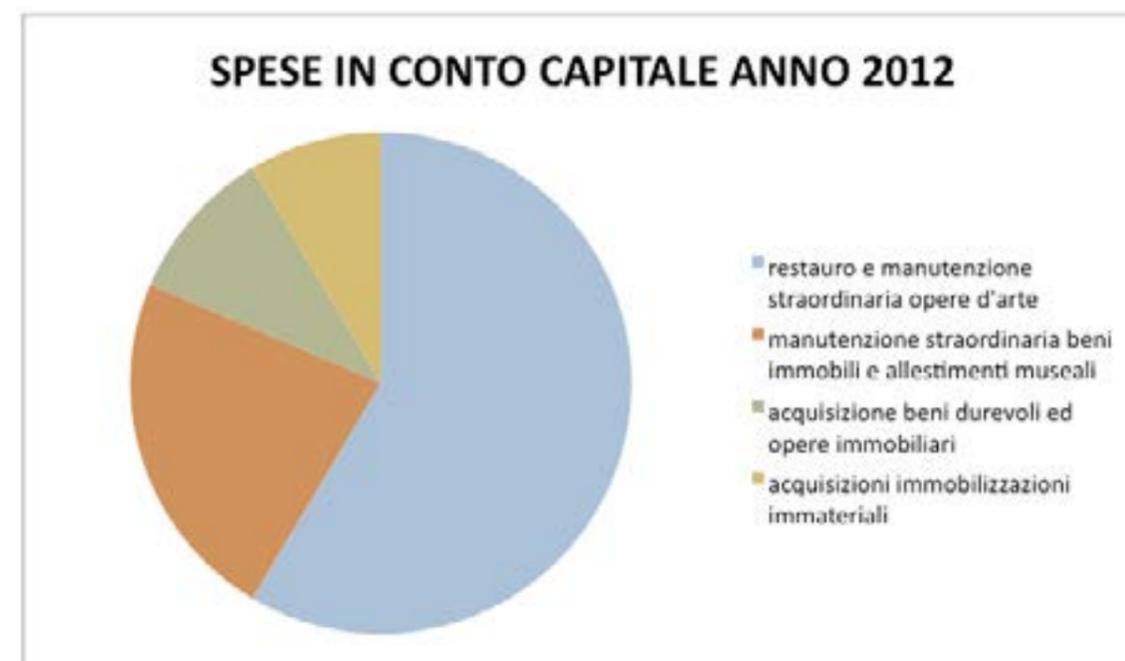
**TAB. 5 SPESE, RIPARTIZIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE NEL BILANCIO PREVISIONALE 2010, 2011 E 2012**

	ANNO 2010	ANNO 2011	ANNO 2012
Spese correnti funzionamento	7.668.235,28	4.119.535,00	3.292.014,55
Spese in conto capitale	2.977.864,72	2.235.160	918.000,00
Spese per gestioni speciali	0,00	0,00	0,00
Spese per partite giro	660.000,00	10.000,00	22.691,33
Fondo di riserva	100.000,00	100.000,00	32.000,00
Avanzo di gestione	0,00	0,00	0,00
<b>Totale a pareggio</b>	<b>11.406.100,00</b>	<b>6.464.695,00</b>	<b>4.264.705,88</b>

L'analisi della tabella n. 6, evidenzia nell'anno 2012, una diminuzione abbastanza considerevole dell'importo complessivo afferente le principali spese in conto capitale, e precisamente del -17,52%.

**TAB. 6.**

SPESE	ANNO 2011	ANNO 2012
restauro e manutenzione straordinaria di opere d'arte	821.267,46	721.267,46
recupero, restauro, adeguamento e manutenzione straordinaria di beni immobili e allestimenti museali	4.444.504,95	3.563.435,25
acquisizione di beni di uso durevole ed opere immobiliari	86.142,65	125.353,69
acquisizioni di immobilizzazioni immateriali	20.240,00	20.858,96
<b>Totale</b>	<b>5.372.155,06</b>	<b>4.430.915,36</b>



Infine, considerando in dettaglio i capitoli più significativi del bilancio consuntivo 2012, si evince che il totale del loro importo, nel 2012, è pari ad euro 10.395.130, superando in termini percentuali, del 20,48% quello rendicontato per l'anno 2011.

**TAB. 7. DETTAGLI CAPITOLI DI SPESE, ESERCIZIO FINANZIARIO 2011 - 2012**

<b>BILANCIO CONSUNTIVO</b>		
<b>CAPITOLI</b>	<b>ANNO 2011</b>	<b>ANNO 2012</b>
catalogazione	21.000,00	31.500,00
servizi di sicurezza	117.944,42	163.846,63
trasferimenti passivi	0,00	0,00
oneri per il personale in attività di servizi	0,00	0,00
spese per l'acquisto di beni di consumo	86.923,95	41.927,77
oneri tributari a carico dell'ente	197.607,03	170.928,11
spese per gli organi della soprintendenza	62.375,00	82.375,00
attività didattiche	10.000,00	56.669,59
spese per convegni, manifestazioni culturali, mostre	2.868.824,52	3.013.914,52
utenze	1.643.775,21	3.015.504,92
vigilanza	0,00	0,00
manutenzione ordinaria immobili	576,00	576,00
manutenzione ordinaria impianti	547.146,49	842.230,99
manutenzione ordinaria di mobili ed arredi non beni culturali	276,00	0,00
manutenzione ordinaria dei sistemi informatici	57.132,20	88.363,53
manutenzione aree a verde	2.061.543,00	2.048.301,72
servizi di pulizia	884.953,80	772.316,04
trasporti, facchinaggi, movimentazione di opere d'arte, e smaltimento di rifiuti speciali	67.420,39	66.674,79
<b>Totale</b>	<b>8.627.498,01</b>	<b>10.395.130</b>

# Strutture del Museo

*La sede del museo è dotata dei seguenti spazi:*

*parcheggio*

*15.000 mq di area espositiva (spazio per esposizione permanente e per esposizioni temporanee)*

*126 sale*

*depositi*

*biglietteria*

*area per accoglienza*

*bookshop*

*caffetteria*

*aula per attività didattiche/educative*

*servizi igienici*

*servizi per disabili*

*biblioteca*

*archivio*

*fototeca*

*sala conferenze e proiezioni (Auditorium)*

*uffici*

*laboratorio di restauro*

*124 ettari di Parco*

**N**egli ultimi anni il Museo di Capodimonte si è ampliato con l'apertura di due nuove sezioni espositive.

Il 70% delle sale è aperto, il restante 30% è visitabile con orari calendarizzati nonché stabiliti in modo tale che non abbiano a sovrapporsi, opportunamente segnalati in biglietteria e resi possibili tramite richiesta da inoltrare alla Direzione del Museo. Per ragioni di sicurezza, in occasione di mostre con alto numero di visitatori, si prevede l'ingresso contingentato

#### **SERVIZI AGGIUNTIVI**

##### **DATA DI ATTIVAZIONE**

<i>Biglietteria</i>	<i>17/12/2000</i>
<i>Audioguide</i>	<i>17/12/2000</i>
<i>Visite guidate</i>	<i>17/12/2000</i>
<i>Bookshop</i>	<i>17/12/2000</i>
<i>Caffetteria</i>	<i>22/10/2004</i>
<i>Prenotazioni</i>	<i>01/06/1998</i>

**L'Editore Ufficiali  
del Polo Museale  
Napoletano**

*Mondadori Electa S.p.A.*

#### **SERVIZI AGGIUNTIVI**

##### **BIGLIETTERIA e BOOKSHOP**

Il servizio di biglietteria, facilmente individuabile grazie alla cartellonistica esterna, è posizionata all'ingresso, in uno spazio concomitante al bookshop cui si può accedere da un'entrata indipendente. La biglietteria è anche punto informativo del museo e distribuisce la Carta della Qualità dei Servizi.

Il gestore unico dei servizi museali relativi la biglietteria e il bookshop è la società cooperativa CoopCulture.

##### **AUDIOGUIDE**

Le audio guide sono disponibili in biglietteria, a pagamento, in italiano, inglese e francese. Il servizio è dato in concessione a società esterna.

##### **VISITE GUIDATE**

L'attività didattica è affidata alla Società esterna "Progetto Museo", che organizza le visite su prenotazione, in italiano, in inglese, in francese e in altre lingue, su richiesta.

Sono previste visite e percorsi tematici, su prenotazione, durante tutto l'anno scolastico, promossi da pubblicazioni informative sulla programmazione didattica annuale, distribuite alle scuole regionali e agli Istituti che ne fanno richiesta.

##### **CAFFETTERIA**

Situata nel primo dei cortili monumentali, dispone di uno spazio interno e uno esterno. Il servizio di caffetteria è dato in concessione ad una società esterna.

Prendendo in esame i dati relativi alla domanda dei servizi aggiuntivi della Soprintendenza Speciale per il Polo Museale di Napoli (Fonte Sistan, Mibac), attivati tra il 1998 e il 2004, per n. 5 istituti museali (Museo di Capodimonte, Castel Sant'Elmo, Museo "Diego Aragona Pignatelli Cortes", Museo di San Martino, Museo Nazionale della Ceramica "Duca di Martina"), ad eccezione della Certosa di San Giacomo, con riferimento all'anno 2011, si rileva che tra i musei del Polo Napoletano, il Museo di Capodimonte è il primo in termini di incassi conseguiti nell'ambito dei servizi aggiuntivi, con un importo complessivo spettante alla Soprintendenza pari a euro 18.629.91, sul totale di incassi lordi di euro 216.399,56. Ponendo a confronto i dati del 2010 con quelli del 2011, rispetto a quest'ultimo emerge un dato positivo riguardante l'aumento registratosi in termini di incassi totali dei servizi aggiuntivi: a differenza del 2010, in cui si registra un totale complessivo di n. 11.880 scontrini ed un correlativo importo degli incassi lordi pari a euro 40.585,00, nell'anno successivo questi ultimi corrispondono al risultato complessivo di euro 216.399,56, per un totale di n. 73.936 scontrini, conseguendo ad una crescita dell'83,93%.

## RISORSE UMANE

MUSEO DI CAPODIMONTE				
ANNO 2012				
Area	Profilo	Fascia	Qualifica	Totale
3^	Bibliotecari	5	Funzionario Bibliotecario	2
		3	Funzionario Bibliotecario	1
	Diagnosti	3	Esperto Diagnosta	1
	Restauratori	4	Funzionario Restauratore Conservatore	1
	Storici dell'arte	5	Funzionario Storico dell'Arte	3
		4	Funzionario Storico dell'Arte	1
	Tecnici	3	Funzionario per le Tecnologie	1
2^	Amministrativi	3	Assistente Amm.vo/Gestionale	5
		4	Assistente Tecnico	1
	3	Assistente Tecnico	5	
	2	Assistente Tecnico	2	
	1	Operatore Tecnico	2	
	Vigilanza	3	Assistente alla fruizione, accoglienza, vigilanza	49
		2	Assistente alla fruizione, accoglienza, vigilanza	51
		1	Operatore alla custodia, vigilanza e accoglienza	33
1^	(vuoto)	2	Addetto ai servizi ausiliari	7
Tot.				165

TABELLA 1. LE RISORSE UMANE  
DEL MUSEO DI CAPODIMONTE  
E DELLA SOPRINTENDENZA  
(TUTTI I SITI)

TAB. 9.

Anno		2011	2012	2011	2012
Sede		Museo di Capodimonte	Museo di Capodimonte	Tutti i siti (Soprintendenza e Musei)	Tutti i siti (Soprintendenza e Musei)
Stato Servizio	Personale Soprintendenza	178	164	471	434
	Personale distaccato da altri istituti del MIBAC	1	1	18	18
	Personale comandato da altre amministrazioni	-	-	1	1
	<b>Totale complessivo</b>	<b>179</b>	<b>165</b>	<b>490</b>	<b>453</b>

IL PERSONALE IN SERVIZIO PRESSO IL MUSEO DI CAPODIMONTE SI COMPONE DI N. 165 PERSONE,  
AL 31 DICEMBRE 2012

Tab. 10. Profili risorse umane Museo di Capodimonte

		UNITÀ	%
GENERE	UOMINI	112	68
	DONNE	53	32
CLASSI DI ETÀ	GIOVANI FINO AI 35 ANNI	6	4
	DA 35 A 50	35	21
	OLTRE 50 ANNI	124	75
TITOLO DI STUDIO	LAUREA	22	13
	DIPLOMA	41	25
	ALTRO TITOLO DI STUDIO	102	62
AREA FUNZIONALE	BIGLIETTERIA E ACCOGLIENZA	società esterna	
	ASSISTENZA DI SALA	17	
	ASSISTENZA TECNICA	9	
	PULIZIA E MANUTENZIONE	società esterna	
	DIDATTICA E BIBLIOTECA	3	
TIPOLOGIA CONTRATTO	VIGILANZA	133	
	TEMPO PIENO	158	96
	TEMPO PARZIALE	7	4
<b>TOTALE</b>		<b>165</b>	

IL PERSONALE IN SERVIZIO PRESSO LA SOPRINTENDENZA E I 6 MUSEI CHE NE FANNO PARTE, SI COMPONE DI N.453 PERSONE, AL 31 DICEMBRE 2012

Tab. 11. Profili risorse umane Soprintendenza e tutti i siti

		UNITÀ	%
GENERE	UOMINI	300	66
	DONNE	153	34
CLASSI DI ETÀ	GIOVANI FINO AI 35 ANNI	9	2
	DA 35 A 50	80	18
	OLTRE 50 ANNI	364	80
TITOLO DI STUDIO	LAUREA	92	20
	DIPLOMA	155	34
	ALTRO TITOLO DI STUDIO	206	46
AREA FUNZIONALE	BIGLIETTERIA E ACCOGLIENZA	società esterna	
	ASSISTENZA DI SALA	20	
	ASSISTENZA TECNICA	25	
	PULIZIA E MANUTENZIONE	società esterna	
	DIDATTICA E BIBLIOTECA	13	
TIPOLOGIA CONTRATTO	VIGILANZA	283	
	TEMPO PIENO	434	96
	TEMPO PARZIALE	19	4
<b>TOTALE</b>		<b>453</b>	

## **ATTIVITÀ DI FORMAZIONE PER IL PERSONALE DELLA SOPRINTENDENZA E DI TUTTI I MUSEI**

Nel corso degli anni 2011 e 2012 si sono conclusi i corsi di “Lifelong learning” MIBAC di alfabetizzazione informatica e i corsi di formazione avanzata, organizzati dalla Direzione Regionale dei beni culturali.

## **MODALITÀ DI INCENTIVAZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ LOCALE**

In applicazione della circolare ministeriale n.471 del 22/11/2011, avente ad oggetto la “Prosecuzione del progetto di miglioramento dei servizi culturali ed amministrativi resi all’utenza di cui all’accordo del 14 aprile 2010” si riportano di seguito i progetti di incentivazione per l’anno 2011 - in prosecuzione di quelli effettuati l’anno precedente - e presentati altresì per l’anno 2012:

### **PROGETTI:**

- Rilancio dell’offerta culturale;
- Monitoraggio e reportistica concernente la tutela (n. 2);
- Monitoraggio e manutenzione e restauro del patrimonio museale dei dipinti e delle arti applicate;
- Ottimizzazione degli oneri amministrativi e riduzione dei supporti cartacei, digitalizzazione, de materializzazione e reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi, flussi documentali e riordino degli archivi informatici e analogici (inclusi i cartacei);
- Attuazione del D.Lgs 81/08: prevenzione e sicurezza delle aree espositive, depositi e uffici;
- Avanzamento dell’attuazione del D.Lgs 81/08: prevenzione e sicurezza delle aree a verde del parco.

## S I C U R E Z Z A M U S E O D I C A P O D I M O N T E

Resp. Addetto alla Sicurezza dell'Ufficio Sicurezza Impiantistica D.M. n. 569/1992

- Idoneità e adeguamento alle norme per gli aspetti: statico, impiantistico, igienico-sanitario e dell'accessibilità:

- il museo è adeguato alle prescrizioni del Testo Unico della sicurezza, d.lgs. 81 del 09 aprile 2008, che sostituisce completamente il precedente d.lgs. 626/94 ;
- è dotato di tutte le certificazioni (omologazione, collaudo) relative alle strutture e agli impianti nonché di tutte le certificazioni concernenti la normativa antincendio (Certificato di Prevenzione Incendi (CPI) rilasciato dal Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco);
- è provvisto di tutte le certificazioni relative agli impianti ordinari e speciali, in rispetto del D.M. n. 569/1992;
- è stato nominato il responsabile della sicurezza;
- l'edificio museale è sottoposto a vincoli culturali/paesistici.

Con riguardo alla sicurezza anticrimine:

- esiste un impianto antintrusione e sistemi di protezione passiva di tipo volumetrico, perimetrale e antivandalismo;
- il museo usufruisce di un servizio di vigilanza diurna e notturna ad opera del personale ASV dell'Amministrazione;
- è collegato alla centrale di controllo delle Forze dell'ordine.

In merito alla sicurezza ambientale, strutturale e nell'uso:

- la valutazione del rischio ambientale per le opere e per l'edificio, oltre a quella del rischio strutturale dell'edificio è in corso di progettazione; rispetto a quest'ultima sono stati presi in considerazione aspetti geofisici del territorio, deficienze strutturali, sovraccarichi statici e dinamici, vibrazioni (non deficienze nella manutenzione);
- i percorsi sono adeguatamente segnalati come le uscite di sicurezza che risultano agibili.

- Dotazione e manutenzione di impianti antintrusione e antincendio:

- vengono effettuati controlli periodici giornalieri sulle strutture ma soprattutto sugli impianti, per i quali si rilasciano certificazioni ogni sei mesi;
- non esiste un piano di evacuazione del patrimonio museale in cui sono indicate le procedure e le operazioni da eseguire in caso di emergenza.

- Strumentazioni di cui è dotato il museo:

- termometri
- umidificatori e/o deumidificatori, impianto di climatizzazione, illuminazione artificiale a luce fredda, impianto di aereazione calda/fredda, sia nei depositi, sia negli ambienti espositivi.

- Il personale non è formato nella gestione/manutenzione degli impianti.

# Gestione delle Collezioni

ATTIVITÀ DI TUTELA	Ufficio Esportazione
	Ufficio Vincoli
	Ufficio Tutela e Valorizzazione
ATTIVITÀ DI DOCUMENTAZIONE E CATALOGAZIONE	Ufficio Archivio Storico
	Ufficio Catalogo
	Ufficio Archivio Documentazione
RESTAURI	Ufficio Restauro
	Laboratorio di Restauro
	Centro Documentazione Restauro
ESPOSIZIONI	
PRESTITI	
NUOVI ALLESTIMENTI	
CONCESSIONI IN USO	

## Attività di tutela

### **Ufficio Esportazioni** (Soprintendenza, sede Castel Sant'Elmo)

Resp. Dott.ssa Fernanda Capobianco

L'Ufficio Esportazione Oggetti di Antichità e d'Arte di Napoli è preposto al controllo e al rilascio di autorizzazioni di esportazione/importazione per beni culturali e ha competenza territoriale su:

Regione Campania

Regione Calabria

Regione Puglia, fatta salva l'arte contemporanea

I beni culturali in esportazione e importazione/spedizione sono soggetti alla disciplina del D.Lgs. 22.01.2004 n.42 e s.m.i. recante il "Codice dei beni culturali e del paesaggio" e al regolamento CEE n.3911/92. L'Ufficio Esportazione di Napoli rilascia, a domanda, le seguenti certificazioni:

#### **ATTESTATO DI LIBERA CIRCOLAZIONE**

Viene richiesto per l'esportazione /spedizione definitiva di beni culturali di proprietà privata che non siano stati dichiarati dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali di interesse particolarmente importante o di eccezionale interesse; ha validità di trentasei mesi dalla data di emissione; tale autorizzazione può essere negata, con motivato giudizio, dall'Ufficio Esportazione.

#### **CERTIFICATO DI IMPORTAZIONE/SPEDIZIONE TEMPORANEA**

Attesta l'ingresso di un bene culturale nel territorio nazionale; ha validità di cinque anni rinnovabili.

#### **LICENZA COMUNITARIA DEFINITIVA/TEMPORANEA**

Viene richiesta per le esportazioni definitive/temporanee di tutti i beni culturali che rientrano nel campo di applicazione del regolamento CEE 3911/92, di cui all'allegato A del D.Lgs. 22.01.2004 n. 42; nel caso di esportazione definitiva bisogna essere in possesso dell'attestato di libera circolazione.

#### **LICENZA DI ESPORTAZIONE O SPEDIZIONE TEMPORANEA (Attestato di circolazione temporanea)**

Viene richiesta per l'uscita temporanea di beni culturali di proprietà privata che non rientrano nel regolamento CEE 3911/92, di cui all'allegato A del D.Lgs. 22.01.2004 n.42, e per opere soggette a divieto di esportazione destinate a manifestazioni culturali, mostre ed esposizioni, previa autorizzazione del Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

#### **AUTOCERTIFICAZIONE**

Chi intende esportare opere d'arte contemporanea (opere di autori viventi o la cui esecuzione non risalga ad oltre cinquanta anni) dovrà presentare autocertificazione agli Uffici Esportazione e dichiarare sotto la propria responsabilità che i beni culturali non rientrano tra quelli sottoposti al D.Lgs. 22.01.2004.

L'ufficio esportazione di Napoli ha già attivato la procedura di espletamento delle pratiche di import/export tramite il sistema S.U.E., che dal gennaio 2011 è la piattaforma ufficiale e obbligatoria per interagire con gli Uffici Esportazione del MIBAC.

Il progetto SUE, acronimo per Sistema Informativo degli Uffici Esportazione, è nato alla fine degli anni '90 da una proposta della Scuola Normale, dell'Università e della Soprintendenza di Pisa, al fine di ottimizzare i tempi previsti dalla normativa per gli adempimenti procedurali presso gli Uffici Esportazione. L'accreditamento al SUE è obbligatorio per qualsiasi tipologia di utente. Per utilizzare il sistema SUE è necessario:

- Registrarsi presso il sito: <https://sue.beniculturali.it>
- Ottenuta via email la conferma dell'accreditamento, contattare l'Ufficio esportazione di Napoli; il sistema genera automaticamente il codice identificativo e la password; accedere al sistema.
- Indicare la tipologia di operazione desiderata (attestato di libera circolazione, attestato di circolazione temporanea, licenza di esportazione definitiva, dichiarazione sostitutiva per opere d'arte contemporanea, certificato di avvenuta spedizione, certificato di avvenuta esportazione).
- Redarre una scheda identificativa del bene, comprensiva di tutti i dati essenziali per il suo riconoscimento (compresa fotografia dell'opera) e inviare la domanda tramite il sistema informatico, all'ufficio esportazione prescelto. E' necessario inoltre produrre copia cartacea della domanda.

All'avvenuta ricezione della domanda informatica l'ufficio esportazione provvederà a concordare con l'utente una data per l'espletamento della pratica.

Rimane salvo il fatto che per tutte le tipologie di operazioni, tranne che per quanto riguarda le autocertificazioni di arte contemporanea, è prevista l'effettiva presentazione delle opere all'ufficio esportazione o presso il domicilio, su richiesta, con spese a carico del richiedente.

N.B: per le procedure di importazione ed esportazione temporanee per mostre (nell'attesa dell'entrata a regime del sistema GESMO), per i certificati di importazione temporanea e di spedizione temporanea, si utilizza ancora il sistema cartaceo tradizionale.

## Attività di tutela

---

### *Ufficio Vincoli (Soprintendenza, sede Castel Sant'Elmo)*

*Resp. Dott.ssa Luisa Martorelli*

L'ufficio che rientra tra le attività istituzionali della Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico e artistico ed Etnoantropologico della città di Napoli, propone l'avvio del procedimento di dichiarazione (alias vincolo) di raccolte di eccezionale interesse storico e artistico ed etnoantropologico, previa autorizzazione della Direzione Regionale competente. Esegue l'atto del procedimento di dichiarazione comunicandolo agli interessati e al Servizio III del Ministero. Trasmette la notifica, aggiorna e verifica con periodicità l'oggetto del procedimento di dichiarazione. Autorizza o meno l'alienazione a titolo oneroso per esercitare eventuale diritto di prelazione.

