Centro Studi
Silvia Santagata
EBLA

Università degli Studi
di Napoli Federico II

Gli Amici dei Musei in Italia

Verso un mecenatismo adozionale

Con il sostegno della Compagnia di San Paolo

Compagnia di San Paolo

2015

Una ricerca condotta da:

Centro Studi Silvia Santagata – EBLA
Laboratorio di Urbanistica e di Pianificazione del Territorio, Università Federico II di Napoli

In collaborazione con *Ufficio Studi MiBACT, Segretariato Generale Servizio I – Coordinamento e Studi*

Coordinamento della ricerca e redazione del rapporto

Enrico Bertacchini
Vittorio Falletti

Supervisione scientifica: *Giovanna Segre*

Rilevazione ed elaborazione indagine Associazioni FIDAM:

Vittorio Falletti
Alessio Re

Raccolta dati ed elaborazione Casi Studio:

Enrico Bertacchini e Vittorio Falletti – Cap. 6.1, Amici Fondazione Torino Musei e Cap. 6.3, Amici degli Uffizi
Paola Fiorentino – Cap. 6.2, Amici di Capodimonte e Amici dei Musei di Napoli
Alessia Berardi – Capitolo 7

Ringraziamenti

Questo rapporto è il risultato di un lavoro di ricerca e analisi che ha coinvolto, oltre agli autori, numerosi studiosi e operatori in ambito museale, le cui valutazioni e suggerimenti sono stati estremamente utili per approfondire e sviluppare il tema degli Amici dei Musei in Italia.

Il progetto è stato fortemente voluto e promosso da Walter Santagata, che ricordiamo come amico e maestro per i suoi preziosi insegnamenti. Un sentito ringraziamento va a Adriano da Re, per il suo continuo supporto nelle fasi di impostazione dell'indagine e disponibilità al confronto sul tema.

Un doveroso riconoscimento va a Gianni Bonazzi e Adele Maresca dell'Ufficio Studi del MiBACT, per la collaborazione nello sviluppo dell'indagine e messa a disposizione di dati e informazioni relative al contesto nazionale. A Marco Demarie e Allegra Alacevich della Compagnia di San Paolo per gli stimolanti spunti critici. Grazie anche a Giovanna Segre, Massimo Marrelli, Sergio Foà e tutti i membri del Centro Studi Silvia Santagata-Ebla per l'incoraggiamento e gli utili pareri ricevuti durante le diverse fasi della ricerca.

Un grazie sincero va a tutti i responsabili delle Associazioni Amici dei Musei federate alla Federazione Italiana degli Amici dei Musei (FIDAM) per la pazienza e disponibilità accordata durante le fasi dell'indagine. In particolare si vuole ringraziare il compianto ex-presidente della FIDAM, Mauro del Corso, per per aver esortato i presidenti delle realtà federate a rispondere al nostro questionario, nonché Paolo Berruti, già presidente della Federazione, per il suo vivo interessamento ai risultati dell'indagine. Uno speciale ringraziamento a Jean-Michel Raingeard, presidente della FFSAM-Fédération Française des Sociétés d'Amis de Musée*s*, per la sua cortese disponibilità ad un confronto tra la situazione delle associazioni Amici dei Musei in Italia e in Francia.

L'analisi dei casi studio non sarebbe stata possibile senza la disponibilità e accoglienza delle istituzioni oggetto di studio. Un particolare ringraziamento va in questo senso a Mario Verdun di Cantogno dell'Associazione Amici della Fondazione Torino Musei; a Maria Vittoria Colonna Rimbotti ed Emanuele Guerra dell'Associazione Amici degli Uffizi; al compianto Augusto de Luzenberger e Stefania Albinni degli Amici di Capodimonte; a Lucio Fino dell'Associazione degli Amici dei Musei di Napoli; a Linda Martino del Museo di Capodimonte e a Annamaria Romano della Soprintendenza Speciale per il Polo Museale della Città di Napoli; a Denise Bernabè, Susanna Mandice e Vanessa Vacchini del Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto.

La responsabilità dei contenuto del presente rapporto è ovviamente degli autori.

Indice

Sommario esecutivo 5
1. Il valore inesplorato di un pubblico fidelizzato e attivo 9
1.1 Il mecenatismo adozionale come modello di sostegno ai musei 10
1.2 Amici dei musei tra Stewardship e Membership 12
1.3 Le sfide del mecenatismo adozionale per l'Italia 15
2. Un modello interpretativo del fenomeno 17
2.1. Tipologie di sostegno e valorizzazione 18
2.2. Natura e struttura delle organizzazioni 21
2.3. I potenziali impatti e benefici degli amici dei musei 22
3. Gli Amici dei Musei nel mondo 24
3.1. Dal primo museo moderno alla nascita delle associazioni degli amici 24
3.2. Le associazioni amici del museo "in rete": nascita e sviluppo della World Federation of Friends of Museums 24
3.3. Louvre, British Museum e i loro amici: due modelli a confronto 26
4. I Musei Italiani e i loro sostenitori 30
4.1. Distribuzione territoriale e tipologie del patrimonio culturale supportato 30
4.2. Numero di visitatori e amici dei musei: un fenomeno a due facce 32
4.3. Amici dei musei come espressione di capitale culturale e sociale 33
4.4. La natura giuridica e forme gestionali delle istituzioni supportate 35
4.5. Le attività culturali dei musei e la relazione con i pubblici locali 36
5. Indagine quantitativa sulle Associazioni Amici dei Musei in Italia 37
5.1. Forma giuridica e finalità 39
5.2. Quando sono nate le associazioni di amici 40
5.3. Struttura, dimensioni e tipologie di membership 41
5.4. Le attività e le risorse economiche 48
5.5. La capacità di fare rete 52
5.6. Il rapporto con l'istituzione supportata 54
6. Casi studio 58
6.1. Gli amici della Fondazione Torino Musei 59
6.2. Napoli: Amici del Museo di Capodimonte e Amici dei Musei di Napoli 63
6.3. Gli Amici degli Uffizi 69

7. Prospettive 72
7.1. La membership museale 72
7.2. Crowdfunding museale 75
7.3. Corporate friends 77
8. Proposte di policy 80
Bibliografia 85
Appendice 87

Sommario esecutivo

- L'obiettivo della presente ricerca è studiare in che modo il fenomeno degli "Amici dei Musei" possa essere uno strumento effettivo per il sostegno delle attività e delle collezioni delle istituzioni museali e del patrimonio culturale italiano.

- In un contesto di costante riduzione delle risorse pubbliche per la cultura da anni si discutono politiche e strategie volte a favorire la sostenibilità dei musei attraverso un sempre maggior ricorso a risorse private. L'enfasi è stata però posta principalmente su aspetti economicistici e gestionali delle politiche culturali, puntando su forme di incentivazione economica per indurre il contributo dei privati o su strategie che rivisitano il marketing del prodotto culturale per attrarre visitatori e aumentare la domanda. Al contrario, meno enfasi è stata data a misure e fattori che mettano al centro il valore intrinseco, morale e sociale dell'arte e il legame tra i musei e i loro pubblici. Tra queste, il ruolo dei gruppi di sostenitori e amici dei musei può senza dubbio rappresentare un potenziale strumento innovativo e complementare alle politiche finora proposte o attuate poiché, come vedremo, attiva forme di contribuzione più ampie e riconducibili a una sfera di valori più legati al perseguimento della qualità sociale.

- L'indagine cerca di approfondire come l'amore per l'arte, i valori etici e le motivazioni intrinseche degli individui possano manifestarsi attraverso forme più complesse e molteplici di contribuzione e sostegno alle istituzioni museali rispetto alle più tradizionali donazioni in denaro. La suggestione è che in Italia sia possibile non solo favorire le donazioni attraverso meccanismi di mecenatismo culturale diffuso, ma che gli "Amici dei Musei" possano rappresentare un ulteriore tassello per sviluppare politiche più ampie di sostegno alle istituzioni del patrimonio culturale. In queste organizzazioni prevale infatti una componente rilevante di coinvolgimento attivo dei pubblici capace di favorire la creazione di una nuova forma di *mecenetasimo adozionale* che si trova all'intersezione di tre principali forme di sostegno e valorizzazione: le erogazioni liberali, il volontariato museale e i processi di fidelizzazione.

- Alla base del mecenatismo adozionale esistono due possibili modelli di formazione e sviluppo degli Amici dei Musei. Un primo modello di *stewardship* del patrimonio culturale vede nella società civile la spinta propulsiva per la creazione di gruppi di sostenitori che nascono spontaneamente ed è esterno e indipendente dall'istituzione supportata, normalmente guidato da relazioni di reciprocità tra i suoi membri e organizzato sotto forma di associazione. Il capitale sociale, culturale e la coesione identitaria di una comunità sono le condizioni necessarie per innescare forme strutturate di sostegno e valorizzazione al patrimonio culturale di un territorio. Nel modello di *membership* museale sono invece i musei a costruire la propria comunità di sostenitori mediante iniziative di coinvolgimento e sensibilizzazione dei pubblici. L'importanza della collezione, la reputazione, l'accountability, la capacità gestionale e di marketing culturale del museo sono secondo questo approccio i principali fattori per creare una base ampia di membri e trasformarli in sostenitori attivi.

- Partendo da questi due approcci complementari, la ricerca offre un'analisi quantitativa e qualitativa del legame che unisce istituzioni museali e i loro sostenitori nel complesso

fenomeno degli amici dei musei. L'analisi quantitativa utilizza i dati del Sistema Informativo Integrato sui Musei e Istituti di Antichità Italiani relativo al 2011 per offrire una prima panoramica a livello nazionale su quanti e quali musei italiani ricevano il sostegno di associazioni di amici. Un'indagine più in profondità è stata invece condotta nel 2014 sulle associazioni federate alla Federazione Italiana Degli Amici dei Musei (FIDAM) per conoscere le caratteristiche strutturali e le attività di queste organizzazioni. I risultati evidenziano le peculiarità di un modello italiano di mecenatismo adozionale , ma anche potenzialità per un suo futuro sviluppo.

- In media, solo il 28% delle oltre 4.500 istituzioni del patrimonio culturale italiano dichiara di avere un gruppo di sostenitori o un'associazione di amici, con valori più elevati nel Centro e Nord Italia e sensibilmente inferiori in alcune regioni del Sud e Isole. Gli amici dei musei tendono ad essere presenti dove più forte è sul territorio il capitale culturale e sociale delle comunità e in quelle istituzioni dotate di maggiore autonomia gestionale e proattività nelle relazioni con i loro pubblici.

- Per quanto pochi musei - anche tra i più importanti nel panorama nazionale - abbiano finora sviluppato sistemi di membership per coinvolgere i privati a sostegno delle proprie attività, il sostegno degli amici dei musei si organizza in forme autonome e si distribuisce in modo relativamente uniforme tra le eccellenze museali e le più piccole realtà del patrimonio culturale diffuso italiano, svolgendo spesso in quest' ultimo caso un ruolo fondamentale per la sua valorizzazione e fruibilità.

- Osservando le caratteristiche strutturali delle associazioni di amici dei musei presenti nel campione, si riscontra come queste realtà, escluse poche eccezioni, siano generalmente delle organizzazioni "leggere", con budget annuali generalmente inferiori ai 50.000 € e una dimensione media di circa 150 membri. Sono caratterizzate inoltre da una relativa maggioranza di soci di genere femminile, ma allo stesso tempo da una scarsissima presenza di giovani. Le principali tipologie di sostegno e valorizzazione a favore delle istituzioni supportate sono in ordine di rilevanza:

    - Produzione, condivisione e divulgazione di conoscenze ed esperienze sui beni culturali e sulle collezioni
    - Sostegno finanziario costante e continuativo principalmente attraverso l'impiego delle quote associative
    - Sostegno al funzionamento e gestione dei musei mediante volontariato
    - Ampliamento delle collezioni mediante acquisizioni e lasciti

- Meno caratterizzante risulta invece la capacità delle associazioni per promuovere campagne dedicate di raccolta fondi a favore delle istituzioni supportate e coinvolgere attivamente imprese e soggetti corporate nelle attività di sostegno al museo. È necessario sottolineare come queste azioni di catalizzazione di fondi e attrazione di sostegno privato non siano considerate prioritarie da una parte rilevante delle associazioni di amici dei musei.

- A completamento dell'indagine quantitativa, si è scelto di analizzare qualitativamente attraverso casi di studio l'esperienza di alcuni gruppi di sostenitori per approfondire come le variabili ambientali, le caratteristiche del museo e il contesto istituzionale possano creare vincoli e opportunità all'operato delle associazioni di amici. Sono stati scelti come casi di

studio le associazioni di amici di tre differenti musei o sistemi museali:

- Torino – Amici della Fondazione Torino Musei
- Firenze – Amici della Galleria degli Uffizi
- Napoli – Amici del Museo di Capodimonte e Amici dei Musei di Napoli

- Il quadro generale che emerge dalle analisi quantitativa e qualitativa è quello di un mecenatismo adozionale basato su un approccio di *stewardship* in cui gruppi della società civile si costituiscono intorno all'interesse per la preservazione e conservazione del patrimonio storico artistico. Le forme di coinvolgimento e sostegno riscontrate sono molteplici, ma allo stesso tempo, escluse alcune eccezioni riscontrate nei casi studio, esprimono modelli relativamente tradizionali di supporto al patrimonio culturale e interazione con le istituzioni supportate.

- In questa prospettiva, il capitolo 7 offre una breve panoramica - mediante casi esemplari nel contesto italiano - di nuove tendenze di coinvolgimento e sostegno dei pubblici, in particolare i sistemi di membership museale, i corporate friends e il crowdfunding museale. Sebbene ognuno di questi temi richiederebbe una ricerca dedicata, sono qui trattati congiuntamente per offrire prima di tutto uno spunto di riflessione sulla opportunità del loro utilizzo per rinforzare il ruolo degli amici dei musei nel panorama italiano.

- La ricerca si conclude individuando 6 principali obiettivi e 10 azioni di policy per lo sviluppo del mecenatismo adozionale in Italia, sia attraverso il rafforzamento dell'esperienza delle associazioni degli amici dei musei, sia suggerendo strategie per un ruolo più attivo delle istituzioni museali nella costruzione di gruppi di sostenitori fidelizzati. Queste proposte riguardano interventi attuabili a diversi livelli, dalla relazione tra il singolo museo e i suoi sostenitori fino alla scala regionale o nazionale dove è necessaria il coinvolgimento e coordinazione di attori istituzionali pubblici e privati. I principali ambiti di intervento sono:

  - Accrescere la visibilità e il riconoscimento a livello nazionale degli amici dei musei
  - Sostenere il capacity-building dei gruppi di sostenitori
  - Incentivare il coinvolgimento dei giovani nei gruppi di amici dei musei
  - Incentivare le istituzioni museali pubbliche a costruire attivamente la loro base di amici
  - Creare gruppi di sostenitori dei musei italiani all'estero
  - Rafforzare il legame tra musei e imprese attraverso sistemi di "corporate friendship"

1. Il valore inesplorato di un pubblico fidelizzato e attivo

In un contesto di costante riduzione delle risorse pubbliche per la cultura, da anni si discutono politiche e strategie volte a favorire la sostenibilità dei musei attraverso un sempre maggior ricorso a risorse private. Alla base di queste proposte vi è la consapevolezza che sia necessaria un nuovo modo di promozione delle istituzioni culturali verso i propri pubblici e potenziali sostenitori. Il dibattito si è spesso concentrato su due principali assi di intervento: da un lato, politiche sulla domanda attraverso lo l'aumento dei visitatori; dall'altro, strategie sul lato dell'offerta mediante lo sviluppo di strumenti che favoriscano il fundraising.

Il primo ambito riguarda le politiche di prezzo per l'accesso ai musei, le strategie di coinvolgimento e fidelizzazione dei pubblici e il rafforzamento del legame con la comunità locale. Poiché i livelli di fruizione di arte e cultura sono fortemente influenzati dall'apprendimento mediante il consumo, dallo sviluppo graduale delle conoscenze e dalla possibilità di sperimentazione, appare necessario ridurre il più possibile le barriere all'accesso dei musei e sollecitare i pubblici meno sensibili al patrimonio culturale. Il tema della gratuità dell'accesso (Santagata, 2009) si inserisce chiaramente in questo dibattito, così come la recente riforma da parte del MiBACT sull'ingresso ai musei statali italiani, proponendo una rimodulazione delle tariffe, aperture prolungate e l'estensione dell'accesso gratuito a tutte le prime domeniche del mese. Allo stesso modo, termini come *Audience Development o Audience Building* sono sempre più utilizzati dai policy-maker in ambito nazionale ed europeo per rafforzare l'impatto dell'azione culturale dei musei attraverso strategie che - operando dal marketing culturale ai programmi educativi - possano favorire la fidelizzazione dei pubblici abituali e l'avvicinamento di quelli normalmente esclusi dalla fruizione (Bamford e Wimmer, 2012; De Biase, 2014).

Sul secondo ambito, seguendo i modelli anglosassoni di maggiore successo, le misure più invocate sono state forme di incentivazione fiscale al contributo di privati e imprese o – rivolgendosi ai singoli musei – ricette per migliorare la capacità di attrarre donors o sponsors. Alla base di queste proposte vi è la generale consapevolezza che il mecenatismo sia un atto pro-sociale che ha un costo da parte del donatore, e per questo forme di agevolazione fiscale o ricompense materiali sotto forma di benefit o pubblicità renderebbero meno oneroso questo gesto. L'obiettivo principale, secondo un semplice schema di domanda e offerta sarebbe quello di ridurre il costo opportunità dei donatori per aumentare l'offerta generale di donazioni (Schuster, 2006). In questa prospettiva, il recente provvedimento *Art Bonus* (D.L. 83/2014), introducendo un credito di imposta superiore al 50% per le erogazioni effettuate da parte di privati e imprese a sostegno del patrimonio

culturale pubblico[1], può essere considerato un chiaro esempio di questa tipologia di misure che allineano il sistema italiano alle esperienze più avanzate a livello europeo in materia di politiche di sostegno fiscale delle donazioni alla cultura.

È interessante notare come su entrambe i versanti di questo dibattito l'enfasi sia stata posta principalmente su aspetti economicistici e gestionali delle politiche culturali, puntando su forme di incentivazione economica per indurre il contributo dei privati o su strategie che rivisitano il marketing del prodotto culturale per attrarre visitatori e aumentare la domanda. Al contrario, meno enfasi è stata data a misure e fattori che mettano al centro il valore intrinseco, morale e sociale dell'arte come motore delle pratiche culturali e del supporto ai musei (McCarthy et al., 2001). Tra queste, la valorizzazione del ruolo dei gruppi di sostenitori e amici dei musei può senza dubbio rappresentare un potenziale strumento innovativo e complementare alle politiche finora proposte o attuate poiché, come vedremo, attiva forme di contribuzione più ampie che si riconducono a una sfera di valori più legati al perseguimento della qualità sociale.

1.1 Il mecenatismo adozionale come modello di sostegno ai musei

Secondo la definizione inserita nel "Code of Ethics for Friends and Volunteers of Museums" approvato nel 1996 dalla World Federation of Friends of Museums:

Sono "amici dei musei" tutti coloro che, operando su base volontaria e non remunerata, contribuiscono in molteplici forme al sostegno e allo sviluppo dei musei, alla loro presenza e influenza pubblica. Il loro sostegno può essere morale, finanziario o essere costituito da lavoro e prestazioni volontarie. I benefattori, i donatori, i volontari, i membri del consiglio di amministrazione dei musei e i soci dei musei sono considerati amici dei musei.

Questa prima definizione mette in luce alcuni aspetti salienti di una forma ampia e articolata di mecenatismo. Il termine "amici" rimanda prima di tutto ad un campo semantico di rapporti di esclusività e fidelizzazione che vanno oltre la pura fruizione delle collezioni come visitatori e utenti. Si instaurano tra le persone e le singole istituzioni culturali e devono essere coltivati attivamente da entrambe le parti. Inoltre, la definizione sottolinea il valore pro-sociale del sostegno ai musei attraverso una molteplicità di forme di contribuzione che vanno oltre la semplice donazione di denaro e sono mosse principalmente da motivazioni intrinseche quali ad esempio il senso civico e l'amore per l'arte degli individui.

[1] In dettaglio: per interventi di manutenzione, protezione e restauro di beni culturali pubblici, per il sostegno degli istituti e dei luoghi della cultura di appartenenza pubblica e per la realizzazione di nuove strutture, il restauro e il potenziamento di quelle esistenti delle fondazioni lirico-sinfoniche o di enti o istituzioni pubbliche che, senza scopo di lucro, svolgono esclusivamente attività nello spettacolo.

Tali motivazioni emergevano chiaramente anche nella ricerca "Donare si può", condotta nel 2012 da Civita e Fondazione di Venezia in collaborazione con l'Ufficio Studi del MiBAC. I risultati di quella indagine individuavano per l'Italia un modello latente di *mecenatismo culturale diffuso*: la propensione al sostegno finanziario da parte dei singoli cittadini in favore del patrimonio culturale non si basa necessariamente sulla presenza di incentivi fiscali, ma sulla superiorità delle componenti pro-sociali ed etiche nelle motivazioni personali alla donazione, e può essere resa effettiva attraverso procedure istituzionali che favoriscano la trasparenza nella destinazione del contributo e l'*accountability* delle istituzioni culturali.

La presente indagine rappresenta idealmente il seguito di quella ricerca poiché cerca di approfondire come l'amore per l'arte, i valori etici e le motivazioni intrinseche degli individui possano manifestarsi attraverso forme più complesse e molteplici di contribuzione e sostegno al patrimonio culturale rispetto alle più tradizionali donazioni in denaro. La suggestione è che in Italia sia possibile non solo favorire le donazioni attraverso meccanismi di mecenatismo culturale diffuso, ma che le Associazioni "Amici dei Musei" possano rappresentare un ulteriore tassello per sviluppare politiche più ampie di sostegno al patrimonio culturale. Alla base di queste organizzazioni prevale infatti una componente rilevante di fidelizzazione e coinvolgimento attivo dei sostenitori che può favorire la creazione di una nuova forma di *mecenatismo adozionale*.

Tra le principali caratteristiche di questo sistema si possono considerare:

- creazione di un legame forte e duraturo tra museo e comunità;
- forme di contribuzione e valorizzazione non esclusivamente monetarie
- condivisione di conoscenze ed esperienze culturali legate al patrimonio culturale supportato
- coinvolgimento dei sostenitori nella vita e nelle attività del museo sia attraverso benefici accessori, sia dando la possibilità di partecipare attivamente alla definizione e alla realizzazione di obiettivi condivisi;

Questa forma di mecenatismo non è affatto nuova. Gli amici dei musei sono infatti presenti da tempo in moltissimi paesi e, in forme più o meno organizzate, forniscono a realtà museali assai variegate (dal grande museo metropolitano di notorietà internazionale fino al piccolo ecomuseo di montagna) un prezioso supporto sul piano finanziario, organizzativo, di raccordo e comunicazione con i pubblici del museo. Tuttavia, sia sul piano euristico sia su quello simbolico, alle realtà degli amici dei musei sembra esser stata riservata, anche in anni recenti, un'attenzione sorprendentemente modesta. Nella maggior parte dei volumi pubblicati dai più autorevoli museologi internazionali agli amici dei musei (e alle loro associazioni) vengono dedicate poche pagine o poche righe, mentre limitato è il numero di articoli loro dedicati sulle principali riviste di museologia (Museum International; Museum Journal; Muse, etc.). Anche la letteratura, nell'ambito dell'economia della cultura e della sociologia, evidenzia un assai modesto numero di contributi sul tema, mentre ben più elevato è invece il numero di studi incentrati sul mecenatismo culturale. Si può ipotizzare che il limitato interesse per gli amici dei musei sia dovuto a due motivi principali:

- moderato interesse da parte dei museum professionals: l'apporto degli "amici" rappresenta spesso un grosso aiuto per il museo; per contro maggiore il supporto degli amici, tanto più elevato il loro possibile peso decisionale. Semplificando al massimo si può ipotizzare che esista un tendenziale trade-off fra rilevanza del contributo degli "amici" e gradi di libertà di amministratori, direttori, curatori etc. nell'operare scelte relative ai programma espositivi, alle politiche di acquisizione, etc. Maggiore la visibilità e lo status degli "amici", minore la possibile libertà d'azione dei museum professionals e maggiori i rischi di 'intromissioni';
- difficoltà nel definire in modo chiaro e condiviso l'oggetto di studio. La definizione "amici dei musei" è stata infatti utilizzata in modo non univoco da studiosi ed esperti, anche in conseguenza dell'ampia varietà di musei esistenti e conseguentemente delle loro specificità sul piano dimensionale, organizzativo, gestionale e di natura giuridica. Le realtà strutturate di appartenenza e sostegno attivo e/o proattivo ai musei (così come ad altre istituzioni culturali) possono infatti assumere varie forme e denominazioni: members, amici, sostenitori, clubs, volontari etc.. In piccole realtà museali spesso esiste un'unica entità, spesso in forma di associazione, i cui aderenti svolgono più azioni di supporto (spesso ad esempio l''amico' svolge anche attività di volontariato) mentre nei grandi musei i sistemi si supporto sono rappresentati da entità anche giuridicamente e logisticamente distinte.

1.2 Amici dei musei tra Stewardship e Membership

Se si riconosce l'importanza di creare sistemi di sostegno e valorizzazione del patrimonio culturale basati sul coinvolgimento attivo e la fidelizzazione di amici dei pubblici, emerge un primo dilemma su quali attori e meccanismi istituzionali siano più efficaci per favorire questa forma di mecenatismo adozionale. In altre parole, *considerando il rapporto dialogico che lega musei e sostenitori, è più opportuno che sia la società civile ad adottare i musei e il loro patrimonio, o sono le istituzioni museali che devono sensibilizzare i pubblici per renderli sostenitori attivi e fidelizzati alla loro missione?*

A prima vista le due alternative non sembrano apparentemente in contraddizione, ed anzi possono coesistere nel perseguimento dello stesso obiettivo di sostegno al patrimonio culturale. Tuttavia, definiscono due diverse percorsi di formazione e sviluppo degli amici dei musei, come esemplificato nella Figura 1.