## Attività di tutela

### Ufficio Tutela e Valorizzazione

Resp. Dott.ssa Annachiara Alabiso

Dal 2009 ad oggi l'Ufficio Tutela e Valorizzazione ha effettuato il censimento di tutti i luoghi nati per il culto, di alcuni importanti palazzi, teatri, edicole votive, fontane nella città di Napoli. Per ciò che concerne gli edifici religiosi l'indagine è stata realizzata partendo dalla fotografia dello stato delle chiese cittadine resa nel 1872 nella Napoli Sacra di Gennaro Aspreno Galante, integrata dai contributi bibliografici successivi, connessi anche all'ampliamento urbanistico.

Sono state censite circa 1000 emergenze monumentali (manca il censimento sistematico di tutti i palazzi storici) di cui 721 edifici di culto; di questi più di 200 sono chiusi o di difficile accesso. Tale censimento comprende anche quei luoghi non più adibiti al culto, come chiese, cappelle, arciconfraternite, modificate o alterate a causa della destinazione d'uso, ma ancora architettonicamente individuabili, quali i conventi adibiti ad abitazioni private. Sono stati esclusi i monumenti completamente distrutti, dei quali non rimane alcuna traccia materiale, come le chiese abbattute a partire dagli anni del Risanamento, di cui comunque è stato stilato un elenco. Il numero è molto cospicuo per la particolare storia della vita cultura e religiosa napoletana, che ha visto nel corso dei secoli il proliferare di immobili di destinazione sacra e profana nel centro storico della città. Tutto il patrimonio ecclesiastico è stato georeferenziato, ne è stata individuata la proprietà (curia, arciconfraternite, privati, demanio, comune, fondo edifici di culto, o altro). È stata inoltre verificata la possibilità di accesso agli edifici, che varia dall'immediata fruibilità di quelli aperti (tutti gli orari ed i giorni di apertura sono inseriti nel sito ufficiale di questa Soprintendenza – Sezione Tutela e Valorizzazione) di quelli apribili su richiesta, di quelli chiusi.

Per ciascuno degli edifici censiti è stata elaborata una scheda "anagrafica", compilata dal curatore storico dell'arte.

#### PROTOTIPO DI SCHEDA ANAGRAFICA

I dati raccolti – in costante aggiornamento – sono stati organizzati in un apposito database, confluito nel sistema integrato del Centro Regionale Beni Culturali della Campania (CRBC), attraverso il quale è stato possibile fare interfacciare: dati delle opere/schede anagrafiche/georeferenziazione dei luoghi.

Questi stessi dati sono stati elaborati per essere fruiti da un più ampio pubblico e sono pubblicati nel sito della Soprintendenza al link: <http://www.polomusealenapoli.beniculturali.it/territorio/territorio.asp>

Attualmente sono consultabili le schede relative agli edifici monumentali visitabili. Sono in corso di elaborazione le stesse schede concernenti tutti gli edifici censiti (chiese chiuse, conventi, palazzi, edicole votive, fontane) che, sempre con la collaborazione di CRBC confluiranno in un unico imponente database che sarà anch'esso consultabile sul sito della Soprintendenza

**DENOMINAZIONE** Chiesa dei SS. Demetrio e Bonifacio

**TIPOLOGIA** Chiesa

**INDIRIZZO** P.tta Teodoro Monticelli, 9

**QUARTIERE** S. Giuseppe

**PROPRIETA'** Demanio

**RESPONSABILE PRO TEMPORE** Prof. Mario Rosario Losasso, Direttore del Dipartimento di Architettura dell'Università Federico II

**RECAPITI TELEFONICI / INDIRIZZO MAIL / SITO WEB** mariorosario.losasso@unina.it

#### CENNI STORICO ARTISTICI

In piazzetta Monticelli è sita la chiesa dei Santi Demetrio e Bonifacio, costruita nel 1706 su progetto di Giovan Battista Nauderio, su commissione dei Padri Somaschi, che vollero l'edificazione dell'edificio sacro per sostituire la cappella di un più antico monastero benedettino di loro proprietà dal 1616. In seguito alla soppressione degli ordini religiosi ed alla conseguente espulsione dei Somaschi, la chiesa venne affidata alla gestione dell'Arcivescovo di Napoli. La struttura presenta un impianto a croce greca con esedre ai lati; l'interno, pur spogliato degli arredi sacri, conserva ancora i dipinti di altare: la Madonna con Bambino, San Demetrio e San Bonifacio di Nicola Maria Rossi, la Madonna con Bambino e i Santi Paolo eremita, Leonardo abate e Ignazio martire di Antonio Romeo ed infine la Madonna con Bambino e San Gerolamo Emiliani di Gennaro Gamba.

**OSSERVAZIONI** Affidata al Dipartimento di Architettura dell'Università Federico II

**DESTINAZIONE D'USO** Aula Magna del Dipartimento di Architettura dell'Università Federico II

#### INFORMAZIONI SULL'ACCESSIBILITA'

- **ORARI DI APERTURA** Aperta su richiesta
- **RIFERIMENTI** Elisabetta Di Prisco 0812538051

#### FUNZIONARI CURATORI

- **CURATORE** Dott.ssa Anna Chiara Alabiso
- **RUOLO** Funzionario storico dell'arte
- **RECAPITI** annachiara.alabiso@beniculturali.it; 0812294462
- **CURATORE** Dott.ssa Amalia Scielzo
- **RUOLO** Funzionario architetto
- **RECAPITI** amalia.scielzo@beniculturali.it; 0815808277

#### CATALOGAZIONE

- **STATO DELLA CATALOGAZIONE** Completa
- **CONSISTENZA** 21 schede O.A. (Oggetti d'Arte) realizzate nel 1991

**CAMPAGNA FOTOGRAFICA** Completa

## Chiesa del Gesù Nuovo



### Tipologia: Chiesa

**Compl.** appartenenza: Complesso del Gesù Nuovo

Altra denominazione:

Indirizzo: Piazza Gesù Nuovo, 2

Quartiere: S. Giuseppe

Utilizzo: Edificio di culto

Resp. proTempore: Superiore e parroco Antonio Liberti

Telefono: 081.5578111 - fax: 081.5578175

Stato: Aperta

Orari: lunedì-sabato 07:15-13:15 / 16:15-19:15, domenica 07:15-13:45 / 16:15-19:15

Curatore SPMN: Laura Giusti

081.2294470

[laura.giusti@beniculturali.it](mailto:laura.giusti@beniculturali.it)



### CENNI STORICI

La maestosa chiesa, tra le più importanti e note della città, conserva in facciata il quattrocentesco paramento bugnato in piperno a punta di diamante del palazzo dei Sanseverino, principi di Salerno, - opera di Novello di San Lucano, che lascia la sua firma in un'epigrafe sulla facciata a sinistra - sulla cui area fu fondata la fabbrica dei Gesuiti. Realizzata nell'ultimo decennio del XVI secolo dal padre gesuita Giuseppe Valeriani subì vari rifacimenti della cupola posta al centro della crociera, che vediamo oggi nella modesta forma a scodella conferitale da Ignazio di Rondo (1786). Il maestoso e pregevole interno, a croce greca e a tre navate, è arricchito da marmi policromi e presenta un carattere barocco attribuito gli da Cosimo Fanzago che vi intervenne ~~successivamente~~ all'incendio del 1699. A rendere prezioso l'intero complesso hanno contribuito i più noti artisti del Seicento e del Settecento: Francesco Solimena (con la Cacciata di Eliodoro dal tempio, in controfacciata, 1745); Luca Giordano; Giovanni Lanfranco (con gli Evangelisti, nei peducci della cupola, 1694-98); Paolo De Matteis (con gli affreschi nella volta); Massimo Stanzione (con Visitazione, nella 2ª cappella della navata destra); Michelangelo Naccherino (con le statue di San Liberio e di Sant'Andrea nelle nicchie poste ai lati dell'altare della seconda cappella a destra in cui è ospitata la pregevole Natività di Giovanni Imperato) ed ancora Cosimo Fanzago (con le statue piene di movimento di Geremia e di Davide, nell'ultima cappella della navata sinistra).

## FURTI

Il patrimonio storico-artistico di pertinenza degli edifici ecclesiastici chiusi al culto è stato oggetto nel tempo di numerosi furti, di cui l'Ufficio Furti e Recupero attivo presso questa Soprintendenza ha curato negli anni il costante monitoraggio, d'intesa con il Nucleo Carabinieri Tutela Patrimonio Culturale di Napoli, procedendo anche alla pubblicazione di due cataloghi a stampa come strumento di diffusione delle notizie. La maggior parte dei beni delle chiese chiuse "a rischio" è invece conservata ed inventariata presso vari luoghi della città, quali la chiesa di Santa Maria del Monte dei Poveri del Nome di Dio, la chiesa dell'Incoronata Madre del Buon Consiglio a Capodimonte, il Seminario Arcivescovile, la Curia ed il Palazzo Arcivescovile, il Palazzo Reale di Napoli, il Museo Diocesano e il Comune di Napoli.

## RESTAURI

Molti restauri, data la loro complessità, si sono protratti nel tempo. In alcuni casi come quelli di Santa Maria della Sapienza o Santa Maria delle Grazie a Caponapoli, non potrà mai essere dato un definitivo completamento senza lo stanziamento di fondi adeguati. Al contrario, i cospicui finanziamenti erogati dopo il terremoto del 1980 e di fatto drasticamente interrotti negli ultimi anni per la mancanza di fondi pubblici, hanno consentito di effettuare interventi considerevoli sul patrimonio ecclesiastico napoletano, come ad esempio per la Cattedrale, San Gregorio Armeno, Santa Chiara, San Domenico Maggiore, la Nunziatella o Santa Maria Egiziaca a Pizzofalcone.

## RAPPORTI CON LA CURIA

Nel 2011 la Curia di Napoli ha emanato un bando per l'assegnazione delle chiese chiuse che ha previsto la costituzione di una commissione composta anche da membri di tutte le Soprintendenze, della Direzione Regionale e delle facoltà di Architettura. Tale operazione ovviamente non può prescindere dalla preliminare conservazione del bene. Nel caso di chiese chiuse da tempo sono spesso indispensabili consistenti interventi di restauro, di notevole importo finanziario, e per questo motivo è stato gioco forza necessario escludere dall'assegnazione di grandi complessi monumentali imprese od associazioni che non ne potessero garantire un'adeguata conservazione e/o fruizione. Non è questo il caso di edifici più piccoli ed in migliore stato di conservazione, recentemente attribuiti a piccole imprese e/o associazioni quali l'AREN (associazione di restauratori napoletani, PEEPOL etc.) che possono garantire conservazione, tutela e fruizione.

## ATTIVITA' DELLA SOPRINTENDENZA A COSTO ZERO PER LA CARENZA DI FONDI

Sarebbe opportuno evidenziare come questo Ufficio negli ultimi cinque anni abbia espletato tutte le misure di tutela (riscontri patrimoniali, inventarizzazioni, documentazioni fotografiche di tipo amatoriale, campagne di sensibilizzazione sul territorio) che è stato possibile porre in essere, nella totale carenza di fondi. Data la presenza di un patrimonio immenso di chiese, palazzi, edicole, fontane, che necessitano di restauri e di manutenzioni non più procrastinabili, si è più volte espressa al Ministero la preoccupazione, perché è ormai impossibile procedere efficacemente alla tutela senza adeguati finanziamenti.

## ATTIVITÀ DI DOCUMENTAZIONE E CATALOGAZIONE

*ARCHIVIO STORICO (Soprintendenza - Sede Palazzotto Borbonico)*

*Resp. Dott. Lucio Venitelli*

L'Archivio Storico raccoglie e conserva tutti i documenti, corrispondenza, atti, ect., relativi all'attività della Soprintendenza, è un archivio di deposito e corrente. Nel biennio 2011-2012 ha provveduto alla selezione e relativo scarto, al riordino, alla classificazione, all'inventariazione, all'informatizzazione dei documenti.

### *UFFICIO CATALOGO (Soprintendenza - Sede Castel' Sant'Elmo)*

*Resp. Dott. Luisa Martorelli*

In stretto coordinamento con l'Istituto Centrale per il Catalogo di Roma (<http://www.iccd.beniculturali.it>) dal quale dipendono le normative nazionali di schedatura, l'ufficio programma e coordina progetti di revisione e schedatura precatalogo di beni storico-artistici, fotografici, etnoantropologici, naturalistici e scientifici. Avvia progetti di catalogazione in convenzione con Università e/o altre istituzioni.

Convenzione con CRBC (Banca dati di visualizzazione pubblica in rete consultabile previo accreditamento degli studiosi o studenti presso l'ufficio Catalogo della Soprintendenza)

Per l'anno 2012/2013 è stato avviato il progetto di Informatizzazione su nuova banca dati SIGECWEB (progetto del Complesso Monumentale dei Girolamini)

## ATTIVITÀ DI DOCUMENTAZIONE E CATALOGAZIONE

*UFFICIO ARCHIVIO DOCUMENTAZIONE  
PATRIMONIO ARTISTICO MUSEO DI  
CAPODIMONTE  
(Sede Museo di Capodimonte)*

*Resp. Dott.ssa Ornella Agrillo*

Nel biennio 2011-2012 l'Archivio di Documentazione ha svolto le seguenti attività:

- aggiornamento dell'archivio cartaceo, istituito all'inizio degli anni Ottanta, contenente i dossiers relativi alle opere d'arte, corredati di documentazione inventariale, bibliografica e fotografica, di notizie relative alla storia dell'oggetto e alle vicende attributive e conseguente trascrizione su supporti informatici.
- trascrizione digitale degli inventari ottocenteschi relativi al patrimonio artistico.
- collaborazione alla organizzazione e alla preparazione delle mostre, sia in Italia che all'estero.
- gestione della movimentazione delle opere d'arte e verifiche e aggiornamenti nel data-base della Soprintendenza relativi agli spostamenti cui sono soggette le opere d'arte, in occasione di allestimenti di mostre nel Museo, di prestiti ad esposizioni in altre sedi e trasferimento nei Laboratori di Restauro.
- verifica e controllo patrimoniale delle opere d'arte di pertinenza e competenza della Soprintendenza in temporaneo deposito (sottoconsegne) presso Enti e/o Uffici, in accordo con il Comando Carabinieri Tutela Patrimonio Culturale di Napoli e la Procura di Napoli.
- supporto scientifico a studiosi e a stagisti di varie Università con informazioni ed assistenza per la consultazione dell'Archivio e della Biblioteca dell'Ufficio, di cui si cura anche la catalogazione, nonché corrispondenza nazionale e internazionale in risposta a richieste di informazioni riguardanti il patrimonio del Museo e a richieste di collaborazioni.
- redazione e aggiornamento della Carta della Qualità dei Servizi e corrispondenza in risposta ai reclami.

## Restauri

---

### UFFICIO RESTAURO

(Sede Museo di Capodimonte)

Resp. Dott.ssa Marina Santucci

L'ufficio coordina l'attività del Laboratorio di restauro della Soprintendenza a cui afferiscono le opere dei musei dipendenti e del territorio, elabora progetti di restauro e ospita anche attività formativa tramite convenzioni stipulate con le Università e con gli Istituti di Ricerca.

---

### Laboratorio di Restauro

(Sede Palazzotto Borbonico)

Resp. Dott.ssa Marina Santucci

L'attività del laboratorio, situato nel Palazzotto Borbonico, è diretta alle opere dei musei dipendenti e del territorio, di cui cura la progettazione, la realizzazione e la documentazione, secondo un'articolazione individuata in base ai diversi materiali costitutivi delle opere. Ciascun restauratore cura la direzione tecnica degli interventi che realizza, coordinando eventualmente l'attività di tirocinanti in convenzione con le università.

---

### CENTRO DOCUMENTAZIONE RESTAURO

(Sede Museo di Capodimonte)

Resp. Dott.ssa Marina Santucci // Funz. Resp. Dott.ssa Angela Cerasuolo

Il Centro Documentazione Restauro è annesso ai laboratori di restauro nel Palazzotto Borbonico di Capodimonte, e custodisce la documentazione relativa ai restauri condotti dall'attuale Soprintendenza Speciale per il PSAE e per il Polo Museale della città di Napoli su opere di pertinenza dei musei dipendenti (Capodimonte, San Martino, Duca di Martina, villa Pignatelli), del territorio della città di Napoli, nonché del territorio di Napoli e provincia su cui fino al 2001 era estesa la competenza dalla Soprintendenza. (precedentemente denominata Soprintendenza al Patrimonio storico artistico ed etnoantropologico di Napoli - Sopr. ai Beni Artistici e Storici di Napoli - Sopr. alle Gallerie della Campania).

Il materiale custodito è composto prevalentemente da schede cartacee e relazioni di restauro corredate da fotografie e diapositive, e talvolta da altre forme di documentazione su vario supporto (lastre radiografiche, grafici, rilievi su lucido, file su CD, etc.). La tipologia delle opere interessate dai restauri comprende dipinti, sculture, arredi, opere d'arte applicata, pertinenze decorative di edifici monumentali. Il materiale documentario risale prevalentemente agli anni compresi fra il

1980 ad oggi - include fra l'altro la documentazione delle intense campagne di restauro condotte dalla Soprintendenza in seguito al sisma del 1980 - e continua ad incrementarsi con i restauri correnti, ma anche con documentazione risalente a restauri del passato più o meno remoto, che viene recuperata dall'ufficio in un continuo lavoro di aggiornamento e ampliamento delle acquisizioni.

Il lavoro di riordino e organizzazione dell'ufficio, costantemente in atto, è stato intrapreso solo a partire dal 1990 circa per razionalizzare la conservazione del materiale, già raccolto disordinatamente, e rendere così possibile un'agevole consultazione.

Il personale di ruolo destinato a quest'ufficio comprende due unità: il funzionario responsabile, Angela Cerasuolo, che dispone il coordinamento scientifico delle attività ed Angela Verde, che provvede ad impostare dal punto di vista archivistico la schedatura e l'ordinamento del materiale, organizzando in questo l'attività di due operatrici alle dipendenze della società "ALES", che si occupano anche dell'informatizzazione dei materiali custoditi.

L'ufficio si avvale anche della collaborazione di giovani laureati a cui in convenzione con le università di provenienza si offre la possibilità di effettuare dei tirocini formativi.

L'ordinamento del materiale è organizzato in fascicoli relativi alle singole opere collocati in appositi schedari ordinati in base al luogo di conservazione delle opere - Chiesa, museo, palazzo, etc. Nei fascicoli vengono inseriti schede e relazioni di restauro e stampe fotografiche di formato standard, mentre le diapositive vengono sistemate in idonei contenitori e le documentazioni fotografiche, se numerose, ordinate in raccoglitori ad anelli conservati a parte in scaffalature e collegati al fascicolo tramite le reciproche collocazioni. Altri schedari di formato adeguato sono utilizzati per conservare le lastre radiografiche e i materiali cartacei - fotografie, grafici, lucidi, etc., di maggiori dimensioni.

L'ordinamento informatizzato contempla un'inventariazione delle diverse tipologie di materiali custoditi, con l'indicazione della quantità e della collocazione degli stessi, previa individuazione dei dati identificativi di base delle opere e il reperimento, quando possibile, degli estremi catalografici e di notizie bibliografiche utili. Sono indicate sinteticamente le notizie principali sui restauri (data dell'intervento, nome dell'operatore, funzionario responsabile, etc.). Una o più scansioni delle foto di documentazione corredano ogni fascicolo informatizzato. Come è intuibile, l'informatizzazione comporta l'esecuzione di un ordinamento più analitico e l'approfondimento della selezione dei materiali. A tutt'oggi, si è realizzato compiutamente questo lavoro analitico, portato a termine con l'inserimento nel database GP241 per tutta la documentazione pregressa riguardante il Museo di Capodimonte, il Museo Duca di Martina, il Museo Diego Aragona Pignatelli Cortes e il Museo di San Martino e della maggior parte delle chiese e edifici del territorio di Napoli e provincia. Questo lavoro è stato preceduto dal generale riordinamento del materiale cartaceo, attuato anche tramite la realizzazione di un elenco Excel relativo a tutto il materiale documentario del territorio, sulla cui base i fascicoli sono stati ordinatamente disposti negli schedari, per un totale di 3.000 fascicoli e 300 raccoglitori ca.

L'informatizzazione è stata attuata tramite il database GP241 gestito dalla società "Servizi Globali" che fino al febbraio 2011 ha collaborato con il MIBAC, e da quella data non più utilizzabile dopo che la società non ha avuto il rinnovo del contratto;

i file di dati SQL sono in corso di riversaggio sul sistema informativo ARISTOS, su cui negli anni 2006-2008 è stata realizzata un'informatizzazione estremamente più analitica su una parte della documentazione.

AR.I.S.T.O.S. è uno strumento informatico, sviluppato con tecnologie standard, funzionante via web, dedicato all'organizzazione e alla gestione delle informazioni relative alla storia della tutela concepita in tutti i suoi diversi aspetti, anche se con un peculiare interesse per la storia del restauro e della catalogazione, da cui l'acronimo: Archivio Informatico per la Storia della Tutela degli oggetti storici artistici. AR.I.S.T.O.S. è il frutto dell'attività di progettazione e sviluppo compiuta dalla Soprintendenza BAPPSAE per le Province di Pisa e Livorno in collaborazione con la cattedra di Storia della critica d'arte della Facoltà di Lettere dell'Università di Pisa e la Scuola Normale Superiore di Pisa. Tale progetto, finanziato con i fondi CIPE (Delibera N. 17/2003), è stato gestito dal Dipartimento per l'Innovazione e l'Organizzazione e dall'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione del Ministero per i Beni e le Attività culturali attraverso la Soprintendenza BAPPSAE di Pisa e Livorno, in collaborazione con la Normale di Pisa.

La realizzazione del progetto ARISTOS nel Centro Documentazione Restauro della Soprintendenza Speciale per il Polo Museale Napoletano ha avuto come oggetto le opere del museo di Capodimonte. La possibilità di operare un'informatizzazione analitica e altamente qualificata, è apparsa particolarmente utile per la fruizione del materiale documentario dei Musei, tanto da parte del pubblico sempre più numeroso, che per la gestione stessa delle opere nell'ambito delle molteplici attività del museo e per la programmazione degli interventi di restauro. Si è così scelto di privilegiare inizialmente l'inserimento della documentazione relativa alle opere del Museo di Capodimonte, dando inoltre la precedenza a quella corredata da diapositive, la cui fruizione risulta altrimenti problematica e che costituisce una fonte significativa per la conoscenza degli aspetti tecnico-conservativi delle opere. Inoltre, parallelamente, si è scelto di utilizzare a pieno le potenzialità del programma ARISTOS ricostruendo, attraverso il recupero di documenti storici, le vicissitudini di un gruppo di opere campione scelte per le loro problematiche conservative.

Grazie alla collaborazione degli informatici della Normale di Pisa, inoltre, si sta attuando il recupero della documentazione fotografica relativa ai restauri effettuati sulle opere del Museo di Capodimonte dagli anni '30 ad oggi, tramite l'inserimento in Aristos delle riproduzioni digitalizzate già disponibili (circa 8000 foto) realizzate dagli operatori della società "Servizi Global" nella fototeca di Sant'Elmo.

Oltre a queste articolate attività di ordinamento, l'ufficio è costantemente impegnato a reperire e predisporre il materiale richiesto in consultazione da parte del pubblico, composto da studiosi ammessi ad accedervi su richiesta nei giorni prestabiliti - il martedì e il giovedì - mentre per il personale interno costituito da storici dell'arte e restauratori impegnati nella programmazione e nell'esecuzione di nuovi interventi, o semplicemente interessati a conoscere le condizioni delle opere in vista delle diverse attività espositive o di studio, la consultazione è quotidianamente consentita. In particolare, l'ufficio ha contribuito attivamente alle ricerche realizzate per corredare di notizie sui restauri le schede storico-artistiche del Catalogo dei dipinti napoletani del XVII e XVIII secolo appartenenti alle collezioni borboniche e post-unitarie del Museo di Capodimonte e sta ora provvedendo a quello dei dipinti di altre aree geografiche, in fase di elaborazione.

Tab. 12. Attività Centro Documentazione Restauro, Anno 2011-2012

	N. nuovi fascicoli ordinati		N. nuovi raccoglitori ordinati		N. consultazioni	
	ANNO 2011	ANNO 2012	ANNO 2011	ANNO 2012	ANNO 2011	ANNO 2012
Ordinamento dei fascicoli di documentazione, organizzati in base alle singole opere - che comprendono dipinti, sculture, arredi, opere d'arte applicata, pertinenze decorative di edifici monumentali - collocati in appositi schedari ordinati in base al luogo di conservazione delle opere. Il materiale è composto da schede cartacee e relazioni di restauro corredate da fotografie e diapositive, o altre forme di documentazione (lastre radiografiche, grafici, rilievi su lucido, file su CD, etc.)	100	170				
Collocazione dei materiali di documentazione negli appositi raccoglitori, per l'agevole consultazione di foto e relazioni			20	30		
Supporto scientifico a studiosi con informazioni ed assistenza per la consultazione del materiale custodito, nonché corrispondenza nazionale e internazionale in risposta a richieste di informazioni.					50	80

Tab. 13. Restauri dipinti, Centro Documentazione Restauri, Anno 2011-2012

Elenco generale	ANNO 2011	ANNO 2012
Restauri di dipinti eseguiti in occasione di esposizioni	10	40
Restauri di dipinti finanziati da privati o associazioni	5	50
Restauri di dipinti finanziati con fondi ordinari	-	-
Restauri di dipinti eseguiti nei laboratori interni della Soprintendenza*	15	15

\* parte di questi interventi sono stati eseguiti in occasione di esposizioni

Tab. 14. Restauri sculture, Centro Documentazione Restauri, Anno 2011-2012

Elenco generale	ANNO 2011	ANNO 2012
Restauri di sculture eseguiti in occasione di esposizioni	20	10
Restauri di sculture finanziati da privati o associazioni	-	-
Restauri di sculture finanziati con fondi ordinari (Fondi Arcus)	-	10

Tab. 15. Altri restauri, Centro Documentazione Restauri, Anno 2011-2012

Elenco generale	ANNO 2011	ANNO 2012
Manufatti lapidei	50	-
Manufatti tessili	-	10
Monumenti funebri o celebrativi	-	-
Metalli	100	30
Avori	20	-
Terracotte e maioliche	100	10
Arredi	20	50
Codici Miniati	-	-
Vetri	50	50

Tab. 16. Manutenzioni, Centro Documentazione Restauri, Anno 2011-2012

Elenco generale	Biennio 2011/2012
Manutenzione programmata delle sculture	20
Manutenzione straordinaria	-

## ESPOSIZIONI

### UFFICIO MOSTRE E PRESTITI

(Soprintendenza sede Castel Sant'Elmo)

Resp. Dott.ssa Brigitte Daprà

#### ESPOSIZIONI MUSEO DI CAPODIMONTE

##### IN PROSECUZIONE DAL 2010

###### Bill Viola per Capodimonte

30 ottobre 2010 – 23 gennaio 2011 (prorogata al 27 febbraio 2011)

###### Marisa Albanese: Spyholes - Grand Tour 2.0

30 novembre 2010 - 9 gennaio 2011

###### Vasari a Napoli. I dipinti della Sacrestia di san Giovanni a Carbonara. Il restauro, gli studi, le indagini

17 dicembre 2010 – 25 marzo 2011

2011

###### Antonio Biasucci. Pani - Volti

16 febbraio – 17 aprile 2011

###### Capodimonte: la Galleria dell'Ottocento per l'Italia Unita

17 marzo – 31 ottobre

###### “Le armi del cavaliere giostrante”

dall'8 aprile

###### Musei vivi, nuovi tesori per Napoli

Dal 9 aprile  
in contemporanea Certosa e Museo di San Martino – Museo Duca di Martina – Castel Sant'Elmo

###### Il giovane Ribera tra Roma, Parma e Napoli 1608-1624

23 settembre 2011 - 8 gennaio 2012

###### Salvino Campos Inquietudine

8 novembre – 11 dicembre 2011

2012

###### Giovanni Lanfranco grande disegnatore

(in occasione delle Giornate europee del Patrimonio 2012, 29-30 settembre 2012)

2013

###### Restituzioni 2013. Tesori d'arte restaurati

23 marzo-9 luglio

## RESTITUZIONI 2013. TESORI D'ARTE RESTAURATI

A Napoli la sedicesima edizione del programma di restauri di opere appartenenti al patrimonio artistico pubblico, curato e promosso da Intesa Sanpaolo. Dal 23 marzo al 9 luglio 2013, la grande mostra delle opere d'arte restaurate nel biennio trascorso sarà al Museo di Capodimonte e alle Gallerie d'Italia - Palazzo Zevallos Stigliano, e coinvolgerà i luoghi d'arte della città.

L'esposizione, ospitata in due prestigiose sedi, il Museo di Capodimonte e le Gallerie di Palazzo Zevallos Stigliano, presenta al pubblico 45 nuclei di opere d'arte – per un totale di oltre 250 singoli manufatti – appartenenti al patrimonio del Paese e restaurati nello scorso biennio da Intesa Sanpaolo nell'ambito di Restituzioni, il programma che la Banca dedica da oltre vent'anni alla salvaguardia e alla valorizzazione del patrimonio artistico italiano.

La mostra, curata e promossa da Intesa Sanpaolo, posta sotto l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica, è organizzata in partnership con la Soprintendenza Speciale per il Patrimonio storico, artistico ed etno-antropologico e per il Polo museale della città di Napoli, e si avvale del patrocinio del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, del patrocinio del Comune di Napoli e della collaborazione dell'Associazione Amici di Capodimonte. La curatela scientifica è di Carlo Bertelli e Giorgio Bonsanti.

Il Museo di Capodimonte – dove sarà protagonista il Trittico in alabastro con le Storie della Passione, il cui restauro è stato ospitato all'interno del Laboratorio di restauro dello stesso museo – ospiterà capolavori di arte antica e moderna: per citarne qualcuno, dal sarcofago egizio detto “del figlio di Iside” proveniente dal Museo Civico Archeologico di Bologna, al mosaico dell'emblema del leopardo proveniente da una domus di III-IV secolo di Faenza (RA), al dipinto di Dosso Dossi, Madonna col Bambino e santi Sebastiano e Giorgio, della Galleria Estense di Modena.



## Incontri di Restauro al Museo di Capodimonte

3 maggio – 7 giugno 2013

Venerdì 3 maggio 2013, alle ore 11, dopo l'interesse suscitato lo scorso anno nella prima edizione, tornano gli incontri dedicati al restauro, ogni venerdì mattina fino al 7 giugno.

Si rinnova l'occasione per avvicinare i visitatori, gli studenti e tutte le persone interessate al complesso e affascinante mondo del restauro delle opere d'arte. Verranno descritti alcuni interventi di restauro che sono stati eseguiti recentemente, si parlerà dei materiali costitutivi, delle indagini diagnostiche eseguite, delle scelte metodologiche adottate.

Storici dell'arte e restauratori, che hanno curato ed eseguito il restauro, illustreranno nelle sale del museo davanti alle opere, gli interventi realizzati con il supporto delle immagini relative alle diverse fasi e alle indagini diagnostiche eseguite in occasione del restauro.

Quest'anno ci sarà anche un'ospite d'eccezione, Ana González Mozo del Museo del Prado, che illustrerà, in seguito alle indagini realizzate, le sorprendenti novità emerse nel corso del restauro della copia della Gioconda conservata al Prado.

Il primo appuntamento - venerdì 3 maggio, ore 11.30 piano ammezzato, sala Ottocento - con Simonetta Funel, Gianluca Puccio, Paola Vitagliano è dedicato al Bozzetto su carta de l'Assunta di Morelli.



### Calendario

venerdì 10 maggio, ore 11.30 Ana González Mozo - La Gioconda del Prado

venerdì 17 maggio, ore 11.30 Angela Cerasuolo - Raffaello e aiuti, La Madonna del divino Amore

venerdì 24 maggio, ore 11.30 Luigi Coletta, Claudio Palma, Alessandra Rullo - L'Annunciata

venerdì 31 maggio, ore 11.30 Giulia Zorzetti - Massimo Stanzione, La Lucrezia

venerdì 7 giugno, ore 11.30 Paola Giusti, Bruno Tatafiore - Il trittico in alabastro

Informazioni: [angela.cerasuolo@beniculturali.it](mailto:angela.cerasuolo@beniculturali.it) 081 7499230

[marina.santucci@beniculturali.it](mailto:marina.santucci@beniculturali.it) 081 7499274

## Elenco Prestiti 2012

Tab. 18.

Luogo e Sedew	Titolo mostra	Date	Opere in prestito	Ubicazione
Rovereto MART	Antonello da Messina	4 ott. 2013 - 12 gen. 2014	Maestro di San Giovanni da Capestrano - Sant'Antonio da Padova (tempera su tavola)	Museo di Capodimonte
Roma - Complesso del Vittoriano	Il principe Niccolò Machiavelli e il suo tempo. 1513 - 2013	8 mag. - 7 lug. 2013	1. Sebastiano del Piombo - Ritratto di Clemente VII (Tela) 2. Manifattura milanese - Borgognotta (acciaio, oro, argento)	Museo di Capodimonte
Pescara - Ex Aurum	Tanzio in Abruzzo	21 mar. - 23 giu. 2013	1. Battistello Caracciolo - Madonna col Bambino e San Giovannino (tela) 2. Louis Finson - Annunciazione 3. Tanzio da Varallo, Frammenti: Pentecoste Madonna con San Pietro San Nicola con committente San Taddeo Apostolo San Francesco stigmattizzato 4. Filippo Vitale - Sacrificio di Isacco	1. Museo San Martino 2. Museo di Capodimonte 3. Museo di Capodimonte (depositi) 4. Museo di Capodimonte
Firenze - Museo degli argenti	Lusso ed eleganza. La porcellana a Firenze fra dominazione napoleonica e Restaurazione Lorenese	19 mar. - 23 giu. 2013	n. 31 Vasellame (porcellana policroma)	Museo di Capodimonte
Napoli - Osservatorio Astronomico Capodimonte	La storia dell'Osservatorio Astronomico di Capodimonte	15 gen. - 19 apr. 2013	Costanzo Angelini - Ritratto di Giuseppe Piazzi	Museo di San Martino
Francoforte - Stadelmuseum	Alberct Durer: his art in the context of its time	24 ott. - 2 feb. 2014	Jacopo de Barbari - Ritratto di Fra Luca Pacioli	Museo di Capodimonte
Firenze - Museo degli argenti	Diafane Passioni. Avori barocchi dalle corti europee	16 lug. - 3 nov. 2013	1. Anonimo (da Alessandro Algardi) - Cristo alla colonna (avorio) 2. Manifattura bavarese - Maddalena penitente	Museo di Capodimonte
Roma - Scuderie del Quirinale	Tiziano	marzo - giugno 2013	1. Tiziano - Danae (olio su tela) 2. Tiziano - Ritratto di Paolo III a capo scoperto (olio su tela)	Museo di Capodimonte
1. Taverna (CZ) - Museo Civico 2. Malta (Palazzo Presidente della Repubblica)	mostra per il IV centenario della nascita di Mattia Preti	1. 24 feb. - 21 apr. 2013 2. 3 mag. - 7 lug. 2013	1. Battistello Caracciolo - Crocifissione 2. Mattia Preti: - Allegoria delle quattro stagioni 3. Bozzetto degli affreschi votivi per la peste del 1656 (n. 2 dipinti) 4. Studi per la cupola di San Biagio a Modena	1. Museo di Capodimonte (coll. Comune Napoli) 2. Museo di San Martino (depositi Capodimonte) 3. Museo di Capodimonte 4. Museo di Capodimonte

## Elenco Prestiti 2012

Tab. 18.

Luogo e Sede	Titolo mostra	Date	Opere in prestito	Ubicazione
1. San Paolo 2. Brasilia (Brasile) Centro Cultural Banco du Brasil	Capolavori del Rinascimento Italiano	1. 20 lug. - 29 sett. 2013 2. 12 ott. - 5 gen. 2014	1. Sebastiano del Piombo - Ritratto d'uomo (Pastore con flauto) olio su tela 2. Tiziano - Maddalena (olio su tela) 3. Ludovico Carracci - Rinaldo e Armida (olio su tela)	Museo di Capodimonte
1. Firenze - Palazzo Strozzi 2. Parigi - Museo del Louvre	La primavera del Rinascimento. La scultura e le arti a Firenze 1400 - 1460	1. 21 mar. - 18 ago. 2013 2. 23 sett. - 6 gen. 2014	1. Masolino da Panicale - Fondazione della Basilica di Santa Maria Maggiore 2. Manifattura Valenzana (sec. XV) - Piatto con stemma Martelli (maiolica a lustro)	1. Museo di Capodimonte 2. Museo di Capodimonte
Bologna - Fondazione del Monte	Davvero. La Pompei di fine '800 nella pittura di Luigi Bazzani	27 mar. - 26 mag. 2013	Luigi Bazzani - La veduta dell'atrio testudinato, ripreso da Sud (acquerello)	Museo di Capodimonte
Firenze - Galleria degli Uffizi	Norma e Capriccio: Spagnoli in Italia agli esordi della Maniera Moderna	5 mar. - 26 mag. 2013	1. Polidoro da Caravaggio - Angelo Annunciante - Vergine Annunciata (olio su tavola) 2. Diego de Siloe - Madonna col Bambino (marmo) 3. Ignoto (attr. Alonso Berruguete) - Studio di figura maschile (sanguigna su carta) 4. Girolamo Santacroce - La Prudenza (marmo) 5. Andrea Ferrucci - San Giovanni Battista (marmo) 6. Bartolomeo Ordenez - San Matteo e l'angelo (marmo) 7. Girolamo Santacroce - San Giovanni Battista (marmo)	1. Museo di Capodimonte (in sottoconsegna dalla Chiesa della Madonna delle Grazie alla Pescheria) 2. Museo di Capodimonte (in sottoconsegna dalla Chiesa di Santa Maria dei Pignatelli) 3. Museo di Capodimonte 4. Chiesa San Pietro Martire 5. Chiesa Santi Severino e Sossio 6. Chiesa San Pietro Martire 7. Seminario Arcivescovile Napoli (Cappella Maggiore)
Budapest - Museum of fine art	Caravaggio to Canaletto, two centuries of Italian masterpieces	25 ott. 2013 - 16 feb. 2014	1. Mattia Preti - San Sebastiano 2. Guido Reni - Atalanta e Ippomene 3. Bartolomeo Schedoni - La Carità 4. Massimo Stanzione - Madonna col Bambino 5. Gaspare Traversi - La lettera segreta	1. - 4. 1. Museo di Capodimonte 5. Museo di Villa Pignatelli
Firenze - Palazzo Strozzi	Pontormo e Rosso: le divergenti vie della Maniera	8 mar. - 20 lug. 2014	Rosso Fiorentino - Ritratto di gentiluomo	Museo di Capodimonte

## Elenco Prestiti 2012

Luogo e Sede	Titolo mostra	Date	Opere in prestito	Ubicazione
Caserta - Palazzo Reale	Alessandro Farnese - Il mestiere delle armi	Primavera 2013	Elenco delle opere da rettificare	
Rio de Janeiro - Museu Nacional de Belas Arte	Sulle orme del Signore. Capolavori dell'arte italiana	11 giu. - 15 sett. 2013	1. Guido Reni (scuola di) - San Giovanni Evangelista (olio su tela) - 2. Battistello Caracciolo - Cristo portacroce (olio su tela) - 3. Giuseppe Piscopo - Crocifissione con Anime purganti (olio su tela) - 4. Jusepe de Ribera - San Pietro (olio su tela) - 5. Sebastiano Conca - Madonna con Bambino e Santi Domenicani (olio su tela).	1. Museo di Capodimonte - 2. Quadreria del Monumento nazionale dei Girolamini - 3. Quadreria del Monumento nazionale dei Girolamini - 4. Quadreria del Monumento nazionale dei Girolamini - 5. Museo Diocesano
Padova - Palazzo Zabarella	Giuseppe De Nittis	19 gen. - 26 mag. 2013	Giuseppe De Nittis - Il passaggio degli Appennini (olio su tela)	Museo di Capodimonte
Nancy - Musée des Beaux-Arts	L'Automne de la Renaissance	4 mag. - 4 ago. 2013	Scipione Pulzone - Annunciazione (olio su tela)	Museo di Capodimonte
1. Tour - Musée des Beaux-Arts 2. Montpellier - Musée Fabre	Francois-André Vincent, 1746 - 1816	18 ott. 2013 - 11 mag. 2014	Francois-André Vincent - Ritratto di Don Letterino Ruffo (olio su tela)	Museo di San Martino
Venezia - Museo Correr	L'immagine della città europea dal Rinascimento al secolo dei lumi	8 dic. 2013 - marzo 2014	1. Didier Barra - Veduta di Napoli a volo d'uccello 2. Giovan Battista Lusieri - Napoli dal Ponte della Maddalena (acquerello) 3. Giovan Battista Lusieri - Costa di Posillipo (inchiostro acquarellato)	Museo di San Martino
Parigi, Musée Marmottan Monet	Les soeurs de Napoléon	3 ott. 2013 - 2 feb. 2014	1. A. H. Dunouy - Veduta di Napoli da Capodimonte (olio su tela) 2. A. H. Dunouy - Veduta di Napoli da Portici (olio su tela) 3. L. N. Lemasle - I figli di Murat visitano il sito di Ercolano (olio su tela) 4. Gaetano Gigante - Banchetto offerto ai Legionari da Gioacchino Murat nella Villa Reale di Napoli (olio su tela)	1, 2, 3. Museo di Capodimonte 4. Museo di San Martino
Toledo - Museum of Santa Cruz	The Greek of Toledo	14 mar. - 14 giu. 2014	1. El Greco - Ritratto di Giulio Clovio (olio su tela) 2. El Greco - Ragazzo che soffia una candela (olio su tela)	Museo di Capodimonte
Parigi, Musée Maillol	I vetri del Rinascimento	27 mar. - 28 lug. 2013	1. Trembleuse lattimo e smalti Miotti	1. Museo Pignatelli

## Nuovi allestimenti

### *Museo di Capodimonte*

### *La nuova sezione dedicata ai Manifesti Mele*



*Dal 26 Novembre 2012*

La nuova esposizione permanente è dedicata alla collezione delle opere donate al Museo di Capodimonte dagli eredi Mele. Trentadue grandi ed eleganti affiche che raccontano il gusto e lo stile di un'epoca, realizzati tra la fine dell'Ottocento e i primi anni del Novecento, vennero commissionati ai maggiori artisti dell'epoca da Emiddio e Alfonso Mele che nel 1889, in via San Carlo, inaugurarono "I Grandi Magazzini Italiani", un'azienda operante a Napoli nel settore della moda e del lusso. I fratelli Mele furono antesignani nella committenza pubblicitaria, crearono un progetto promozionale articolato e senza confronti per quei tempi, proponendo uno stile di vita aristocratico con uno sguardo nostalgico alla belle époque, ma i prodotti erano destinati alla portata tutti, "massimo buon mercato" era lo slogan che accompagnava la quasi totalità dei cartelloni pubblicitari Mele, prodotti dunque destinati alla media borghesia. I manifesti Mele vennero realizzati da diversi artisti: Achille Beltrame, P. L. Caldanzano, Leonetto Cappiello, S. De Stefano, Marcello Dudovich, Franz Laskoff, Gian Emilio Malerba, A. L. Mauzan, A. Mazza, Leopoldo Metlicovitz, E. Sacchetti, A. Terzi, Aleardo Villa che, seppur con diverse interpretazioni stilistiche, mantengono l'impostazione indicata dal committente, enfatizzando i capi d'abbigliamento.





## La nuova sezione dell'Ottocento (Quartino Matto)

Dal 15 dicembre 2012

La nuova sezione è allestita in alcuni ambienti del piano ammezzato sul fronte meridionale della reggia cui si accede attraverso il suggestivo scalone esagonale, le sale del 'piano matto' – come antichi inventari definivano l'area - erano gli spazi privati della corte all'epoca dei sovrani Borbone e Savoia.

L'intervento attuale valorizza il fascino ottocentesco degli spazi, con vista sul parco, sulla città e sui cortili monumentali del museo, l'allestimento - oltre duecento opere tra dipinti, sculture, oggetti d'arredo, tessuti e tendaggi - suggerisce una dimensione più intima, lontana dalla maestosità degli ambienti di rappresentanza dell'Appartamento Reale al piano nobile della Reggia.

La nuova sezione completa la selezione di opere dedicate all'Ottocento, esposta attualmente nelle sale al terzo piano del museo, il cui nucleo centrale si riallaccia al proposito, nato subito dopo l'Unità d'Italia, di istituire a Capodimonte una 'Galleria di Arte moderna' destinata ad ospitare opere di artisti viventi.

Si conclude con la nuova sezione il programma di riordino delle collezioni storiche del Museo.

Il progetto Ottocento a Capodimonte è stato ideato e realizzato dalla Soprintendenza Speciale per il patrimonio storico, artistico, etnoantropologico e per il Polo museale della città di Napoli, con il sostegno della Direzione Generale per la valorizzazione del patrimonio culturale del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e di ARCUS.

### OPERE E ALLESTIMENTO

L'ordinamento delle opere consente di approfondire l'evoluzione dei vari aspetti del gusto e della cultura figurativa napoletana durante tutto il XIX secolo con un allestimento realizzato per ambienti tematici che rievocano atmosfere d'epoca.

Le opere esposte sono pervenute al Museo per acquisto sia dei sovrani borbonici che di Casa Savoia, ai quali nel secolo XX si sono aggiunti anche sostanziosi nuclei di opere d'arte donate allo Stato da illuminati collezionisti napoletani come Alfonso Marino (1957), Gustavo Toma (1961), Giuseppe Cenzato (1969) e Angelo Astarita (1970)

## Spazi per eventi

*(Sede Museo Capodimonte)*

*Resp. Dott.ssa Linda Martino  
Direttore Coordinatore Storico dell'Arte*

### LA COMUNICAZIONE - 'CAPODIMONTEPERTE' LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI

Per la prima volta in Italia è stato chiesto ai cittadini come un museo deve 'raccontare' se stesso. Tutti gli apparati informativi (didascalie, segnaletica, pannelli di sala) nella nuova sezione sono stati realizzati al termine del progetto-pilota CapodimontePerTe, al quale hanno partecipato gruppi di cittadini che hanno visitato in anteprima le nuove sale, prive di qualunque spiegazione o descrizione, fornendo il proprio contributo alla messa a punto degli apparati di comunicazione, segnalando domande, dubbi, quesiti che ogni singola sala suscitava.

Le indicazioni e i suggerimenti dei visitatori sono stati la base per elaborare e preparare i supporti informativi realizzati nella nuova sezione. Il progetto è stato realizzato dalla Soprintendenza, in collaborazione con il prof. Ludovico Solima, promosso e finanziato dalla Direzione Generale per la Valorizzazione del patrimonio culturale del Ministero per i Beni e le Attività Culturali.



Napoli, Museo di Capodimonte -Ottocento a Capodimonte- © foto Luciano Romano

La Soprintendenza Speciale per il Polo Museale della città di Napoli ha individuato all'interno dei musei di propria pertinenza alcune aree destinate ad accogliere manifestazioni culturali, convegni, conferenze, mostre ed eventi di vario genere, organizzati da privati.

Lo svolgimento di tali attività, previo pagamento di un canone previsto dalla normativa si accorda con il corretto svolgimento delle attività istituzionali cui detti siti sono destinati.

Coloro i quali desiderano utilizzare tali aree devono inoltrare richiesta di autorizzazione su modulo prestampato scaricabile dal sito <http://www.polomusealenapoli.beniculturali.it> (sezione "Modulistica").

Le aree oggetto di concessione all'interno del Museo di Capodimonte in uso ai privati sono:

- SALONE DEI CAMUCCINI
- SALONE DELLE FESTE
- SALONE DELLA CULLA
- SALA CAUSA
- AUDITORIUM
- SALA BURRI
- SALA DEGLI ARAZZI
- CORTILI ESTERNI

I costi variano a seconda dell'utilizzo dello spazio chiesto in concessione. Al canone sono da aggiungere i costi relativi ai consumi, alle utenze, alle pulizie, alle assicurazioni e al personale della Soprintendenza comandato in servizio oltre il normale orario di lavoro.