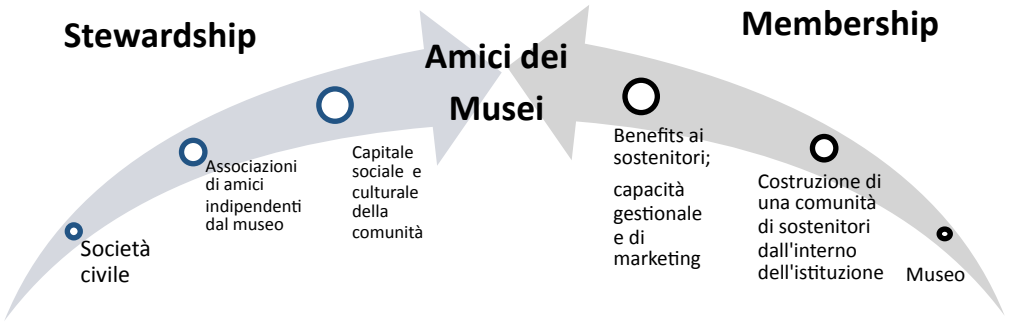

Figura 1 Due modelli di evoluzione degli Amici dei Musei

Amici come modello di stewardship del patrimonio culturale

Nel primo caso, la spinta nasce dalla società civile da parte di gruppi di individui che sviluppano interesse e volontà di sostegno e valorizzazione di elementi del patrimonio culturale. Questa spinta può essere letta in molti casi come una richiesta di condividere insieme ai musei la missione di *stewardship* del patrimonio culturale a beneficio del pubblico e della comunità. Questo termine anglosassone, difficilmente traducibile in italiano, indica infatti un principio di gestione responsabile e sostenibile di un bene comune di cui non si è proprietari, ma solo affidatari (Anderson, 2004). Gli amici del museo si configurano in questo modello come un gruppo di sostenitori che nasce spontaneamente ed è esterno e indipendente dall'istituzione supportata, normalmente guidato da relazioni di reciprocità tra i suoi membri e organizzato sotto forma di associazione. Il capitale sociale, culturale e la coesione identitaria di una comunità sono le condizioni rilevanti per innescare forme strutturate di sostegno e valorizzazione al patrimonio culturale di un territorio. Tuttavia la loro efficacia nel sostenere i musei dipenderà fortemente dalla capacità organizzativa e dal grado di integrazione e coinvolgimento che questi gruppi riescono ad avere con il museo supportato. All'interno di questo modello di *stewardship* rientrano sia esperienze dirette al sostegno continuativo e permanente a singole istituzioni - come l'associazione Amici del Louvre, nata alla fine del XIX che oggi conta circa 60.000 membri – sia organizzazioni come il Fondo Ambiente Italiano (FAI) o Italia Nostra. Tuttavia in questo caso il legame di supporto e fidelizzazione con una singola istituzione museale è meno accentuato, poiché queste realtà o direttamente gestiscono beni culturali e ambientali o promuovono iniziative di sostegno che coinvolgono di volta in volta differenti beni del patrimonio storico e artistico.

Amici come modello di membership museale

Nel secondo caso, sono i musei che costruiscono la propria comunità di sostenitori mediante iniziative di coinvolgimento e sensibilizzazione dei pubblici. Questa strategia è normalmente

associata alla creazione di programmi di fidelizzazione museale: l'individuo entra a far parte di una comunità in cui il legame con il museo, le sue collezioni e le possibilità di relazione con gli altri membri sono regolate dal museo stesso ed incentivate attraverso l'offerta di benefits modulati in base a diverse tipologie di sostegno. I potenziali aderenti ad uno schema di membership museale sono mossi inizialmente dal calcolo dei benefici che traggono in base all'aspettativa di frequentazione futura del museo e solo successivamente potrà emergere il loro senso di appartenenza in base alle strategie messe in atto dall'istituzione museale. L'importanza della collezione, la reputazione, l'accountability, la capacità gestionale e di marketing culturale del museo sono secondo questo approccio i principali fattori per creare una base ampia di membri e trasformarli in sostenitori attivi (Bhattacharya et al. 1995; Kotler e Kotler, 2000; Kotler, 2001). Come racconta Kotler, l'Art Institute of Chicago, che alla metà degli anni Novanta poteva contare su 150.000 membri e su uno dei più estesi programmi di membership negli Stati Uniti, ha visto molti dei suoi membri assumere il ruolo di volontari attivi e a tempo pieno. Alcuni di questi più tardi offrirono al museo collezioni, donazioni o ne fecero il beneficiario del proprio testamento.

La presente ricerca riconosce nel fenomeno Amici dei Musei la tensione verso un modello di *stewardship* in cui la società civile può, insieme alle tradizionali istituzioni museali, ricoprire un ruolo fondamentale nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano. Per questo, il focus dell'indagine sono principalmente i gruppi di amici dei musei e le principali domande di ricerca riguardano la loro diffusione sul territorio, la tipologia di attività svolte, il grado di integrazione con le istituzioni supportate e le politiche che possono essere messe in atto per favorirne la loro missione. Per rispondere a queste domande, è stata condotta un'esplorazione quantitativa sulle organizzazioni appartenenti alla Federazione Italiana degli Amici dei Musei (FIDAM) e un'analisi comparativa di cinque casi studio che mettono in evidenza analogie e differenze nel modo di operare di queste organizzazioni in differenti contesti.

Tuttavia, cogliere le potenzialità di un mecenatismo che si fonda sull'iniziativa della società civile e su un modello di *stewardship* del patrimonio culturale non può prescindere dall'idea che i musei debbano avere un ruolo proattivo, anche mediante lo sviluppo di iniziative più ispirate a sistemi di *membership*, in cui sono i musei stessi ad essere i primi attivatori di gruppi di sostenitori delle loro collezioni. E' infatti possibile che in diversi contesti sociali e istituzionali sia più facile sviluppare forme di mecenatismo adozionale attraverso l'iniziativa delle istituzioni culturali piuttosto che mediante l'azione collettiva di una comunità. Per questo motivo, è necessario capire quali siano le condizioni e caratteristiche dei musei italiani che inducono la presenza o meno di gruppi di sostenitori e quali strumenti siano più efficaci per sviluppare sistemi di membership che valorizzino il coinvolgimento attivo e duraturo dei privati al sostegno delle loro collezioni. Alcune delle principali questioni riguardano infatti le opportunità che il web e le ICTs offrono per creare innovativi canali di mecenatismo, come nel caso del *crowdfunding,* oppure come coinvolgere non solo i singoli cittadini, ma anche le imprese in forme diverse dai tradizionali sistemi di sponsorizzazione o *corporate philantropy*.

1.3 Le sfide del mecenatismo adozionale per l'Italia

Per quanto l'Italia sia dotata di un vasto patrimonio di monumenti, musei, aree archeologiche e collezioni d'arte nelle sue città e sul territorio, questa ricchezza culturale non sembra aver attratto nei decenni passati e fino agli anni recenti attività di mecenatismo e sostegno altrettanto rilevanti. È mancata finora in Italia una sensibilità al mecenatismo culturale, che contraddistingue invece il mondo anglosassone, e l'applicazione di politiche in favore delle erogazioni liberali che creassero un ambiente favorevole alle donazioni per il patrimonio culturale. Analogamente, il contesto istituzionale eccessivamente burocratizzato e la relativamente scarsa autonomia gestionale della maggior parte delle istituzioni pubbliche culturali ha spesso inibito o reso difficile la possibilità per i singoli musei di sviluppare iniziative per attrarre e coinvolgere i privati o le comunità sul territorio nel sostegno del patrimonio culturale. Questi limiti sembrano ancora più evidenti se si considera il più ristretto ambito di analisi degli amici dei musei, ma sono anche delle potenzialità che se sfruttate propriamente rappresentano delle sfide per il futuro del mecenatismo culturale in Italia. Si possono infatti individuare alcuni assi di azione prioritari nei seguenti punti:

- *Pochi musei hanno i loro amici*: come si vedrà nel Capitolo 4, secondo l'indagine ISTAT-MiBACT sui Musei, aree archeologiche e monumenti, solo il 28% delle oltre 4.000 istituzioni del patrimonio culturale italiano dichiara di avere un gruppo di sostenitori o un'associazione di amici, con valori che scendono intorno al 15% in alcune regioni del Sud Italia. Analogamente, pochi musei, anche tra i più importanti nel panorama nazionale, hanno finora sviluppato efficaci sistemi di membership per attrarre e coinvolgere i privati a sostegno delle loro attività. Questo quadro segnala una sorprendente debolezza nella capacità di costruire legami da parte delle istituzioni del patrimonio culturale e le comunità di riferimento sul territorio, ma allo stesso tempo mette in luce quanto si possa ancora fare attraverso nuove forme di mecenatismo adozionale per la valorizzazione del patrimonio culturale.
- *Eccellenze internazionali e patrimonio diffuso*: il patrimonio culturale italiano è caratterizzato da eccellenze internazionali ma allo stesso tempo da un vastissimo patrimonio diffuso su tutto il territorio. Secondo il rapporto della Banca d'Italia (2013), la dotazione museale italiana è infatti la più ampia d'Europa con 7,8 musei ogni 100.000 abitanti. Inoltre, a differenza di molti paesi europei, i musei italiani sono più uniformemente distribuiti sul territorio sia in termini di presenza che di attrattività: nessuna regione detiene più del 10% dei musei od assorbe più del 20% del totale dei visitatori. I primi cinque musei italiani attraggono poco meno del 10% delle visite complessive mentre nel Regno Unito e in Francia queste quote ammontano rispettivamente al 30% e 40%. Il rovescio della medaglia è tuttavia dato dal fatto che il numero medio di visitatori per singola struttura (meno di 22.000) risulta molto ridotto e pari solo alla metà di quanto si registra negli altri due paesi. Questi dati portano a due

implicazioni principali. La prima è che la presenza di molte istituzioni diffuse sul territorio può rappresentare un limite allo sviluppo di forme di mecenatismo adozionale a favore dei singoli musei. Se il mecenatismo culturale si può considerare una risorsa scarsa, questa lo è tanto più quanto maggiore è il numero delle istituzioni che competono per attrarre i pubblici e trasformarli in amici e sostenitori. Allo stesso modo, è prevedibile che le marcate differenze che sussistono tra le principali e più visitate istituzioni museali e le piccole realtà polverizzate sul territorio in termini di accesso e valorizzazione del patrimonio culturale richiedano una configurazione del sostegno ai musei che varia a seconda dei diversi contesti presi in esame. Gli amici dei musei possono giocare un ruolo importante nel sostegno del patrimonio in entrambe i casi, ma senza dubbio in forme e modalità diverse.

- *Il ricambio generazionale degli amici dei musei*: come emerge dai risultati della presente indagine, la presenza dei giovani (under 35) nelle associazioni amici dei musei è in media molto scarsa e pari solo al 11% della base dei membri di un'associazione, ponendo dei seri rischi per la continuità delle attività di tali gruppi. Questo dato è però in controtendenza rispetto a quello che ci dicono le statistiche sui comportamenti di visita del patrimonio culturale in Italia, che indicano i giovani almeno fino i 24 anni di età come la fascia di popolazione che ha maggiormente visitato almeno un museo negli ultimi 12 mesi[2]. Analogamente, secondo l'indagine Eurobarometro sulle pratiche culturali in Europa, solo il 34% dei ragazzi italiani tra i 15 e 24 anni dichiara di non aver visitato un museo negli ultimi 12 per mancanza di interesse, rispetto a una media europea del 44%. L'evidente scostamento tra l'interesse e frequentazione dei giovani per i musei da un lato, e la loro limitata partecipazione alla vita delle associazioni amici dei musei dall'altro, suggerisce come i giovani rappresentino un potenziale inespresso di coinvolgimento al sostegno del patrimonio culturale su cui le istituzioni e le stesse associazioni di amici possono puntare in futuro.
- *Coinvolgimento di amici stranieri*: il patrimonio culturale italiano è riconosciuto a livello internazionale e spesso ci si vanta di essere il paese con il maggior numero di siti iscritti nella Lista UNESCO del Patrimonio Mondiale. Questo punto di forza, che rende l'Italia una delle mete più visitate dai turisti stranieri alla ricerca di esperienze artistiche e culturali, non è però stato quasi mai sfruttato per creare dei sistemi di membership e di mecenatismo che superasse i confini nazionali e attraesse amici e donatori stranieri che sono interessati alla preservazione e valorizzazione del patrimonio culturale presente sul nostro territorio. In questo caso la sfida può essere duplice: da un lato, incentivare le singole eccellenze museali italiane a livello internazionale a sviluppare o consolidare forme di coinvolgimento più attivo dei pubblici stranieri; dall'altro, disegnare politiche e strategie di promozione che possano fidelizzare i pubblici stranieri e trasformarli in sostenitori più attivi del patrimonio diffuso sul territorio.

[2] Secondo i dati delle indagine Multiscopo dell'Istat riferita al 2013, su 100 persone dai 6 ai 24 anni di età più di 30 hanno visitato almeno un museo, monumento o area archeologica. Per persone con 25 anni o più, il dato scende sotto il 30% per ogni classe di età

2. Un modello interpretativo del fenomeno

Il fenomeno degli "amici dei musei" è stato generalmente poco studiato nell'ambito dell'economia della cultura, della museologia e della gestione delle istituzioni culturali rispetto ad altri temi come la relazione tra pubblico e musei o l'efficacia di sistemi e politiche di fundraising e mecenatismo in favore della cultura. Questa limitazione è dovuta in parte al fatto che non esista una definizione e delimitazione chiara e condivisa del fenomeno oggetto di studio in quanto quando si parla di sistemi di appartenenza e sostegno a istituzioni culturali, questi possono prendere diverse denominazioni e forme, tra le quali lo schema di membership, associazione di amici, gruppo di sostenitori, club etc..

Anche tra i museum professionals, solo nel 1996 è emersa una definizione condivisa a livello internazionale, frutto del lavoro del Comitato Etico della World Federation of Friends of Museums (WFFM), l'organizzazione internazionale non governativa che rappresenta numerosi gruppi di amici e sostenitori di musei nel mondo. La definizione presente nel Codice Etico degli Amici e Volontari dei musei rimane tuttavia molto ampia raccogliendo sotto la denominazione di Amici un insieme molto vario di attori e stakeholders:

"*Sono "amici dei musei" tutti coloro che, operando su base volontaria e non remunerata, contribuiscono in molteplici forme al sostegno e allo sviluppo dei musei, alla loro presenza e influenza pubblica. Il loro sostegno può essere morale, finanziario o essere costituito da lavoro e prestazioni volontarie. I benefattori, i donatori, i volontari, i membri del consiglio di amministrazione dei musei e i soci non remunerati sono considerati amici dei musei. (Art. 1.1)"*

Allo stesso tempo, il Codice Etico rimane relativamente vago riguardo le forme organizzative dei sostenitori che possono contraddistinguere i gruppi di amici dei musei. Infatti, sempre nella parte definitoria dello stesso Codice Etico si legge:

"La parola "associazione" include tutte le forme d'organizzazione degli amici e dei volontari dei musei che ne strutturano l'azione. Indipendentemente dal loro riconoscimento giuridico, queste associazioni, società o comitati possono operare solo in base a un riconoscimento ufficiale dell'istituzione interessata. (Art. 1.2)"

Considerando il fenomeno degli amici dei musei nel più vasto campo di indagine del settore non-profit e della filantropia è possibile tuttavia identificare tre principali dimensioni analitiche che caratterizzano i gruppi di sostenitori delle istituzioni museali.

La prima dimensione si concentra sulle diverse tipologie di sostegno e valorizzazione del patrimonio culturale che caratterizzano i gruppi di sostenitori. La seconda affronta la natura e struttura organizzativa degli Amici dei Musei, evidenziando come differenti caratteristiche organizzative e gestionali possano influenzare il perseguimento degli obiettivi e la performance. L'ultima dimensione analitica presenta e discute le diverse tipologie di benefici e impatti che i musei e le istituzioni culturali possono trarre dalla presenza di gruppi organizzati di amici e sostenitori.

2.1. Tipologie di sostegno e valorizzazione

L'eterogeneità e mutevolezza di configurazione degli amici dei musei è spiegabile in primo luogo considerando come questo fenomeno possa contemplare diverse forme di sostegno alle istituzioni culturali o di valorizzazione del patrimonio storico-artistico che difficilmente sono inquadrabili in un'unica definizione omnicomprensiva, e spesso sono analizzate e condotte distintamente. Come riporta la Figura 2, è possibile individuare tre principali ambiti di azione in cui gli amici dei musei possono essere generalmente coinvolti nel sostegno alle istituzioni. Il peso che le diverse funzioni rivestono nelle attività di un gruppo di sostenitori ne caratterizza spesso la *mission*, gli obiettivi e la struttura.

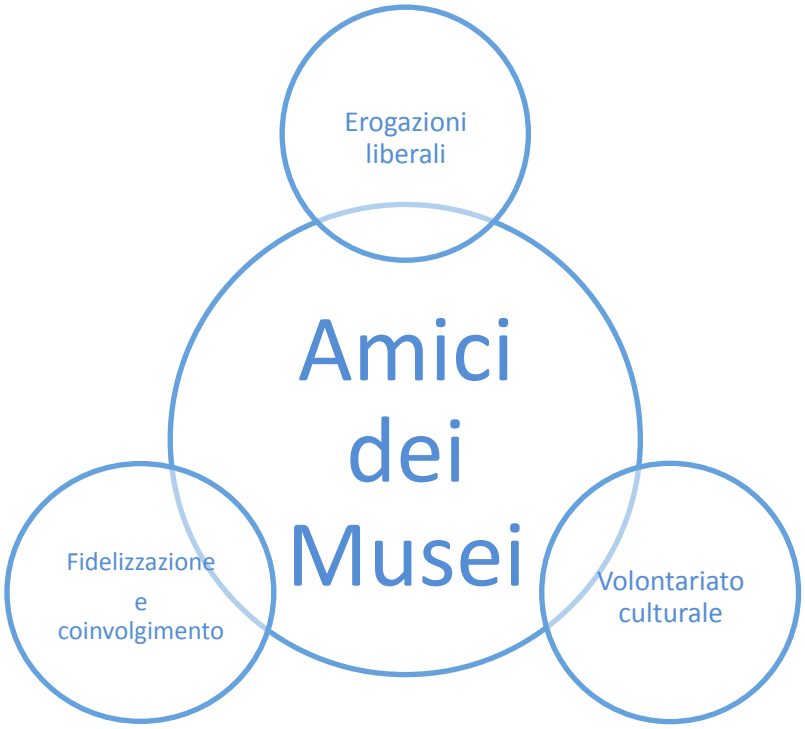

Figura 2 – Gli amici dei musei e le diverse attività di sostegno e valorizzazione

Erogazioni Liberali

Per erogazioni liberali si intendono le donazioni in denaro o i lasciti per la valorizzazione delle collezioni e il sostegno delle attività museali. Questo ambito di azione è spesso la forma più comune di mecenatismo culturale di cui beneficiano le istituzioni culturali attraverso sistemi e campagne di fundraising. L'apporto economico dei privati alla vita dei musei costituisce un elemento essenziale del loro funzionamento, in particolar modo nel modello anglosassone (sia britannico sia nordamericano) dove le contribuzioni in denaro da parte dei privati costituiscono generalmente il 10-15% delle entrate dei musei (Civita e Fondazione di Venezia, 2009). Il sostegno finanziario ai musei attraverso le erogazioni liberali viene inteso generalmente come un atto individuale, ma rientra anche pienamente nelle attività degli amici dei musei. Nel primo caso, i musei tendono a proporre dei differenti livelli di contribuzione per il sostegno della propria missione (a cui si associano diverse denominazioni come ad esempio, Supporter, Patron, Donor, Directors's circle) e i benefit sono proporzionali al livello di contribuzione e ai massimi gradi permettono una stretta relazione con lo staff dirigenziale del museo. Nel caso invece in cui esista un gruppo precostituito di sostenitori e amici, le risorse da destinare al sostegno del museo sono raccolte principalmente attraverso le quote associative e altre attività del gruppo, che le destina annualmente in a favore dell'istituzione per lo sviluppo delle suoi progetti.

Volontariato Culturale

Il volontariato rappresenta una forma di supporto che si sovrappone a quello degli amici dei musei e in molti casi costituisce l'attività principale svolta da questi gruppi. Rispetto alle donazioni in denaro, le principali risorse offerte mediante questa tipologia di contribuzione sono il tempo e le competenze delle persone. Le motivazioni alla base della scelta di fare volontariato per alcuni seguono un modello di scelta allocativa secondo cui tempo e denaro sono risorse interdipendenti e sostitute (Bauer et al., 2013). Secondo altri prevalgono la ricerca di esperienze di socialità e coinvolgimento nella comunità (Holmes, 2003). Il volontariato rappresenta in ogni caso una risorsa vitale per le istituzioni museali poiché permette di mantenere e ampliare l'offerta di molti servizi, tra cui la custodia e tutela delle collezioni, le visite guidate e le proposte educative. Molti beni culturali minori non potrebbero operare senza il contributo dei volontari che in alcuni casi costituiscono la totalità del personale attivo nel museo, venendo, quindi, a configurarsi come personale "onorario" con specifiche responsabilità gestionali.

La Museums and Galleries Commission in Gran Bretagna nel 1998 ha stimato circa 25.000 volontari attivi nel settore museale e dei beni culturali, una cifra pari al doppio del personale impiegato. Per quanto riguarda l'Italia, le cifre sono altrettanto rilevanti, come dimostra la più recente Indagine Istat sui Musei e Istituti similari. Nel 2011 i volontari ai musei, monumenti e aree archeologiche sono infatti circa 16.000, pari a 7,8 volontari per museo. Su un totale di 3.447 istituzioni rispondenti, 2104 (il 61%) hanno dichiarato di beneficiare del lavoro di almeno un

volontario.

Il volontariato a favore dei musei e dei beni culturali è da considerarsi un fenomeno più esteso rispetto a quello svolto dalle associazioni degli amici dei musei poiché coinvolge soggetti non-profit con caratteristiche e finalità diverse il cui supporto si rivolge non solo alle singole istituzioni museali, ma ai beni culturali più in generale. Le organizzazioni di volontariato che operano nel settore del patrimonio culturale in Italia includono infatti non solo la Federazione Italiana degli Amici dei Musei (FIDAM), ma anche soggetti come il FAI, Touring Club, Italia Nostra, l'Associazione Dimore Storiche e l'Archeoclub d'Italia (De Luca e Galloni, 2009). L'importanza di questo fenomeno ha già stimolato un vivo dibattito nel campo culturale italiano, come dimostrano convegni e pubblicazioni di anni recenti, tra cui è possibile ricordare la III Conferenza Nazionale dei Musei d'Italia, organizzata nel 2007 da ICOM Italia, che si è concentrata sulle opportunità del volontariato in ambito museale (Da Milano e Galloni, 2007)

Fidelizzazione e coinvolgimento

Il fenomeno degli amici dei musei si intreccia infine con le dinamiche di fidelizzazione e coinvolgimento che nascono dall'interazione tra i pubblici e i musei. Normalmente, per diventare un "amico" di un museo, è necessario stabilire un legame di frequentazione e appartenenza con quell'istituzione. L'interesse delle persone per la collezione e per l'offerta culturale di un museo sono condizioni senza dubbio necessarie per attrarre il pubblico, ma non sufficienti senza un approccio proattivo da parte delle istituzioni museali o delle organizzazioni degli amici nel fornire opportunità di coinvolgimento ai loro membri. E infatti i musei e le realtà di sostenitori più dinamiche sempre più si impegnano a rinforzare il legame con i visitatori proponendo elaborati schemi di membership museale o programmi che incentivino la frequentazione e dei visitatori la loro identificazione sociale con la mission e le attività del museo (Bhattacharya et al. 1995). L'estesa letteratura sul marketing museale è ricca di esempi in questo senso. Per esempio, gli schemi più tradizionali di membership museale disegnati generalmente per incentivare la frequentazione al museo con agevolazioni economiche sul titolo di accesso seguendo una logica del "più volte si visita più si risparmia" – lasciano il passo a iniziative di forte personalizzazione dell'esperienza museale, come il programma YBCA:YOU sviluppato dal Yerba Buena Center for the Arts di San Francisco dove i membri possono usufruire del supporto di un "aesthetic development councelor" disponibile ad ascoltare gli obiettivi estetici dei partecipanti e garantirgli un supporto durante il periodo di pratica messo in atto per raggiungerli. Analogamente, il Dallas Museum of Art, con l'aiuto delle nuove tecnologie, ha sviluppato un programma di membership che permette agli aderenti di ottenere punti per il conseguimento di premi e ricompense (biglietti gratuiti, uso privato di spazi del museo etc.) dopo aver svolto determinate attività proposte dal Museo.