Per ogni giorno di allestimento e disallestimento il canone è 50%.

I concerti istituzionali prevedono un canone di euro 520 con stacco di biglietti euro 1.000. Le manifestazioni che prevedono il lancio commerciale di un prodotto sono soggette a trattativa riservata.

## Concessioni

### Ufficio Concessioni (Sede Palazzotto Borbonico)

Resp. Dott.ssa Iolanda Chianese

Tab. 18.

MUSEO DI CAPODIMONTE	ANNO 2011	ANNO 2012	ANNO 2013
Contratti di concessione d'uso	4	9	1
Convenzioni	1		1

Tab. 19.

CONCESSIONI	ANNO 2011	ANNO 2012
Museo Nazionale di Capodimonte	4	9
Certosa e Museo di San Martino	1	-
Museo Duca di Martina	4	8
Museo Pignatelli	19	13
Castel Sant'Elmo	12	16
Certosa di San Giacomo	8	11
<b>TOTALE</b>	<b>48</b>	<b>57</b>

Tab. 20.

CONVENZIONI	ANNO 2011	ANNO 2012
Museo Nazionale di Capodimonte	1	-
Certosa e Museo di San Martino	-	-
Museo Duca di Martina	-	-
Museo Pignatelli	2	4
Castel Sant'Elmo	-	
Certosa di San Giacomo	1	1
<b>TOTALE</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

---

# Rapporti con il pubblico

Sezione Didattica  
Biblioteca Bruno Molajoli  
Fototeca  
Eventi  
I visitatori dei musei del polo  
La Soprintendenza in rete

## Sezione didattica

(Soprintendenza, Sede Castel Sant'Elmo)

Resp. Dott.ssa Claudia Basile

Il Polo Museale Napoletano si propone di aumentare la consapevolezza e l'apprezzamento dell'arte, sia da parte del pubblico adulto che di quello in età scolare, attraverso un articolato programma di attività curate, nell'ambito dell'ATI MUSIS, dalla Soc. Coop. Le Nuvole con la consulenza scientifica dell'Associazione Progetto Museo, e disponibili su prenotazione. Particolare attenzione è dedicata dalla Soprintendenza all'offerta didattica rivolta alle scuole italiane e straniere di ogni ordine e grado secondo le seguenti linee guida:

elevata qualità del servizio ed estrema semplicità di accesso

- l'intera offerta didattica è approvata dal Responsabile dei servizi educativi e dalle Direzioni dei singoli musei;
- tutti gli operatori che svolgono le attività didattiche sono storici dell'arte esperti in didattica museale;
- l'offerta didattica di ogni museo è differenziata secondo le seguenti tipologie di attività: percorsi guidati, visite a tema, laboratori, visite gioco, itinerari a tema, visite alle mostre, visite spettacolo, visite tattili, domeniche al museo, campi estivi, attività di stage;
- l'offerta didattica prevede, oltre ad attività a pagamento, anche progetti didattici gratuiti destinati all'utenza scolastica più svantaggiata (progetto "Facciamo 100: un museo per tutti!" curato dall'Associazione Progetto Museo e sostenuto dall'Associazione Amici di Capodimonte, info tel. 0817499246)
- il servizio di informazioni e prenotazioni è centralizzato (848 800 288; dai cellulari, dall'estero e dai telefoni non abilitati 06 39967050; lunedì-venerdì 9.00-18.00; sabato 9.00-14.00).

precisi obiettivi educativi

- garantire una corretta fruizione del patrimonio culturale favorendone un approccio non superficiale e frettoloso;
- avvicinare le giovani generazioni all'arte con metodologie didattiche e di comunicazione coinvolgenti e stimolanti;
- accrescere la conoscenza del patrimonio storico artistico dei musei e la conseguente coscienza dell'importanza della sua tutela e trasmissione alle future generazioni;
- offrire ai docenti attività di supporto alle programmazioni curriculari.

L'attività didattica è a cura di:

Pierreci

Progetto Museo

Consorzio EducArte Le Nuvole

Tab. 21. VISITE DIDATTICHE NEI MUSEI DEL POLO NAPOLETANO

2012	scuole	progetti didattici	laboratori	visite spettacolo	scuole mostre	adulti	adulti lingua	adulti mostra	facciamo 100	
capodimonte		42	34	166	34		12	26	104	
s.martino		59	33							
villa pignatelli		5								
duca di martina		8	6							
castel s.elmo		2	7							
s.elmo-s.martino			17							
<b>totale</b>	<b>280</b>	<b>116</b>	<b>97</b>	<b>166</b>	<b>34</b>	<b>74</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>104</b>	<b>909</b>

Tab. 22. SCUOLE, VISITE DIDATTICHE NEI MUSEI DEL POLO NAPOLETANO

2012	infanzia e primaria	scuola sec. I grado	scuola sec. II grado	adulti	adulti lingua	adulti mostra	
<b>Capodimonte S.Martino visita base</b>	46	134	100	74	12		
<b>Capodimonte progetti didattici</b>							
filo di Arianna	5						
codice farnese	7	4					
uomo e '900		6	2				
il '600 vita quotidiana		3					
umanesimo e rinascimento		7	6				
invito a palazzo	2						
<b>Capodimonte laboratori</b>							
opera prende forma	11						
faccia a faccia		7					

arte e tecnologie		5					
cocodrillo	11						
<b>S. Martino progetti didattici</b>							
gesù bambino	34						
sezione speciale: presepe		23					
monachesimo		2					
<b>S. Martino laboratori</b>							
il presepe lo facciamo noi	29						
intarsiando	4						
<b>Castel S. Elmo progetti didattici</b>							
dal futurismo agli anni '80			2				
<b>Castel S. Elmo laboratori</b>							
va tutto in fumetto	7						
<b>Castel S.Elmo-S.Martino</b>	9	8					
<b>2012</b>	<b>infanzia e primaria</b>	<b>scuola sec. I grado</b>	<b>scuola sec. II grado</b>	<b>adulti adulti</b>	<b>adulti lingua</b>	<b>adulti mostra</b>	
<b>Duca di Martina laboratori</b>							
caccia ai tesori	2						
forme e quilting *	4						
<b>Duca di Martina prog. did.</b>							
giocarte giocorto	8						

<b>Villa Pignatelli progetti didattici</b>							
a casa della principessa	5						
<b>Capodimonte visite spettacolo</b>							
ballo a corte	134						
la bottega del pittore		32					
<b>Capodimonte facciamo 100</b>	104						
<b>Capodimonte Ribera mostra base</b>		10	17			25	
<b>Capodimonte Ribera mostra speciale</b>		2	5			1	
	<b>422</b>	<b>243</b>	<b>132</b>	<b>74</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>909</b>

AL MUSEO di CAPODIMONTE RIPARTONO I CORSI PER  
APPRENDERE LE TECNICHE DI DISEGNO e PITTURA...  
CON ART ACADEMY e NINTENDO DS!

---

Al Capodimonte di Napoli al via l'iniziativa "Nintenditori d'arte":  
pittura e tecnologia si uniscono per far conoscere in modo innovativo e  
divertente il mondo dell'arte

---

Napoli, 11 novembre 2011 – Domenica 13 novembre 2011, alle ore 11.00, presso il Museo di Capodimonte di Napoli (Via Milano 2), sarà possibile sperimentare gratuitamente il software Art Academy per Nintendo DS, mentre da domenica 20 novembre a domenica 5 febbraio inizierà il corso "Nintenditori d'arte" di sei lezioni dedicato ai ragazzi: un modo divertente, stimolante e interattivo, di entrare in contatto con il mondo dell'arte.

Prenotazione obbligatoria.

A cura dei Servizi didattici.

Per informazioni e prenotazioni: tel. 081 7499246 9,30-13,30

e-mail: [progetto.museo@gmail.it](mailto:progetto.museo@gmail.it)

Dal 13 novembre, il Museo di Capodimonte di Napoli inserirà tra le proposte dei Servizi didattici un corso in 6 lezioni dedicato ai giovani, realizzato con l'utilizzo delle console portatili Nintendo DS e del software Art Academy.

La seconda edizione del corso di disegno dal titolo "Nintenditori d'arte" su console Nintendo DS avrà come tema i racconti, i miti e le leggende "narrati" da alcuni dipinti del Museo di Capodimonte. Il percorso si propone di illustrare le caratteristiche tecniche e la storia dell'opera attraverso la tecnica del disegno e, successivamente, invitare i "Nintenditori d'arte" a leggere meglio le opere d'arte e comprenderne la storia. Dopo il primo approccio visivo, si passerà all'esercitazione sulla console Nintendo DS che, con un processo graduale, partendo dalla riproduzione fotografica del dipinto, sullo schermo superiore della console, all'uso della linea di contorno, porterà alla riproduzione di un particolare del quadro attraverso passaggi tonali, l'umeggiature e costruzione delle ombre.

Al pubblico sarà così offerto un modo divertente, stimolante e interattivo, di entrare in contatto con il mondo dell'arte.

Per la realizzazione di questo progetto Nintendo mette a disposizione del Museo di Capodimonte 30 console portatili Nintendo DSi XL, ognuna delle quali fornita di software Art Academy.

I dipinti sui quali verterà l'analisi saranno: *Arrigo Peloso*, *Pietro Matto e Amon Nano* di Agostino Carracci, *Paesaggio con la Ninfa Egeria* di Claude Lorrain, *Ritorno del figlio prodigo* di Mattia Preti, *Santa Cecilia al cembalo e angeli* di Francesco Guarino, *Ercole al bivio* di Annibale Carracci.

Il personale esperto del museo introdurrà i partecipanti all'utilizzo delle console e del software *Art Academy* che diventerà uno strumento per osservare con attenzione le opere del museo esercitandosi e disegnando, prima semplici forme geometriche, poi figure più elaborate, come il ritratto o il paesaggio, arricchendo in questo modo il bagaglio di conoscenza culturale di ogni "Nintenditore d'arte".

Per ulteriori informazioni:

Francesca Prandoni  
Nintendo Italia  
Tel. 039.6267129  
[Francesca.prandoni@nintendo.it](mailto:Francesca.prandoni@nintendo.it)

Maria Anna Vismara  
SEC Relazioni Pubbliche e Istituzionali  
Tel. 02.6249991  
[vismara@secsp.it](mailto:vismara@secsp.it)

## nuova per la scuola 2011-2012

L'Ufficio Scuola Museo, nato dall'unione delle forze e delle competenze scientifiche di tre strutture, La Nuvola, Piazzi coloss e Progetto Museo, è giunto ormai al suo undicesimo anno di attività. Durante questo lungo periodo di collaborazione, il principale obiettivo è stato il miglioramento dell'offerta didattica e del supporto organizzativo di cui usufruiscono, in numeri sempre crescenti, le scuole italiane a struttura.

### un'elevata qualità del servizio e un'attenta compatibilità di accesso:

- l'offerta attività didattica è approvata dal dipartimento dei servizi educativi delle rispettive soprintendenze;
- tutti gli operatori che svolgono le attività didattiche sono archeologi e storici dell'arte esperti in didattica museale;
- agevolazioni economiche sono riservate a scuole che presentano caratteristiche più elevate (cattedre I del Dipartimento Scuola);
- attività didattiche 'su misura': per rispondere a specifiche esigenze didattiche si possono strutturare percorsi su richiesta del docente.

### percorsi didattici educativi

- garantire una corretta fruizione del patrimonio culturale attraverso un approccio non superficiale e irreflettuto;
- avvicinare le giovani generazioni all'arte con metodologie didattiche e di comunicazione coinvolgenti e stimolanti;
- accrescere la conoscenza del patrimonio storico artistico e archeologico e la conseguente coscienza dell'importanza della sua tutela e trasmissione alle future generazioni;
- offrire ai docenti attività di supporto alle progettazioni curriculari.

### responsabili dei servizi educativi

Renzo de Gennaro / Ines Corbelli / Annalisa Pozzo

### coordinamento scientifico

Francesca Antonicelli / Roberta Calisto / Ivana Laura Chiochio / Francesca Cocchi / Ilva Dielli / Giovanna Pedone / Estera Piliati / Luca Proietto / Lidia Scarpa / Isabella Starita

Info e prenotazioni 848.800.288  
del culturale, dell'educazione e del turismo  
num. verde 06.39967060

martedì-venedì 9.00-18.00  
sabato 9.00-14.00

### avvertenze per la candidatura

- 4 diversi livelli corrispondenti a 4 diversi colori

- Infiata
- primaria
- secondaria I grado
- secondaria II grado

- 2 aree di attività

- archeologia
- arte

- elenco singole attività

ogni attività è introdotta da una breve descrizione del contenuto e seguita da informazioni sintetiche:

- età consigliata
- dove
- durata
- tariffe
- quando
- info

- lavori con i docenti

ottobre 2011 approvazione con arte  
seconda giornata di studio sul tema scuola / museo  
Info ufficio scuola progetto numero 061 749246

[www.musei.it](http://www.musei.it)

[www.lanuvola.com](http://www.lanuvola.com)

[www.piazzi.coloss.it](http://www.piazzi.coloss.it)

[www.progettomusei.com](http://www.progettomusei.com)

[www.proiettoantonicelli.com](http://www.proiettoantonicelli.com)



scuola dell'infanzia

Visita spettacolo 'Ballo a corsa',  
Museo di Capodimonte

## Museo di Capodimonte Progetto didattico “Facciamo 100! Un museo per tutti” V Edizione – A.S. 2012/2013.

A partire dal mese di febbraio 2013 ha preso avvio la V Edizione del Progetto didattico “Facciamo 100! Un museo per tutti”, realizzato dall’Associazione Progetto Museo, in collaborazione con la Soprintendenza Speciale per il P.S.A.E. e per il Polo Museale della città di Napoli e con la Direzione Generale dell’Ufficio Scolastico Regionale per la Campania.

Il Progetto, che si rinnova nei contenuti e negli obiettivi specifici, ma non nell’impianto generale, è rivolto alle classi delle scuole primarie e secondarie di 1° grado di Napoli e provincia, implicando, in particolar modo quelle scuole che, per motivi disparati spesso collegati a un tessuto socio-economico complesso, più difficilmente hanno accesso all’attività didattica museale finalizzata alla costruzione di un rapporto stabile e non effimero con il Museo. Nell’indicazione del predetto impianto generale, il principio ispiratore resta una costante del Progetto e della principale azione dell’Associazione Amici di Capodimonte.

Il Progetto “Facciamo 100! Un museo per tutti”, che mira a rivendicare il ruolo democratico del Museo come istituzione repubblicana, nazionale e aperta a tutti, è stato finanziato, come per le precedenti edizioni, dall’Associazione Amici di Capodimonte, grazie alla sponsorizzazione del Banco di Napoli ed al contributo della Fondazione Emidio Mele. L’obiettivo che si pone, pertanto, è quello di favorire per tutti la lettura del Museo come contenitore di straordinarie testimonianze umane, luogo per scoprire la nostra identità e per comprendere le tappe di quel percorso che hanno condotto al concetto di patrimonio pubblico. L’attività didattica, calibrata secondo metodologie opportunamente adeguate al grado scolastico dei partecipanti, prevede una visita gratuita al Museo di Capodimonte e la possibilità, in caso di necessità espressa dalla scuola, di usufruire del trasporto bus gratuito per lo spostamento degli alunni dalla Scuola al Museo e viceversa.

Il tema “Il Museo come luogo di incontri”, proposto per quest’anno, nasce da una riflessione sul ruolo che può avere il Museo nell’era della globalizzazione e del virtuale. Si propone un percorso che favorirà l’incontro di due classi dello stesso ordine, ma di scuole diverse per favorire in un ambiente, che fornisce ogni tipo di stimolo, un momento di socializzazione, di confronto, un’occasione per poter condividere emozioni e personali interpretazioni delle opere viste in un contatto diretto favorito da attività di gioco e di circoscritte teatralizzazioni.

Per ulteriori informazioni

È possibile fare riferimento al Prof. Bruno Palmieri – Referente regionale per l’Educazione Ambientale, Beni Culturali e componente della Direzione Generale dell’Ufficio Scolastico Regionale per la Campania (Tel. 081.5576379 – Fax 081.5576562 – E-mail: [bruno.palmieri@istruzione.it](mailto:bruno.palmieri@istruzione.it)) o di contattare direttamente l’Ufficio Scuola di Progetto Museo - Tel. Tel. 081.7499246 (da lun. a ven. h 9,30 – 13,30) - Fax 081.7499246.



percorsi guidati / visite a tema /  
laboratori / visite gioco / itinerari  
a tema / visite alle mostre /  
visite spettacolo / attività di stage

**musis per la  
scuola** 2011 2012

museo archeologico di napoli  
pozzuoli / baia / musei di palazzo  
reale / capodimonte / san martino /  
duca di martina / villa pignatelli /  
castel sant'elmo

Ministero per i beni e  
le attività culturali

Soprintendenza speciale  
per i beni archeologici  
di Napoli e Pompei

Soprintendenza per i  
beni architettonici e  
paesaggistici per Napoli  
e provincia

Soprintendenza speciale per il  
patrimonio storico, artistico,  
etnoantropologico e per il polo  
museale delle città di Napoli

**arte e  
archeologia  
per la scuola**  
2012-2013

In collaborazione con

**consorzio  
artem net**

Ministero per i beni e  
le attività culturali

Soprintendenza speciale  
per il patrimonio storico,  
artistico, etnoantropologico  
e per il polo museale  
delle città di Napoli

Soprintendenza per i beni  
architettonici e paesaggistici  
per Napoli e provincia

Soprintendenza per i beni  
archeologici di Salerno,  
Avellino, Benevento e Caserta

# Biblioteca

## *BIBLIOTECA di Storia dell'Arte* *BRUNO MOLAJOLI* *(Soprintendenza - Sede Cstel Sant'Elmo)*

*Direttore Dott. Lucio De Matteis*

Istituita nel 1993 presso Castel Sant'Elmo, nasce dalla fusione della biblioteca d'istituto della Soprintendenza per i Beni Artistici e Storici di Napoli, fin dal 1961 collocata a Capodimonte, con la Biblioteca del Museo Nazionale di San Martino, allo scopo di documentare, supportare e agevolare le attività istituzionali.

Le collezioni bibliografiche sono costituite da ca 65.000 volumi e 300 periodici, specializzati in storia dell'arte, monografie su artisti, cataloghi di mostre, cataloghi d'aste, testi di storia della pittura, scultura, architettura. L'incremento e le acquisizioni avvengono prevalentemente grazie a doni ed un accurato programma di scambi con altre istituzioni, pubbliche e private, data l'esiguità del budget. Al nucleo originario di libri provenienti dalla allora Soprintendenza ai Monumenti e Gallerie della Campania, si aggiungono la biblioteca di Paolo Ricci, il primo nucleo bibliografico donato da Bruno Molajoli, che si arricchisce nel 2011 di una cospicua donazione di volumi, periodici e carte voluta dagli eredi, il fondo Forges Davanzati, le più recenti donazioni Bozzato e Bossa. L'incremento medio annuo è di circa 300 volumi.

La biblioteca è organizzata per argomenti, con un'ampia sezione dedicata all'arte napoletana. I periodici sono divisi in testate italiane e straniere, ordinate alfabeticamente. La catalogazione è stata prima cartacea, poi informatizzata, a partire dal 1994, con adesione al Servizio Bibliotecario Nazionale, curato dall'Istituto Centrale per il Catalogo Unico del Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

I cataloghi cartacei sono stati aggiornati fino al 2010 e organizzati per autore/titolo, soggetto e spogli di periodici. Le acquisizioni a partire dal 2010 sono recuperabili solo nel catalogo collettivo on line di SBN e nel catalogo topografico cartaceo. Gli standard catalografici usati sono le ISBD, le RICA, le REICAT e il Soggettario di Firenze

Il catalogo informatizzato è raggiungibile 24/24 ore dall'OPAC dell'Indice del Servizio Bibliotecario Nazionale e dall'OPAC del Polo SBN Napoli presso la Biblioteca Nazionale Vittorio Emanuele III.

Non si effettua prestito locale e interbibliotecario, ma solo per mostre. Agli utenti viene garantita assistenza per le ricerche e la consultazione, ed è consentita la riproduzione con propri mezzi, entro i limiti stabiliti dalla normativa.

### **FUNZIONI**

1. Sviluppo delle collezioni
  - incremento di scambi di pubblicazioni, monografiche e periodiche, con istituti specializzati nelle discipline storico-artistiche;
  - incremento della collezione libraria, con opportuna ripartizione delle quote di budget per settori disciplinari. Gli acquisti sono preceduti da accurate ed attente valutazioni dei fornitori che offrono le migliori condizioni di vendita e una significativa quota di sconto.
2. Trattamento e catalogazione delle collezioni
  - catalogazione, formale e semantica, di tutte le nuove acquisizioni, siano esse doni, scambi o acquisti;
  - inventariazione e catalogazione;
  - integrazione dell'Authority-File del Servizio Bibliotecario Nazionale (SBN);
  - controllo dei record catalografici con bonifica di notizie duplicate o scorrette, come previsto dai criteri guida della catalogazione partecipata nel Servizio Bibliotecario Nazionale (SBN);
  - armonizzazione dei record catalografici alle nuove regole ministeriali italiane adottate nell'applicativo di gestione del Servizio Bibliotecario Nazionale (SBN);
  - bonifica e correzione dell'Authority File, in MANUS (database che comprende la descrizione e le immagini digitalizzate dei manoscritti conservati nelle biblioteche italiane pubbliche), dei manoscritti conservati nell'Archivio Storico del Museo di San Martino, e adeguamento al nuovo software on-line dei record già prodotti;
  - elenco di consistenza e titolario dei faldoni archivistici (circa 120 buste) della donazione Molajoli, ricevuta nel 2011.
3. Servizi di reference
  - informazioni bibliografiche e assistenza agli utenti;
  - reperimento di bibliografie e informazioni specialistiche attraverso risorse esterne all'Istituto (OPAC e MetaOPAC nazionali e internazionali, nonché risorse ad accesso libero).
4. Formazione
  - tirocini di tecnica catalografica in ambiente SBNWEB (gestionale SBN) per studenti universitari.

PER SAPERNE DI PIU'

Servizio al pubblico: sì

Accesso: libero per gli interni; tesserino di ammissione rilasciato dalla Biblioteca previa domanda indirizzata al Soprintendente o malleveria di un docente

Sale di lettura: 1

Posti disponibili: 20

Postazioni pc per utenti: 2

Cataloghi: OPAC Polo SBN Napoli e OPAC Indice SBN

Servizi: accesso cataloghi cartacei e on-line, informazioni bibliografiche sulle collezioni bibliografiche, assistenza nella ricerca, consultazione libri e periodici, riproduzione con mezzi propri.

Tab. 23

<b>BIBLIOTECA</b>	<b>2011 Totale</b>	<b>2012 Totale</b>
<b>Presenze in sala studio</b>	<b>1.650</b>	<b>1.800</b>
<b>Studiosi*</b>	<b>280</b>	<b>300</b>
<b>Totale</b>	<b>1.930</b>	<b>2.100</b>

\* utenti che richiedono informazioni bibliografiche e che si relazionano alla biblioteca attraverso le chiamate telefoniche o mail inviate alla posta istituzionale e richiedono informazioni bibliografiche.

## Fototeca

*(Soprintendenza, sede Castel Sant'Elmo)  
Direttore Fernanda Capobianco*

L'archivio fotografico consta oggi di oltre quattrocentomila negativi, su lastra e su pellicola, e positivi in formato 18x24, che, a partire dagli anni trenta e quaranta del XX secolo, documentano l'ampio patrimonio artistico delle collezioni museali e del territorio della città di Napoli. In particolare, un fondo, con lastre antiche (Lembo, Weise) e positivi di vario formato (Alinari, Ferper, Scala, Archivio Fotografico della Soprintendenza), documenta Napoli e le sue opere già prima della guerra. Oggi la fototeca, che conserva centinaia di riproduzioni in bianco e nero, a colori e in formato digitale, viene quotidianamente arricchita da nuove campagne di documentazione e tende a soddisfare le esigenze dello studioso che voglia intraprendere una ricerca completa e specializzata sulla storia dell'arte meridionale. La fototeca, aperta agli studiosi previa richiesta scritta, è facilmente fruibile sia per il suo ordinamento per luogo, sia per l'accurato catalogo per autore e per soggetto.

Per ottenere l'immagine (formato TIFF o JPEG ad alta risoluzione) su supporto informatico (CD o via e-mail) più il "copyright" per un unico utilizzo, dovrà pervenire alla fototeca l'attestazione dell'avvenuto pagamento da effettuare su conto corrente bancario n. 24254 59 (CAB 3405 - ABI 1030) IBAN IT31B0103003405000002425459, SWIFT CODE - PASCITM1NA5 acceso presso la Banca dei Monti dei Paschi di Siena, Agenzia di Città n. 5, Napoli - Via Mattia Preti, 1, 80127 Napoli, intestato alla Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico, Etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Napoli, pari alla somma di:

### **IMMAGINI A COLORI:**

- € 103,00, comprensivi di diritti per una sola pubblicazione, per ciascuna immagine a colori ad alta risoluzione (formato TIFF 300dpi, base 20).
- € 51,00, comprensivi diritti per una sola pubblicazione, per ciascuna immagine a colori a bassa risoluzione (formato JPEG 96 dpi, base 20).
- € 51,00 per il solo acquisto dell'immagine ad alta risoluzione.
- € 51,00 per i diritti per una sola pubblicazione, se si è già in possesso dell'immagine a colori.
- € 15 per l'acquisto di un'immagine a colori per uso studio o consultazione a bassa risolu-

zione (formato JPEG 96, dpi base 20).

immagini b/n:

- € 7,00 per il solo acquisto dell'immagine per uso studio.
- € 21,00 comprensivi di diritti di pubblicazione (formato TIFF 300 dpi, base 20).

Oltre le 10 immagini, la Fototeca si riserva di stabilire con l'acquirente, di volta in volta, un prezzo forfettario in relazione alla natura della pubblicazione e al numero delle foto che saranno acquistate.

Per i diritti mondiali, invece, la somma sarà pari al triplo delle tariffe per i diritti di riproduzione in vigore al momento della pubblicazione.

Non si emettono fatture; possono essere tuttavia rilasciate dichiarazioni che attestino l'avvenuto pagamento.

La tariffa dà diritto all'utilizzazione dell'immagine in via non esclusiva, per una edizione a stampa in una lingua o per un passaggio televisivo. Per ulteriori utilizzi dovrà essere fatta nuovamente richiesta a questo Ufficio. Si ricorda inoltre che le spese postali sono a carico del destinatario, pertanto si dovrà aggiungere al prezzo delle foto un costo di € 3,00.

Le referenze fotografiche dovranno recare la dicitura «Fototeca della Soprintendenza Speciale per il PSAE e per il Polo Museale della città di Napoli»; una copia della pubblicazione realizzata, contenente la foto o le foto, dovrà essere inviata alla Biblioteca Molajoli c/o Castel Sant'Elmo, Via Tito Angelini, 20 - 80129 Napoli.

Infine, previa richiesta a questa Amministrazione, per utilizzi diversi delle immagini acquistate (ovvero come calendari, gadget e altri prodotti derivati) in aggiunta al pagamento delle tariffe e dei diritti sopraindicati, dovranno essere corrisposte "royalties" del 6% sull'introito lordo derivante dall'utilizzo.

## Eventi

### EVENTI MUSEO DI CAPODIMONTE 2011/2012

#### 2011

18 gennaio 2011, ore 10.00

Auditorium

#### **Conferenza del prof. Antoine d'Albis: "Tecniche artistiche e manifatturiere del settecento: porcellane tenere a Sèvres."**

Associazione Culturale Amici della Real Fabbrica di Capodimonte; con il contributo della Fondazione Istituto Banco di Napoli

---

8 febbraio 2011, ore 11.30

Sala Arazzi

#### **Presentazione di Art Academy, nuovo gioco Nintendo basato sulle opere in mostra del museo**

---

6 marzo, ore 11.,30

#### **Un giorno in bottega**, a cura de Le Nuvole

---

29 marzo, 19.00 – 23.00

"Martedì in arte"

ore 19.00

#### **"Capodimonte: la Galleria dell'Ottocento per l'Italia Unita"**

#### **Laboratorio di disegno**

con Caroline Peyron

---

8 aprile, ore 11.00

**Anteprima per la stampa degli eventi organizzati dalla Soprintendenza per il Polo Museale di Napoli per la XIII Settimana della Cultura** e presentazione del Direttore Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Campania di tutti gli eventi programmati in Campania per la Settimana della Cultura; segue, alle ore 12, l'inaugurazione della mostra "Le armi del cavaliere gio-

strante".

---

9 – 17 aprile 2011

#### **Settimana della cultura 2011**

"Musei vivi, nuovi tesori per Napoli"

Visite di approfondimento, a cura del personale di accoglienza

9 - 10 aprile, ore 12.00 e ore 16.00

16 – 17 aprile, ore 12.00 e ore 16.00

- Laboratorio di Restauro

"Restauro in corso: l'ultimo acquisto per Capodimonte"

- acquisto 2010: Madonna con il Bambino fra i santi Matteo e Giovanni Evangelista di Andrea Sabatini da Salerno –

11 - 16 aprile, ore 11.00

- Armeria

"Le armi del cavalier giostrante"

Visite di approfondimento, a cura di Umberto Bile

9 – 10 aprile, ore 11.00

16 – 17 aprile, ore 11.00

- Galleria dell'Ottocento

"Capodimonte: la galleria dell'Ottocento per l'Italia Unita"

Visite di approfondimento, a cura di Gianluca Puccio e Maria Elena Maffei

14 -15 aprile, ore 12.00

---

- Auditorium

"Appunti tra arte e musica", a cura di Riccardo Prencipe

14 aprile, ore 17,30

---

"Incontriamoci al museo" – Capodimonte accoglie gli amici extracomunitari

Visita di approfondimento, a cura di Umberto Bile

17 aprile, ore 12.30

---

17 aprile, ore 10.00 e ore 12.00 – dai 3 anni

**Ballo a Corte *Una favola reale***, a cura de Le Nuvole, Progetto Museo

---

26 aprile 2011, ore 19,00 - 23,00

**“Martedì in arte” 2**

Armeria

ore 20,30 - ‘Le armi del Cavaliere giostrante’

visita alla mostra a cura di Umberto Bile

ore 21,00 - ‘Armeria farnesiana-borbonica’

visita della sezione a cura di Antonio Tosini

---

14 maggio

ore 21.30

Sala Causa

**“La notte dei musei”**

**“Click si suona. Scatti e improvvisazioni di giovani artisti”**

Immagini Dario Bocchetti, Paolo Bosso, Piero Cremonese, Ernesto De Bartolomeis, Andrea De Franciscis, Flaviana Frascogna, Gaetano Massa, Janine Pereira Alves, Luca Schettino, Giuseppe Trincone

Musiche di Marco Sannini eseguite da Marco Sannini, tromba, Tancredi D’ Alò, chitarra, Renato Grieco, basso, Massimo Del Pezzo, percussioni

---

28 giugno 2011, ~~29~~ **28 giugno** ore 19,00 - 23,00

Museo di Capodimonte, Ore 20.00

**“Martedì in arte”**

Visita di approfondimento dedicata ai 12 dipinti del gioco “Aguzza la Vista”, pagina FACEBOOK del Museo [www.facebook.com/museodicapodimonte](http://www.facebook.com/museodicapodimonte)

---

1, 2, 3 luglio 2011, ore 18,30

Sala degli Arazzi

Napoli Teatro Festival

**The Yalta Conference**

---

1, 2, 3 luglio 2011, ore 20,30

Sala da Ballo

Napoli Teatro Festival

**Tokyo Notes**

---

5 luglio 2011, ore 12.00

Auditorium

**Raffaello a Capodimonte: nuovi studi sulla “Madonna del Divino Amore”**

presentazione di Lorenza Mochi Onori

Soprintendente per il Polo museale di Napoli

---

26 luglio 2011, ore 19.30 - 22.30

Auditorium e Sala 9

**“Martedì in arte” 2**

Viene riproposto, con presentazione del PowerPoint e sopralluogo nella Sala 9, che custodisce il dipinto, il dibattito sulla “Madonna del Divino Amore”, storicamente attribuita a G. F. Penni e restituita a Raffaello e Aiuti in seguito alle recenti indagini riflettografiche. Il dipinto è stato oggetto della recentissima conferenza, 5 luglio. L’incontro, in cui verranno riproposti, dettagliatamente, i temi dibattuti nella conferenza, è curato dai funzionari responsabili dell’Ufficio Restauro del Museo di Capodimonte.

---

30 agosto 2011, ore 19.30 – 22.30

Dalla Sala 2 alla Sala 60

**“Martedì in arte”**

Visita di approfondimento dedicata ai ritratti della Collezione Farnese, organizzata per gli utenti della pagina ufficiale FACEBOOK del Museo [www.facebook.com/museodicapodimonte](http://www.facebook.com/museodicapodimonte)

“Ritratti d’Autore. L’evoluzione del ritratto moderno da Tiziano a Canova”

---

27 settembre 2011, ore 19.30 – 22.30

Dalla Sala 78 alla Sala 92, Il piano

**“Martedì in arte”**

Visita di approfondimento con itinerario guidato dedicato al II piano “Caravaggio e il naturalismo”, organizzata per gli utenti della pagina ufficiale FACEBOOK del Museo [www.facebook.com/museodicapodimonte](http://www.facebook.com/museodicapodimonte)

Sala Causa

Visita guidata alla mostra “Il giovane Ribera tra Roma, Parma e Napoli 1608.1624”---

3 ottobre 2011, 19-22

Salone delle Feste

**Ricevimento ufficiale in occasione della “Festa dell’Unità Tedesca”**

---

9 ottobre 2011,

Auditorium

Il tratto della musica

**Concerto per pianoforte e disegno dal vivo**

Fabrizio Soprano

Pianoforte

Emilio De Rosa

Realizzazioni grafiche estemporanee

---

22 ottobre 2011- 19 maggio 2012

**“Logica dei colori”**

Laboratorio di disegno di Caroline Peyron al Museo di Capodimonte – Seconda Edizione

22 ottobre: *Dal Rosso alle terre*

19 novembre: *Oro, bianco, beige, grigio. Luce mistica, luce*

17 dicembre: *Carne e Tessuto*

21 gennaio e 18 febbraio: *Il colore nero* (h. 10.30 il nero nel Gabinetto delle Stampe e dei disegni; h. 16.30 il nero nel museo di Capodimonte)

24 marzo: *Il giovane blu*

21 aprile: *Natura morta e composizioni floreali del museo*

19 maggio: *I colori in “plein air”*

---

25 ottobre 2011, ore 19.30 – 22.30

Dalla Sala 78 alla Sala 92, II piano

**“Martedì in arte”**

Visita di approfondimento con itinerario guidato dedicato al II piano su “Caravaggio e il naturalismo”, organizzata per gli utenti della pagina ufficiale FACEBOOK del Museo [www.facebook.com/museodicapodimonte](http://www.facebook.com/museodicapodimonte)

Sala Causa

Visita guidata alla mostra “Il giovane Ribera tra Roma, Parma e Napoli 1608.1624”

---

Giovedì 27 ottobre 2011, ore 17.00

Sala Luca Giordano

**Premio Napoli speciale 2011**

Yves Bonnefoy (Letterature Straniere)

Maria Grazia Calandrone (Letteratura Italiana)

con Milo De Angelis, Fabio Scotto, Luigi Trucillo

---

Giovedì 3 novembre 2011, ore 17.00

Salone delle Feste

**Premio Napoli speciale 2011**

Troppa vita o troppo poca

Che futuro avranno le passioni?

Paul Auster e Nadia Fusini

Introduce Filippo La Porta

---

Domenica 13 novembre 2011, ore 11.00,

**“Nintenditori d’arte”**

Presentazione, con sperimentazione gratuita, del software Art Academy per Nintendo DS.

---

Mercoledì 16 novembre 2011, ore 16

**Conversazione di Stefano Causa su la “Flagellazione di Cristo” di Caravaggio, 1607 -1608”**

[in realtà la conversazione è stata su “Paolo III di Tiziano con nipoti” di Tiziano, a causa della partenza anticipata di Caravaggio per Mosca] per il Ciclo di Incontri “Cinema Letteratura Diritto” - Davanti alla Legge, Immaginare il Diritto, A.A. 2011 – 2012, Anno VI, con l’organizzazione e la collaborazione dell’Università degli Studi Suor Orsola Benincasa – Facoltà di Giurisprudenza, con il sostegno dell’Associazione Amici di Suor Orsola per la Promozione degli Studi giuridici e dell’Associazione Laureati dell’Università Suor Orsola benincasa Sezione Giurisprudenza

---

Domenica 20 novembre - domenica 5 febbraio 2011

**Corso “Nintenditori d’arte”** articolato in sei lezioni: un modo divertente, stimolante e interattivo di entrare in contatto con il mondo dell’arte, con l’utilizzo delle console portatili Nintendo DS e del software Art Academy.

---

Domenica 27 novembre 2011, ore 11.00

**“Nintenditori d’arte”**

primo incontro del corso in 6 lezioni

dedicato al cartone di Michelangelo “Venere e Amore”

---

Martedì 29 novembre 2011, ore 19.30 – 22.30

**“Martedì in arte”**

Visite di approfondimento con itinerari guidati dedicati organizzate per gli utenti della pagina ufficiale FACEBOOK del Museo [www.facebook.com/museodicapodimonte](http://www.facebook.com/museodicapodimonte)

Due appuntamenti

ore 20.00

‘Le arti decorative al Museo di Capodimonte’

Una serata alla scoperta di preziose maioliche, porcellane, argenti, bronzetti, smalti, pastori di provenienza farnesiana, borbonica, acquisite in epoca post-unitaria o negli anni successivi alla nascita del museo nel 1957.

Sala Causa, ore 20.00 e 20.40

Visite guidate gratuite alla mostra

“Il giovane Ribera tra Roma, Parma e Napoli 1608-1624”, Sala Causa

---

Sabato 3 dicembre 2011, ore 11.00

**Giornata internazionale dei diritti delle persone con disabilità**

‘Un giorno all’anno tutto l’anno’

“Dagli occhi al cuore attraverso la parola”

---

Martedì 27 dicembre 2011, ore 19.30 – 22.30

**“Martedì in arte”**

Due appuntamenti

Salone delle Feste, ore 20.00

Artificio di Capodanno a Capodimonte

Voci scoppiettanti tra dipinti e pastori

.ore 19,45 e 20.15

Sala Causa

Visite guidate gratuite alla mostra

“Il giovane Ribera tra Roma, Parma e Napoli 1608-1624”,

**2012**

**Lunedì del restauro: “.** Incontri sul restauro al Museo di Capodimonte

Capodimonte organizza per l’anno 2012 una serie di incontri su degli interventi di restauro che eseguiti negli ultimi anni su alcune opere del Museo. Sarà un’occasione per avvicinare i visitatori, gli studenti e tutte le persone interessate al complesso e affascinante mondo del restauro delle opere d’arte; si parlerà dei materiali costitutivi, delle indagini diagnostiche eseguite e delle scelte metodologiche adottate. Gli storici dell’arte e i restauratori che hanno curato il restauro, illustreranno nelle sale del museo, davanti alle opere, l’intervento conservativo con il supporto delle immagini relative alle diverse fasi e alle indagini diagnostiche eseguite.

Museo e Auditorium, Lunedì ore 15.00, secondo il seguente calendario:

23 gennaio, Luigi Coletta, Claudio Palma, Marina Santucci: Il trittico della Scorziata

6 febbraio, Angela Cerasuolo: I dipinti di Polidoro da Caravaggio: indagini

20 febbraio, Maria Ida Catalano, Luigi Coletta, Claudio Palma: Domenichino, Angelo Custode

5 marzo. Anna Chiara Alabiso, Bruno Arciprete: La Danae e L’Annunciazione di Tiziano

19 marzo, Brigitte Daprà, Paola Fiore: Konrad Witz, Sacra Conversazione / Marina Santucci, Francesco Virnicchi, Vittorio Barra: Joos van Cleve, Crocifissione

2 aprile, Maria Tamajo Contarini, Gian Luca Tartaglia: Le cornici. un percorso nel museo / Marina Santucci, Giulia Zorzetti: Girolamo Mazzola Bedoli, L’Annunciazione

16 aprile, Denise Pagano: Restauri caravaggeschi

7 maggio, Laura Giusti: Tra territorio e museo: restauri a San Gregorio Armeno

14 maggio, Ida Maietta, Anna Pisani, Bruno Tatafiore: Le tavole di Vasari per la sacrestia di San Giovanni a Carbonara

11 giugno, Visita ai laboratori di restauro della Soprintendenza a cura di Alessandra Golia, Antonio Tosini, Raffaele Soria, Giuseppe Marino, Antonio De Negri, Marisa Cristiano, Luciana Fiore, Vincenzo Nacarlo, Vincenzo Iannucci, Giuseppe Silvestro.

---

**“Attenti a quei due. Percorsi d’Amore tra mito e storia”,** 14 febbraio ore 11.00; ore 16.00.

In occasione della giornata di San Valentino, il museo di Capodimonte propone delle visite di approfondimento gratuite, a cura degli Assistenti alla fruizione e accoglienza, sul tema dell'amore tra mito e storia. (Annibale Carracci, Rinaldo e Armida)

Il percorso si soffermerà sulle seguenti opere:

- Hendrick Van der Broecke, Venere e Amore (e relativo disegno preparatorio) - Tiziano, Danae  
- Jan Sons, Amori degli dei- Ludovico Carracci, Rinaldo e Armida - Annibale Carracci, Rinaldo e Armida - Guido Reni, Atalanta e Ippomene - Manifattura di Capodimonte, Specchiera di Maria Amalia di Sassonia con scene galanti - Francesco Liani, Ritratto di Maria Amalia a cavallo - Liani, Ritratto di Carlo di Borbone a cavallo - Goya, Ritratto di Carlo IV di Borbone - Goya, Ritratto di Maria Luisa di Parma - Lemasle, Matrimonio della duchessa di Berry

---

Giovedì 8 marzo – ore 11,30

### **Le donne e l'arte al Museo di Capodimonte**

Una visita tra i capolavori del Museo, *leggendo* tre epoche diverse e tre artiste a confronto. Un itinerario dal tardo Rinascimento al Barocco e al Neoclassico attraverso tre grandi pittrici: Sofonisba Anguissola, Artemisia Gentileschi ed Angelica Kauffmann. Incontro a cura degli assistenti alla fruizione e accoglienza.

Galleria dell' Ottocento - Giovedì 8 marzo – ore 16,00

*'La signora col tacco si racconta'*

A conclusione delle celebrazioni del 150° Anniversario dell'Unità d'Italia, il Museo di Capodimonte, in collaborazione con l'Associazione Febe onlus, organizza una performance artistico-letteraria. La scrittrice Lucia Marchitto presenta “La signora col tacco si racconta”: una serie di monologhi dedicati a figure femminili contemporanee e del passato. L'attenzione è focalizzata su eroine risorgimentali il cui valore storico e civile viene appena riscoperto: Cristina Belgioioso, Enrichetta De Lorenzo (conosciuta come Marietta Pisacane) e Giulia Bovio Paolucci,

### **XIV Settimana della cultura 14-22 aprile**

“Le ‘cose rare’ e preziose a Capodimonte”

Tutti i giorni (14 - 22 aprile, escluso mercoledì 18 aprile)

Ore 10.30 e ore 12.30; ore 16.00 e ore 17.30

Dalle antichità arabe all'arte dell'Estremo Oriente, dall'artigianato di arte sacra europea ai bronzi rinascimentali, dai cristalli di rocca alle sculture d'avorio, dalla porcellana alle statuine presepiali: la Collezione Borgia, la “Galleria delle cose rare”, le Porcellane, il Presepe napoletano. Un viaggio alla scoperta dei “preziosi” di Capodimonte: percorsi con visite di approfondimento, a cura degli Assistenti alla fruizione e accoglienza del Museo.

“Lapislazzuli, ocra, malachite. Il colore: dal minerale alla tela fino al virtuale”

Real Museo Mineralogico - 14 aprile ore 10.00 - a cura dell'Associazione Naturalia

Museo di Capodimonte - 21 aprile ore 16.30 - a cura dell'Associazione Progetto Museo

Dalla collaborazione tra due significative realtà museali napoletane – il Real Museo Mineralogico del Centro Musei delle Scienze Naturali e il Museo di Capodimonte - nasce l'idea di un progetto che, partendo dalla specificità delle raccolte museali, sviluppa un percorso conoscitivo dai colori minerali della tradizione pittorica fino alle possibilità offerte dal colore virtuale del programma Art Academy della Nintendo DS. Il progetto si articola in due incontri. Il primo si svolge al Real Museo Mineralogico, alla visita delle collezioni seguirà una fase di laboratorio, in cui sarà approfondita la conoscenza delle proprietà di alcuni minerali utilizzati per la produzione dei colori e attraverso la loro macinazione e diluizione con l'acqua, con l'uso di pennelli si giungerà alla realizzazione di un elaborato ‘artistico’. L'incontro al Museo di Capodimonte privilegerà l'osservazione delle opere che consentono di approfondire lo studio delle tecniche pittoriche e dei supporti che conducono a diversi risultati della creazione artistica. Dalla Crocifissione di Masaccio ai dipinti di Tiziano, dalle opere di Colantonio alla Flagellazione di Caravaggio fino a Warhol, si procederà, inoltre, all'esame dei pigmenti che introduce il tema dei colori, dai primari ai complementari, dal bianco al nero, che saranno ricercati sulla tavolozza virtuale della console Nintendo DS fino alla realizzazione di colorati e virtuali *Vesuvius*.

L'Adorazione del Bambino e committente di Cesare da Sesto (e aiuto meridionale).

Un'aggiunta al patrimonio dei musei meridionali

giovedì 19 aprile ore 12.00

Tavola assai nota agli studiosi, l'opera costituisce una rara testimonianza dell'attività napoletana di Cesare da Sesto, la cui presenza nella capitale vicereale – intorno alla metà del secondo decennio del Cinquecento – è attestata con certezza unicamente dal polittico per la badia benedettina di Cava de' Tirreni (Salerno), documentato tra il 1514 e il 1515.

L'eccezionale valore storico e qualitativo del pezzo, nell'ottobre del 2009, ha indotto la Soprintendenza Speciale per il PSAE e per il Polo museale della città di Firenze alla notifica della tavola come opera di collaborazione tra “Cesare da Sesto e Andrea da Salerno (?)” ovvero tra “il protagonista della diffusione rinascimentale nel Meridione d'Italia” e “il maggiore pittore rinascimentale campano”. L'opera è stata acquistata nel 2011 dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali, con diritto di prelazione esercitato dalla Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico ed Etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Napoli, per la Soprintendenza per i Beni Storici, artistici ed Etnoantropologico per le Province di Salerno e Avellino. La Settimana della Cultura 2012 offre l'occasione per presentare l'importante acquisizione al pubblico nella cornice del Museo di Capodimonte.

Interverranno Daniela Porro, Fabrizio Vona e Maura Picciau

“I cavalieri e l'arme canto. Le armi e i simboli delle virtù del gentiluomo tra arte e letteratura”

Una visita di approfondimento dedicata alla collezione dell'Armeria con una particolare ‘lettura’ delle armi che descrivono le virtù del cavaliere: l'equità, il coraggio e la forza, con riferimento anche alla letteratura medioevale e rinascimentale. Verranno inoltre descritte l'educazione del cavaliere da bambino, l'antica cerimonia di vestizione e un raro esempio di corsaletto di corazza per signora. La visita sarà l'occasione anche per scoprire i simboli sacri ( incisioni che raffigurano la Vergine, Cristo e Santi) e profani (cornucopie, onoreficenze, simboli araldici) incisi sulle armature. Gli spunti letterari che accompagneranno il percorso sono tratti da Ariosto, Poliziano e Boiardo, da brani della letteratura inglese e francese oltre al fondamentale Libro dei Tornei di Renato d'Angiò.