Le principali motivazioni identificate nella letteratura (Bhattacharya et al., 1995; Camarero e Garrido, 2011; Slater, 2003; Slater e Armstrong, 2010) che derivano dall'aderire ai programmi di membership museale o ai gruppi di sostenitori sono:

- *Interazione sociale e senso di appartenenza ad una comunità:* questa motivazione è uno dei principali fattori che si declina attraverso il senso di appartenenza, l'opportunità di sviluppare relazioni sociali e il desiderio di riconoscimento
- *Intrattenimento e attività ricreative:* attraverso il coinvolgimento in un programma di membership o un'associazione di amici di un museo, i membri costruiscono un sistema di ritualità attraverso la condivisione di momenti di intrattenimento e attività ricreative come eventi dedicati organizzati all'interno della cornice del museo, viaggi di studio e visite culturali. Queste attività promuovono un legame emotivo con l'istituzione museale supportata.
- *Sviluppo delle capacità individuali:* questo aspetto contempla lo sviluppo delle conoscenze, dell'interesse e delle competenze di un membro partecipando ad attività di produzione e divulgazione di conoscenza legate al patrimonio culturale sostenuto
- *Benefits materiali:* questa motivazione riguarda tutti i possibili benefits e ricompense materiali che un membro può ottenere grazie alla sua adesione, come l'accesso gratuito alla collezione, la partecipazione a eventi e visite dedicati, sconti, e pubblicazioni.
- *Prestigio:* far parte di un programma o organizzazione che sostiene un museo può essere motivato da incentivi reputazionali per ottenere status e prestigio. Questo aspetto è tanto più rilevante quanto maggiore è la notorietà e reputazione del museo sostenuto o in cui si è coinvolti.

2.2.Natura e struttura delle organizzazioni

Per quanto tutte le esperienze di amici dei musei abbiano come obiettivo principale il sostegno attivo e la valorizzazione del patrimonio culturale di una data istituzione, la struttura organizzativa e le capacità gestionali di questi gruppi sono fattori che influenzano la performance e le modalità di perseguimento dei loro obiettivi.

Concentrandosi sul contesto anglosassone, Hayes e Slater (2003, 2004, 2005) hanno sviluppato una classificazione basata su cinque principali dimensioni analitiche che riflettono le principali caratteristiche strutturali e organizzative dei gruppi di sostenitori e amici:

- Livello di autonomia o integrazione con l'istituzione culturale supportata
- Numero di membri e stratificazione delle categorie di membership
- Approcci di fundraising e sostegno in favore dell'instituzione culturale
- Livello di professionalità e pianificazione
- Capacità di valutazione dei risultati

In base a quanto siano più o meno sviluppate ciascuna delle suddette dimensioni, gli autori individuano tre principali categorie di organizzazioni e sistemi di membership: rispettivamente il Social Group Club, Public Member's Scheme e l'Integrated Membership Scheme.

Il Social Group Club rispecchia esperienze generalmente con una base limitata di membri, che nascono in modo spontaneo come un gruppo di sostenitori di musei e istituzioni culturali di rilevanza locale, mossi principalmente da motivazioni intrinseche, legami di conoscenza reciproca e

dal piacere di condividere esperienze culturali legate al museo. Non hanno una struttura organizzativa elaborata e le attività di sostegno e fundraising in favore del museo vengono sviluppate ad hoc e mediante il lavoro volontario dei membri.

Il Public Members' Scheme rappresenta invece gruppi di sostenitori e schemi di membership maggiormente organizzati rispetto ai Social Group Club. Tendono ad essere maggiormente formalizzate come organizzazioni non-profit con finalità filantropiche, hanno una base di membri più ampia e sono generalmente orientate a promuovere nuove adesioni. Le attività di sostegno e raccolta fondi sono maggiormente integrate nelle strategie dell'istituzione culturale a cui sono legate ed sono gestite in modo semi-professionale attraverso una maggiore pianificazione delle attività di fundraising e la diversificazione delle strategie di sostegno per i membri dell'organizzazione.

L'Integrated Membership Scheme è infine il modello delle organizzazioni più strutturate ed estese nel numero di sostenitori (come il National Trust o gli Amici della Royal Academy in Gran Bretagna o il FAI in Italia). Hanno comunemente decine se non centinaia di migliaia di membri con un'ampia diffusione geografica, il che permette loro di diventare degli attori rilevanti nella definizione delle strategie delle istituzioni culturali coinvolte. La loro struttura è gestita secondo logiche manageriali con uno staff impiegato stabilmente per lo svolgimento delle attività dell'organizzazione. Hanno una visione strategica di lungo periodo e grazie alla massa critica dei sostenitori possono promuovere e sviluppare importanti campagne di sostegno e raccolta fondi.

La suddetta classificazione dei modelli organizzativi e gestionali è senza dubbio legata all'esperienza anglosassone e può risultare difficile applicarla al contesto italiano in base alle stesse categorie. Tuttavia, è un importante punto di partenza per classificare le più rilevanti dimensioni di analisi e poter comprendere le principali differenze che emergono nello studio delle associazioni degli amici dei musei in Italia.

2.3.I potenziali impatti e benefici degli amici dei musei

Date le diverse tipologie di attività e forme di contribuzione che gli amici dei musei possono svolgere e mettere in atto anche gli impatti di questa complessa forma di mecenatismo possono essere molteplici, interessando in primo luogo i benefici che ne derivano alle istituzioni supportate, ma anche impatti sulla qualità sociale di una comunità.

- *Sostegno finanziario costante e continuativo*: rispetto alle entrate derivanti dai singoli accessi, le quote di adesione derivanti dalla fidelizzazione degli amici consente ai musei di beneficiare di un sostegno finanziario relativamente costante e prevedibile nel tempo che può permettere una migliore programmazione delle proprie attività.

- *Sostegno al funzionamento e gestione dei musei*: le iniziative di volontariato promosse dagli amici possono migliorare il funzionamento e l'offerta dei servizi dei musei andando

a integrare il lavoro del personale museali o sopperire a potenziali carenza di competenze dell'istituzione per lo sviluppo di progetti.

- *Rafforzamento del capitale relazionale di un museo e del legame con la comunità*: se gli amici dei musei non diventano un gruppo relativamente chiuso o autoreferenziale di sostenitori, attraverso le loro reti sociali possono aiutare il museo a sviluppare il suo sistema di relazioni per attrarre potenziali sostenitori, rafforzare il legame con i pubblici del territorio o individuare nuovi soggetti con cui sviluppare progetti e iniziative.

- *Attrazione di risorse finanziare esterne*: i gruppi di amici e sostenitori attraverso la loro rete di conoscenze e contatti possono favorire l'attrazione di risorse finanziarie esterne favorendo l'interessamento di privati al sostegno di singole iniziative.

- *Ampliamento delle collezioni mediante lasciti e acquisizioni*: gli amici dei musei sono in molti casi collezionisti e profondi conoscitori del patrimonio storico e artistico. La loro attività si esprime quindi anche attraverso donazione di opere e lasciti a favore delle collezioni museali.

- *Contributo al miglioramento delle attività e servizi museali*: i pubblici fidelizzati, rispetto ai semplici visitatori, sono i più propensi a instaurare un rapporto di dialogo i musei a cui sono legati per segnalare se e quando la qualità dei servizi offerti si deteriora o le scelte del museo . Questa caratteristica, derivata dall'intuizione di Hirschmann (1970) sulla relazione tra organizzazioni e consumatori, è fondamentale per il ruolo e impatto che gli amici possono avere nel segnalare problematiche nell'offerta dei servizi e contribuirne al miglioramento.

- *Produzione, condivisione e diffusione di conoscenze legate ai beni culturali supportati*: gli amici dei musei svolgono normalmente un importante ruolo di produzione e diffusione di conoscenza sul patrimonio culturale che sostengono attraverso l'organizzazione di conferenze, iniziative di studio, pubblicazioni e coinvolgimento nei servizi educativi.

- *Rafforzamento del capitale sociale e empowerment della comunità*: come per molte altre esperienze di associazionismo, l'attività degli amici dei musei permette alle persone di creare legami sociali, condividere esperienze, essere più inclini alla cooperazione e porre il patrimonio culturale al centro degli interessi di una comunità.

3. Gli Amici dei Musei nel mondo

3.1. Dal primo museo moderno alla nascita delle associazioni degli amici

Nella prima metà del Cinquecento e per volere di uno dei principali intellettuali e umanisti dell'epoca, Paolo Giovio, nasce a Borgo Vico (Como) quello che è considerato a pieno titolo il primo museo moderno: non più raccolta di opere o reperti destinati a una élite ma collezione di oltre trecento ritratti di grandi personalità viventi e del passato (condottieri, dotti, filosofi, artisti), aperta al pubblico, ospitata in una sede ad hoc e proposta in modo da attirare un gran numero di visitatori e "far parlare di sé", grazie anche a scritti - esposti accanto alle opere – con aneddoti sulla vita privata delle celeberrime personalità ritratte.

Nei secoli successivi la forma-museo assumerà varie connotazioni, dalla cultura delle meraviglie tipica delle collezioni seicentesche alla cultura borghese che - soprattutto in Gran Bretagna e Francia - favorirà la crescente specializzazione e la funzione pubblica e sociale dei musei (Falletti e Maggi 2012). Sul finire di quello che è considerato il secolo d'oro dei musei - per il proliferare in Europa, poi anche negli Stati Uniti, di musei con collezioni anche di grande rilevanza - nel 1897 viene fondata da un gruppo di uomini politici e alti funzionari dell'amministrazione delle belle arti la Société des Amis du Louvre, la prima importante associazione degli amici di un museo, che l'anno successivo sarà riconosciuta per decreto come associazione "di pubblica utilità" e ancor oggi, con i suoi oltre 60mila aderenti, è il più importante finanziatore privato del Museo.

La competizione virtuosa che connota il panorama museale europeo porta diversi altri musei a seguire l'esempio del Louvre: nel 1909 sul modello del museo parigino nasce a Cambridge (UK) la Society of Friends del Fitzwilliam Museum. La British Museum Friends, organizzazione filantropica che conta oggi quasi 50mila membri, nascerà invece soltanto nel 1968. Più oltre approfondiremo i modelli di sostegno da parte degli amici dei quali beneficiano il Louvre e il British Museum.

3.2. Le associazioni amici del museo "in rete": nascita e sviluppo della World Federation of Friends of Museums

L'idea di creare un'organizzazione internazionale, non governativa e non profit in grado di mettere in rete le associazioni amici dei musei di tutto il mondo viene nel 1967 a Luis Monreal, curatore del museo Fredric Marès di Barcellona. Messo a conoscenza del progetto, il grande

museologo e presidente dell'ICOM-International Council of Museums Hugues de Varine[3] ne elabora insieme a Monreal le linee-guida, che illustra in occasione della nona conferenza generale dell'ICOM tenutasi a Parigi nel 1971 riscuotendo significativi consensi. Già l'anno successivo a Barcellona si tiene il primo Congresso Internazionale degli Amici dei musei, con la partecipazione di 150 rappresentanti di 24 associazioni amici provenienti da tutto il mondo.

La nascita ufficiale della WFFM-World Federation of Friends of Museums si ha nel 1975 a Bruxelles, in occasione del secondo convegno internazionale delle associazioni amici. Lo statuto è approvato da delegati di sei federazioni nazionali[4], tra le quali figura la FIDAM-Federazione Italiana degli Amici dei Musei, nata pochi mesi prima, e dai rappresentanti di tre associazioni nazionali[5].

Primo presidente è designato il britannico David Mawson. Negli anni Ottanta alla WFFM aderiscono neonate associazioni di amici in varie parti del mondo, dall'India e Thailandia, alla Nuova Zelanda e alla Svezia mentre in Grecia, Spagna e Argentina nascono nuove federazioni nazionali di associazioni amici dei musei; vengono inoltre creati o rafforzati i legami sia formali sia sostanziali con ICOM e anche con l'UNESCO, che riconosce la WFFM come ONG.

Nel 1996 in Messico e in occasione del proprio nono congresso, la WFFM adotta il Code of Ethics for Friends and Volunteers od Museums, Già dieci anni prima l'ICOM, impegnato nella definizione di standard minimi che assicurino l'esistenza e il buon funzionamento dei musei, aveva elaborato il proprio codice etico – inteso proprio come documento che individua tali standard minimi. Nel 2001 lo modifica, anche integrandolo con due articoli del codice etico WFFM che trattano del ruolo degli amici del museo e la promozione di azioni comuni tra museo e amici.

Negli anni immediatamente successivi la WFFM pubblica un mini manuale con indicazioni pratiche per la creazione di un gruppo di amici del museo (Serventry 2002) e un libro con una selezione di opere d'arte donati a musei in varie parti del mondo negli ultimi decenni (Aikema 2005).

Dal 1972 la WFFM organizza, con cadenza triennale, il suo Congresso Internazionale in sempre diverse città del mondo (quello del 2011 si è tenuto a Genova; il successivo nel 2014 a Berlino): un'occasione di incontro, confronto, scambio di esperienze e conoscenze tra gli amici dei musei. La Federazione organizza inoltre ogni anni incontri della propria Assemblea Generale mentre dagli anni Settanta a oggi ha al proprio attivo l'organizzazione di moti incontri e convegni su temi quali il volontariato museale, attività educative, di fundraising, etc..

[3] Con G.H.Rivière, De Varine è il padre fondatore (nel 1982) della Nuova Museologia, movimento che ha come obiettivo di "abbattere lo scalone monumentale del museo, di abolire la distanza tra il pubblico e il contenuto del museo", ed enfatizzare il suo ruolo di istituzione al servizio della collettività

[4] Australia, Belgio, Francia, Gran Bretagna, Italia, Polonia

[5] Amigos de los Museos, Barcelona, Spagna; Committees of Art Museums, Atlanta, USA; Gesellschaft der Freunde des Römish-Germanischen, Mainz, Germania

La WFFM prevede oggi le seguenti categorie di soci: Active Members, Associate Members, Honorary Members, Benefactor Members, Donor Members and Individual Members.

Gli organi direttivi della WFFM sono: a) Executive Committee, che comprende presidente, segretario generale, tesoriere e un vicepresidente di quattro aree geografiche (Africa-Asia-Pacifico, Europa, Nord America, Sud America) e individua le linee-guida relativamente al programma di attività, alla politica gestionale, alle procedure di membership e finanziarie della Federazione; b) Council: struttura operativa che si riunisce una volta l'anno, ha il compito di verificare che le decisioni del comitato esecutivo siano portate a compimento e approvare il bilancio annuale. Ne fanno parte i membri del comitato esecutivo, i delegati di tutti gli Active Members e quattro rappresentanti degli Associate Members; c) General Assembly: si riunisce una volta l'anno, è presieduta dal presidente della WFFM e si compone di tutte le categorie di soci e da membri di Executive Committee e Council.

Attualmente la WFFM conta 18 Active Members, 27 Associate Members e rappresenta più di due milioni di amici e volontari dei musei nel mondo.

3.3.Louvre, British Museum e i loro amici: due modelli a confronto

Il panorama internazionale degli Amici dei Musei offre numerose esperienze di grande interesse che potrebbero essere prese in considerazione in una potenziale analisi di benchmark e comparazione con le realtà italiane. In questo contesto, ci limitiamo a presentare sinteticamente due casi di rilevanza internazionale e storica di Amici dei Musei, Les Amis du Louvre e i Friends of the British Museum. Per quanto l'analisi sia stata principalmente condotta attraverso fonti di dati secondarie e la consultazione dei siti web delle organizzazioni, emerge in modo chiaro come queste esperienze siano casi paradigmatici di divergenti modelli di gestione e integrazione tra i gruppi di sostenitori e le istituzioni supportate.

La Société des Amis du Louvre, fondata nel 1897 e riconosciuta l'anno seguente per decreto associazione di pubblica utilità, è considerata la prima importante associazione degli amici di un museo. A spingere uomini politici e funzionari fondare la "societé" è il desiderio di consentire al Louvre - grazie a consistenti aiuti privati - di accrescere le proprie collezioni e poter competere con musei esteri con maggiori dotazioni finanziarie proprie. Da allora la Société des Amis du Louvre, che conta più di 60mila aderenti, è il principale finanziatore privato del museo e si sforza di mantenere lo spirito originario di mecenatismo collettivo.

Tra quote associative e donazioni da parte dei propri associati la Société mette a disposizione del Louvre per nuove acquisizioni una media di circa tre milioni di euro l'anno. Le opere - molte delle quali di grande qualità e rilevanza artistica - finora acquisite dal museo grazie al finanziamento della Société sono oltre 700, e coprono tutte le aree, dalle antichità orientali, egizie,

greche, etrusche, romane, all'arte islamica, agli oggetti d'arte fino alla pittura, scultura e grafica d'arte. Sul sito internet http://www.amisdulouvre.fr è presente sia una selezione di cinquanta fra le più significative acquisizione sia l'elenco delle acquisizioni più recenti, il tutto corredato di immagini e schede descrittive.

La Société des Amis du Louvre aderisce alla FFSAM-Fédération Française des Sociétés d'Amis de Musées[6], omologa della nostra FIDAM con la quale condivide, come abbiamo visto, l'appartenenza fin dalla sua nascita alla World Federation of Friends of Museums.

Cinque tipologie di membri previste dalla La Société des Amis du Louvre: soci, giovani al di sotto dei 30 anni, famiglie, soci corporate e sostenitori[7]. Per ciascuna tipologia sono previsti differenti privilegi, oltre all'accesso libero alle collezioni permanenti: accesso gratuito alle mostre temporanee, sconti presso altri musei, presso caffetterie e bookshops, ingresso prioritario, abbonamento a newsletter, etc.. Per i soci corporate sono anche previsti inviti a vernissage e incontri con curatori, mentre per i soci sostenitori sono anche previste visite private sia al Louvre sia in altri musei.

Tutti gli associati possono partecipare all'assemblea annuale, che ha anche il compito di eleggere il Consiglio di amministrazione dell'associazione, che dura in carica quattro anni: quello attualmente in carica dal 2012 di 32 membri (tra questi l'Aga Khan Amyn, Marc Fumaroli e Laurent Fabius, quest'ultimo attuale ministro degli esteri), nessuno dei quali alle dipendenze del museo supportato. Il CdA elegge a sua volta un Bureau composto da presidente, vicepresidente, segretario generale, tesoriere e segretario generale aggiunti. Tutte le cariche sia dei membri del Cda sia del bureau sono a titolo gratuito.

Tre le pubblicazioni principali, tutte trimestrali, dell'associazione amici del Louvre: il Bollettino (con editoriale del presidente), il giornale degli amici (Grand Galerie) e una rivista con grafica e contenuti pensati per bambini di 6-12 anni (Petit Ami du Louvre).

Il sito internet della Société des Amis du Louvre contiene la sezione "doni e lasciti" (dons et legs) nella quale si invita a donare opere d'arte, denaro o nominare erede l'associazione. Vengono anche spiegati in dettaglio i benefici fiscali dei quali possono godere persone sia fisiche sia giuridiche in caso di donazioni mobiliari e immobiliari.

Nel menu del sito ufficiale del Louvre http://www.louvre.fr sono presenti sei pulsanti, uno dei quali recita "Soutenez le Louvre": in quella sezione viene sottolineato il ruolo importante del "mécénat" (che pesa per oltre il 10% delle entrate complessive del museo) e si invita alla donazione, anche mostrando opere acquisibili tramite crowdfunding. Per approfondimenti si rimanda a quattro siti, elencati nell'ordine seguente:

[6] Le associazioni amici dei musei aderenti alla FFSAM sono oltre 290. Tra le più note e con il maggior numero di associati, oltre a quella degli amici del Louvre le associazioni amici di Versailles e del Museo d'Orsay.

[7] Di seguito i costi annui di adesione. Socio singolo (*adhérent*): 80 euro, coppia 120; giovani 18-26 anni 15 euro, 26-29 anni 35 euro; famiglia 80 euro; soci corporate (*sociétaire*): dai 120 ai 180 euro; benefattore (*bienfaiteur*) 1.000 euro, coppia 1.200.

1) sito della *Société des Amis du Louvre*
2) sito Louvre Mécenat Entreprises (http://www.louvremecenat.fr) destinato alle imprese (dalle PMI ai grandi gruppi)
3) sito *American Friends of the Louvre* (www.aflouvre.org), "tax exempt corporation" con sede a New York, nata nel 2002 con la finalità di rafforzare i legami tra il Louvre e i suoi pubblici americani sia con propri programmi culturali e di formazione, sia fornendo sostegno finanziario al museo per interventi di restauro, riallestimenti, programmi educativi etc.
4) sito Tous mécènes www.tousmecenes.fr nel quale si invita a partecipare a iniziative di crowfunding, con possibilità di effettuare donazioni online.

The British Museum Friends

Significativamente diverso rispetto a quello del Louvre il rapporto tra British Museum e la propria associazione amici. A differenza della Société des Amis du Louvre la BMF-The British Museum Friends – che conta circa 50mila associati - è infatti fortemente integrata con il museo supportato.

Dal punto di vista giuridico la BMF, fondata nel 1968, è un'organizzazione di beneficenza basata sul volontariato e riconosciuta dall'ordinamento inglese come charitable organization. Sul piano formale essa è dunque un ente distinto dal British Museum, ma presenta un grado di autonomia decisamente più ridotto rispetto alla Société des Amis du Louvre, come risulta evidente dai seguenti aspetti:

a) la BMF non ha un proprio sito internet: il suo sito ufficiale coincide con quello del museo http://www.britishmuseum.org . All'interno del sito ufficiale del museo è presente dal menu principale la voce "Membership", che rimanda alla pagina dedicata la quale propone tre tipologie di abbonamento: giovanissimi (Young Friends Member: 8-15 anni) a 25 sterline; giovani (Under 26 Member) a 42 sterline (63 in coppia); membri ordinari (Individual Member) a 60 sterline (82 in coppia). Il pagamento può essere effettuato online tramite bonifico bancario o (con un supplemento) con carta di credito. Nelle specifiche sezioni dedicate alla sottoscrizione si precisa che l'importo è a favore della The British Museum Friends nelle tipologie giovanissimi e under 26, mentre la sottoscrizione ordinaria risulta essere direttamente a favore del museo;

b) sempre sul menu principale del sito ufficiale del British Museum è presente la voce "Support us", che rimanda a una pagina nella quale si invitano aziende (Corporate partnership opportunities) con il claim "Align your brand with one of the world's best-loved institutions, and enjoy an exclusive relationship with the British Museum", mecenati (Patrons), volontari a dare il loro contributo direttamente al Museo, fornendo anche coordinate di contatto (gli aspiranti volontari possono scaricare un modulo da compilare e restituire). Nella stessa pagina vengono anche presentate immagini di reperti o opere che il museo intende acquisire (ma anche descritti progetti di rinnovamento museale) nella logica di fundraising, più che di crowdfunding, con importi a partire da 1.000 sterline. Si invita anche a donare opere o oggetti

al museo e a fare donazione in memoria dei propri cari. Infine si invita a lasciti testamentari a favore del museo o della British Museum Friends: questa pare essere l'unica sezione nella quale quest'ultima è messa in evidenza nel sito ufficiale del British Museum, anche con una sintetica descrizione[8] e con l'indirizzo postale, che peraltro coincide con quello del museo

c) il patrimonio della British Museum Friends è sotto il controllo del Council nel quale il museo ha un peso cruciale. Il Council si compone infatti di: un presidente (Chairman), nominato dai membri del consiglio di amministrazione del British Museum ed eletto a maggioranza dal Council stesso; due membri del consiglio di amministrazione del museo; un tesoriere onorario e un vicepresidente eletti dal Council; tra 7 e 17 membri nominati dal Council e scelti dall'assemblea annuale dei soci[9].

Appare dunque chiaro come se da un lato il British Museum riconosce grande importanza, sia simbolica sia di supporto finanziario al British Museum Friends, tale 'associazione' di amici – così come i tanti soci che ne fanno parte - ha di fatto un grado di autonomia decisionale decisamente inferiore a quello della Société des Amis du Louvre, nella quale, come abbiamo detto, nessun rappresentante del museo ha alcun potere. Analogamente al Louvre, anche il British Museum è supportato oltreoceano dall' "AFBM-American Friends of the British Museum (www.afbm.org), anch'essa con sede a New York e con natura giuridica e mission analoghe a quelle dell' American Friends of the Louvre. Fondata nel 1989 l'associazione amici del British ha supportato acquisizioni e iniziative del museo per un importo superiore al 30 milioni di dollari.

[8] "The British Museum Friends are a members organisation and a company limited by guarantee and registered in England (company number 4133346). The British Museum Friends are also a charity registered with the Charity Commission (charity number 1086080). Registered office: Great Russell Street, London WC1B 3DG."

[9] Cfr. Companies Acts 1985, 1989 and 2006, Company limited by guarantee, Articles of Association of The British Museum Friends

4. I Musei Italiani e i loro sostenitori

Analizzare il fenomeno degli Amici dei Musei nel contesto italiano fino a tempi molto recenti non è stato agevole. Ciò in parte è dovuto alla carenza di dati quantitativi e informazioni sui che permettessero di mappare il fenomeno e comprenderne l'estensione e rilevanza. Nell'elaborazione e raccolta delle statistiche culturali relative ai musei e luoghi di cultura l'attenzione è stata generalmente incentrata sulla misurazione del numero di visitatori e difficilmente le rilevazioni statistiche nazionali sono riuscite a cogliere forme più profonde, ma più complesse da misurare, del rapporto tra musei, pubblico e territorio.

Il nuovo Sistema Informativo Integrato sui Musei e Istituti di Antichità Italiani[10], lanciato a fine 2013, rappresenta da questo punto di vista un'innovazione e un'opportunità, in quanto fornisce informazioni dettagliate sugli oltre di 4.000 musei statali e non, incluse quelle sui musei dotati di gruppi di Amici e Sostenitori.[11] Questa nuova fonte di informazioni ci permette una prima mappatura del mecenatismo adozionale in Italia e una maggiore comprensione su come i gruppi di sostenitori e le associazioni di amici si distribuiscano a livello territoriale e in base alle caratteristiche degli istituti museali e di antichità italiani. In altre parole, se le associazioni amici dei musei sono espressione di un fenomeno pro-sociale di "mecenatismo" basato sul legame di fidelizzazione, esiste un nesso tra la presenza di questi gruppi e le caratteristiche dei musei e dei loro pubblici? I dati che vengono presentati nelle sezioni seguenti non devono essere tuttavia interpretati come relazioni di causalità tra le caratteristiche dei musei e la maggiore o minore presenza di gruppi di sostenitori nelle istituzioni aventi tali caratteristiche.