Sabato 14 e domenica 15 aprile, ore 16.45 - Lunedì 16 aprile, ore 11.30 -

Giovedì 19 aprile 16.45 - Venerdì 20 aprile ore 11.30 - Domenica 22 aprile ore 16.45

19 maggio

ore 21.30

Sala Causa

**“La notte dei musei”**

**“Click si suona. Scatti e improvvisazioni**

Rinviato per lutto nazionale e spostato a settembre

Venerdì 15 giugno, ore 12.00

**RidonDanzaRondini** di Luigi Ontani

conversazione tra Luigi Ontani e Giuseppe Merlino

*VoloSorvolo*

Giovedì 13 settembre, ore 11.30

conferenza stampa

**Presentazione del Progetto pilota**

**“Il Museo di Capodimonte sta allestendo una nuova sezione, aiutaci a farla su misura per te!”**

29-30 settembre

**Giornate Europee del Patrimonio**

Museo di Capodimonte 29 settembre ore 18.00

Osservatorio Astronomico di Capodimonte, 29 settembre ore 21

‘Arte e Astronomia: dialoghi sulla collina di Capodimonte’

29 settembre, ore 17.00

‘Giovanni Lanfranco, un grande disegnatore’ - Presentazione catalogo

- - -

domenica 7 ottobre ore 11.00

**I Manifesti Mele. Invito ad un assaggio**

IX Giornata Nazionale FIDAM

**“Pittura e Scienza a Capodimonte” - Conversazioni al Museo**

19 ottobre 2012 *Il dolore: percezione visiva e percezione cerebrale*

Ribera, *Apollo e Marsia*

Carla Perrone Capano, Università di Napoli Federico II, Dipartimento delle Scienze Biologiche

Introduzione al dipinto Liliana Caso, Museo di Capodimonte

23 novembre 2012 *Architettura navale:La suggestione nella rappresentazione delle forme*

Giacinto Gigante, *Il Golfo di Napoli da Baia*

Claudio Pensa, Università di Napoli Federico II, Dipartimento di Ingegneria Navale

Introduzione al dipinto Paola de Conciliis, Museo di Capodimonte

30 novembre 2012 *Le illusioni percettive*

Colantonio, *San Girolamo nello studio*

Marianna Crispino, Università di Napoli Federico II, Dipartimento delle Scienze Biologiche

Introduzione al dipinto Maria Rosaria Sansone, Museo di Capodimonte

15 dicembre 2012 *Il potere dell'indefinito*

Giacomo Balla, *La Famiglia Carelli*

Lucilla de Arcangelis, Seconda Università degli Studi di Napoli, Dipartimento di Ingegneria dell'In-formazione

Introduzione al dipinto Alessio Cuccaro, Museo di Capodimonte.

11 gennaio 2013 *Disegno e meccanismi ciechi in arte ed in natura*

Jacopo dei Barbari, *Il ritratto di Luca Pacioli*

Paolo Bazzicalupo, Istituto di Genetica e Biofisica, CNR, Napoli

Introduzione al dipinto Alessandra Rullo, Museo di Capodimonte

18 gennaio 2013 *Luca Pacioli, matematico*

Jacopo dei Barbari, *Il ritratto di Luca Pacioli*

Graziella Bucci, ISI Guido Tassinari

Introduzione al dipinto, Concetta Capasso, Museo di Capodimonte

25 gennaio 2013 *Storia e immagini di un vulcano*

Voltaire, *Eruzione del Vesuvio dal ponte della Maddalena*

Giuseppe Mastrolorenzo, Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia

Introduzione al dipinto Silvana Carannante, Museo di Capodimonte

1 febbraio 2013 Il pensiero vince la natura: "Muta cammino e raccogli il volubile oro"

Guido Reni, *Atalanta e Ippomene*

Umberto Di Porzio, Istituto di Genetica e Biofisica CNR, Napoli

Introduzione al dipinto *Valentina Canone*, Museo di Capodimonte

---

**Terza edizione del laboratorio di disegno e colore di Caroline Peyron al Museo di Capodimonte**

27.10.2012 ore 16.00-18.00

24.11.2012 ore 16.00-18.00

15.12.2012 ore 16.00-18.00

19.01.2013 ore 16.00-18.00

23.02.2013 ore 10.00-12.00 16.00-18.00

23.03.2012 ore 10.00-12.00 16.00-18.00

20.04.2013 ore 10.00-12.00 16.00-18.00

25.05.2013 ore 10.00-12.00 16.00-18.00

---

23 novembre

**Aspettando Restituzioni**

**Il Trittico con le Storie della Passione**

1-2 dicembre

**Movimenti per la fotografia**

**Festival Internazionale dell'immagine contemporanea della fotografia d'autore**

1 dicembre, ore 11.30 Spettacolo teatrale: *Guardate/Racconti fotografici* Prima nazionale

1 dicembre, ore 15.00 Presentazione progetto e lettura portfolio a cura di Mimmo Iodice e Antonio Biasucci

1 dicembre, ore 16.45 *Fotografi italiani: Mimmo Iodice*: documentario

2 dicembre, ore 16.30 Spettacolo teatrale: *Guardate/Racconti fotografici*

2 dicembre, ore 17.30 Incontro: *Antonio Biasucci e Mimmo Paladino, Sorrento, la casa madre*

2 dicembre, ore 18.00 *Fotografi italiani: Luciano D'Alessandro. Gli esclusi*

---

4 dicembre

**Sud Contemporaneo: progetto per una Rete**

Convegno

Auditorium, ore 9.30-17.00

14 dicembre, ore 16.30

**Ottocento a Capodimonte**: inaugurazione della nuova sezione museale.

**2013**

Proseguono gli incontri **Pittura e scienza** e **Laboratori di disegno e colore** di Caroline Peyron (vedi calendario)

---

Martedì 9 aprile 2013

Auditorium, ore 9.30 – 18.00

**"Manutenzione e restauro"**

Convegno e tavola rotonda in occasione della mostra *"Restituzioni 2013. Tesori d'arte restaurati"*

## Pubblicazioni

Tab. 25.

Pubblicazioni 2011/2012	<p><i>Età d'oro dell'arte napoletana. Capolavori dal Museo di Capodimonte a Napoli</i>, catalogo mostra (Pechino 2011), [Pechino] : s.e., 2011</p> <p>Bile, Umberto, <i>Le armi del cavaliere giostrante</i>, Napoli : Arte'm, 2011</p> <p><i>Musei vivi. Nuovi tesori per Napoli. Acquisizioni 2001-10</i>, catalogo mostra a cura di F. Capobianco (Napoli 2011), Napoli : Arte'm, 2011</p> <p><i>Inquietudine. Salvino Campos</i>, catalogo mostra (Napoli 2011), Napoli : Arte'm, 2011</p> <p><i>Il giovane Ribera tra Roma, Parma e Napoli 1608-1624</i>, catalogo mostra (Napoli 2011), Napoli : Arte'm, 2011.</p> <p><i>Giovanni Lanfranco grande disegnatore</i>, catalogo mostra (Napoli 2012), Napoli : Arte'm, 2012.</p> <p><i>Ottocento a Capodimonte</i>, a cura di Linda Martino e Mariaserena Mormone, Napoli : Arte'm. 2012</p>	Elenco generale anno 2011/2012

## I visitatori dei musei del polo

---

Tab. 25. Visitatori ed Introiti - Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali - ANNO 2010							
Denominazione Istituto	Ingresso	Provincia	Comune	Paganti	Non paganti	Totale	Introiti Lordi *
Museo di Capodimonte	A Pagamento	NAPOLI	NAPOLI	43.317	75.882	119.199	220.299,67

Tab. 26. Visitatori ed Introiti - Musei, Monumenti e Aree Archeologiche Statali - ANNO 2011							
Denominazione Istituto	Ingresso	Provincia	Comune	Paganti	Non paganti	Totale	Introiti Lordi *
Museo di Capodimonte	A Pagamento	NAPOLI	NAPOLI	35.610	78.231	113.841	202.317,73

## La soprintendenza in rete

(Soprintendenza, sede Castel Sant'Elmo)

*Dott.ssa Simona Golia*

L'Ufficio per la stampa e la comunicazione cura i rapporti con gli organi di informazione nazionali ed internazionali con particolare riferimento a programmi e iniziative di informazione in occasione di mostre o eventi che contribuiscono all'immagine della Soprintendenza e della sua attività.

Queste ultime vengono segnalate attraverso:

- sito WEB della Soprintendenza ([www.polomusealenapoli.beniculturali.it](http://www.polomusealenapoli.beniculturali.it))
- sito nazionale del Ministero per i Beni e le Attività culturali ([www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it))
- sito dell'Associazione Amici di Capodimonte ([www.amidicapodimonte.it](http://www.amidicapodimonte.it)) e dell'Associazione Amici della Certosa di Capri
- Facebook;
- Twitter.

# Carta della qualità dei Servizi

## MUSEO DI CAPODIMONTE

---

### IPRINCIPI

Nello svolgimento della propria attività istituzionale il Museo/Area archeologica/Parco archeologico/Complesso monumentale..... si ispira a “principi fondamentali”.

#### trasparenza

La trasparenza è intesa come accessibilità totale alle informazioni. Le amministrazioni pubbliche devono promuovere la massima trasparenza nella propria organizzazione e nella propria attività. Il rispetto di tale principio è alla base del processo di miglioramento della qualità dei servizi, così come definito dalle delibere GVT (in particolare, n. 88/2010 e 3/2012). Le più recenti previsioni normative stabiliscono che le pubbliche amministrazioni devono garantire, fra le altre cose, il costante aggiornamento, la completezza, l'integrità e la semplicità di consultazione delle informazioni.

Nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994:

#### uguaglianza e imparzialità

I servizi sono resi sulla base del principio dell'uguaglianza che garantisce un uguale trattamento a tutti i cittadini, senza ingiustificata discriminazione e senza distinzione di nazionalità, sesso, lingua, religione, opinione politica.

Questo Museo/Area archeologica/Parco archeologico/Complesso monumentale si adoprerà per rimuovere eventuali inefficienze e promuovere iniziative volte a facilitare l'accesso e la fruizione ai cittadini stranieri, alle persone con diversa abilità motoria, sensoriale, cognitiva e agli individui svantaggiati dal punto di vista sociale e culturale. Gli strumenti e le attività di informazione, comunicazione, documentazione, assistenza scientifica alla ricerca, educazione e didattica sono comunque improntati a criteri di obiettività, giustizia e imparzialità.

#### continuità

Il Museo/Area archeologica/Parco archeologico/Complesso monumentale garantisce continuità e regolarità nell'erogazione dei servizi. In caso di difficoltà e impedimenti si impegna ad avvisare preventivamente gli utenti e ad adottare tutti i provvedimenti necessari per ridurre al minimo i disagi.

#### partecipazione

L'Istituto promuove l'informazione sulle attività svolte e, nell'operare le scelte di gestione, tiene conto delle esigenze manifestate e dei suggerimenti formulati dagli utenti, in forma singola o associata.

#### efficienza ed efficacia

Il direttore e lo staff del Museo/Area archeologica/Parco archeologico/Complesso monumentale perseguono l'obiettivo del continuo miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia del servizio, adottando le soluzioni tecnologiche, organizzative e procedurali più funzionali allo scopo.

---

# Rapporti con il territorio

AMICI DI CAPODIMONTE  
CIRCUITI ARTECARD  
LIVELLI MINIMI  
CONTATTI

## AMICI DI CAPODIMONTE

Come per i più prestigiosi ed importanti Musei del mondo, anche intorno a Capodimonte è attiva una associazione volontaria, chiamata Amici di Capodimonte, con lo scopo di affiancare questo museo e gli altri facenti parte del Polo Museale Napoletano, appoggiandone e favorendone iniziative, proposte culturali e conoscenza.

L'Associazione è una Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale, costituita nel 2005 (primo presidente Felice Maglione Piromallo) ed iscritta all'Anagrafe Unica delle ONLUS.

Dal gennaio 2010 l'Associazione è membro della FIDAM (Federazione Italiana degli Amici dei Musei).

### Gli scopi

L'Associazione si propone di formare e sostenere un gruppo qualificato, quello dei suoi Soci, che grazie al particolare rapporto che stabiliscono con i Musei del Polo ed alle diverse modalità di accesso, studio e collaborazione che possono essere loro consentite, più di un normale visitatore vengano a conoscere bellezze, possibilità e necessità.

Gli Amici di Capodimonte tendono così a promuovere e sostenere iniziative che portino ad una sempre maggiore conoscenza e frequentazione dei Musei, attraverso la offerta di visite ed attività museali e la realizzazione di eventi e manifestazioni, con azioni dirette in primo luogo ai giovani, perché imparino ad amare l'arte, ne assorbano il valore formativo, comprendano di quanto lavoro e quanta capacità tecnica sia frutto.

Gli Amici svolgono ovviamente anche attività di fund raising, sollecitando sponsorizzazioni, elargizioni straordinarie ed ogni tipo di mecenatismo a favore dei musei.

I fondi raccolti sono destinati alla conservazione, restauro, acquisizione di opere d'arte, oltre che ad altri impieghi di carattere museale (cataloghi, allestimenti, arredi), ed a contribuire alla realizzazione di mostre ed interventi finalizzati a particolari progetti.

L'Associazione si propone di formare e sostenere un gruppo qualificato, quello dei suoi Soci, che grazie al particolare rapporto che stabiliscono con i Musei del Polo ed alle diverse modalità di accesso, studio e collaborazione che possono essere loro consentite, più di un normale visitatore vengano a conoscere bellezze, possibilità e necessità.

Gli Amici di Capodimonte tendono così a promuovere e sostenere iniziative che portino ad una sempre maggiore conoscenza e frequentazione dei Musei, attraverso la offerta di visite ed attività museali e la realizzazione di eventi e manifestazioni, con azioni dirette in primo luogo ai giovani, perché imparino ad amare l'arte, ne assorbano il valore formativo, comprendano di quanto lavoro e quanta capacità tecnica sia frutto.

Gli Amici svolgono ovviamente anche attività di fund raising, sollecitando sponsorizzazioni, elargizioni straordinarie ed ogni tipo di mecenatismo a favore dei musei.

I fondi raccolti sono destinati alla conservazione, restauro, acquisizione di opere d'arte, oltre che ad altri impieghi di carattere

## CAMPANIA ARTECARD

La Soprintendenza Speciale per il Polo Museale della città di Napoli, aderisce al circuito della card "Campania > artecard" che rappresenta il punto di arrivo di un lungo processo di sperimentazione innovativa iniziato con i progetti Napoli > artecard (22 marzo – 30 giugno 2002) e Campania > artecard Napoli e Campi Flegrei (1 luglio – 22 dicembre 2002).

Campania Artecard oggi si colloca fra le prime esperienze nel suo genere a livello europeo per la quantità e l'elevata integrazione dei servizi e per il complessivo livello di concertazione tra amministrazioni pubbliche e private che la promuovono.

Il progetto propone un modello di integrazione dell'offerta culturale campana attraverso lo sviluppo un sistema di card (6 card), a valenza regionale, per mettere in rete, ad oggi, i sei grandi attrattori (Pompei ed Ercolano, Caserta, Napoli, i Campi Flegrei, Padula, Paestum e Velia) e successivamente, con formule diverse, l'intero patrimonio regionale.

La Regione ha adottato un modello di sviluppo culturale-turistico che concentra le risorse innanzitutto intorno ai principali poli di attrazione, quali motori di processi virtuosi di crescita. L'idea consiste nel creare dei distretti culturali che nel tempo trasferiscono knowhow alle aree limitrofe facilitando, in tal modo uno sviluppo armonico del sistema turistico-culturale.

La card consente, attraverso un apposito sistema di scontistica presso biglietterie e bookshop di musei e siti culturali diffusi sul territorio, l'accesso da parte del visitatore non solo a grandi attrattori e al sistema museale campano a condizioni vantaggiose ma anche ai principali teatri di Napoli, nonché alla rete integrata dei trasporti campana gestiti dal consorzio UnicoCampania.

### Attività e servizi

Il progetto propone un modello di integrazione dell'offerta culturale campana attraverso lo sviluppo di un sistema di card (6 card) a valenza regionale per mettere in rete, ad oggi, i sei grandi attrattori (Pompei ed Ercolano, Caserta, Napoli, i Campi Flegrei, Padula, Paestum e Velia) e successivamente, con formule diverse, l'intero patrimonio regionale.

Tra i musei coinvolti, c'è anche il Museo di Capodimonte che si inserisce nel circuito

La Campania>Artecard rappresenta un'esperienza di pianificazione dei servizi e delle risorse culturali dell'intera Regione soprattutto per l'azione di concertazione e raccordo svolta da Regione e Soprintendenza fra le diverse competenze degli enti preposti alla tutela e valorizzazione delle stesse.

## CONTATTI

### Soprintendenza

Segreteria del Soprintendente

tel: 081.2294459/454

email: [sspm-na@beniculturali.it](mailto:sspm-na@beniculturali.it)

posta certificata: [mbac-sspsae-na@mailcert.beniculturali.it](mailto:mbac-sspsae-na@mailcert.beniculturali.it)

Direzione Amministrativa

resp: Vittorio Brunelli

tel: 081.2294461

email: [sspsae-na.diramm@beniculturali.it](mailto:sspsae-na.diramm@beniculturali.it)

Uff. Protocollo

resp: Luisa Ambrosio

tel: 081.2294423/081.2294414

[sspsae-na.prot@beniculturali.it](mailto:sspsae-na.prot@beniculturali.it)

Uff. Gare e Contratti

resp: Vittorio Brunelli

tel: 081.2294461

[sspsae-na.contratti@beniculturali.it](mailto:sspsae-na.contratti@beniculturali.it)

Uff. Sicurezza

resp: Ida Barbarulo

tel: 081.7499221

Museo di Capodimonte

Direzione: Fabrizio Vona

Sede: via Miano 2 80131

Napoli

telefono: 0039.081.7499111 -

fax 0039.081.7445032

email: [sspsae-na.capodimonte@beniculturali.it](mailto:sspsae-na.capodimonte@beniculturali.it)

## LIVELLI MINIMI UNIFORMI

La gestione dei processi di produzione del valore nei musei, così come concepiti dalla letteratura in materia nonché dalla proposta ministeriale per la definizione dei livelli minimi uniformi di qualità della valorizzazione (d.m. 1 dicembre 2006), può contribuire allo sviluppo strategico dell'istituzione museale. Lo sviluppo strategico può avvalersi di un modello di accountability e comunicazione istituzionale quale l'“Annual Report”, in grado di organizzare, gestire e comunicare responsabilmente gli esiti della sua attività ai vari stakeholders. Il Rapporto di Attività 2011/2012 del Museo di Capodimonte è stato realizzato assumendo come base di ragionamento i livelli minimi come di seguito specificati, nella convinzione che soltanto attraverso la previsione di misure di trasparenza, l'azione pubblica possa conseguire un'“economicità sociale” in grado di favorire i processi di creazione del valore culturale, economico e sociale per l'intera collettività.<sup>1</sup>

---

Le tabelle di seguito riportate afferiscono ai “Livelli minimi uniformi di qualità delle attività di valorizzazione sui beni di pertinenza pubblica” definiti dalla Commissione Montella, istituita con decreto ministeriale 2006. Ciascuna tabella individua alcuni requisiti, ritenuti fondamentali, i quali connotano i livelli di qualità considerati accettabili e suggerisce le modalità per accertarli, attraverso domande precise ai responsabili o produzione di documentazione.

### 1. STATUS GIURIDICO

Elemento valutabile	Requisito minimo	
Atto istitutivo	Esistenza (le Amministrazioni componenti potranno fissare una data limite per la sua redazione)	SI
Regolamento	Esistenza ( le Amministrazioni componenti potranno fissare una data limite per la sua redazione)	NO
Proprietà o disponibilità del materiale	Presenza di uno o più documenti di conferimento dei beni culturali Depositi regolamentati a medio/lungo termine	SI
Proprietà o disponibilità della sede	Atto di proprietà/disponibilità a lungo termine della sede	SI

### 2. ASSETTO FINANZIARIO

Elemento valutabile	Requisito minimo	
Bilancio del museo	Compilazione di uno schema riepilogativo delle entrate/uscite	SI

### 3. STRUTTURE DEL MUSEO

Elemento valutabile	Requisito minimo	
Spazi/funzioni	Nessuno	

### 4. PERSONALE

Elemento valutabile	Requisito minimo	
Dotazione personale	Figure professionali da acquisire in forma graduale, eventualmente anche in condivisione con altre strutture:  - 5 figure per i musei di media dimensione (direttore, conservatore, responsabile dei servizi educativi, responsabile tecnico della sicurezza, addetti ai servizi di custodia e accoglienza) - 3 figure per i musei minori (una figura che assommi le competenze inerenti a direttore, conservatore e responsabile dei servizi educativi, un responsabile tecnico della sicurezza e addetti ai servizi di custodia e accoglienza)	SI
Formazione/aggiornamento del personale	Predisposizione di un piano di informazione/aggiornamento del personale	N.P.

### 5. SICUREZZA

Elemento valutabile	Requisito minimo	
Idoneità e adeguamento alle norme per gli aspetti: statico, impiantistico, igienico-sanitario e dell'accessibilità	Rispetto della normativa vigente (le amministrazioni competenti potranno fissare una data limite per gli adeguamenti)	SI
Dotazione e manutenzione di impianti antintrusione e antincendio	Garanzia della sicurezza dei beni, delle persone e degli ambienti con adeguate dotazioni e impianti antintrusione, antifurto e antincendio da integrarsi eventualmente con servizi e strumenti di vigilanza (le Amministrazioni competenti potranno fissare una data limite per gli adeguamenti)	SI

## 6. GESTIONE DELLE COLLEZIONI

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Criteri e procedure di gestione ambientale	Controllo microclimatico ambientale periodico delle sale espositive e dei depositi, mediante strumentazione anche portatile	SI
Documentazione dello stato di conservazione delle opere	Valutazione dello stato di conservazione dei manufatti; documentazione relativa (dello stato di conservazione dei beni) almeno in occasione di movimentazione interna/esterna	SI
Registrazione e documentazione	Possesso di un registro di ingresso contenente almeno: data di ingresso, provenienza, modalità di acquisizione, misure	SI
	Presenza di inventario o schede di precatalogo con documentazione grafica/fotografica	SI
Esposizioni permanenti	In caso di modifica dell'ordinamento/allestimento, documentazione dello stato preesistente	SI
Esposizioni temporanee	Adozione di un regolamento relativamente ai prestiti a garanzia che non vi sia pregiudizio alla buona conservazione dei beni e alla complessiva valorizzazione dell'istituto	SI
Politiche di ricerca e di studio	Garanzia di accesso regolamentato degli studiosi alle collezioni e alla documentazione relativa	SI

## 7. RAPPORTI CON IL PUBBLICO

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Accesso al pubblico Orario di apertura	Apertura di almeno 24 ore settimanali e obbligatoriamente il sabato e /o la domenica	SI
Registro degli ingressi	Registrazione degli ingressi anche se sono a titolo gratuito	SI
Strumento di orientamento al percorso e ai servizi	Presenza di strumenti essenziali di informazione e servizi di orientamento, indicazione dei percorsi, segnalazione dei servizi	SI
Sussidi alla visita	Dotazione di apparati essenziali per il riconoscimento e la comprensione dei beni e dell'ordinamento, didascalie, pannelli o schede mobili	SI
Attività educativo -didattica	Predisposizione e comunicazione di un programma di attività indirizzate alle scuole del territorio	SI
Servizi specialistici	Se sono presenti è garantito un accesso regolamentato ad archivi, biblioteca, fototeca e depositi	SI
Carta dei servizi	Esistenza	SI

## 8. RAPPORTI CON IL TERRITORIO

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Ruolo del museo rispetto al territorio	Nessuno	

**Appendice al CAPITOLO 4**

## ***Analisi del Rapporto di Attività***

Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico, ed Etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Firenze

### **1 Status giuridico**

<i>Elemento da valutare</i>	<i>Quesiti essenziali</i>	<i>Indicazioni per redazione Annual Report</i>
-----------------------------	---------------------------	--

Atto istitutivo	Il museo è dotato di un atto istitutivo? Indicare tipo e data	
Regolamento	E' dotato di statuto /regolamento? Indicare anno di adozione	
Proprietà o disponibilità del materiale	Ha proprietà del materiale?	
Proprietà o disponibilità della sede	Ha proprietà della sede?	

## 2 Assetto finanziario

<i>Elemento da valutare</i>	<i>Quesiti essenziali</i>	<i>Indicazioni per redazione Annual Report</i>																																				
Bilancio del museo	<p>-E' dotato di bilancio proprio?</p> <p>-Il museo ha dei capitoli dedicati nel bilancio dell'Ente di appartenenza?</p> <p>-Schema di riepilogo entrate/uscite</p>		<p>-bilancio di previsione,redatto per un solo centro di responsabilità amministrativa, comprende 24 centri di costo coincidenti con i complessi museali di competenza della Soprintendenza speciale, cui va aggiunto il territorio della città di Firenze;</p> <p>-il bilancio di previsione per l'anno 2009/2010 è stato redatto in conformità ai principi contabili stabiliti dal D.P.R. n.240/2003</p> <p>- tabella entrate/uscite</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Anno 2009</th> <th>Anno 2010</th> <th></th> <th></th> </tr> <tr> <th>denominazione</th> <th>Previsioni di competenza</th> <th>Previsioni di competenza</th> <th>+/-</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrate correnti</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrate in conto capitale</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrate gestioni speciali</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrate partite di giro</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Totale</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>-grafici riassuntivi 2009 e 2010: analisi delle entrate previsionali; ripartizione % delle risorse finanziari nel bilancio previsionale;ripartizione % spese; ripartizione % pese incontro capitale,</p>		Anno 2009	Anno 2010			denominazione	Previsioni di competenza	Previsioni di competenza	+/-	%	Entrate correnti					Entrate in conto capitale					Entrate gestioni speciali					Entrate partite di giro					<b>Totale</b>				
	Anno 2009	Anno 2010																																				
denominazione	Previsioni di competenza	Previsioni di competenza	+/-	%																																		
Entrate correnti																																						
Entrate in conto capitale																																						
Entrate gestioni speciali																																						
Entrate partite di giro																																						
<b>Totale</b>																																						

### 3 Strutture del museo

<i>Elemento da valutare</i>	<i>Quesiti essenziali</i>	<i>Indicazioni per redazione Annual Report</i>	
Spazi/funzioni	<p>Check list degli spazi per varie funzioni</p> <p>Vani e superfici</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>numero piani</i></li> <li>➤ <i>superfici totali</i></li> <li>➤ <i>superfici spazi espositivi (N sale):</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aperti al pubblico</li> <li>- chiusi al pubblico per inagibilità</li> <li>- chiusi al pubblico per allestimento</li> <li>- chiusi al pubblico per mancanza di personale</li> <li>- chiusi per altro motivo</li> </ul> </li> <li>➤ <i>superfici spazi esterni</i></li> <li>➤ <i>depositi/servizi:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- depositi</li> <li>- spazi per attività scientifiche</li> <li>- spazi per attività didattiche</li> <li>- uffici e spazi amministrativi</li> </ul> </li> </ul>		<p>-25 musei e luoghi d'arte del Polo Museale</p> <p>-calendario aperture straordinarie</p> <p>-Ufficio Città di Firenze</p> <p>-Uffici amministrativi</p> <p>-Uffici area tecnica</p> <p>-Uffici tecnico-scientifici</p> <p>-depositi</p> <p>-musei per attività didattiche</p> <p>-uffici amministrativi</p>
	Dati su accessibilità/barriere architettoniche		
	Data di primo e ultimo allestimento		-sono presenti le date di tutti gli allestimenti del biennio 2009/2010
	Notizie sugli impianti, riscaldamento, climatizzazione, umidificazione, deumidificazione		-manutenzioni ordinarie e straordinarie impianti di illuminazione, -nuovo impianto di condizionamento

### 4 Personale

<i>Elemento da</i>	<i>Quesiti essenziali</i>	<i>Indicazioni per redazione Annual Report</i>	
--------------------	---------------------------	--	--

<i>valutare</i>			
Dotazione personale	Dotazione di personale: ruolo, funzioni, numero, titolo di studio, rapporto di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero personale escluse unità di eventuali ditte appaltatrici</li> <li>➤ <i>Personale interno:</i></li> <li>- Personale indipendente</li> <li>- Personale dipendente</li> <li>➤ <i>Personale esterno:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboratori</li> <li>- Volontari</li> <li>- Altro</li> </ul> </li> <li>➤ Totale personale utilizzato</li> <li>➤ Eventuale tabella</li> </ul>	<p>-701</p> <p>-701</p> <p>-tabella di distribuzione del personale per aree, profili /titoli di studio, unità e fasce economiche</p> <p>-tabella movimento del personale 2009/2010 ( nuove assunzioni, personale distaccato da altri istituti del MIBAC, personale comandato da altre amministrazioni, personale della Soprintendenza utilizzato presso altre amministrazioni, trasferimento alla soprintendenza da altri istituti del MIBAC, trasferimento ad altre amministrazioni)</p>
	Il personale è condiviso con altri musei?quali?		<p>-personale distaccato da altri istituti del MIBAC</p> <p>-trasferimenti da /ad altre amministrazioni</p>
	Quali sono state le attività di formazione/aggiornamento negli ultimi 5 anni?		<p>Attività di formazione dell'ultimo biennio 2009/2010: tabella contenente titolo del corso, ente erogatore, area, durata del corso,totale corsi effettuati, partecipanti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-N° 5 corsi di lingua inglese base e avanzato;</li> <li>- N°23 corsi di alfabetizzazione informatica;</li> <li>- N°1 corso di pronto soccorso;</li> <li>-Nà2 corso addestramento manovra ed emergenza ascensori;</li> <li>- N°2 corso piano di</li> </ul>

			<p>emergenza per la tutela delle opere d'arte;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N°1 corso sul rischio chimico per addetti al restauro;</li> <li>- Corsi di formazione per il personale della II area vigilanza e accoglienza organizzati dalle direzioni dei musei;</li> <li>-Corsi organizzati dalle direzioni dei musei rivolti al personale neo-assunto;</li> <li>-Corsi organizzati dalle direzioni dei musei “piano di emergenza per la tutela delle opere d’arte”;</li> <li>-Corsi di pronto soccorso e di rischio chimico tenuti da esperti/tecnici dall’ASL 10 Firenze;</li> <li>-Corso addestramento manovra ascensori.</li> </ul>
--	--	--	---

## 5 Sicurezza

<i>Elemento da valutare</i>	<i>Quesiti essenziali</i>	<i>Indicazioni per redazione Annual Report</i>	
	Idoneità e adeguamento alle norme per gli aspetti: statico, impiantistico, igienico-sanitario e dell’accessibilità	<p>➤ <i>Sicurezza:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- È adeguato alle prescrizioni del d.lgs.626/94 e successive integrazioni?</li> <li>- È dotato di tutte le certificazioni relative a strutture ed impianti?</li> <li>- Esistono impedimenti tecnici o ambientali?</li> <li>- È dotato di tutte le certificazioni normativa antincendio?</li> <li>- È stato nominato il responsabile</li> </ul>	-personale di

		<p>della sicurezza?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Sede:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'edificio è sottoposto a vincoli culturali/paesistici?</li> </ul> </li> <li>➤ <i>Sicurezza anticrimine:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esiste impianto antiintrusione?</li> <li>- Esistono sistemi di protezione passiva?</li> <li>- Usufruisce di un servizio di vigilanza diurna?</li> <li>- È collegato a centrali di controllo?</li> <li>- Usufruisce di un servizio di guardia notturna?</li> </ul> </li> <li>➤ <i>Sicurezza ambientale:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- È stata fatta una valutazione del rischio ambientale per le opere e per l'edificio?</li> <li>- È stata fatta una valutazione del rischio strutturale dell'edificio?</li> <li>- Quali dei seguenti aspetti sono stati presi in considerazione? Aspetti geofisici del territorio, deficienze strutturali, sovraccarichi statici e dinamici, deficienze nella manutenzione, vibrazioni, altro</li> <li>- È stata fatta una valutazione di sicurezza nell'uso, con riferimento alla fruibilità dell'immobile in caso di grandi afflussi di visitatori?</li> <li>- I percorsi sono adeguatamente segnalati?</li> <li>- Le uscite di sicurezza sono adeguatamente segnalate?</li> <li>- Le uscite di sicurezza sono agibili?</li> </ul> </li> </ul>	<p>vigilanza e custodia -rapporto con il Comando Carabinieri per la Tutela del Patrimonio Culturale</p>
	<p>Dotazione e manutenzione di impianti antintrusione e antincendio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vengono effettuati controlli periodici sugli impianti e strutture?</li> <li>- Con quali cadenze?</li> <li>- Esiste un piano di evacuazione del</li> </ul>	-

		patrimonio museale in cui sono indicate le procedure e operazioni da eseguire in caso di emergenza?	
	Di quali strumenti è dotato il museo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Ambienti espositivi:</i></li> <li>- Termometri</li> <li>- Termoigrometri</li> <li>- Luxmetri</li> <li>- Umidificatori/deumidificatori</li> <li>- Impianto di climatizzazione</li> <li>- Illuminazione artificiale a luce fredda</li> <li>- Impianto di riscaldamento</li> <li>- Impianto di aerazione calda/fredda</li> <li>- Altro</li> <li>➤ <i>Depositi:</i></li> <li>- Termometri</li> <li>- Termoigrometri</li> <li>- Luxmetri</li> <li>- Umidificatori/deumidificatori</li> <li>- Impianto di climatizzazione</li> <li>- Illuminazione artificiale a luce fredda</li> <li>- Altro</li> </ul>	➤
	Il personale è formato nella gestione /manutenzione degli impianti?		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Corsi organizzati dalle direzioni dei musei rivolti al personale neo-assunto;</li> <li>-Corsi organizzati dalle direzioni dei musei "piano di emergenza per la tutela delle opere d'arte";</li> <li>-Corsi di pronto soccorso e di rischio chimico tenuti da esperti/tecnici dall'ASL 10 Firenze;</li> </ul>

## 6 Gestione delle collezioni

<i>Elemento da valutare</i>	<i>Quesiti essenziali</i>	<i>Indicazioni per redazione Annual Report</i>	
Conservazione e restauro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criteri e procedure di gestione ambientale</li> <li>- documentazioni e dello stato di conservazione delle opere</li> <li>- pianificazione di interventi di conservazione</li> <li>- programmi di manutenzione degli ambienti espositivi e dei depositi</li> </ul>	<p>➤ <i>Conservazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viene effettuata la schedatura conservativa dei materiali?</li> <li>- È aggiornata?</li> <li>- Il museo programma e pianifica gli interventi di conservazione, prevenzione, restauro e manutenzione?</li> <li>- Con quali cadenze? annuale/pluriennale/altro?</li> <li>- Sono utilizzate procedure di controllo che evidenziano l'influenza dell'ambiente sullo stato di conservazione dei materiali?</li> <li>- Vengono misurati periodicamente, secondo pianificazione, i parametri relativi a temperatura, umidità e illuminazione?</li> <li>- I materiali esposti sono protetti dall'illuminazione naturale mediante schermi e protezioni parziali?</li> <li>- Le fonti di illuminazione sono posizionate lontano dal patrimonio museale esposto dentro o fuori dagli ambienti confinati?</li> <li>- Le fonti di calore sono posizionate lontano dal patrimonio museale esposto dentro o fuori dagli ambienti confinati?</li> <li>- Il museo possiede materiali di</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schedatura conservativa dei materiali</li> <li>- elenco generale dei restauri e documentazione relativa agli interventi di restauro realizzati</li> <li>- restauri di dipinti eseguiti in occasione di esposizioni, restauri finanziati da privati o associazioni, restauri finanziati con fondi ordinari</li> </ul>

		<p>natura organica? Se si sono protetti dalla luce solare con pannelli, tende, filtri?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In occasione di mostre si intensifica il controllo e la regolamentazione giornaliera dei dati ambientali?</li> <li>- Le opere di medio e grande ingombro fisico al di fuori delle vetrine sono ubicate: su supporti idonei o assicurate alle pareti? Se sono esposte su un muro esterno è assicurata una debita distanza?</li> <li>- Sono posizionate al sicuro dal rischio di urti e contatti diretti tramite l'applicazione di barriere e/o distanziatori di protezione?</li> <li>- Gli ambienti espositivi e i depositi sono oggetto di manutenzione periodica? con quali cadenze?</li> <li>- Ambienti espositivi: mensile/trimestrale/semestrale/annuale/altro</li> <li>- Depositi: mensile/trimestrale/semestrale/annuale/altro</li> </ul> <p>➤ <i>Depositi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I depositi sono adeguatamente attrezzati per l'immagazzinamento del patrimonio non esposto?</li> <li>- All'interno dei depositi viene garantita un'idonea conservazione del patrimonio?</li> </ul> <p>➤ <i>Ambienti confinati, vetrine:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il museo possiede materiali che necessitano essere conservati in vetrine?</li> <li>- Il patrimonio museale che necessita maggiore conservazione è protetto da vetrine?</li> <li>- Le vetrine sono adeguate per una corretta conservazione dei materiali?</li> </ul>	<p>-Personale Laboratorio di Restauro -ditte esterne</p> <p>-L'Ufficio Restauri coordina gli interventi di conservazione, manutenzione e restauro; Ufficio Tecnico della Soprintendenza</p> <p>-I restauratori del Laboratorio di Restauro offrono consulenza tecnica per la verifica dello stato di conservazione delle opere d'arte dei musei del Polo per le mostre organizzate dalla Soprintendenza. Offrono inoltre assistenza tecnica con la redazione del <i>condition report</i></p>
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hanno filtri per la depurazione dell'aria?</li> <li>- Hanno dispositivi per il mantenimento dei valori stabili di temperatura?</li> <li>- Hanno dispositivi per il mantenimento dei valori stabili di umidità e illuminamento pertinenti alle diverse tipologie di materiali?</li> <li>- Hanno gel di silice come materiale di assorbimento dell'umidità?</li> <li>- Sono costruite con materiali idonei?</li> </ul> <p>➤ <i>Gestione e cura:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il museo è dotato di personale adeguatamente qualificato per gli interventi di conservazione?</li> <li>- Per le opere di installazione di strumentazioni tecniche, movimentazione esterna e di restauro, il museo si rivolge a ditte specializzate e certificate?</li> <li>- Oppure utilizza personale interno adeguatamente qualificato?</li> <li>- È stata redatta una carta del rischio di materiali ed opere non movimentabili?</li> </ul>	
Incremento e inalienabilità	<p>-Il museo ha definito la sua politica di acquisizioni?</p> <p>-Sono esplicitati i vincoli relativi all'alienazione dei beni non sottoposti alle norme del d.lgs.42/2004 e ss. mm.?</p>	<p>➤ <i>Incremento e inalienabilità:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il museo ha definito la sua politica di incremento del patrimonio?</li> <li>- Se sì che atto ne ha reso pubblici indirizzi e criteri? Statuto, regolamento; programmazione annuale/pluriennale deliberata dall'ente proprietario; rapporto annuale/pluriennale; altro</li> <li>- Il museo ha redatto un elenco dei beni non alienabili o non cedibili?</li> <li>- Sono esplicitati i vincoli relativi all'alienazione dei beni del</li> </ul>	<p>-acquisti e donazioni</p> <p>-esplicitati vincoli con il d.lgs.42/2004 con la "dichiarazione di interesse culturale"</p>

		d.lgs.42/2004 e ss. mm.? se si con quale atto?	
Registrazione documentazioni e	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il museo è dotato di un registro di ingresso?</li> <li>- Il museo è dotato di inventario?</li> <li>- I beni del museo sono catalogati? Se si con norme ICCD? In che percentuale?</li> <li>- Esistenza e percentuale di documentazioni e grafica/fotografica</li> </ul>	<p>➤ <i>Inventariazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il museo è dotato di un registro di ingresso?</li> <li>- Il materiale è inventariato?</li> <li>- A quando risale l'ultimo aggiornamento/verifica dell'inventario?</li> <li>- L'inventario è informatizzato?</li> </ul> <p>➤ <i>Documentazione:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il materiale è catalogato?</li> <li>- Le schede tecniche di catalogazione utilizzate sono conformi alla normativa catalogografica dell'ICCD?</li> <li>- Vengono effettuati la revisione e l'aggiornamento periodici delle schede catalografiche?</li> <li>- Da chi viene effettuata l'attività di catalogazione?</li> <li>- Il materiale è fotografato, filmato, disegnato?</li> <li>- La documentazione iconografica è conforme agli standard ICCD?</li> <li>- L'acquisizione digitale delle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-tabella riassuntiva visitatori</li> <li>-materiale inventariato</li> <li>-2000/2010</li> <li>-archivio storico e indici consultabili in rete</li> <li>-materiale catalogato e inventariato</li> <li>-schede tecniche conformi alla normativa ICCD</li> <li>-ultimo aggiornamento 2010</li> <li>-dal Centro di Documentazione e dall'Ufficio Catalogo della Soprintendenza e della Soprintendenza per i Beni Architettonici, Paesaggistici, Storici, Artistici ed Etnoantropologici per le province di Firenze, Pistoia e Prato, Archivio storico delle Gallerie Fiorentine; Ufficio Ricerche; Attività di catalogazione coordinata dall'Ufficio Catalogo</li> <li>-È presente archivio fotografico on line</li> </ul>

		<p>immagini fotografiche è conforme alla normativa ICCD?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il museo possiede copia della catalogazione?</li> <li>- Il museo possiede un'adeguata strumentazione informatica per la catalogazione?</li> <li>- La documentazione catalografica è consultabile?</li> </ul>	<p>-opere fotografate e schedate secondo criteri ICCD</p> <p>-ICCD</p> <p>- copia informatica</p> <p>-sistema informatico SiGEC (predisposto all'ICCD)</p> <p>-consultabile</p>
Esposizioni permanenti	La selezione, l'ordinamento e la presentazione degli oggetti risponde a un progetto scientifico?		
Esposizioni temporanee	Adesione a principi concordati in ambito internazionale per la gestione dei prestiti e degli scambi di opere d'arte?	<p>➤ <i>Prestiti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il museo concede opere in veste di prestatore?</li> <li>- Il museo riceve opere da terzi in veste di richiedente?</li> <li>- Qualora il museo conceda/riceva opere in prestito, fa riferimento a principi concordati in ambito internazionale?</li> </ul>	<p>-si, l'Ufficio Mostre della Soprintendenza segue le pratiche delle richieste di prestito di opere d'arte</p> <p>-si, prestiti da musei, enti pubblici, soggetti privati del territorio della città di Firenze, per mostre in Italia e all'estero.</p> <p>-L'ufficio esportazione oggetti di antichità e d'arte è predisposto al rilascio dei documenti necessari alla circolazione intracomunitaria ed extracomunitaria dei beni culturali, documenti riconosciuti anche a livello della Comunità Europea (Attestato di libera</p>

			circolazione, art.68 del d.lgs. n.42/2004)
Politiche di ricerca e di studio	Il museo sviluppa e facilita la ricerca sulle sue collezioni e sulla sua storia e ne favorisce la divulgazione?	<p>➤ <i>Politiche di ricerca e di studio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il museo sviluppa la ricerca scientifica sulle sue collezioni?</li> <li>- Il museo sviluppa la ricerca scientifica in altri ambiti?</li> <li>- Il museo effettua attività di scavo scientifico e/o ricerche sul campo?</li> </ul>	

## 7 Rapporti con il pubblico

---

<i>Elemento da valutare</i>	<i>Quesiti essenziali</i>	<i>Indicazioni per redazione Annual Report</i>	
Accesso al pubblico	Informazioni su modalità e orario di apertura	Informazioni sull'orario di apertura: -numero totale di ore settimanali di apertura inverno/estate -numero di giorni settimanali di apertura inverno/estate -aperto il sabato e/o domenica -Apertura stagionale -Aperto solo su richiesta -Aperto anche a richiesta	-calendario aperture straordinarie
	L'ingresso è a pagamento?		
	Se no, esiste un sistema di registrazione degli ingressi?	Forme di registrazione degli ingressi: -biglietto singolo a pagamento -biglietto singolo gratuito -biglietto cumulativo o integrato Abbonamento o carta museo, registro obbligatorio per firme dei visitatori -tornelli o altri sistemi di registrazione automatica degli ingressi	

		-altro	
	Il museo aderisce a sistemi di integrazione o di agevolazione tariffaria (biglietto unico, card, abbonamenti, etc.)?		
	Esiste un punto informativo per i visitatori e adeguati strumenti di orientamento al percorso e ai servizi?		
	Esiste un piano di assistenza a speciali categorie di utenti?	Assistenza categorie speciali utenti: È prevista l'assistenza a persone con disabilità? -si, attraverso personale dedicato -no Sono previsti spazi idonei e attrezzi con presenza di persone qualificato per intrattenimento alla prima infanzia? -si -no	
Sussidi alla visita	Informazione sugli strumenti di comunicazione e sussidi alla visita	Quali dei seguenti strumenti ha predisposto il museo? -segnaletica interna con indicazione dei percorsi -identificazione di sale/spazi -didascalie -Pannelli informativi e/o schede mobili a integrazione del percorso museale -guide brevi in italiano -Guide brevi in lingue straniere -Catalogo del museo -Servizio di audio guide -Servizio di proiezioni audiovisive -Postazioni multimediali -visite guidate -servizi speciali per disabili -altro -nessuno	-didascalie -schede informative  -guide  -cataloghi -audio guide
	Sono disponibili informazioni sui criteri e sui responsabili dell'ordinamento e		

	dell'allestimento?		
Servizio educativo	Viene predisposto un piano annuale dell'attività educativo-didattica?	Viene predisposto un piano annuale dell'attività didattico-educativa? Se sì, quali dei seguenti punti sono specificati nel piano? -a quale pubblico si rivolge -con quali iniziative -con quali risorse (umane e finanziarie) -con quali modalità di apprendimento  Il museo stabilisce rapporti con le istituzioni scolastiche territoriali?	-programma messo a punto dalla Sezione Didattica  -scuole, famiglie, pubblico adulto -percorsi didattici -guide  -l'offerta formativa di base della Sezione Didattica e sono 18 programmi, ciascuno con un'ampia scelta di percorsi tematici, diversificati secondo i livelli scolastici. Ogni programma è stato strutturato in almeno due incontri: in laboratorio e una visita a tema nel museo. L'elenco completo dei programmi, aggiornato all'inizio di ogni anno scolastico, è consultabile sul sito del Polo Museale Fiorentino  - I "percorsi didattici nei musei fiorentini", presentati in un annuale opuscolo inviato a tutte le scuole, costituiscono l'offerta formativa di base della Sezione Didattica e sono prenotati dai docenti all'inizio di ogni anno scolastico.
Servizi specialistici	Quali servizi specialistici sono a disposizione del pubblico?	Di quali dei seguenti servizi è dotato il museo? -servizio educativo -Biblioteca e /o centro di documentazione -fototeca consultabile dal pubblico -archivio schedo grafico consultabile dal pubblico -depositi consultabili dal pubblico -altro -nessuno	-servizi didattici -biblioteca -fototeca -archivio -depositi
Attività culturali e promozionali	Quali sono le attività culturali, anche online, che il museo offre?	Quali tra le seguenti attività culturali vengono realizzate dal museo? -conferenze -corsi di formazione/seminari -visite a tema -eventi culturali -mostre temporanee -pubblicazioni di riviste scientifiche Pubblicazioni di studi monografici	-eventi culturali -serate conviviali -conferenze -convegni -rappresentazioni teatrali -promozioni editoriali -percorsi tematici -corsi -pubblicazioni nel settore -sito web -catalogo fotografico online -sito internet istituzionale