4.1. Distribuzione territoriale e tipologie del patrimonio culturale supportato

I musei e gli istituti di antichità dotati di gruppi di sostenitori sono 1.206, pari al 28% del totale. Il dato a livello nazionale però non evidenzia le marcate differenze di questo fenomeno esistenti a livello territoriale. Come dimostra la Figura 3, in termini assoluti le associazioni di amici e sostenitori sono maggiormente presenti nelle regioni del Centro e Nord-Italia (Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana e Lazio). Poiché il dato è in parte dovuto alla presenza in questi territori di un numero più elevato di musei, la Figura 4, presenta la percentuale di musei dotati di gruppi di sostenitori sul numero totale di musei a livello regionale. Anche in termini relativi emerge come il fenomeno sia maggiormente concentrato nelle regioni del Nord-Italia, dove 4 musei su 10 dichiarano di avere un gruppo organizzato di amici e sostenitori, mentre regioni con importanti sistemi museali e istituti di antichità come la Campania, il Lazio o la Toscana rimangono

[10] Il sistema contiene informazioni raccolte durante l'Indagine ISTAT del 2011 e fornite dal MiBACT, Regioni e Province Autonome. E' accessibile al sito www.imuseiitaliani.it.

[11] L'informazione è relativa alla risposta del questionario dell'Indagine ISTAT-MiBACT n. 59: Nel 2011 era attiva una associazione di amici/sostenitori del museo/istituto?

in linea con il dato nazionale. Nel Meridione, le uniche aree che presentano una certa rilevanza sono invece la l'Abruzzo e la Puglia.

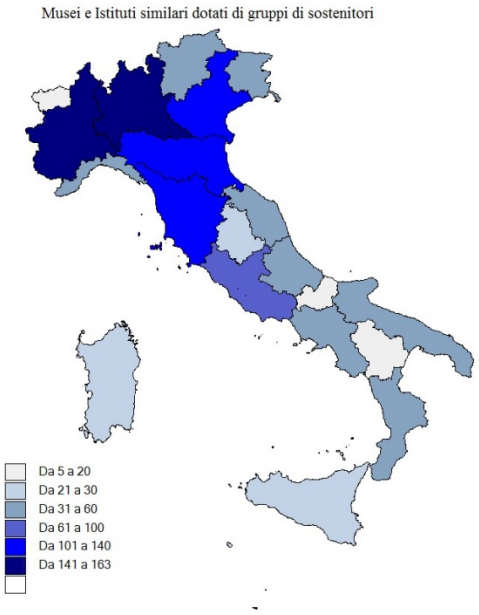

Figura 3 – Distribuzione territoriale, valori assoluti

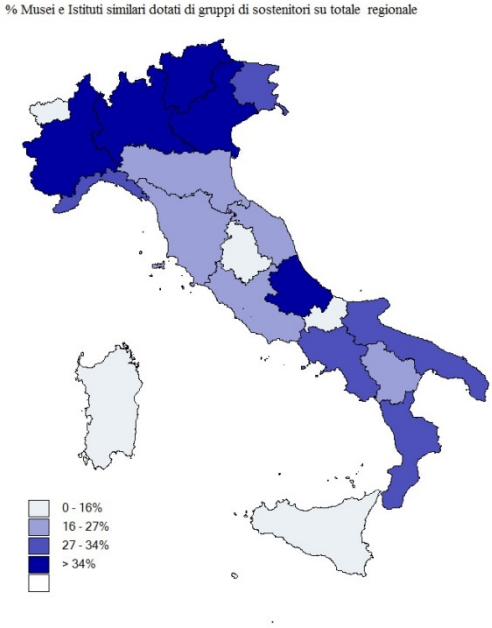

Figura 4 — Distribuzione territoriale, valori % per regione

Anche osservando le tipologie del patrimonio culturale, si possono notare delle differenze tra le istituzioni che maggiormente ricevono supporto dalle associazioni di amici e sostenitori. Secondo la Figura 5, il 30% dei musei e gallerie d'arte in Italia dichiara attualmente di avere un gruppo di sostenitori. Tale percentuale scende invece di circa 10 punti nel caso di aree archeologiche e monumenti. Questo dato si può spiegare considerando la maggiore attenzione che gruppi organizzati di sostenitori hanno dato storicamente ai musei rispetto ad altre forme del patrimonio storico e artistico. Inoltre, rispetto alle aree archeologiche e i monumenti, i musei in quanto "macchine culturali", offrono più ampie e diversificate forme di coinvolgimento e sostegno alle loro attività.

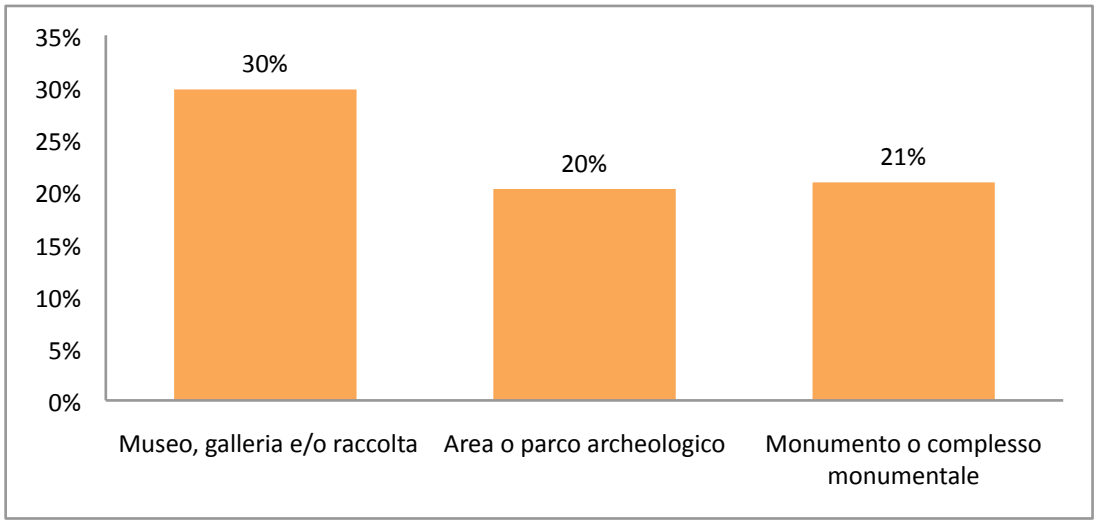

Figura 5 - *% di Istituzioni dotate di gruppi di amici in base alla tipologia di patrimonio culturale*

4.2. Numero di visitatori e amici dei musei: un fenomeno a due facce

Come è stato sottolineato nei primi capitoli, la capacità attrattiva di pubblico da parte di una struttura museale è un fattore importante per poter sviluppare o ricevere forme di coinvolgimento e sostegno. Tuttavia, il patrimonio culturale italiano è caratterizzato da eccellenze internazionali in cui si concentra una parte rilevante del pubblico, ma allo stesso tempo da un vastissimo patrimonio diffuso su tutto il territorio che attrae pochi visitatori. E' per questo interessante approfondire come si esprima nel caso Italiano la relazione tra numero di visitatori e la presenza di gruppi di amici e sostenitori. Dalla Figura 6 si evincono due principali trend.

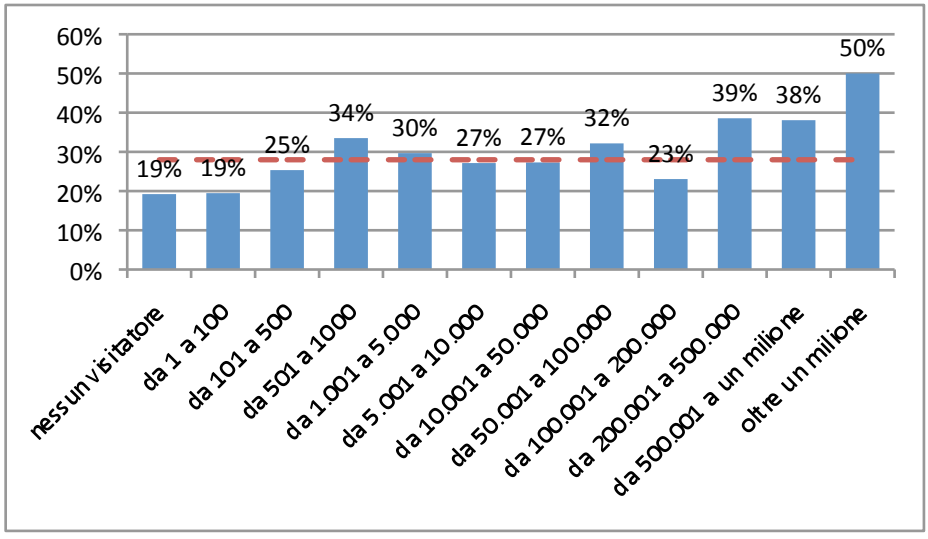

Figura 6 *% di istituzioni dotate di gruppi di amici suddivise per numero di visitatori*

In primo luogo si registra una relazione positiva tra presenza di un gruppo di sostenitori in un museo o istituto di antichità e il numero di visitatori dello stesso. Nei musei con un numero di visitatori annuali superiori a 200.000 la presenza di associazioni amici dei musei è significativamente superiore alla media nazionale, attestandosi intorno al 40% e raggiungendo il 50% negli istituti che superano il milione di visite. E' tuttavia importante sottolineare come alcune delle aree archeologiche e monumenti più importanti e visitati del paese (Anfiteatro Flavio, Foro Romano e Palatino, e Pantheon) dichiarino comunque di non avere un gruppo formalizzato di amici, confermando quanto emerge dall'analisi precedente sulle tipologie di patrimonio culturale sostenuto.

In secondo luogo, la piccola dimensione non sembra necessariamente precludere una significativa presenza di associazioni amici dei musei. Se da un lato è vero che per i 233 musei che hanno dichiarato nel 2011 un modestissimo numero di visitatori (fino a 100) la presenza di gruppi di sostenitori e amici incide solo per il 19%, si nota allo stesso tempo un picco del 34% per i 528 musei con presenza da 500 a 1.000, dato che si mantiene relativamente stabile (30%) anche per le strutture con presenze che vanno da 1.000 ai 5.000.

Questa situazione suggerisce come la relazione tra presenza di amici dei musei e numero di visitatori rispecchi un fenomeno a due facce. Da un lato, esiste un fattore visibilità per cui maggiore è la notorietà e l'attrattività culturale dell'istituzione più probabile è che si costruisca intorno ad essa un gruppo di sostenitori e amici. Dall'altro, esistono delle realtà minori del patrimonio culturale che sono comunque oggetto di sostegno da parte di associazioni e gruppi di amici con valori superiori alla media nazionale.

4.3. Amici dei musei come espressione di capitale culturale e sociale

Considerando la valenza territoriale del legame tra musei e gruppi di amici, è naturale porre in relazione questo fenomeno con diverse dimensioni di capitale culturale e capitale sociale delle comunità locali. Come suggeriscono la Figura 7 e 8, le regioni con la maggiore percentuale di istituzioni dotate di associazioni amici dei musei sono quelle in cui le pratiche culturali (visite ai musei e lettura di libri) della popolazione sono più sviluppate. Questo dato evidenzia chiaramente il legame tra l'amore per la cultura come prerequisito per lo sviluppo di sistemi di fidelizzazione, coinvolgimento e sostegno alle attività dei musei.

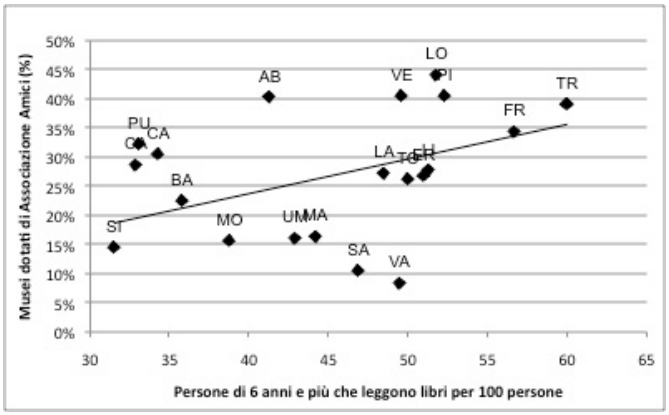

Figura 7 – % Musei con sostenitori e Lettura di libri

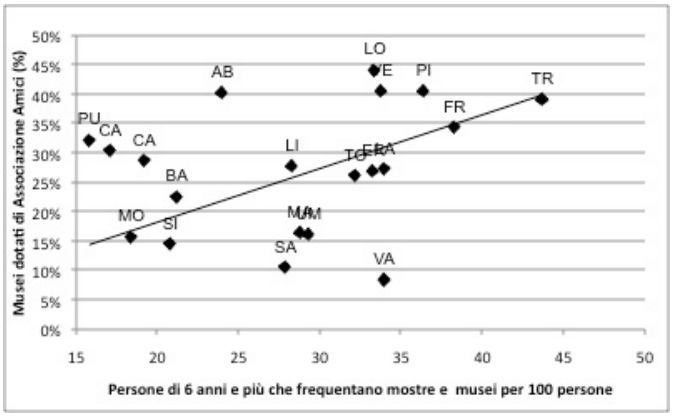

Figura 8- % Musei con sostenitori e visite a patrimonio culturale

Meno scontato è invece il legame positivo che esiste tra concentrazione di amici dei musei e il capitale sociale in un territorio, misurato, prendendo spunto da Putnam et al. (1994), come numero di persone su 100 abitanti che compiono attività di volontariato e elargizioni ad associazioni. (Figura 9 e 10).

In questo caso, per quanto i sostenitori di un museo possano svolgere attività di volontariato e come soci contribuiscano finanziariamente alle attività dell'associazione, la cultura e il patrimonio culturale non sono generalmente tra le prime finalità filantropiche e sociali che muovono le persone in Italia a comportamenti aggregativi pro-sociali (Bertacchini et al., 2011). Per questo motivo l'esistenza di una relazione positiva tra la presenza di associazioni amici dei musei e la propensione al volontariato o alle donazioni da parte di una comunità rappresenta una conferma non scontata di come il capitale sociale sia un fattore rilevante per spiegare questo fenomeno.

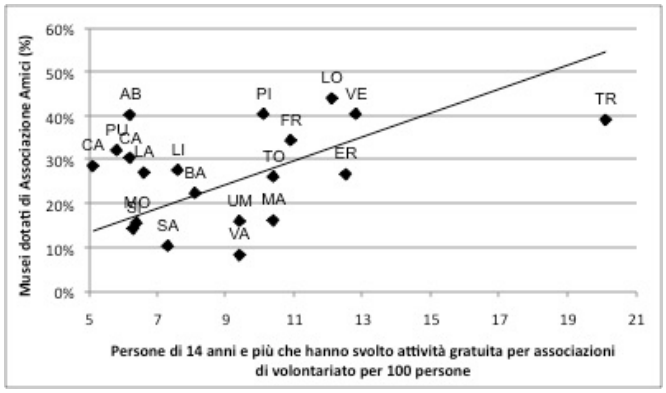

Figura 9 – % Musei con sostenitori e Volontariato per regione

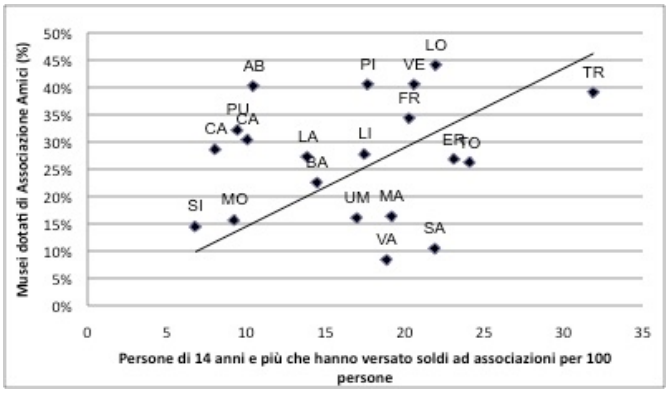

Figura 10- % Musei con sostenitori e Donazioni per regione

La dinamica positiva tra presenza di gruppi di amici e volontariato culturale viene confermata anche dalla Figura 11, che mostra come la presenza di sostenitori sia positivamente relazionata al numero di volontari operanti nelle istituzioni, suggerendo la possibilità che una quota rilevante dei

membri dei gruppi di sostenitori svolga attività di volontariato in favore delle istituzioni supportate.

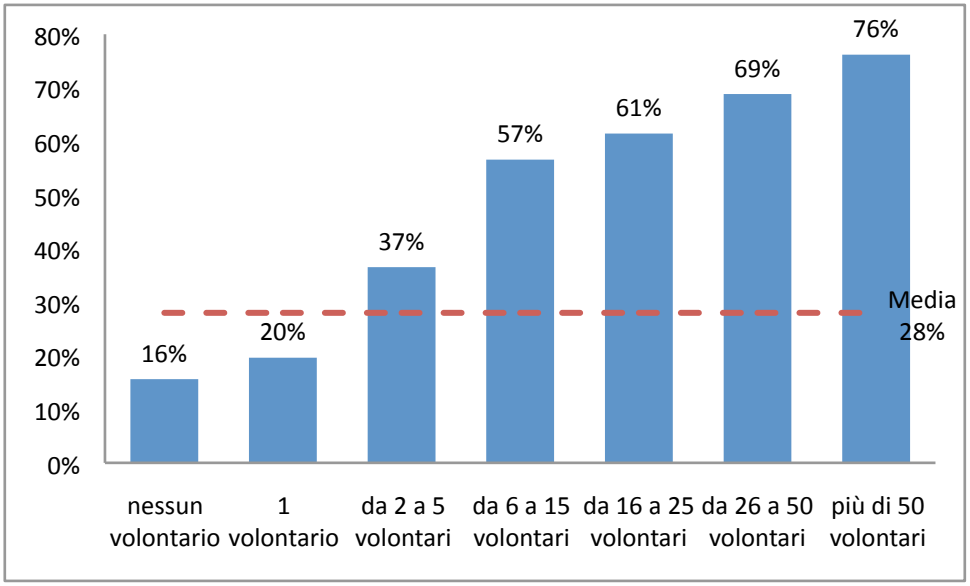

Figura 11- % di Istituzioni dotate di associazioni di amici in base al numero di volontari

Questi risultati suggeriscono quindi come la presenza di comunità locali caratterizzate da un elevato capitale sociale e una alta propensione alla cultura sia un fattore determinante per spiegare la concentrazione di associazioni amici dei musei in un dato territorio.

4.4. La natura giuridica e forme gestionali delle istituzioni supportate

Un ulteriore dimensione di indagine riguarda le possibili differenze nella presenza di gruppi di sostenitori in base alla natura giuridica e la struttura gestionale delle istituzioni. La Figura 12 presenta la percentuale di istituzioni museali e similari con associazioni di amici considerando se l'istituzione è pubblica o privato, se la forma di gestione è diretta o indiretta e se l'istituzione è dotata o meno di autonomia finanziaria). Per quanto i valori tra le diverse tipologie non si discostino fortemente tra loro e rimangano relativamente ancorati alla media nazionale di musei con gruppi di sostenitori (28%), i dati tendono a rimarcare come forme private e di maggiore autonomia gestionale e finanziaria siano correlate positivamente con una più forte presenza di associazioni di amici. Il caso più evidente è quello relativo ai musei con o senza autonomia finanziaria, dove la differenza tra le percentuali dei musei aventi un gruppo di sostenitori è di circa il 13%.

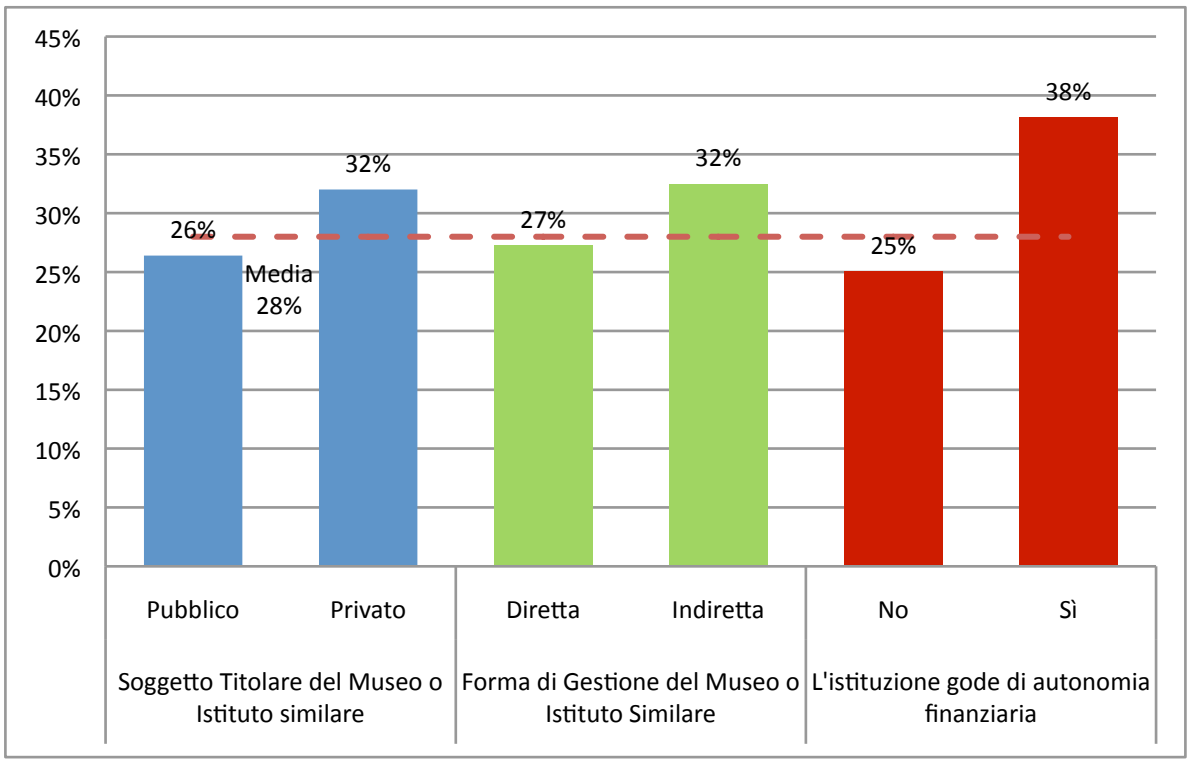

Figura 12 - % di istituzioni dotate di associazioni di amici in base a natura giuridica e caratteristiche gestionali

4.5. Le attività culturali dei musei e la relazione con i pubblici locali

Le stesse istituzioni culturali possono infine avere un ruolo proattivo nell'aumentare e rendere effettiva la domanda di attività pro-sociali a loro favore. In questa prospettiva la Figura 13 mette in relazione la presenza di gruppi di sostenitori con diverse dimensioni di dinamismo delle istituzioni nella fornitura di servizi culturali e nel rapporto con il pubblico locale. Come si evince dai dati, le istituzioni che propongono-realizzano esposizioni temporanee, una carta dei servizi, aperture serali o notturne e campagne di promozione verso il pubblico locale hanno una maggiore probabilità di avere gruppi di sostenitori e amici (circa il 33%). La mancanza di questi elementi è un segnale di minore presenza di gruppi di sostenitori, che si attesta intorno al 20-27%.

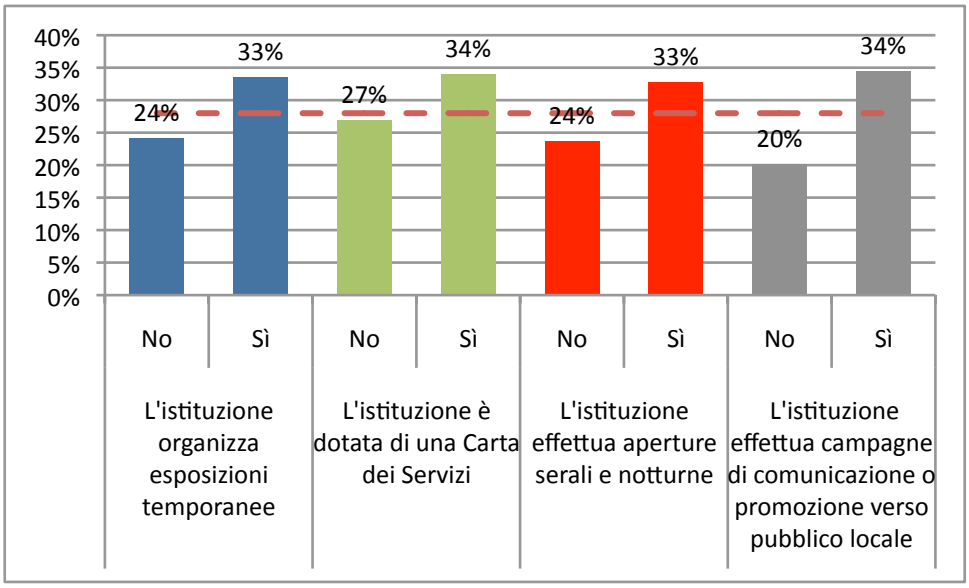

Figura 13 - % di istituzioni dotate di gruppi di amici in relazione a politiche espositive e di accoglienza, relazione con i pubblici e attività promozionali e di comunicazione

5. Indagine quantitativa sulle Associazioni Amici dei Musei in Italia

L'analisi dei dati del Sistema Informativo Integrato sui Musei e Istituti di Antichità Italiani ha permesso una prima mappatura del fenomeno delle associazioni amici dei musei in Italia. E' però uno sguardo che parte dalle istituzioni museali e fotografa semplicemente la presenza o meno di gruppi di sostenitori a favore delle istituzioni culturali italiane. Poco ci dice delle caratteristiche di questi gruppi, della loro struttura, dimensione e attività.

Per approfondire l'analisi è stata quindi condotta un'indagine direttamente su un campione di Associazioni amici dei musei in Italia. L'indagine è stata svolta mediante somministrazione di un questionario nel periodo marzo-giugno 2014 (si veda l'Appendice metodologica per informazioni dettagliate sul questionario e la metodologia di somministrazione), avendo come campione di riferimento le 104 realtà aderenti alla FIDAM-Federazione Italiana degli Amici dei Musei (vedi Box). Tale opzione è motivata prioritariamente sia dal fatto che la FIDAM è l'ente che rappresenta l'Italia presso la WFFM-World Federation of Friends of Museums, sia poiché permette di comparare i risultati dell'esperienza italiana con i lavori della pur scarsa letteratura accademica internazionale sul tema, che hanno adottato lo stesso principio di selezione considerando per le loro indagini empiriche associazioni federate alla WFFM[12] .

[12] Si veda ad esempio Slater (2005).

FIDAM – Federazione Italiana degli Amici dei Musei

Istituita a Firenze nel 1975 grazie all'impegno di Raffaello Torricelli, personalità di rilievo nell'ambito culturale e politico fiorentino, la FIDAM, che da quell'anno aderisce alla WFFM e mantiene la propria sede legale a Firenze, è retta da un Consiglio direttivo che si rinnova ogni tre anni e si compone di un numero di membri variabile da sette a ventuno (attualmente sono tredici, inclusi presidente e due vicepresidenti.)

L'attività della Federazione "è quella di coordinare e rappresentare a livello nazionale ed internazionale le associazioni federate - totalmente autonome - e si traduce annualmente nell'organizzazione di un convegno nazionale, di una *Giornata nazionale degli Amici dei Musei* (la prima domenica di ottobre, nel 2013 la X edizione) dal 2004 e la pubblicazione della rivista trimestrale *Amici dei Musei* (ultima uscita nel 2011)1". La quota associativa è di 105 euro.

Centoquattro il numero di associazioni di volontariato culturale federate in Italia nel 2014. Tra queste figurano associazioni amici di singoli musei, di musei presenti in una certa città o area geografica; associazione amici di ville, monumenti, sculture, case-museo, accademie di belle arti, dimore storiche, fondazioni museali, aree archeologiche, ma anche un gruppo di studio interdisciplinare in ambito di psicologia dell'arte e amici dell'arte e dell'antiquariato.

Il campione si presenta piuttosto eterogeneo. Gli enti federati alla FIDAM hanno infatti diversa natura giuridica (associazioni, fondazioni, onlus) e comprendono realtà di amici che sostengono sia singoli musei e beni culturali (dall'abbazia all'osservatorio astronomico), sia musei e-o monumenti cittadini o presenti in aree geografiche e amministrative più ampie ma anche il patrimonio di un territorio in senso lato, oltre a una importante fondazione orientata a studi sul paesaggio e un gruppo interdisciplinare che si occupa di studi di arte e psicologia. Sul totale di 104 organizzazioni federate alla FIDAM, 66 hanno restituito il questionario, determinando un *response rate* del 64% che – se comparato ai risultati conseguiti in analoghe indagini presenti in letteratura[13] – risulta decisamente soddisfacente.

Seppure non sia possibile valutare direttamente la rappresentatività del campione dei rispondenti FIDAM con l'universo di riferimento delle associazioni amici dei musei presenti in Italia per mancanza di un censimento dettagliato di queste ultime, è possibile tuttavia mettere a confronto alcune caratteristiche dei musei supportati dai rispondenti FIDAM con quelle dei 1206 istituti museali e similari che dichiarano di essere dotati di gruppi di sostenitori nell'Indagine ISTAT-MiBACT. Questo ci permette di valutare indirettamente se e quanto i risultati che emergono dall'approfondimento sulle associazioni aderenti alla FIDAM possa essere rappresentativo di condizioni e dinamiche più generali a livello nazionale.

Come evidenzia la Tabella 1, i valori medi tra i due gruppi non si discostano sensibilmente sia per quanto riguarda la distribuzione geografica sia per la natura giuridica degli istituti supportati. Al contrario, il campione dei rispondenti FIDAM sostiene musei e istituti similari più visitati e

[13] Cfr. (Glynn et al. 1996), con un *response rate* del 30%

maggiormente concentrati nei capoluoghi di provincia italiani rispetto agli istituti con gruppi di sostenitori secondo l'Indagine ISTAT-MiBACT. In questa prospettiva, i risultati che emergono tendono a fotografare contesti di sostegno a favore di sistemi museali più rilevanti del nostro paese e meno alle realtà del patrimonio diffuso italiano (si veda l'Appendice per la lista del campione dei rispondenti).

	Istituti supportati dal associazioni rispondenti del Campione FIDAM	**Istituti dotati di gruppi di sostenitori Indagine ISTAT-MiBACT**
Area Geografica:		
Nord	59,3%	56,2%
Centro	27,9%	23,3%
Sud e Isole	12,8%	20,5%
Istituti Statali	9,0%	8,0%
Istituti Privati	34,1%	39,6%
Localizzati in Capoluoghi di Provincia	74,2%	23,7%
N. medio di visitatori per istituto	94.241	27.548

Tavola 1 – Confronto tra medie di variabili relative a istituti supportati da rispondenti FIDAM e Istituti dotati di sostenitori secondo Indagine ISTAT-MiBACT.

5.1. Forma giuridica e finalità

Come si evince chiaramente dalla denominazione più comunemente usata per definirli, nel 95% dei casi i gruppi di amici e sostenitori è organizzato sotto forma di associazione (con solo 3 casi relativi a Ente Morale, Fondazione e Organizzazione di Volontariato).

Se la forma giuridica è abbastanza omogenea, esistono tuttavia differenze nello status e finalità formali di queste organizzazioni, come evidenziato dalla figura 14. Solo il 35,5% dichiara di essere un'organizzazione senza scopo di lucro e il 40,3% può essere beneficiario del 5x1000. Quest'ultimo aspetto può verosimilmente essere un indicatore - una proxy - del dinamismo dell'associazione: sembra infatti ragionevole ipotizzare che se un ente ha attivato i canali per fruire del 5 x mille, questo indichi un atteggiamento proattivo e una più dinamica capacità organizzativa a reperire risorse e sviluppare iniziative.

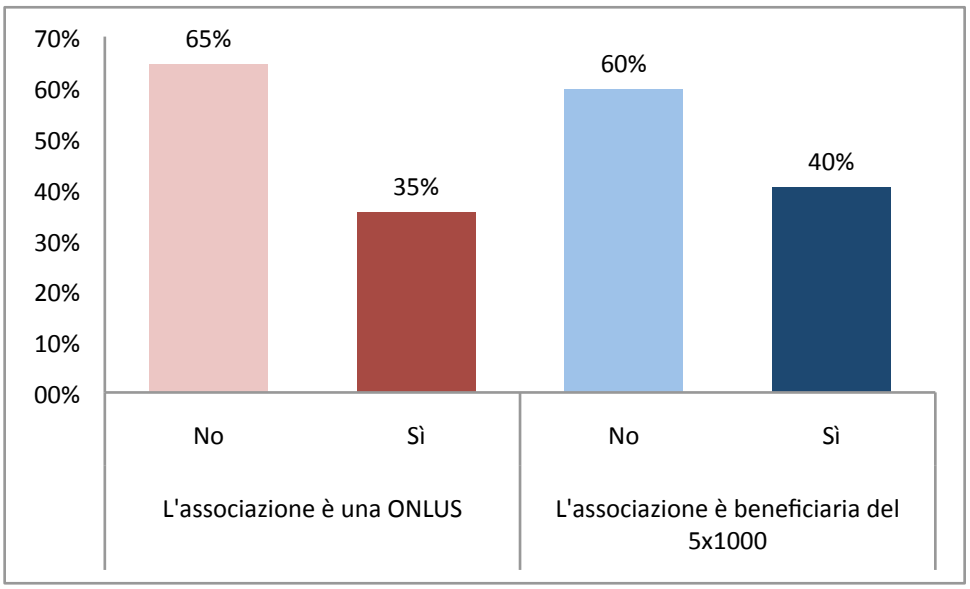

Figura 14 – % di Associazioni amici dei musei in base a caratteristiche associative

5.2. Quando sono nate le associazioni di amici

La figura 15 evidenzia come l'interesse per il sostegno organizzato al patrimonio culturale sia un fenomeno per nulla recente. In media le associazioni di amici presenti nel campione hanno circa 25 anni di operatività. Una parte consistente delle associazioni è stata fondata negli anni 90, ma si possono riscontrare esperienze che partono dal primo dopoguerra, come gli Amici di Brera, e in un caso anche alla fine del 1800. E' necessario sottolineare come la longevità delle associazioni presenti nel campione possa essere sottostimata rispetto al reale periodo di attività. Infatti, numerosi gruppi di sostenitori erano già attivi come enti con una natura giuridica differente negli anni precedenti a quello di costituzione dichiarato. In altri casi, l'ente è stato ricostituito formalmente per modifiche nel suo scopo statutario, come quando l'istituzione supportata entra a far parte di una rete di musei e l'associazione cambia denominazione e missione iniziando a supportare tutte le istituzioni della rete.

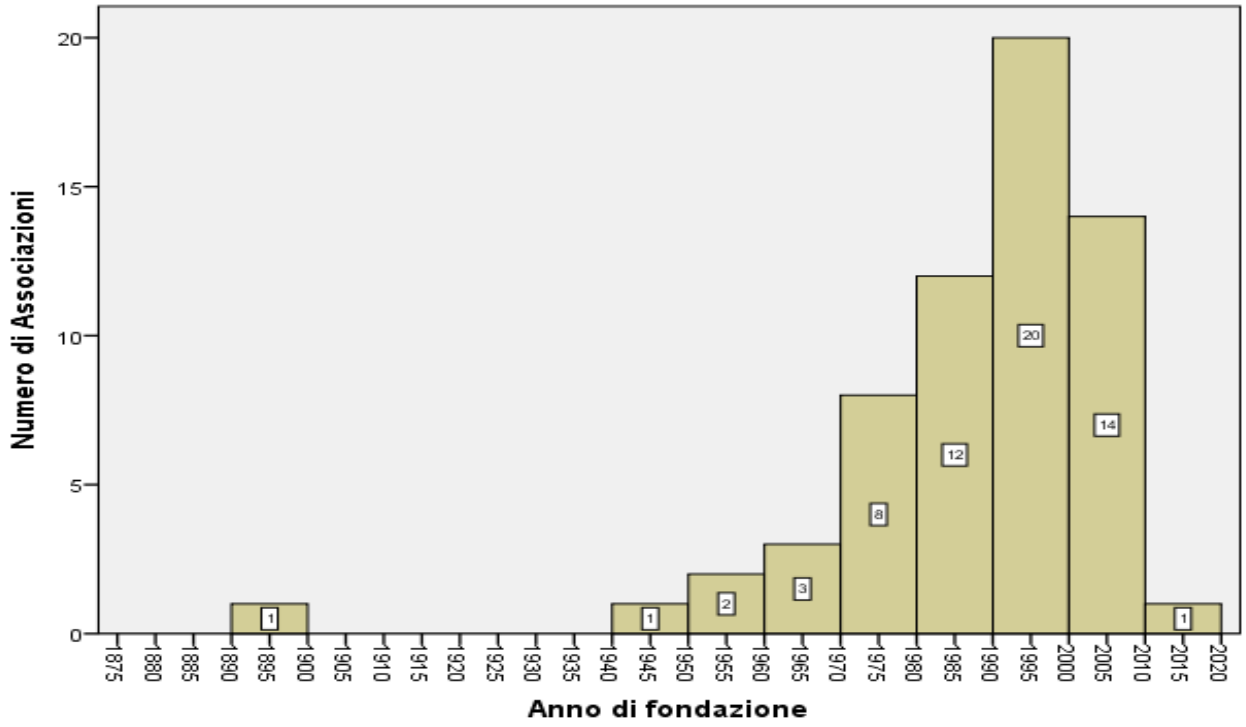

Figura 15 – Distribuzione delle Associazioni per anno di fondazione

5.3. Struttura, dimensioni e tipologie di membership

In media ogni associazione di amici ha 154 soci iscritti. Considerato il campione relativamente ristretto questo dato deve essere letto con cautela poiché può essere influenzato dalle organizzazioni più numerose presenti nel campione, tra le quali si ricordano importanti realtà come gli Amici dei Musei e Monumenti Pisani, gli Amici dei Musei e Monumenti Veneziani, e gli Amici di Brera e dei Musei Milanesi.

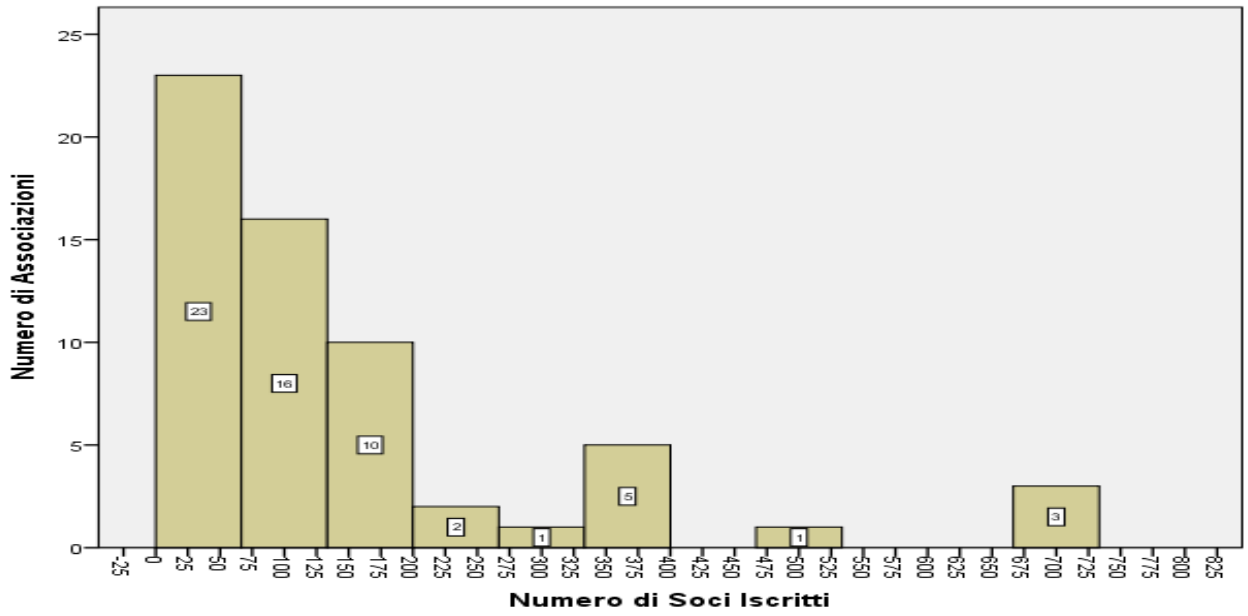

Figura 16 – Distribuzione delle associazioni per numero di soci iscritti

Come si evince dalla Figura 16, la distribuzione del numero di amici è infatti fortemente asimmetrica, con circa il 30% dei gruppi con meno di 70 soci iscritti e il 62% con meno di 125. E' tuttavia interessante notare che se si moltiplica il valore medio di soci per il numero di musei che dichiarano nell'Indagine ISTAT-MiBACT di avere un gruppo di amici e sostenitori, si ottiene un dato nazionale di circa 180.000 persone che fanno parte di gruppi amici di musei e istituti similari. Questo esercizio non vuole avere la pretesa di offrire una misurazione precisa di un fenomeno spesso troppo difficile da inquadrare nelle statistiche, ma può almeno fornire alcune indicazioni sulla sua dimensione e rilevanza.

In termini di membri, le associazioni amici dei musei sembrano essere un fenomeno relativamente stabile o in leggera espansione negli ultimi anni, come sottolinea la Figura 17. Per circa la metà delle associazioni il numero di soci è rimasto stabile, mentre il 30% dichiara una crescita nella base associativa.

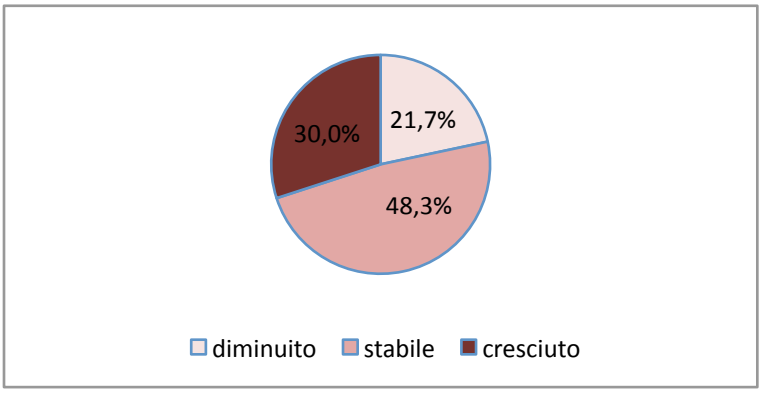

Figura 17 – Andamento dei soci negli ultimi 3 anni

E' tuttavia rilevante notare come - in base alle opinioni dei responsabili delle associazioni presenti nel campione - si percepisca come fortemente prioritaria l'esigenza di espandere la base dei soci. La Figura 19 mostra infatti come l'84% degli intervistati sia d'accordo su questo obiettivo per la propria associazione.

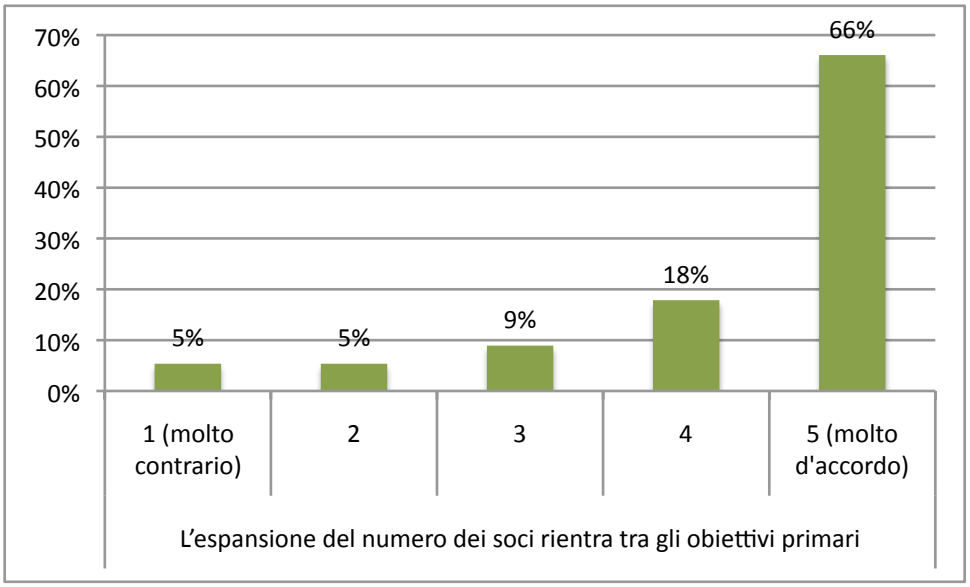

Figura 18 – Opinioni sulla priorità di aumentare il numero di soci

Osservando la composizione dei gruppi di sostenitori, emerge chiaramente come le associazioni siano caratterizzate da una forte presenza femminile, in media il 60% (Figura 19) e allo stesso tempo da una scarsissima presenza di soci giovani. In media, gli under 35 sono solo 11% dei membri di un'associazione e, come dimostra la Figura 20, in circa il 30% delle organizzazioni oggetto di indagine, questa quota scende sotto il 5%.

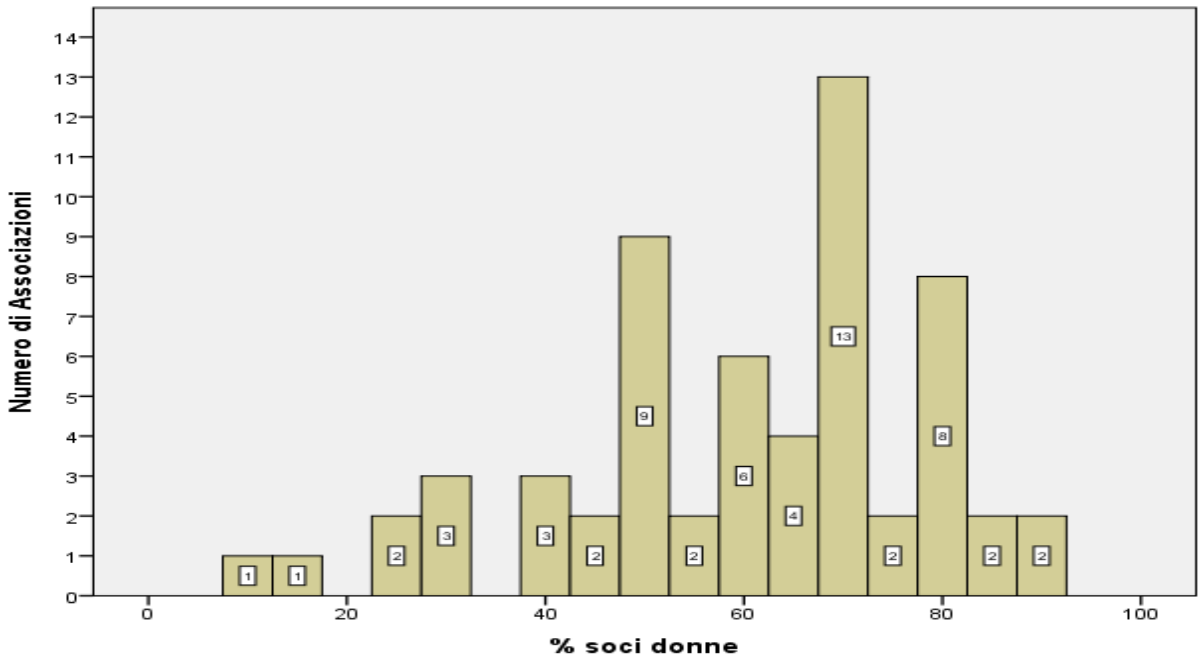

Figura 19 – Distribuzione associazioni per % di soci femmine

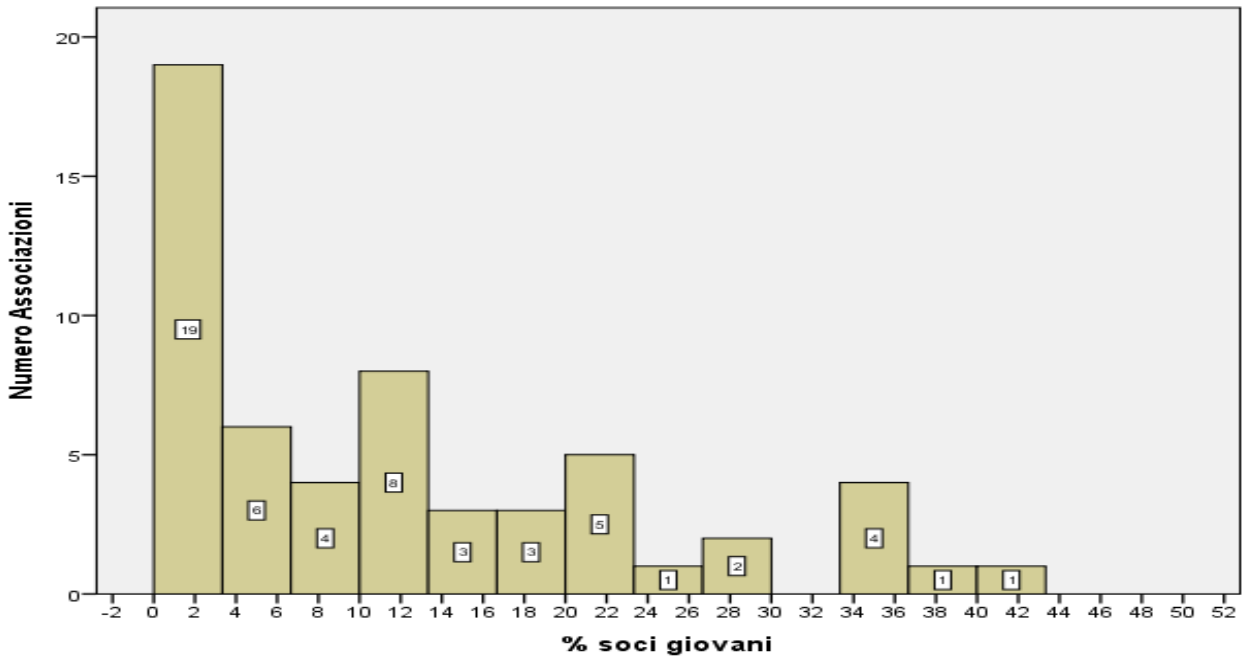

Figura 20 – Distribuzione associazioni per % di soci giovani (under 35 anni)

Una relativa mancanza di ricambio generazionale può riflettersi anche a livello di assetto organizzativo. La figura 21 mette in luce ad esempio come nella maggior parte dei casi (61%) il presidente dell'ente sia in carica da più di 5 anni, suggerendo una limitata propensione al ricambio nella conduzione delle organizzazioni analizzate o l'importanza di personalità più attive che nel tempo vengono riconosciute

come la guida e il punto di riferimento per l'associazione.