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-consulenze</li> <li>-nessuna</li> </ul> <p>Il museo realizza attività culturali in collaborazione con altri musei? Il museo dispone di servizi online per il pubblico? Se sì riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-visita virtuale al museo</li> <li>-prenotazioni visite</li> <li>-acquisto prodotti di merchandising</li> <li>-consultazione banca dati del museo</li> <li>-newsletter</li> <li>-servizi educativi</li> <li>-giochi didattici</li> <li>-informazioni</li> <li>-altro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-applicazione per iPhone, iPad con mappa, opere e news</li> <li>-Inventario online</li> <li>-scheda museale</li> <li>-google art project visita virtuale</li> <li>-creazione network grandi giardini italiani</li> <li>-laboratorio di restauro offre consulenza tecnica</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-call center per prenotazioni</li> <li>-uffici in a touch</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-bookshop</li> <li>-servizi educativi</li> <li>-informazioni</li> </ul>
	Il museo attiva strumenti di comunicazione e di promozione rivolti all'esterno?		Opera Laboratori Fiorentini, oltre a produrre gli allestimenti e l'organizzazione delle mostre sotto il profilo gestionale organizzativo, ne ha curato l'ufficio stampa, la comunicazione e la promozione a livello nazionale e internazionale, creando allo scopo una struttura operativa dedicata agli eventi espositivi del Polo.
Carta dei servizi	Il museo è dotato di Carta dei servizi?		
Indagini sul pubblico	Vengono effettuate analisi qualitative e quantitative sul pubblico?	Vengono effettuati degli studi sul pubblico? Se sì vengono effettuati :	<ul style="list-style-type: none"> <li>-questionari distribuiti durante un concorso indetto dal ministero della pubblica amministrazione</li> </ul> <p>- Il questionario era articolato in 5 sezioni, riservate alle motivazioni che hanno portato il visitatore alla scelta di quell'istituto, ai canali di informazione, ai tempi di durata della visita, alle valutazioni dei</p>
	Vengono effettuate indagini periodiche sulla soddisfazione dell'utente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-periodicamente</li> <li>-mensilmente</li> <li>-annualmente</li> <li>-una sola volta</li> </ul> <p>Quali aspetti vengono prevalentemente analizzati?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-tipologia di visitatori</li> <li>-grado di soddisfazione della visita</li> <li>-gradimento di un'esposizione temporanea</li> </ul>	

		<p>-altro</p> <p>Lo studio dell'utenza è ritenuto utile da parte dell'ente proprietario? Lo studio dell'utenza è affidato:</p> <p>-a personale specializzato esterno -a personale interno al museo</p> <p>I risultati degli studi vengono diffusi all'esterno? Se non vengono effettuati studi sull'utenza, si indichi la motivazione.</p>	<p>servizi offerti, con un punteggio da assegnare. Si chiedeva inoltre di valutare gli orari, la segnaletica, il comfort degli ambienti, la disponibilità del personale, oltre che di fornire informazioni anagrafiche.</p> <p>- L'indagine ha avuto come obiettivo il miglioramento della qualità dell'offerta dei servizi culturali del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, attraverso la conoscenza delle differenti tipologie di utenza e la maggiore attenzione all'ascolto e alle esigenze diversificate dei portatori di interesse.</p>
N. visitatori	N. ingressi ultimo/i anno/i		4.819.096

## 8 rapporti con il territorio

<i>Elemento da valutare</i>	<i>Quesiti essenziali</i>	<i>Indicazioni per redazione Annual Report</i>	
Ruolo del museo rispetto al territorio	Informazioni sulle attività svolte dal museo relative alla conservazione e alla valorizzazione del patrimonio diffuso sul territorio	<p>➤ Museo e territorio</p> <p>-Gli strumenti di comunicazione del museo contestualizzano le raccolte del territorio? -quale attività tra le seguenti svolge il museo? -attività di studio e di ricerca -documentazione, conservazione e organizzazione della documentazione prodotta dall'attività di studio e di ricerca -salvaguardia (inventariazione, catalogazione, monitoraggio dello stato di conservazione) -pronto intervento -altro</p> <p>➤ Valorizzazione del territorio di riferimento</p> <p>-il museo ha realizzato percorsi turistico-culturali sul territorio di riferimento? -il museo ha realizzato apparati informativi decentrati sul territorio? -il museo ha rapporti con gli istituti scolastici della zona?</p>	<p>-studio e ricerca -documentazione e conservazione -salvaguardia (inventariazione, catalogazione, monitoraggio dello stato di conservazione) - intervento</p> <p>-si -si</p>

		-il museo ha rapporti con le altre istituzioni culturali della zona? ➤ Comunicazione  -il museo è inserito all'interno dei circuiti di informazione turistica? -è possibile trovare all'interno del museo materiali informativi relativi alle altre offerte culturali del territorio? -Il museo possiede dei depliant informativi? -se sì, possono essere reperiti: presso uffici turistici/proloco, presso uffici comunali, presso strutture ricettive, presso altri musei del territorio, presso tutti gli altri musei di una rete museale.	
--	--	---	--

## REQUISITI MINIMI

### 1 Status giuridico

---

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Atto istitutivo	Esistenza (le Amministrazioni componenti potranno fissare una data limite per la sua redazione)	
Regolamento	Esistenza (le Amministrazioni componenti potranno fissare una data limite per la sua redazione)	
Proprietà o disponibilità del materiale	-Presenza di uno o più documenti di conferimento dei beni culturali -depositi regolamentati a medio/lungo termine	/
Proprietà o disponibilità della sede	Atto di proprietà/disponibilità a lungo termine della sede	/

### 2 Assetto finanziario

---

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Bilancio del museo	Compilazione di uno schema riepilogativo delle entrate/uscite	Schede e grafici di analisi delle entrate/uscite

### 3 Strutture del museo

---

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Spazi/funzioni	Nessuno	-elenco spazi e sedi museali

## 4 Personale

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Dotazione personale  Formazione/aggiornamento del personale	Figure professionali da acquisire in forma graduale, eventualmente anche in condivisione con altre strutture: -5 figure per i musei di media dimensione (direttore, conservatore, responsabile dei servizi educativi, responsabile tecnico della sicurezza, addetti ai servizi di custodia e accoglienza) -3 figure per i musei minori (una figura che assommi le competenze inerenti a direttore, conservatore e responsabile dei servizi educativi, un responsabile tecnico della sicurezza e addetti ai servizi di custodia e accoglienza) Predisposizione di un piano di informazione/aggiornamento del personale	-presenza di personale qualificato (direttore, conservatore, responsabile dei servizi educativi, responsabile tecnico della sicurezza, addetti ai servizi di custodia e accoglienza)  -piano di formazione e aggiornamento del personale

## 5 Sicurezza

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Idoneità e adeguamento alle norme per gli aspetti: statico, impiantistico, igienico-sanitario e dell'accessibilità	Della normativa vigente (le amministrazioni competenti potranno fissare una data limite per gli adeguamenti)	/
Dotazione e manutenzione di impianti antintrusione e antincendio	Garanzia della sicurezza dei beni, delle persone e degli ambienti con adeguate dotazioni e impianti antintrusione, antifurto e antincendio da integrarsi eventualmente con servizi e strumenti di vigilanza (le amministrazioni competenti potranno fissare una data limite per gli adeguamenti)	

## 6 Gestione delle collezioni

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Criteri e procedure di gestione ambientale	Controllo microclimatico ambientale periodico delle sale espositive e dei depositi, mediante strumentazione anche portatile	

Documentazione dello stato di conservazione delle opere	-Valutazione dello stato di conservazione dei manufatti -documentazione relativa dello stato di conservazione dei beni almeno in occasione di movimentazione interna/esterna	-ufficio restauri -stesura del <i>Condition report</i> che descrive stato di conservazione dell'opera, corredato da note tecniche e documentazione fotografica
Registrazione e documentazione	Possesso di un registro di ingresso contenete almeno: data di ingresso, provenienza, modalità di acquisizione, misure	-documentazione dell'Ufficio Esportazioni
	Presenza di inventario o schede di pre-catalogo con documentazione grafica/fotografica	-inventario corredato da fotografia
Esposizioni permanenti	In caso di modifica dell'ordinamento/allestimento, documentazione dello stato preesistente	-documentazione sui nuovi allestimenti
Esposizioni temporanee	Adozione di un regolamento relativamente ai prestiti a garanzia che non vi sia pregiudizio alla buona conservazione dei beni e alla complessiva valorizzazione dell'istituto	-I restauratori del Laboratorio di Restauro offrono consulenza tecnica per la verifica dello stato di conservazione delle opere d'arte dei musei del Polo per le mostre organizzate dalla Soprintendenza. Offrono inoltre assistenza tecnica in occasione di prestiti per mostre esterne alla Soprintendenza, con la redazione della documentazione che accompagna le opere nel corso delle operazioni di spostamento, imballaggio e collocazione in sede mostra, fino al loro rientro nella sede d'origine: il <i>condition report</i> , che descrive lo stato di conservazione dell'opera, corredato da note tecniche e da documentazione fotografica; la scheda sanitaria, che definisce in sintesi le condizioni richieste per il prestito, nonché il valore assicurativo dell'opera.
Politiche di ricerca e di studio	Garanzia di accesso regolamentato degli studiosi alle collezioni e alla documentazione relativa	-archivi parzialmente fruibili dagli studiosi che ne fanno richiesta

## 7 Rapporti con il pubblico

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Accesso al pubblico Orario di apertura	Apertura di almeno 24 ore settimanali e obbligatoriamente il sabato e /o la domenica	
Registro degli ingressi	Registrazione degli ingressi anche se sono a titolo gratuito	
Strumento di orientamento al percorso e ai	Presenza di strumenti essenziali di informazione e servizi di orientamento, indicazione dei	

servizi	percorsi, segnalazione dei servizi	
Sussidi alla visita	Dotazione di apparati essenziali per il riconoscimento e la comprensione dei beni e dell'ordinamento, didascalie, pannelli o schede mobili	-schede mobili -pannelli didattici -pannelli espositivi
Attività educativo-didattica	Predisposizione e comunicazione di un programma di attività indirizzate alle scuole del territorio	-la sezione didattica degli Uffici ha competenza su tutti i musei del Polo e sui beni artistici della città di Firenze. Propone programmi, iniziative e materiali didattici per le scuole
Servizi specialistici	Se sono presenti è garantito un accesso regolamentato ad archivi, biblioteca, fototeca e depositi	-fototeca: Gabinetto fotografico della Soprintendenza -Archivio Storico delle Gallerie Fiorentine -Biblioteche
Carta dei servizi	Esistenza	

## 8 Rapporti con il territorio

<i>Elemento valutabile</i>	<i>Requisito minimo</i>	
Ruolo del museo rispetto al territorio	Nessuno	I funzionari dell'Ufficio Città di Firenze sono i referenti per il territorio a loro assegnato, hanno competenza sulla progettazione e sulla realizzazione di progetti culturali e scientifici, gestiscono le risorse assegnate in qualità di responsabili del procedimento, di progettisti e direttori dei lavori. Sono inoltre incaricati della direzione tecnico-scientifica dei lavori di restauro promossi dagli enti proprietari di beni soggetti a tutela, secondo i rispettivi incarichi territoriali. Collaborano con gli enti proprietari alla progettazione e all'ordinamento di raccolte museali e di raccolte di beni sotto tutela presenti sul territorio, curano la tutela delle raccolte e delle collezioni esistenti avvalendosi della collaborazione degli uffici della Soprintendenza. Curano, su delega del Soprintendente, i rapporti con gli enti ecclesiastici e amministrativi del territorio, con le fondazioni e gli istituti culturali, con i privati proprietari di opere sottoposte alla legge di tutela. Ai funzionari di territorio incaricati fanno riferimento in modo diretto tutte le attività che coinvolgono enti e istituti posti sul territorio di competenza, incluse quelle promosse dai musei e dagli uffici della stessa Soprintendenza.

## Bibliografia

- AA.VV. (2006), *Assetti finanziari*, in Materiali per i musei, Centro studi piemontesi, Regione Piemonte.
- AA. VV. per Unioncamere e Fondazione Symbola in collaborazione con la Regione Marche (2012), *“L’Italia che verrà. Industria culturale, made in Italy e territori - Rapporto 2012*, I Quaderni di Symbola.
- AA.VV. per Srm Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno (2011), *Mezzogiorno e beni culturali – Caratteristiche, potenzialità e policy per una loro efficace valorizzazione*, Cuzzolin, Napoli.
- AA.VV. (2009), *La carta d’identità del museo*, Gangemi Editore, Roma.
- AA.VV. (1999), *La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, Atti del Convegno AIDEA del 30-31 ottobre 1998, Clueb, Bologna.
- ADAM B., MUSSARI M., JONES R. (2011), *The diversity of accrual policies in local government financial reporting: an examination of infrastructure, art and heritage assets in Germany, Italy and the UK*, Financial Accountability & Management.
- ADINOLFI P.(2005), *Il mito dell’azienda. L’innovazione gestionale e organizzativa nelle amministrazioni pubbliche*, Mc Graw Hill, Milano.
- BAIA CURIONI S. (2008), “I processi di produzione del valore nei musei”, Aedon, il Mulino, n. 2, Issn 1127- 1345.
- BARBATI C., CAMMELLI M., SCIULLO G. (a cura di) (2011), *Diritto e gestione dei beni culturali*, il Mulino, Bologna.
- BESANA A. (2003), *L’arte in chiave economica. Letture e approfondimenti di economia della cultura e dell’arte*, LED – Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano.
- BOCCI C., CATTURI G. (a cura di) (2010), *Istituzioni culturali e valore “creato” per il territorio*, Cedam, Padova.
- BONINI BARALDI S. (2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, Franco Angeli, Milano.
- BORGONOV E. (1996), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- BORGONOV E. in Bonini Baraldi S. (2007), *Management, beni culturali e pubblica amministrazione*, Franco Angeli, Milano.

- CARNEGIE G.D., WOLNIZER P.W. (1996), *Enabling accountability in museums*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal", Vol. 9, n. 5: 84-99.
- CAVES RICHARD E. (2001), *L'industria della creatività – Economia delle attività artistiche e culturali*, ETAS, Milano.
- CENTRO ASK Bocconi, INTESA SANPAOLO (a cura di) (2011), *La gestione del patrimonio artistico e culturale in Italia: la relazione fra tutela e valorizzazione*, Intesa SanPaolo.
- CENTRO STUDI TCI (a cura di) (2009), *Dossier Musei 2009*, Touring Club Italiano.
- CHIRIELEISON CECILIA (2002), *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè editore, Milano.
- CHRISTENSEN A.L., MOHR R.M. (2003), *Not-for-profit annual reports: what do museum managers communicate?*, "Financial Accountability & Management", Vol. 19, n. 2: 139-158.
- CHONG D. (2002), *Arts Management*, Routledge, London.
- COMMISSIONE EUROPEA (2010), *Libro Verde. Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, Bruxelles.
- COMMISSIONE SULLA CREATIVITÀ E PRODUZIONE DI CULTURA IN ITALIA, sotto la Presidenza di Walter Santagata, Ministero per i Beni e le Attività Culturali (2010), *Libro Bianco sulla Creatività*.
- CONFERENZA PERMANENTE DELLE ASSOCIAZIONI MUSEALI ITALIANE (2006), *La carta nazionale delle professioni museali*, [www.icom-italia.org](http://www.icom-italia.org).
- CONFINDUSTRIA-CONFECULTURA (2008), *La valorizzazione della cultura fra Stato e Mercato*, Sipi SpA Editore, Roma.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- CORBETTA P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. I paradigmi riferimento*, Il Mulino, Bologna.
- CORTE DEI CONTI (2005), *Sezione delle Autonomie, Relazione sul controllo musei degli Enti Locali*, Deliberazione n. 8/AUT/2005 depositata il 30/11/2005, Liguori, Napoli.
- DAMIANI G. (a cura di) (2009), *Rapporto di attività 2007-2008. Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico ed Etnoantropologico e per il Polo Museale della Città di Firenze*, Giunti, Firenze.
- DONATO F., VISSER TRAVAGLI A.M. (2010), *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*, Mondadori Electa, Milano.
- EUGENI R. (2001), "Introduzione. L'analisi del prodotto culturale: oggetti, approcci, nodi", in Colombo F., Eugeni R. (a cura di), *Il prodotto culturale. Teorie, tecniche di analisi, case histories*, Carocci editore, Roma.
- FONDAZIONE MUSEI SENESI (2012), *Bilancio di Missione e Rapporto delle Attività 2009-2011*.
- FIOCCA R., BATTAGLIA L., SANTAGOSTINO M.R. (a cura di), *Il museo fra cultura e management: la gestione del museo nell'ottica dell'utente*, McGraw Hill, Milano.
- GIANNESSI E. (1979), *Appunti di Economia aziendale*, Pacini Editore, Pisa.
- GIANNESSI E. (1982), *L'equazione del fabbisogno di finanziamento nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua evoluzione*, Giuffrè, Milano.
- GILHESPY I. (1999), *Measuring the Performance of Cultural Organizations: Towards a Model*, "International Journal of Arts Management", Vol. 2, n. 1: 38-52.
- GILHESPY I. (2001), *The Evaluation of Social Objectives in Cultural Organizations*, "International Journal of Arts Management", Vol. 4, n. 1: 48-57.
- GOLINELLI G. M. (a cura di) (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, CEDAM, Padova.
- GOLINELLI C. M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè editore, Milano.
- GRANDINETTI R., MORETTI A. (a cura di), (2004), *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali*, Franco Angeli, Milano.
- GSTRAUNTHALER, PIBER (2007) in Solima L. (2009), op.cit.
- HESMONDHALGH D. (2008), *Le industrie culturali*, Egea, Milano.
- HIRSH P.M. (2000), *Cultural Industries Revisited*, in "Organization Science", vol. 11, No 3.

- INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (2004), *Codice di deontologia professionale*, Seoul, [www.icom-italia.org](http://www.icom-italia.org).
- INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (a cura di A. Ruge) (2008), *Manuale europeo delle professioni museali*, Parigi, [www.catalogazioneinformaticabeniculturali.unimore.it/](http://www.catalogazioneinformaticabeniculturali.unimore.it/).
- KEA AFFARI EUROPEI(KEA) (2006), *Study on the economy of culture in Europe*, Rapporto preparato per la Commissione Europea (Direzione Generale per l'Educazione e la Cultura), versione italiana a cura del Centro Studi di Diritto delle Arti, del Turismo e Paesaggio.
- LAMPEL J., LANT T., SHAMSIE J. (2000), *Balancing Act: Learning from Organizing Practises in Cultural Industries*, in "Organization Science", 11, 3, May-June.
- LANDRIANI L. (2010), *Modelli di gestione per le aziende dei beni culturali. L'esperienza delle Soprintendenze Speciali*, Franco Angeli, Milano.
- MAGLIACANI M. (2008), *Il museo crea valore*, Cedam, Padova.
- MARESCA COMPAGNA, CABASINO E. (a cura di) (1998), *Per una gestione manageriale dei musei* - Atti del Corso per Direttori di musei statali, Ufficio Studi, Ministero per i beni e le attività culturali.
- MARESCA COMPAGNA A. (a cura di) (2005), *Strumenti di valutazione per i musei italiani. Esperienze a confronto*, Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali, Gangemi, Roma.
- MARESCA COMPAGNA A., SANI M. (2008), *Musei di qualità. Sistemi di accreditamento dei musei d'Europa*, Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali, Gangemi, Roma.
- MASINI C. (1979) *Lavoro e risparmio*, UTET, Torino.
- MELE R., STORLAZZI A. (a cura di) (2006), *Aspetti strategici della gestione delle Aziende e delle Amministrazioni Pubbliche*, Cedam, Padova.
- MELE R. (2003), *Economia e gestione delle imprese dei pubblici servizi tra regolamentazione e mercato*, Cedam, Padova.
- MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITA' CULTURALI, UFFICIO STUDI (2009), *La Carta d'identità del museo*, Ministero per i beni e le attività culturali, Roma.
- MONTEDURO F., "L'accountability delle aziende museali: l'esperienza di Italia e Regno Unito", in Barbara Sibilio Parri (2009) (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati, L'accountability del museo*, Franco Angeli, Milano.
- MONTELLA M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale e storico*, Mondadori Electa, Milano.
- MONTELLA M., DRAGONI P. (a cura di) (2010), *Musei e valorizzazione dei Beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*", Clueb, Bologna.
- MORETTI A. (1999) *La produzione museale*, Giappichelli Editore, Torino.
- MORETTI A. (2006) "Una specificità dei prodotti culturali?", in Goldoni D., Rispoli M., Troncon R., (a cura di), *Estetica e management nei beni e nelle produzioni culturali*, Collana Nuova Estetica, Il Brennero, Bolzano.
- MULCAHY (2000) in Turrini A., *Op. Cit.*
- NACHMIAS D., NACHMIAS C. (1992), *Research methods in the social sciences*, St. Martin, New York in Yin R. K., (2005), *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Armando Editore, Roma.
- RENTSCHLER R., POTTER B., (1996), "Accountability versus artistic development: The case for non-profit museums and performing arts organizations", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9, N. 5.
- RISPOLI M., BRUNETTI G. (a cura di), (2009), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, Bologna.
- SANTAGATA W. (2007), *L'Italia è oggi in una fase di debolezza produttiva*, Il Giornale dell'arte, n. 264.

- SACCO P.L., FERILLI G. (2008), “Politiche locali e sviluppo dei distretti creativi”, in Grossi R. (a cura di), *Creatività e produzione culturale. Un Paese tra declino e progresso*, Federculture e Allemandi &C., Torino.
- SANTI M. (2004), *Il controllo multidimensionale nell'azienda museo: dalla teoria alle applicazioni operative*, in B. Sibilio Parri, “Misurare e comunicare i risultati”, Franco Angeli, Milano.
- SCIARELLI S., *Elementi di Economia e Gestione delle Imprese*, Cedam 2008.
- SIBILIO PARRI B. (a cura di) (2004), *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, Franco Angeli, Milano
- SIBILIO PARRI B. (a cura di) (2007), *Responsabilità e performance nei musei*, Franco Angeli, Milano.
- SIBILIO PARRI B. (a cura di) (2009), “*Quale bilancio per il museo?*”, in Misurare e comunicare i risultati, L'accountability del museo, Franco Angeli, Milano”.SIBILIO PARRI B. (2010), *La rendicontazione sociale del museo: finalità e modelli di riferimento*, in AA.VV. “Scritti in onore di Sergio Terzani”, Franco Angeli, Milano.
- SIBILIO PARRI B. (2011), *Strumenti di accountability dei musei: esperienze e proposte*, in M. Montella, M. Cerquetti (a cura di), “Economia, cultura, territorio”, Atti della giornata di studio, Fermo, Facoltà di Beni Culturali, 7 dicembre 2009, “Quaderni del Dipartimento di Beni Culturali”, n. 1, EUM, Macerata.
- SOLIMA L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Padova, Cedam.
- SOLIMA L. (2004), *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci, Roma.
- SOLIMA L.(2009), *Nuove metriche per comunicare il museo*, Economia della Cultura n. 4, Il Mulino.
- STORLAZZI A. (2009), *Le sinergie nel governo di impresa. Una risposta sistemica alla complessità*, Collana del Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali dell'Università degli Studi di Salerno, Giappichelli, Torino.
- TAMMA M. (2006), “La produzione culturale e il concetto di prodotto”, in Goldoni D., Rispoli M., Troncon R., (a cura di), *Op. Cit.*
- TAMMA M., CURTOLO A. (2009), “Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitment, risorse, prodotti”, in Rispoli M., Brunetti G. (a cura di), *Op. cit.*
- TURRINI A. (2009), *Politiche e management pubblico per l'arte e la cultura*, Egea, Milano.
- WILLIAMS R. (1981), cit. in Hesmondhalgh D. (2008), *Op. Cit.*
- YIN R. K. (2005), *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Armando Editore, Roma.
- ZAN L. (2000), *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, Etas, Milano.
- ZAN L. (2002), *Renewing Pompeii, Year Zero. Promises and expectations from new approaches to museum management and accountability*, “Critical Perspectives in Accounting”, n. 13: 89-137.
- ZAN L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Mondadori Electa, Milano.

- <http://www.dirittodellearti.it>.
- [http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc/GreenPaper\\_creative\\_industries\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc/GreenPaper_creative_industries_it.pdf);
- <http://www.symbola.net>;
- <http://www.touringclub.it>
- <http://www.polomuseale.firenze.it/>
- <http://www.ufficiostudi.beniculturali.it>.