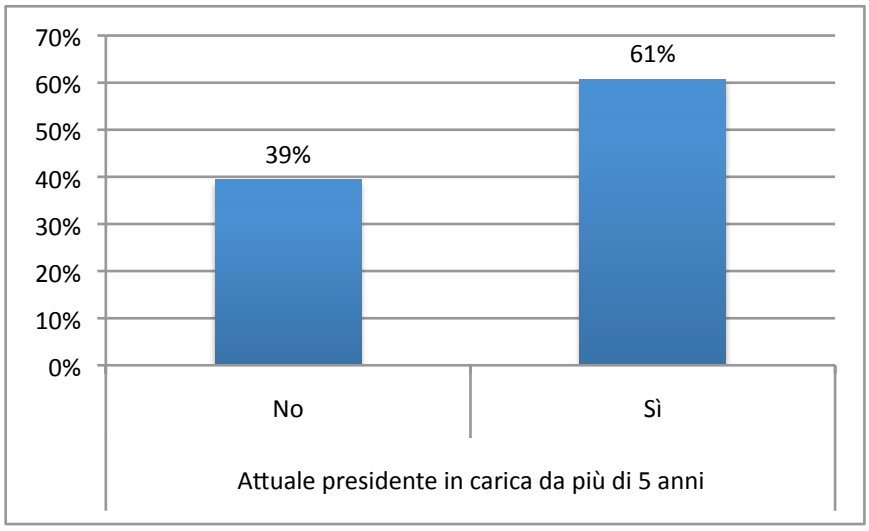

Figura 21 – Durata in carica dell'attuale presidente dell'associazione

Un ulteriore aspetto strutturale riguarda la diversificazione delle tipologie di membership offerte dalle associazioni, un aspetto che può indicare la propensione di queste realtà ad attrarre differenti fasce di soci ed espandere la propria base.
La tabella 2 presenta le associazioni in base al numero di tipologie di membership (socio ordinario, sostenitore, senior, junior, famiglia, corporate etc.) e pone queste ultime in relazione con la dimensione media (calcolata sul numero dei soci) degli enti amici. Nella metà dei casi si registrano schemi maggiormente elaborati di membership (3 o più). È interessante inoltre notare come si registri una relazione positiva tra numero medio degli iscritti e diversificazione dell'offerta di membership. Questo dato conferma come esista una relazione positiva tra la dimensione dell'organizzazione e la gamma di offerta delle tipologie di membership.

N. tipologie di mambership	N. Associazioni	% Associazioni	Media n. Soci
una sola tipologia	11	18,0%	48,5
due tipologie	17	27,9%	89,5
tre o più	31	50,8%	236,5

Tavola 2 – Associazioni per numero di tipologie di membership e dimensione media

La quota di adesione standard è inoltre relativamente bassa. Circa 3 enti su 4 applicano una quota annuale compresa tra 22 e 60 euro per i soci ordinari, con un prezzo medio di 40 euro (Figura 22).

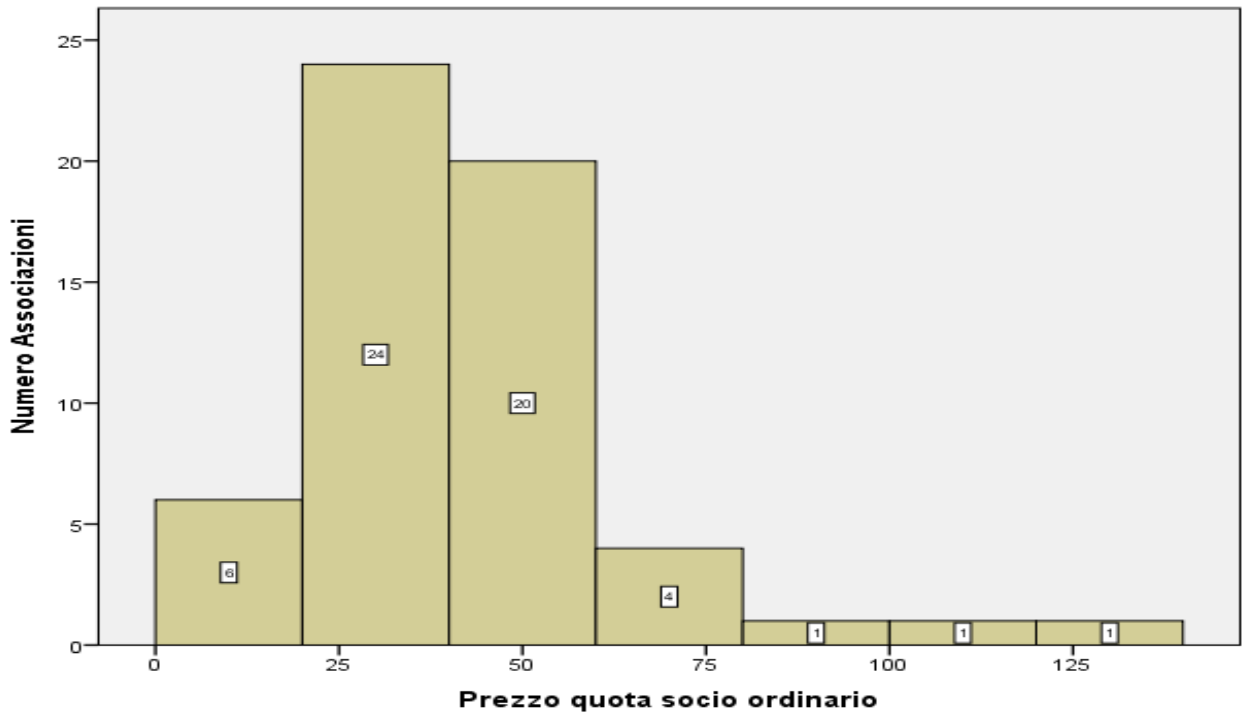

Figura 22 – Distribuzione delle associazioni per prezzo della quota socio ordinario

A fronte della spesa per la quota associativa, i benefit offerti dalle associazioni sono tendenzialmente orientati da un lato a forme indirette di vantaggio economico come accessi gratuiti a istituzioni culturali e sconti; dall'altro a costruire eventi e iniziative dedicate che segnalino l'esclusività dell'appartenenza all'associazione rispetto ai semplici visitatori. Più precisamente, la Figura 23 mostra come il 66% delle associazioni organizzi eventi e visite speciali destinate ai soli soci, seguite dall'ingresso alle sedi e mostre dell'istituzione supportata (58%), anteprime di mostre organizzate dall'istituzione supportata (43%). Valori più contenuti (34%) riguardano sia l'ingresso a sedi e mostre di istituzioni diverse da quella supportata sia la concessione a prezzi incentivanti per l'uso degli spazi. Il benefit consistente in sconti per attività culturali diverse da quelle museali e per esercizi commerciali riguarda infine il 21% dei casi.

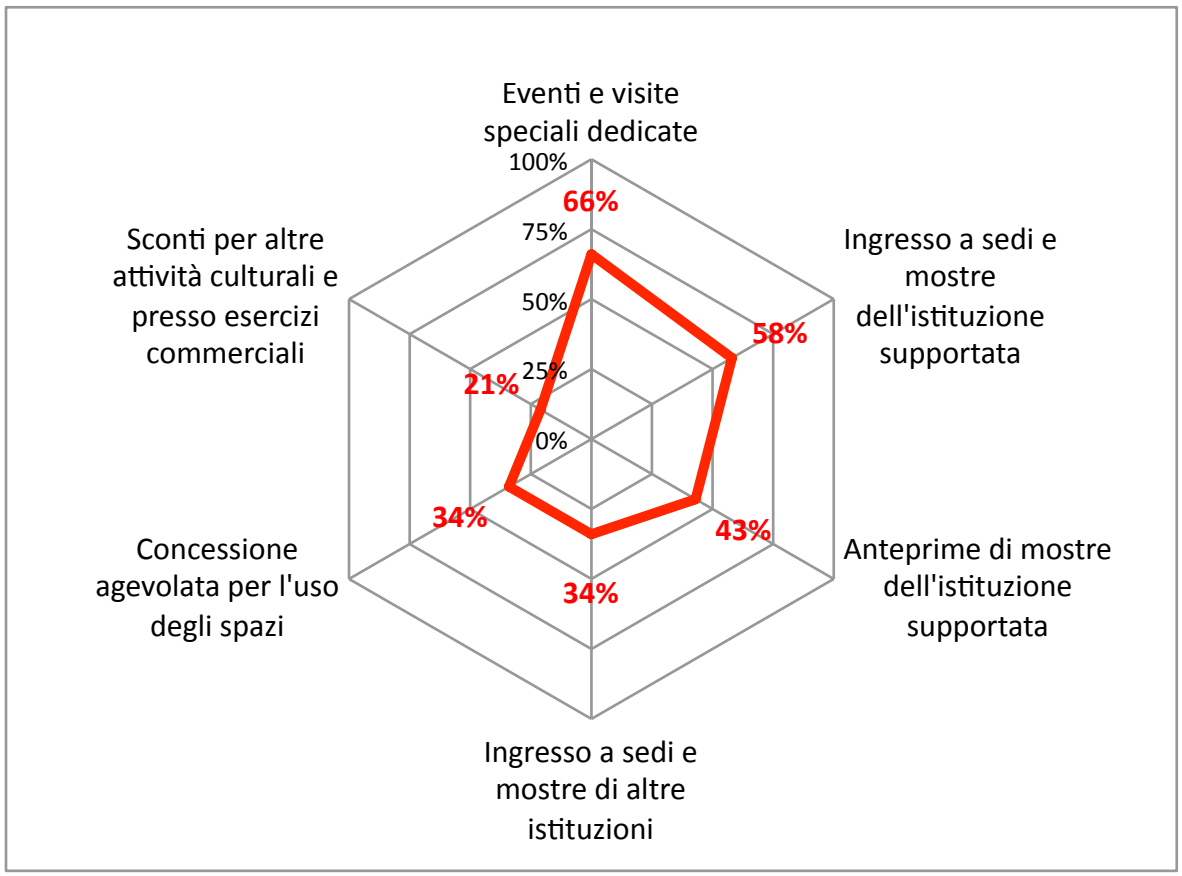

Figura 23 – Tipologie di benefit per i soci (valori %)

Per quanto riguarda le strategie di attrazione di nuovi soci (Figura 24), il passaparola si conferma come l'opzione dominante, utilizzata dal 77% delle associazioni che hanno risposto al questionario. Nel 54% dei casi, vengono utilizzati ulteriori canali di informazione e promozione, come opuscoli, sito web, campagne di tesseramento. Sono invece molto rari (10%) i casi in cui vengano utilizzati canali di comunicazione e promozione del museo stesso per attrarre nuovi sostenitori.

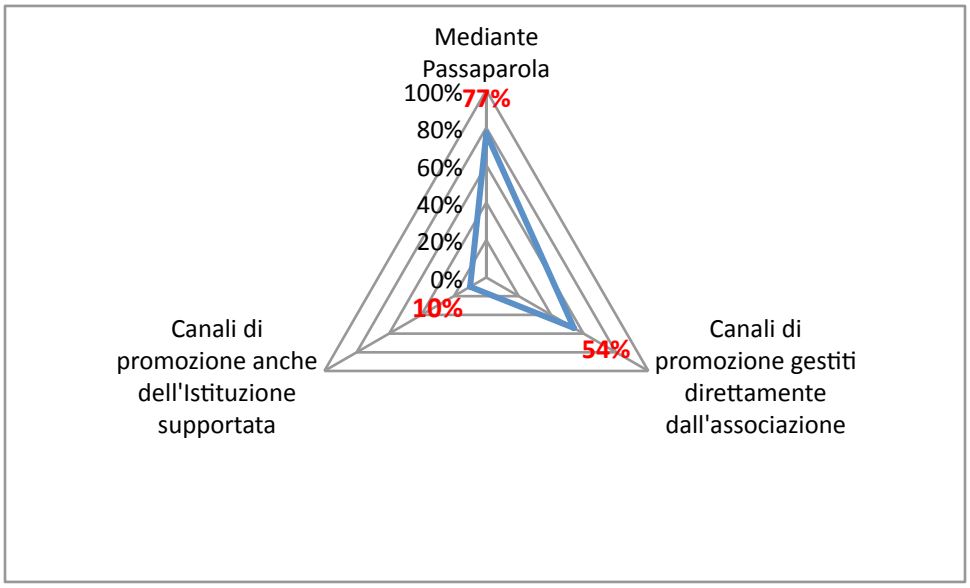

Figura 24 – Canali utilizzati dalle associazioni per attrarre nuovi soci (valori %)

Meno del 10% degli enti oggetto dell'indagine dichiara infine di avere soci corporate. Questo dato merita una riflessione. Sulla base degli scambi di opinioni con un significativo numero di intervistati sembra emergere chiaramente come la presenza di soci corporate sarebbe molto gradita anche da parte della maggior parte delle associazioni che non ne hanno, in quanto si tratta di soci in grado di fornire un importante apporto finanziario, che può tradursi in significative azioni di sostegno (diretto o indiretto) al museo supportato, con conseguente maggiore visibilità e autorevolezza dell'associazione amici. Per contro è ragionevole supporre che le imprese ricavino una maggiore visibilità sostenendo direttamente i musei piuttosto che le associazioni di amici che li supportano, salvo nel caso di associazioni che per dimensioni e-o speciale legame con un certo territorio, dispongano di una visibilità e una rete relazionale propria particolarmente forte.

5.4. Le attività e le risorse economiche

Le attività svolte delle associazioni di amici a favore delle istituzioni supportate sono molteplici e mettono in luce una sensibilità sia per la valorizzazione del patrimonio culturale , sia per la dimensione di socialità e svago culturale degli associati.
La Figura 25 permette di cogliere in modo sintetico il peso specifico di tali attività. I principali risultati che emergono possono così riassumersi:

1) le attività maggiormente praticate riguardano la produzione, la fruizione e la divulgazione di conoscenze collegate al patrimonio culturale - spesso in riferimento a quello dell'istituzione supportata - anche favorendo momenti di socialità e svago culturale per gli associati. L'80% delle associazioni realizza conferenze, il 74% visite guidate, ma anche viaggi e attività didattiche sono organizzati da più della metà di esse
2) con una frequenza inferiore ma non trascurabile seguono il sostegno alle attività del museo nella sua missione di conservazione, esposizione e divulgazione del proprio patrimonio materiale e

immateriale attraverso volontariato (43%), realizzazione di cataloghi e pubblicazioni scientifiche (41%), manutenzione e restauro (39%), organizzazione di mostre (34%) e acquisizione di nuove opere o reperti (25%).

3) decisamente modesto invece (21%) il dato relativo alle associazioni amici che si mobilitano per attività di raccolta fondi oltre a quelli raccolti mediante le quote associative e le iniziative ordinarie. Non si può escludere che – pur in assenza di iniziative di fundraising esterno, di crowdfunding etc. - l'acquisizione di possibili fondi al di là delle quote associative sia preclusa dal fatto che agli associati molto semplicemente non venga proposto di effettuare una donazione (The National Archives, 2012).

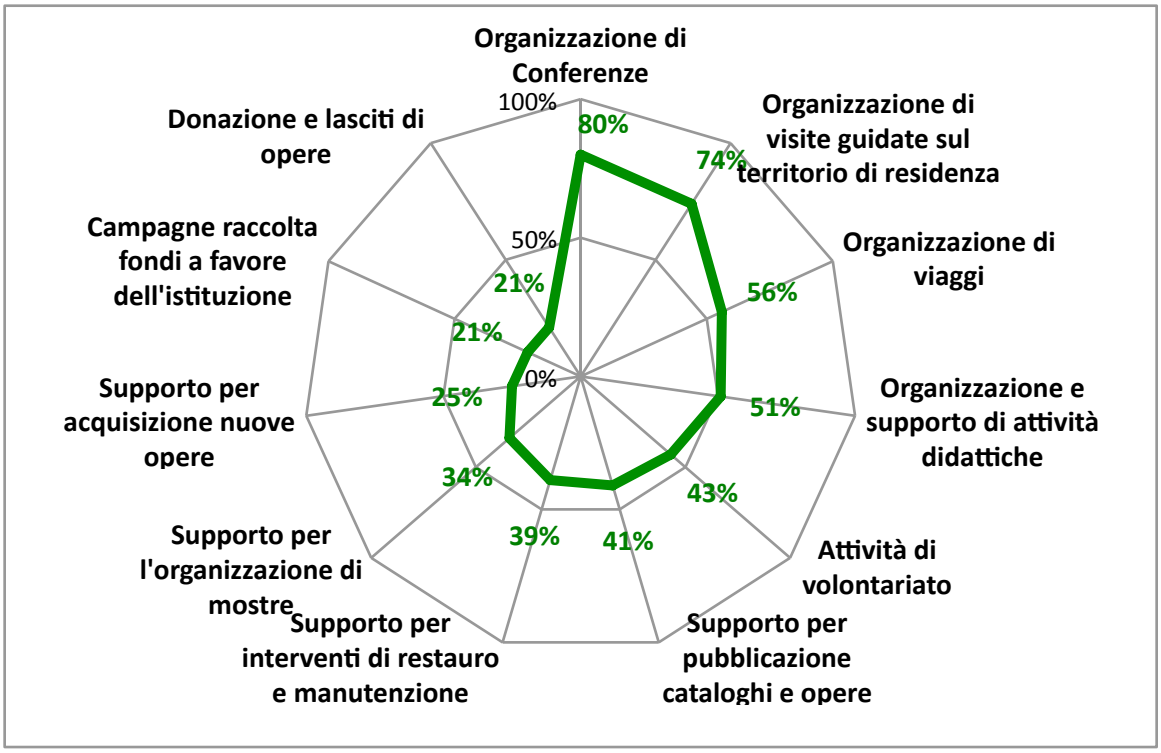

Figura 25 – Tipologie di attività delle associazioni (valori %)

Come spiegare questa dinamica? Una possibile risposta può essere data osservando i dati sulle risorse economiche che questi soggetti riescono a mettere in campo. Come si evince dalla Figura 26, il 66% delle associazioni riporta un budget annuale che non supera i 10.000 €, mentre solo circa il 5% supera i 100.000 €. In generale circa il 60% delle entrate delle associazioni proviene dalle quote associative degli iscritti. Si tratta quindi principalmente di risorse limitate, molte volte esigue per un sostegno concreto o continuativo ad attività dei musei e delle istituzioni culturali che richiedono notevoli esborsi finanziari per singoli progetti e iniziative.

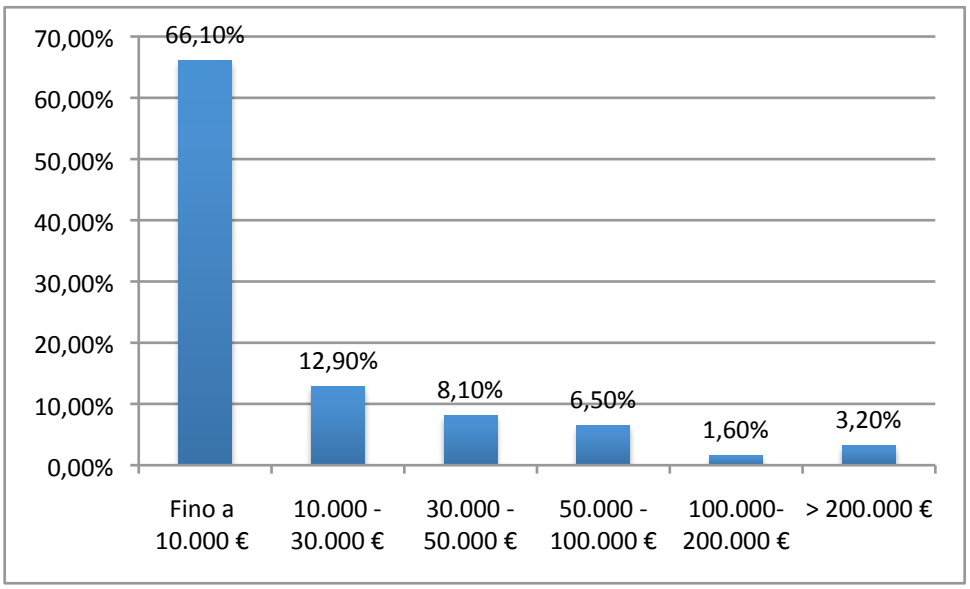

Figura 26 – Distribuzione delle associazioni per livelli di budget annuale

In questa prospettiva, sembrerebbe più sostenibile concentrarsi in attività di supporto indiretto attraverso iniziative di produzione e fruizione di conoscenza legate alla valorizzazione del patrimonio culturale delle istituzioni supportate, oppure mediante attività di volontariato che esulano dall'utilizzo di risorse economiche. Infatti, in media solo il 35% del budget delle associazioni di amici dei musei viene dedicato ad attività di supporto diretto a favore dell'istituzione[14] e, come dimostra la Figura 27, per circa il 30% delle organizzazioni oggetto dell'indagine questa quota scende sotto il 20% del budget annuale. Un discorso opposto vale invece per le associazioni più numerose che, anche senza ulteriori iniziative di raccolta fondi, riescono a raccogliere a dedicare spesso oltre il 90% del budget annuale ad attività di supporto a favore dell'istituzione.

[14] Per supporto diretto si intendono le seguenti tipologie di attività: Supporto per interventi di restauro e manutenzione, Supporto per acquisizione di nuove opere, Supporto per cataloghi e pubblicazioni scientifiche, arredi per le collezioni permanenti, Supporto per l'organizzazione di mostre

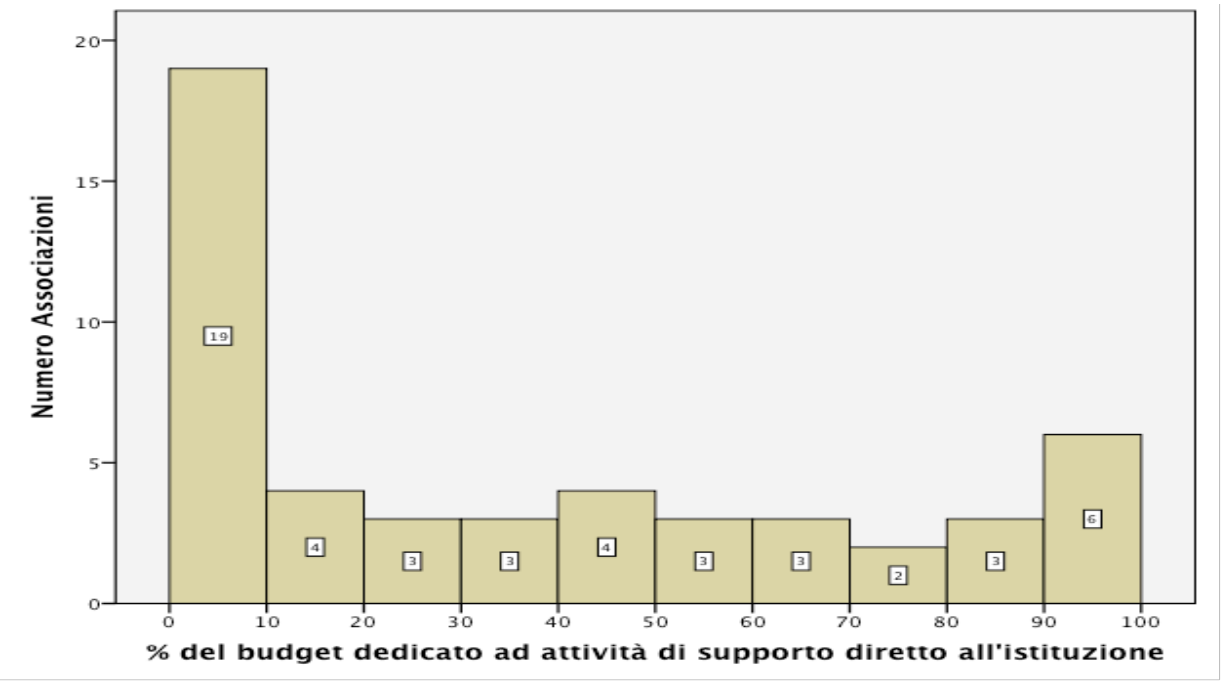

Figura 27 – Distribuzione delle associazioni per % di budget dedicato ad attività di supporto diretto

E' necessario comunque sottolineare come dalla rivelazione delle opinioni dei responsabili delle associazioni intervistate emerga una visione abbastanza contrastante del ruolo che deve avere il fundraising nella vita delle associazioni amici dei musei. La Figura 28 evidenzia infatti che il 45% delle associazioni intervistate non sono d'accordo nel ritenere il fundraising come attività prioritaria del loro ente, mentre il 40% lo ritiene tra gli obiettivi principali da perseguire.

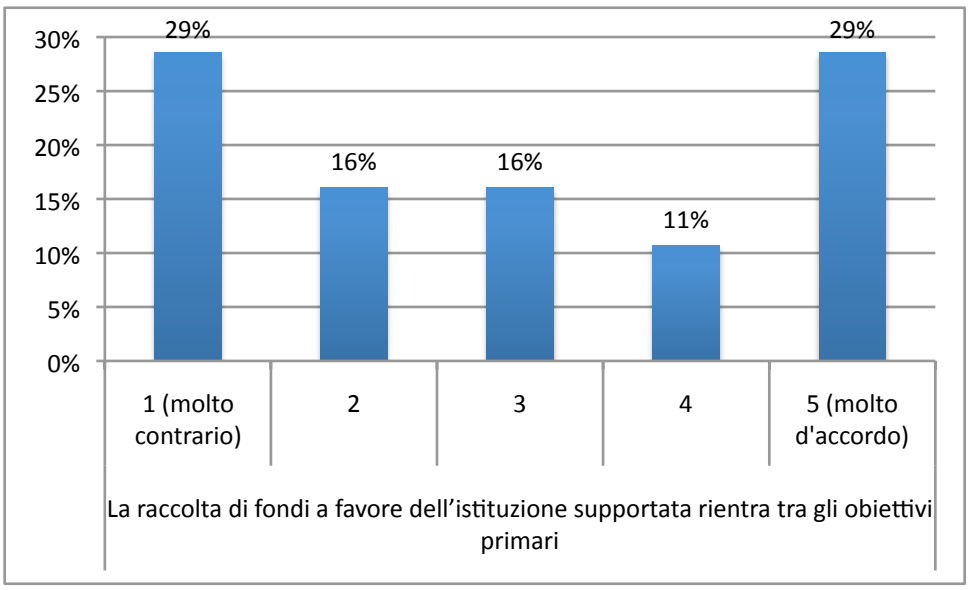

Figura 28 – Opinioni sulla raccolta fondi come obiettivo prioritario per le associazioni

A maggiore conferma di una condizione strutturale relativamente "leggera" di questi gruppi, nella maggior parte dei casi (75,8%) le attività delle associazioni sono svolte solo mediante il lavoro volontario dei soci (Figura 29).

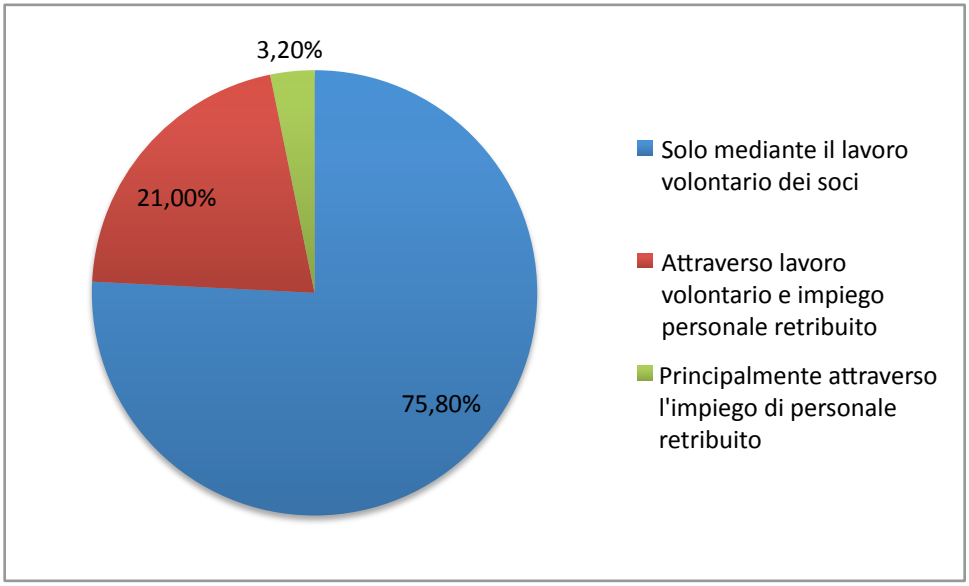

Figura 29 – Associazioni per modalità di lavoro per lo svolgimento delle proprie attività (valori %)

5.5. La capacità di fare rete

Per le associazioni amici dei musei è fondamentale il legame che si costruisce con l'istituzione supportata, ma allo stesso tempo può essere importante la capacità di fare rete con altre istituzioni del territorio per meglio perseguire la propria missione o trovare sinergie con altri gruppi di sostenitori per superare i particolarismi locali

I risultati che emergono dall'indagine (Figura 30) presentano una sostanziale parità tra le associazioni che hanno o meno sviluppato accordi e relazioni stabili oltre che con la FIDAM con altre organizzazioni culturali o associazioni di amici. Tra le associazioni che hanno sviluppato relazioni con altre realtà e che hanno fornito ulteriori precisazioni, 5 dichiarano di avere rapporti stabili di collaborazione con più di tre associazioni o istituzioni. Accordi e relazioni stabili risultano in generale privilegiare altre associazioni di amici di musei o beni culturali e musei. In misura meno diffusa con università, organismi internazionali, fondazioni ex bancarie, associazioni di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, associazioni umanitarie.

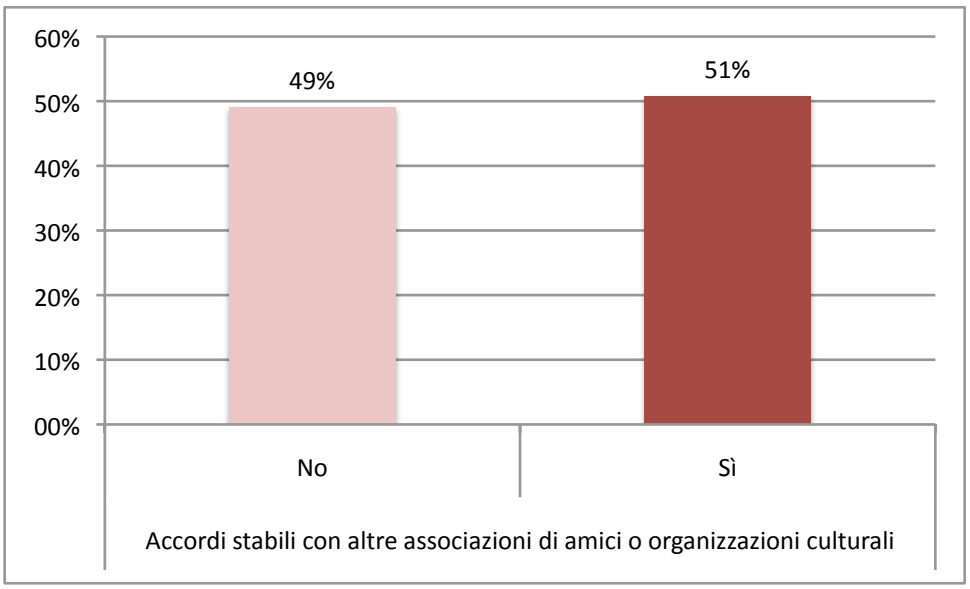

Figura 30 – Associazioni aventi o meno accordi stabili con altri gruppi di sostenitori o istituzioni culturali, valori %

Tuttavia, esiste una diffusa sensibilità e consapevolezza che sia necessario e utile sviluppare ulteriormente la rete di relazioni a livello territoriale per perseguire gli obiettivi di valorizzazione del patrimonio culturale. Basandosi sulla rilevazione delle opinioni dei responsabili delle associazioni intervistate la Figura 31 dimostra chiaramente come il 72% delle associazioni che hanno risposto al questionario ritenga sempre più rilevante questo aspetto.

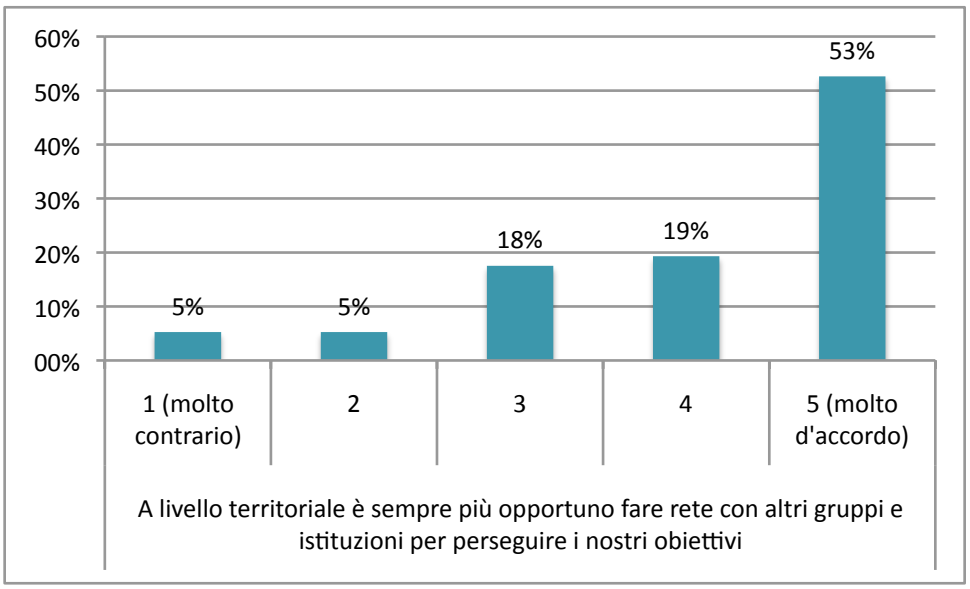

Figura 31 – Opinioni sull'opportunità di fare rete

5.6. Il rapporto con l'istituzione supportata

L'ultima e importante dimensione analizzata riguarda il rapporto tra le associazioni di amici e le istituzioni supportate.

Le associazioni di amici sono infatti enti che - pur avendo come missione il sostegno a collezioni e patrimonio culturale custoditi e conservati da musei o altre istituzioni - sono formalmente autonome dalle istituzioni verso i quali forniscono sostegno. In questa prospettiva, è interessante approfondire quali siano nella pratica le relazioni che intercorrono tra i due soggetti.

Le Figure 32 e 33 forniscono una prima risposta sul campione esaminato. Il 40% delle associazioni che hanno risposto al questionario dichiara di essere coinvolta attivamente nelle scelte programmatiche dell'ente che supportano. Questo valore sale al 68% se si includono anche quei casi di parziale coinvolgimento. Questo dato sembrerebbe dimostrare un relativo coinvolgimento dei gruppi di sostenitori nelle decisioni programmatiche dei musei/istituzioni che sostengono.

Allo stesso tempo, la Figura 33 mostra come la relazione tra musei e i loro gruppi di amici spesso non venga formalizzata nell'ingresso di membri dell'ente supportato all'interno del consiglio direttivo dell'associazione. Da una prima analisi appare ragionevole ipotizzare che l'esigenza di formalizzazione della relazione sia maggiormente sentita in contesti di dimensioni più rilevanti mentre nel caso di piccoli musei e-o associazioni i rapporti siano spesso gestiti in maniera più informale, il che tuttavia non significa meno partecipata sul piano sostanziale.

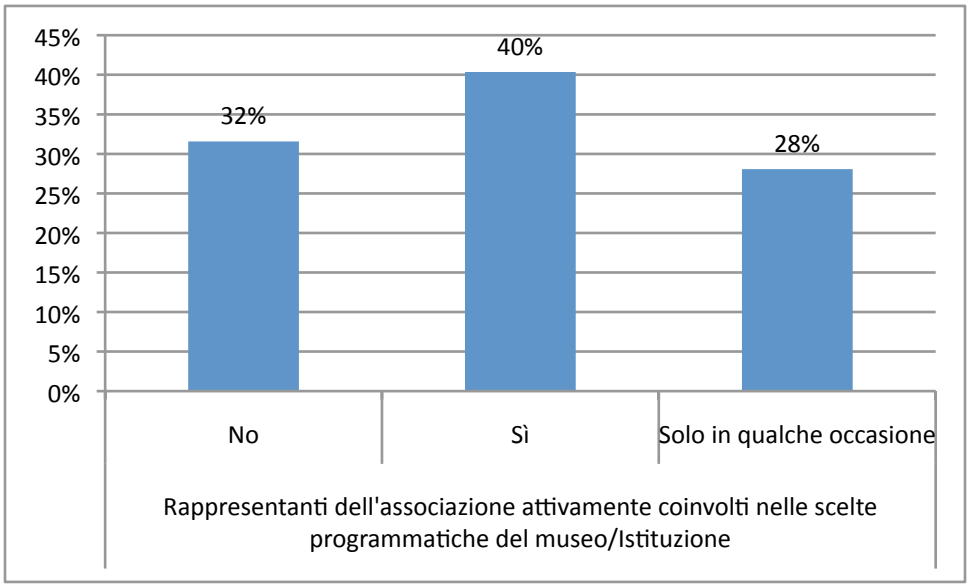

Figura 32 – Coinvolgimento nelle scelte programmatiche del museo (valori %)

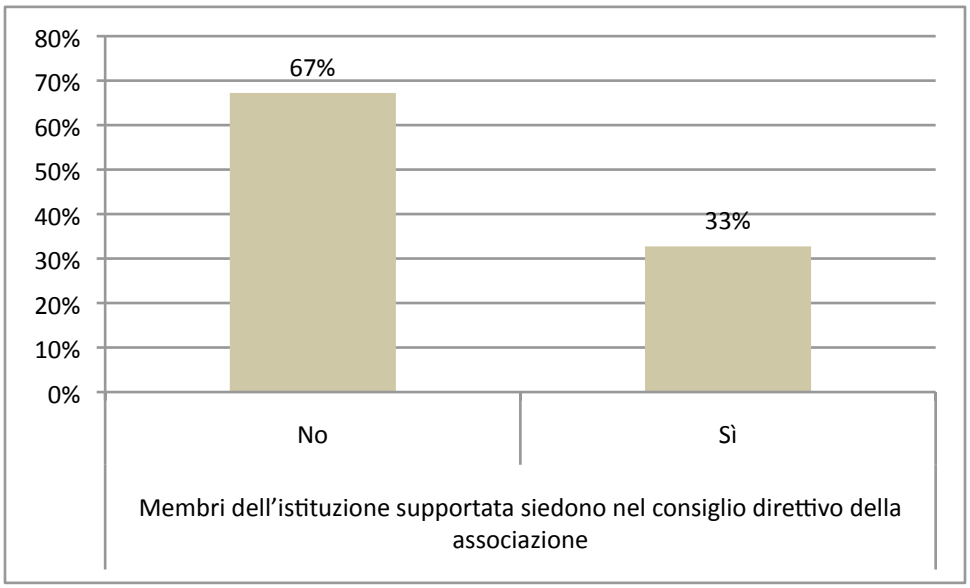

Figura 33 – Presenza di membri dell'istituzione supportata nel consiglio direttivo dell'associazione

La Figura 34 guarda invece alla relazione tra museo/istituzione e gruppo di sostenitori in termini di condivisione e messa a disposizione di spazi per poter svolgere le proprie attività.

Il valore elevato (64%) di associazioni ospitate presso i musei/istituzioni supportati è un importante

indicatore dell'importanza riconosciuta agli amici e tende a rafforzare l'ipotesi da noi formulata in relazione al grafico precedente che la non presenza di membri dell'istituzione supportata nel consiglio direttivo dell'associazione non comporti necessariamente una scarsa attenzione verso gli amici stessi. Se il valore (21%) riferito a associazioni con sede autonoma non sembra porre particolari problemi a una prima lettura appare invece piuttosto elevata la percentuale (16%) residuale ("altro"). In realtà tale valore non deve considerarsi anomalo, se si considera che i gruppi di amici (così come gli stessi musei) si connotano per una dimensione 'ecologica' nella quale convivono realtà di differenti dimensioni. In alcuni casi poi, l'associazione ha come missione la protezione del patrimonio diffuso di un territorio e quindi la sua relazione non è ascrivibile a una singola istituzione avente una sede fisica. Ne consegue che piccoli musei e istituzioni possono non avere spazi da mettere a disposizione degli amici o che gruppi di sostenitori non necessitino di spazi autonomi o non dispongano di risorse sufficienti a sostenere i costi connessi, per cui le sedi operative sono le abitazioni o gli uffici (specie nel caso di liberi professionisti e imprenditori) privati del presidente o di membri del direttivo.

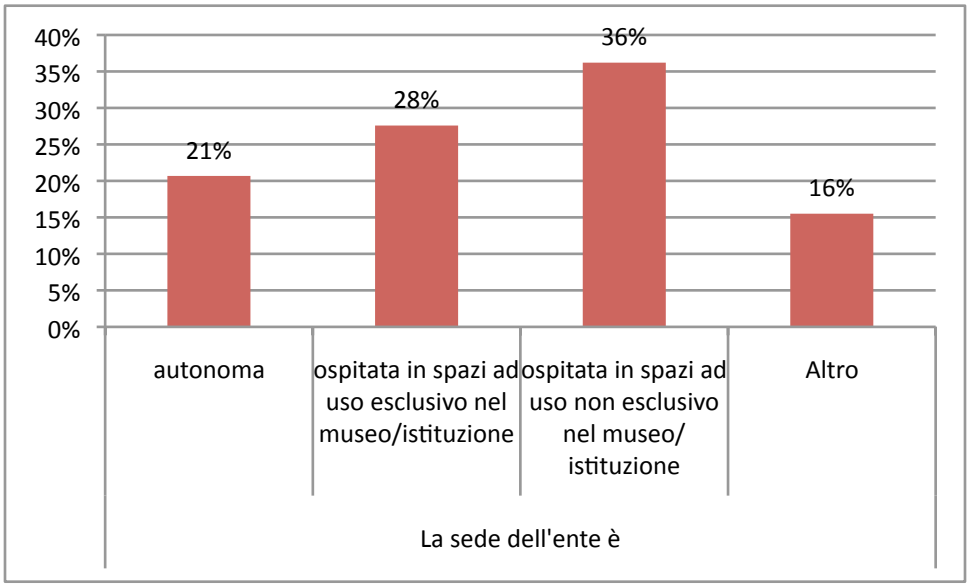

Figura 34 – Distribuzione delle associazioni per tipologia di sede, valori %

La Figura 35 presenta infine i risultati della rilevazione sulle opinioni dei responsabili delle associazioni intervistate riguardo al loro di autonomia e integrazione con il museo/istituzione che supportano. Per quanto riguarda il livello di autonomia, circa il 50% delle associazioni intervistate ritiene di operare in completa autonomia nel perseguimento dei propri obiettivi (valori 4 e 5 sulla scala di opinioni). Allo stesso tempo, è importante sottolineare che vi è un gruppo non piccolo di associazioni (21%) che ritiene di non avere la sufficiente autonomia per perseguire i propri obiettivi di sostegno e valorizzazione del patrimonio culturale. In parte questo potrebbe essere dovuto alla carenza di fondi e risorse, che limitano l'autonomia delle associazioni nello svolgimento delle proprie attività.

Volgendo lo sguardo alle opinioni sul grado di integrazione, si nota un quadro leggermente meno roseo. Solo circa il 35% delle associazioni intervistate identifica un'accettabile o completa integrazione tra le proprie attività e quelle dell'istituzione sostenuta (valori 4 e 5 sulla scala di opinioni). Circa il 30% dei gruppi rileva invece una scarsa integrazione.

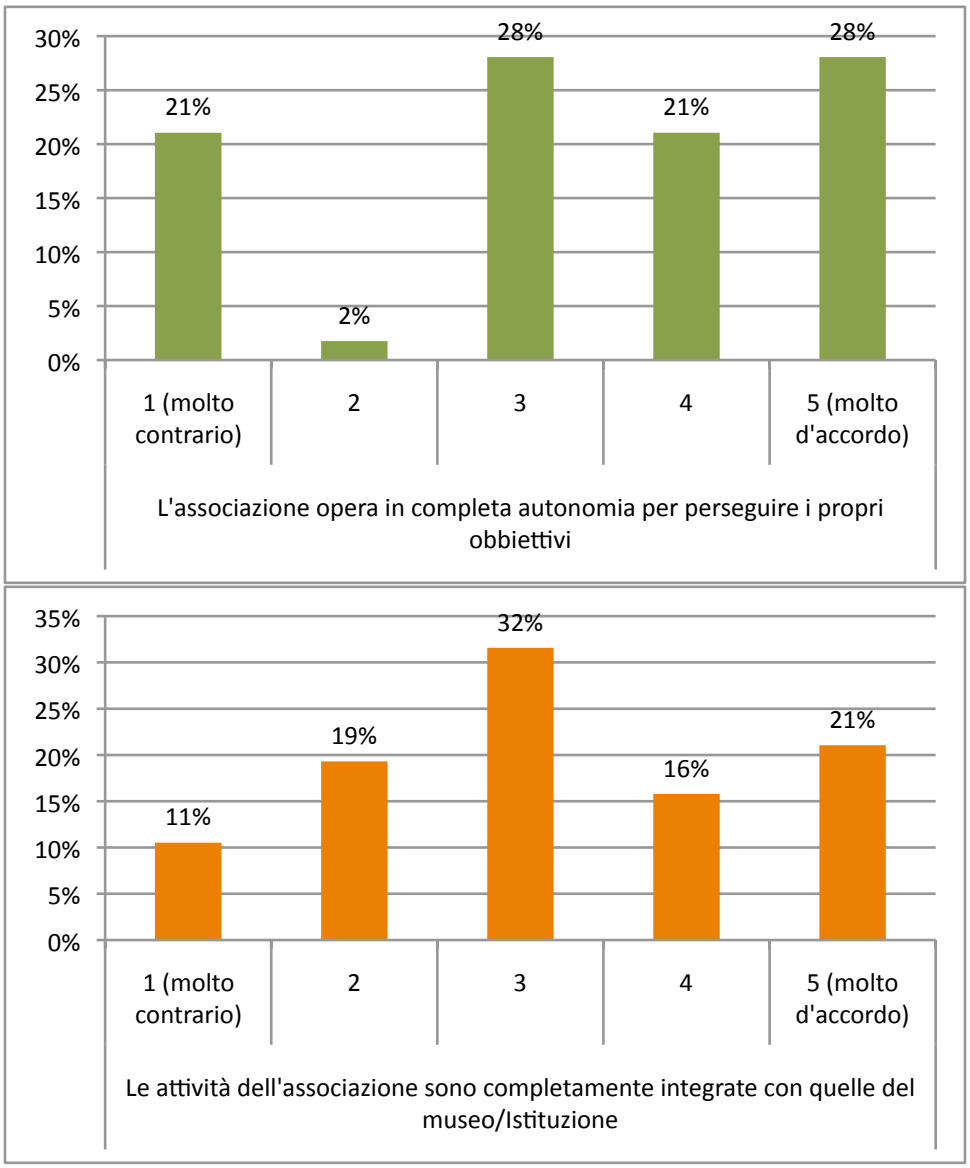

Figura 35 – Opinioni sull'autonomia e integrazione dell'associazione nei confronti del museo

6. Casi studio

Per l'analisi qualitativa del fenomeno Amici dei Musei in Italia si è scelto di adottare un approccio basato su casi studio. L'approccio di ricerca mediante casi studio serve per approfondire in modo comparativo la comprensione delle dinamiche emerse nell'analisi quantitativa e viene principalmente utilizzato nelle scienze sociali quando si vuole rispondere a domande di ricerca relative alle cause e alle modalità di sviluppo di un dato fenomeno (Yin 2013) o può anche essere utilizzata anche come strumento induttivo per elaborare nuove teorie (Eisenhardt 1989). Inoltre, questo approccio risulta particolarmente adatto quando i confini tra il fenomeno oggetto dell'analisi e il suo contesto non sono così facilmente evidenti. Se da un lato l'organizzazione e il funzionamento di un'associazione Amici dei musei dipendono dalle motivazioni e capacità dei suoi membri, difficilmente possono prescindere dal contesto, ossia dalle variabili ambientali, dalle caratteristiche del museo e dal contesto istituzionale. In questa prospettiva, non basta analizzare le associazioni degli amici dei musei, la loro organizzazione e funzionamento, ma è necessario inquadrare il loro operato nel più complesso quadro del contesto istituzionale in cui operano. Differenze nella tipologia dei musei, nei loro pubblici, nella loro forma giuridica, possono evidenziare vincoli e opportunità diverse per lo sviluppo di forme di mecenatismo diffuso sia attraverso associazioni dei musei, sia mediante altre forme di sostegno e coinvolgimento del pubblico e delle comunità locali.

Nel nostro caso, le principali domande di approfondimento sono le seguenti:

- Come nascono e si sviluppano le associazioni amici dei musei?
- Quali sono i fattori che influenzano la struttura organizzativa e le attività delle associazioni amici dei musei?
- Quali sono le opportunità e i limiti al supporto delle istituzioni culturali da parte delle associazioni amici dei musei?

Per rispondere a queste domande sono stati scelti come casi di studio le associazioni di amici di tre differenti musei e istituzioni culturali:

- Torino – Amici della Fondazione Torino Musei
- Firenze – Amici della Galleria degli Uffizi
- Napoli – Amici del Museo di Capodimonte e Amici dei Musei di Napoli

L'individuazione di questi quattro casi non è stata dettata prioritariamente dalla ricerca di *best practices* o tenendo in considerazione la rilevanza di alcune esperienze del mondo degli amici dei musei in Italia, ma ha seguito criteri di selezione che sono stati considerati utili per illustrare e analizzare in modo comparativo differenze nelle variabili organizzative e di funzionamento delle associazioni.

I criteri di selezione utilizzati sono i seguenti:

- Indipendenza e autonomia dell'organizzazione, escludendo quindi programmi di membership sviluppati direttamente dai musei
- Distribuzione geografica sul territorio nazionale: i casi studio coprono il Nord, Centro e Sud Italia
- Contesto territoriale in cui operano l'associazione e il museo
- Diversità nelle forme proprietarie e gestionali dei musei supportati
- Rilevanza e attrattività della collezione dell'istituzione supportata

6.1. Gli amici della Fondazione Torino Musei

LA FONDAZIONE TORINO MUSEI

La Fondazione è nata nel 2002 in un momento particolare della storia di Torino: veniva lasciata alle spalle una crisi industriale che aveva colpito in modo sensibile il manifatturiero, fondamentale per la vita economica della città per quasi tutto il secolo; si portava ad attuazione il Piano Strategico elaborato verso la fine degli anni '90 dai più importanti soggetti politici ed economici che individuava nell'*asset* cultura uno dei pilastri imprescindibili di un programma di sviluppo; iniziava un nuovo mandato amministrativo; si dava infine avvio a una profonda trasformazione infrastrutturale e urbanistica che avrebbe avuto il suo *acme* nel 2006 con i Giochi Olimpici Invernali.

In questo contesto così dinamico, Torino, primo Comune in Italia, decideva di favorire la costituzione o il potenziamento di istituzioni artistiche autonome attraverso la composizione di *sistemi* (teatro, cinema, musica, musei) coordinati dal Comune, con il fine di rendere più *attrattiva* la generale offerta culturale della città.

Pertanto si studiò la definizione di modelli alternativi nell'ottica di una forte *esternalizzazione* dei servizi costituendo una Fondazione in grado di gestire il patrimonio museale della Città e inserirlo in un sistema che comprendeva altri musei non civici (in particolare Museo del Cinema, Museo Egizio). I musei civici della Città di Torino erano costituiti da tre importanti centri artistici - la Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea, il Borgo Medievale e Palazzo Madama Museo Civico d'Arte Antica chiuso per restauri dal 1988, mentre il Museo d'Arte Orientale si inaugurava più tardi, nel 2008 - inserita.

I principali obiettivi che si poneva il Comune con la costituzione di una Fondazione erano molteplici. Dal lato dell'offerta museale, favorire un posizionamento dei musei a livello locale, nazionale e internazionale, adeguandosi agli standard museali europei e aumentando i visitatori con particolare attenzione al settore turistico. Dal punto di vista gestionale e di governance, avere uno strumento che favorisse la semplificazione delle procedure amministrative, il risparmio di natura finanziaria attraverso forti economie di scala, l'inserimento nella *governance* delle Fondazioni di origine bancaria e della Regione e, infine, il coinvolgimento di aziende private.

Per quanto riguarda l'adeguamento agli *standard* museali europei**,** la Fondazione ha posto in essere attività estremamente innovative che prima non esistevano. Solo per citarne alcune: catalogazione e informatizzazione di tutto il patrimonio artistico; sistema di sicurezza per opere e edifici decisamente all'avanguardia; creazione di siti *internet* d'eccellenza; progressivo interesse verso i *social network*; operazioni di *crowdfunding;* commercializzazione delle immagini di proprietà dei musei secondo un sistema *on line;* efficienti forme di controllo di gestione, garantendo sempre in ogni attività la massima attenzione al visitatore.

Tutto questo è stato possibile grazie anche all'assunzione di giovani e preparati dipendenti giacché la maggior parte dei lavoratori del Comune decise di restare in ruolo nell'Amministrazione civica. La definizione di alcuni profili rende più chiaro l'originale portato dell'organizzazione della Fondazione e il forte rilievo delle cosiddette *professioni della conoscenza*.

Per le *attività di tutela del bene artistico:* conservatore, curatore; schedatore delle opere delle collezioni; bibliotecario; schedatore dell'archivio fotografico; gestore dei depositi; *registrar*; operatore dei servizi di custodia e di accoglienza; per le *attività di gestione:* responsabile delle risorse umane; responsabile di bilancio; contabile; responsabile del controllo di gestione; ingegnere gestionale; avvocato; per le *attività di valorizzazione dei beni*

artistici: organizzatore di eventi / mostre; responsabile ufficio stampa; tecnico dei servizi educativi museali; responsabile comunicazione e *marketing*; tecnico in *mailing list*.

La sintesi dell'elencazione dei diversi profili professionali illustra, crediamo, più di ogni altra specifica delucidazione, le caratteristiche di un'istituzione museale che ha inteso da subito coniugare le esigenze tradizionali di conservazione e di tutela del bene artistico con la necessità sentita dal pubblico di utilizzare il museo come strumento di educazione permanente, come ambito di utilizzo del tempo libero, come sede in cui l'intangibilità dell'opera d'arte si deve coniugare con la volontà da parte dell'utente di essere un *fruitore protagonista*.

Visto da una prospettiva squisitamente economica, questa organizzazione ha determinato una caratterizzazione nuova dei lavoratori di un museo, dei *lavoratori della conoscenza*, portatori di un modello produttivo che accomuna il tempo del lavoro con il tempo del non lavoro (tempo libero *loisir*) aspetti che nella società industriale *post fordista* dello scorso secolo apparivano separati. In questo contesto risultano sfumate le peculiarità di ogni singola figura: il tecnico non può prescindere dalle capacità di comunicare e comunque dalle esigenze del visitatore; e il comunicatore non può prescindere dall'attenzione alla tutela e alla conservazione. Nulla può essere realizzato se non all'interno di una ampia cognizione del contesto istituzionale e territoriale in cui si opera. Senza questa visione d'insieme assicurata a tutti i professionisti della conoscenza il rischio poteva essere quello di avere tante porzioni tra loro scollegate, con l'incognita evidente di non saper offrire l'immagine innovativa e funzionale richiesta non solo dagli enti fondatori ma anche dalla stessa società.

Per quanto attiene all'aumento dei visitatori, soprattutto con l'apertura di Palazzo Madama si sono ottenuti dei risultati veramente significativi, in gran parte dovuti alla realizzazione di mostre di grande richiamo. E' evidente che l'affluenza del pubblico è stata anche il risultato di una politica di *marketing* messa in atto negli anni dalla Città, ma è pur vero che la sfida lanciata non è stata sottovalutata dalla Fondazione.

Circa il posizionamento dell'ente sia nel sistema museale cittadino e sia a livello nazionale e internazionale si può purtroppo affermare che l'insieme dei musei torinesi non è divenuto negli anni un settore coeso: in questo contesto i musei della Fondazione non sono riusciti a trovare quella sintonia in grado di fungere da traino per le altre istituzioni pubbliche e private. Le identità museali sono state anteposte ai vantaggi di una rete veramente operativa in grado di generare non solo economie di scala ma anche di realizzare omogenei *standard* gestionali.

Situazione analoga si può trovare nel "posizionamento" nazionale e internazionale dei quattro musei: all'indubbia positiva valutazione della qualità delle collezioni e della serietà della gestione unanimemente riconosciuta nell'ambiente non ha fatto però eco un'adeguata conoscenza da parte del pubblico fuori Regione.

Se sulla semplificazione e sull'efficienza si sono raggiunte ottime *performance* (ad esempio, il completamento e l'allestimento di Palazzo Madama ha avuto luogo in pochissimi anni, a fronte di un precedente immobilismo decennale) sul risparmio economico probabilmente non si sono ottenuti i risultati sperati dal Comune. Tuttavia, bisogna ricordare che un museo non riuscirà mai a garantire il proprio funzionamento attraverso i ricavi propri giacché, solo per citare manutenzione e personale, i costi sono talmente elevati da non poter essere coperti dalle tradizionali voci d'entrata. L'inserimento nella *governace* dell'ente delle Fondazioni di origine bancaria e della Regione ha garantito però un'affluenza di risorse certe che hanno determinato una contrazione della spesa in economia del Comune dei musei prima della costituzione della Fondazione.

Importanti sono stati inoltre i contributi di aziende nella realizzazione di alcune specifiche iniziative: quindi un altro obiettivo raggiunto ma senza, è necessario affermarlo, quell'apporto durevole che si auspicava per poter coprire le spese gestionali. Con ogni probabilità la difficoltà a coinvolgere il privato è stata determinata sia dalla crescente, e per certi versi inaspettata, crisi economica e sia dalla concorrenza che si è determinata a Torino con il forte aumento dell'offerta culturale.

E' bene sottolineare, tuttavia, come il *fund raising* oggi sia profondamente cambiato rispetto al passato e sia basato, per la maggior parte, su accordi pluriennali e su interessi che prescindono dal ritorno d'immagine prodotto dalla sponsorizzazione culturale. Diversa invece la capacità di sviluppo di azioni più *marketing oriented* quali ad esempio il già citato *crowdfunding*, l'implementazione di un programma di *membership* specifico per ciascun museo, la commercializzazione di prodotti (*merchandising*) e servizi (visite guidate, formazione del personale, ecc.) per le aziende, tutte attività che la Fondazione ha avviato negli anni.

Comunque oltre alle aziende tradizionalmente intese, significativo è stato il sostegno di soggetti quali la *Consulta*

per la Valorizzazione dei Beni Artistici e Culturali, che raggruppa 35 aziende ed enti, impegnata soprattutto nel recupero e nella valorizzazione del patrimonio storico-artistico di Torino, la *Fondazione De Fornaris*, nata per aumentare la collezione della Galleria d'Arte Moderna, e gli *Amici della Fondazione*, associazione che si è sempre prodigata per mettere in risalto i musei attraverso l'apporto di un gruppo di qualificati sostenitori.

Adriano Da Re

già Segretario Generale della Fondazione Torino Musei

L'Associazione "Amici della Fondazione Torino Musei" è nata nel 2007 e la sua costituzione segue la riorganizzazione istituzionale e gestionale dei musei civici torinesi avvenuta con la creazione della Fondazione Torino Musei. La nuova associazione nasce infatti dalla già esistente Associazione "Amici della Galleria d'Arte Moderna di Torino", costituita nel 1999 per sostenere le attività di uno dei Musei Civici torinesi che è entrato a far parte della Fondazione. Il legame con la Galleria d'Arte Moderna è ancora evidente oggi considerando che la sede operativa dell'associazione è rimasta in questa sede.

Dallo Statuto si evince come la finalità di valorizzazione dei Musei Civici Torinesi da parte di questa associazione si declini su due principali tipologie di attività:

- la promozione di iniziative finalizzate alla diffusione e condivisione di conoscenza sul patrimonio artistico dei Musei supportati attraverso l'organizzazione di incontri/conferenze e organizzazione di viaggi di studio.
- il supporto alla conservazione e accrescimento del patrimonio artistico dei musei, anche attraverso la raccolta di mezzi finanziari, la donazione e il restauro.

Il presidente dell'Associazione è Mario Verdun di Cantogno in carica da oltre 10 anni. L'associazione è composta di 206 soci, leggermente superiore al dato medio di 154, ricavato nella precedente analisi quantitativa sul campione FIDAM. Il numero dei soci è rimasto relativamente costante nel tempo, seppur evidenziando una certa variabilità e ricambio con un picco di 254 soci nel 2011 e circa 20-30 attuali soci degli iniziali 120 fondatori. Il principale canale di adesione è il passaparola. L'età media è piuttosto elevata e, secondo l'opinione del Presidente, sembra più forte l'interesse da parte dei soci per l'arte antica che per l'arte contemporanea.

L'operatività dell'Associazione viene essenzialmente assolta dal lavoro volontario del Presidente e dall'impiego part-time di una persona per le attività di segreteria.

A fronte di una quota associativa di 100€ per i soci ordinari, i vantaggi dall'adesione sono quelli generalmente riscontrati nei risultati dell'analisi quantitativa e riguardano principalmente l'ingresso gratuito alle collezioni permanenti, inviti all'inaugurazione delle mostre e la possibilità di partecipare a viaggi di studio. E' plausibile ritenere che queste ultime tipologie rappresentino i benefit di maggiore interesse per i soci, considerando che sul territorio torinese esiste da molti anni l'Abbonamento Musei Torino Piemonte che offre l'ingresso gratuito alle collezioni del Piemonte (incluse quelle permanenti della Fondazione) ad un costo inferiore alla quota da socio ordinario richiesta dall'Associazione.

Le principali entrate dell'associazione sono costituite dalle quote associative e secondariamente

dall'organizzazione di viaggi di studio in Italia e all'estero, che può essere intesa come l'erogazione di un servizio a favore dei soci. Queste entrate, mediante una gestione attenta, garantiscono il funzionamento della segreteria e permettono di raccogliere mezzi finanziari a favore della Fondazione Torino Musei. Dal 2008 al 2013 gli interventi dell'Associazione a favore dei Musei Civici, con una spesa totale di circa 100.000 euro, sono stati principalmente dedicati ad attività di restauro e di ricerca su opere provenienti dalle collezioni dei diversi musei civici. Si tratta sostanzialmente di interventi mirati, concordati a rotazione con i direttori dei musei appartenenti alla Fondazione. Tra questi, si possono ricordare:

- Restauro de Lo Sbarco di Maria Maddalena a Marsiglia di D. Ferrari e di un esemplare di Robe à la française del '700 per la collezione del Museo d'Arte Antica di Palazzo Madama.
- Restauro di due coppie di paraventi giapponesi di scuola Kano e Sotatsu per la collezione del Museo d'Arte Orientale
- Sostegno per analisi radiografica digitale su alcune opere della GAM
- Installazione pannelli visivi e tattili sulla Torre Panoramica di Palazzo Madama

L'associazione risulta formalmente integrata con l'istituzione supportata. In base allo statuto, sono membri di diritto del Consiglio di Amministrazione il presidente della Fondazione e i direttori dei Musei, anche se la loro partecipazione alle riunioni del Consiglio non risulta estremamente elevata. Inoltre, informazioni sull'associazione sono presenti sul sito della Fondazione Torino Musei, che mette anche a disposizione dei suoi spazi per il funzionamento ordinario dell'associazione.

Il quadro che emerge da queste informazioni mette in luce come l'associazione Amici della Fondazione Torino Musei si configuri come un gruppo relativamente ristretto e statico di appassionati se messo in relazione al numero istituzioni culturali supportate e al livello di pubblico che attraggono. Fermo restando il costante impegno di reperimento di risorse finanziare per gli interventi di restauro e potenziamento dei servizi di visita, le attività di coinvolgimento dei soci sono principalmente indirizzate alla condivisione di esperienze di studio e diffusione di conoscenza relative al patrimonio artistico. In quest'ottica, l'associazione si differenzia anche da altre realtà cittadine come gli amici del Castello di Rivoli, più incentrata sul collezionismo dell'Arte Contemporanea o l'associazione degli Amici di Palazzo Reale, che si contraddistingue per una vivace attività di volontariato a favore dell'istituzione supportata.

Dalle interviste con il presidente Verdun, emerge la consapevolezza che l'associazione potrebbe essere più proattiva e dinamica rispetto alla situazione attuale, ma esistono alcuni fattori che sembrerebbero inibire questa attitudine e impediscono di innescare un circolo virtuoso. In primo luogo, per delineare strategie di ampliamento della base dei soci e predisporre nuove iniziative sarebbe necessario sia un più esteso impegno dei soci, sia capacità organizzative e comunicative che attualmente mancano all'associazione. In questo contesto, è stato sottolineato come anche negli ultimi periodi le attività di conferenze non siano state più realizzate poiché la partecipazione risultava modesta. In secondo luogo, la presenza dell'Abbonamento Musei Torino Piemonte per l'accesso al patrimonio culturale piemontese mette in luce anche la necessità per l'associazione di individuare tipologie di benefit alternativi, se si vuole utilizzarli come strumento per aumentare il numero di adesioni. Infine, si

sottolinea come siano quasi totalmente assenti forme di collaborazione e condivisione di conoscenze, informazioni e con le altre associazioni di amici dei musei nel contesto torinese. Creare una rete più stabile tra i gruppi di sostenitori a livello locale potrebbe favorire sinergie o permettere almeno lo scambio di best practices tra enti.

6.2. Napoli: Amici del Museo di Capodimonte e Amici dei Musei di Napoli

Polo Museale della città di Napoli

In materia di sistemi museali, il contesto della Regione Campania risulta particolarmente complesso per la densità e l'eterogeneità del suo patrimonio, determinando differenziate e non sempre efficienti soluzioni gestionali. In una prospettiva più organica di valorizzazione ed ottimizzazione del patrimonio culturale, si è perseguita la strada per la costituzione di un sistema museale secondo una linea di pensiero già attuata per le biblioteche e in parte già seguita anche per i musei in altre regioni italiane. Accanto ad una politica che considerava i musei ancora nella loro singolarità, furono sviluppati tra gli anni '70 e '90 piani più ampi nel tentativo di integrare le maggiori istituzioni con quelle minori e con il contesto territoriale. *In questa prospettiva, spesso utilizzando i fondi europei, con integrazioni regionali e nazionali, negli ultimi anni sono stati implementati alcuni progetti di natura sistemica rivolti all'ambito culturale e in special modo museale, con l'intento di riprendere, valorizzare e ottimizzare il patrimonio culturale: i cosiddetti 'grandi attrattori' e gli 'itinerari' sono stati alcuni esiti di questa politica*. Con Decreto Ministeriale dell'11 dicembre 2001 è stata 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: Museo di Capodimonte con annessa Palazzina dei Principi; Certosa di San Martino con annesso Castel Sant'Elmo; Museo Duca di Martina nella Villa Floridiana; Museo Pignatelli.[15] In seguito sono stati annessi al Polo la Certosa di San Giacomo, il Monumento nazionale dei Girolamini e la Reggia di Caserta.

A quasi 15 anni dalla sua costituzione tale ordinamento appare già superato rilevando come punto di debolezza un' autonomia giuridica a cui non sono sempre corrisposti vantaggi economici e gestionali. Intanto secondo le più recenti direttive previste dalla riforma del MiBACT, due degli otto musei del Polo museale (ex Polo Museale secondo la stessa Riforma), il Museo di Capodimonte e la Reggia di Caserta sono stati dotati di autonomia. L'eterogeneità e l'importanza delle collezioni, la forte stratificazione storica delle sedi museali rappresentano un patrimonio culturale unico nel panorama nazionale: dalla più importante e ricca pinacoteca dell'Italia meridionale ed una delle più importanti d'Italia quali quella del Museo di Capodimonte, ad una delle maggiori collezioni italiane di arti decorative, comprendente circa settemila opere di manifattura occidentale e orientale del Museo Duca di Martina sino alla Reggia di Caserta, con i suoi appartamenti storici e la sua ricca pinacoteca.

[15] Dossier Regione Campania, Atti Ufficiali, Sistemi Museali SNS,2007

Rispetto alle potenzialità di tale patrimonio, restano tuttavia difficoltà ed arretratezze che nel tempo hanno frenato la capacità di offerta da parte di Musei a causa soprattutto di inadeguate ed insufficienti politiche di comunicazione e promozione. Non da meno ha influito il blocco del turnover considerando che con il Decreto dell'86 veniva bandito l'ultimo grande concorso riservato al personale di vigilanza mentre al 2008 risale il Decreto direttoriale dell'ultimo concorso pubblico che prevedeva l'assunzione a tempo indeterminato per vari profili professionali per 500 posti su tutto il territorio nazionale. Un ultimo bando ha assunto, nel 2014, 57 addetti ai servizi ausiliari, anche se riservato esclusivamente alle categorie protette. Da questo momento in poi è avvenuto il totale blocco delle assunzioni a tempo indeterminato almeno sino a dicembre 2015 in virtù della Legge di Stabilità. Ciò naturalmente ha determinato una progressiva carenza di personale adeguato da un punto di vista quantitativo e qualitativo per il raggiungimento di obiettivi e standard nazionali ed europei.

La distribuzione dei flussi di visitatori per i musei considerati è estremamente diversificata, sia per numero che per tipologia di visitatori; Castel S. Elmo registra ad esempio una presenza prevalentemente di stranieri rispetto a Musei quali Villa Pignatelli e Duca di Martina dove il target è di sicuro più locale, mentre per il Museo di Capodimonte è misto. L' analisi condotta sull'andamento dei flussi nel polo museale dall'anno 2005 al 2014 registra comunque oscillazioni di presenze che variano da un minimo di 250.000 nel 2008 visitatori annuali ad un massimo di 450.000 nel 2005 e 2014 . Il museo che ha registrato sin dal 2005 maggiore affluenza risulta il Museo di Capodimonte, seguito da San Martino, Castel S.Elmo, Villa Pignatelli e Duca di Martina. Il Museo di Capodimonte, nonostante resti il più visitato, evidenzia forti sbalzi di presenze con un picco massimo nel 2005 con ben 250.000 ingressi. Tale condizione non è mai più stata raggiunta, registrando inoltre una notevole riduzione negli anni seguenti ma in netto miglioramento dal 2009.

Paola Fiorentino

Tiziana Scognamiglio

Le specificità culturali, sociali e politiche di un territorio determinano le strategie con le quali, nel tempo, i soggetti regolano le proprie risorse. Allo stesso modo, le azioni per la promozione, diffusione e tutela della conoscenza e del patrimonio culturale hanno delineato nel contesto napoletano uno scenario locale alquanto eterogeneo in relazione al fenomeno delle Associazioni Amici dei Musei. A fronte di un contesto culturale territoriale caratterizzato da minori contributi pubblici, inferiore presenza di imprese e di fondazioni bancarie che operano sul territorio, questi gruppi di sostenitori hanno nel tempo consolidato un rapporto con i diversi agenti del territorio di riferimento, implementando pratiche di intervento a supporto delle attività museali. Considerando anche la densità di siti di interesse culturale sul nostro territorio, le azioni appaiono ulteriormente diversificate.

Gli Amici di Capodimonte

In tale contesto, si colloca il caso dell'Associazione gli Amici di Capodimonte (uno dei due casi rilevati ed analizzati per il territorio di interesse). Rispetto al dato Nazionale che evidenzia una certa longevità per un gran numero di Associazioni, essa si costituisce nel 2005 (primo presidente Felice Maglione Piromallo) ed iscritta all'Anagrafe Unica delle ONLUS, dal 2010 membro della FIDAM . Il nucleo dei fondatori composto da circa venti sottoscrittori e composto per lo più da liberi professionisti, imprenditori, collezionisti, eredi di famiglie legate in forme diverse al mecenatismo si costituisce con l'intento di raccogliere e promuovere tutte le manifestazioni di interesse riunendo circa 200 soci, tra una platea più eterogenea, attorno alla Sovrintendenza di Nicola Spinoza, per attività finalizzate al sostegno dei Musei. Questi ultimi, tuttavia, hanno giocato un ruolo importante nel sollevare, da parte loro, la necessità di ricevere aiuti, convergendo così in maniera naturale verso l'Associazione.

Nata intorno al Museo di Capodimonte, dove attualmente ha sede l'ufficio di segreteria, l'Associazione ha lo scopo di affiancare e sostenere questo museo e quelli afferenti alla Soprintendenza Speciale per il patrimonio storico, artistico ed etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Napoli, che attualmente comprende le seguenti istituzioni museali: Museo di Capodimonte, Certosa e Museo di San Martino, Castel Sant'Elmo, Museo Duca di Martina, Museo Diego Aragona Pignatelli Cortes, Certosa di San Giacomo a Capri e la Reggia di Caserta. Le principali attività svolte dall'Associazione sono:[16]

- ***Donazioni**, l'Associazione si è fatta negli anni carico di numerosi acquisti per i musei , di oggetti e materiale d'uso (*quadri di Raffaele Carelli*, Ritratto di Carolina Bonaparte;* Francesco Guarda*, Il ponte di Rialto;* Francesco Guarda, *Veduta dell'Isola di san Giorgio Maggiore;* Bernardo Bellotto, *Vaprio e Canonica verso sud della riva occidentale dell'Adda*; e molti altri);
- **Acquisto di beni** *(Arredi per laboratori di didattica: Offerti dagli amici di Capodimonte, grazie al contributo della Banca di Credito Popolare, gli arredi per i laboratori di didattica del Museo di Capodimonte sono sistemati negli spazi che precedono la Sezione dei Manifesti Mele);*
- ***Restauri** di tele e diversi oggetti d'arredo (Lampadario, manifattura del XIX secolo. L'arredo ha completato l'allestimento della nuova sezione dedicata all'800 del Museo di Capodimonte. Il restauro è stato realizzato grazie agli Amici di Capodimonte con il contributo della Banca della Campania);*
- ***Progetti per le scuole** L'associazione dedica particolare attenzione e risorse ad attività rivolte ai giovani , promuovendo e sostenendo ogni anno progetti didattici specifici per ogni fascia d'età . Tutti i progetti per le scuole sono completamente gratuiti per gli istituti scolastici e per i ragazzi partecipanti.* Tali attività, numerose, dai molteplici contenuti e finalità , hanno visto la partecipazione di oltre 20.000 giovani;
- ***Organizzazione di mostre***: L'Associazione Amici di Capodimonte ha partecipato alla realizzazione di numerose mostre in alcuni casi attraverso contributi economici, in altri collaborando alla loro organizzazione e promozione.

[16]Quanto riportato, in particolare con riferimento alle attività dell'Associazione è tratto dal volume , *Amici di Capodimonte*, 2011.

Tra queste si sottolinea come si privilegino come attività continuative le campagne di promozione a favore dei musei e i progetti a carattere didattico. Degna di nota è proprio l'attenzione rivolta a queste ultime, dove la scarsità dei fondi istituzionali vincolano la possibilità di un'offerta più ampia. Gli Amici di Capodimonte sono altresì impegnati nella realizzazione di pubblicazioni, giornate evento, concerti, eventi e laboratori.

L'associazione è regolamentata da uno Statuto che ne indica la composizione, le finalità e gli strumenti. Attualmente essa conta oltre 200 iscritti con una percentuale di under 35 molto bassa. Oltre ad una flessione delle iscrizioni, si registra una inferiore consistenza della media delle quote associative ma anche una riduzione di soci fondatori con incremento di soci "amici". Pur rimanendo quindi piuttosto stabile la quota di iscritti, ne è cambiata la tipologia.

Tutti i componenti degli organi partecipano a titolo gratuito fatta eccezione per la segreteria, gestita da un lavoratore dipendente. Sono tuttavia previste collaborazioni mediante prestazioni occasionali di stagisti riferiti alla Soprintendenza o alle Università. Sebbene la Segreteria, insieme al Presidente, appaiano le figure maggiormente attive nella realizzazione delle diverse attività, emerge la presenza di un gruppo di soci operativo rappresentato dal Consiglio Direttivo, di cui fanno parte anche il Vicepresidente, il tesoriere ed il Collegio dei revisori. Esistono diverse tipologie di soci, dal socio-amico al socio-corporate con rispettive quote associative; i vantaggi di cui beneficiano i soci riguardano la possibilità di accedere gratuitamente a mostre, eventi sedi e spazi delle istituzioni supportate, nonché il vantaggio di ricevere informazioni esaustive riguardo tutte le attività indicate. Le entrate medie annue oscillano tra i 100.000 e 200.000 euro con un lieve aumento nel 2014 rispetto l'anno precedente.

Sul totale delle entrate il 64% è derivante dalle quote associative di persone fisiche mentre il 36% dalle quote associative corporate: Banca della Campania; Fondazione Emiddio Mele; Contecucco s.r.l.; Caputo & Partners. Questo dato contraddistingue nel panorama Nazionale l'Associazione, ponendolo come modello di best practice nella realizzazione di attività di fidelizzazione dei soci corporate la cui quota associativa viene stabilita alla stipula della collaborazione. In questa ottica, oltre alle attività sopramenzionate, un dato che risulta significativo riguarda le attività di fundraising nonché le attività rivolte al rafforzamento della comunicazione, con una forte vocazione alla modernizzazione ed al networking oltre le logiche "salvaguardiste" e "promozionali" tout court. Si tenta, infatti, di rafforzare il sostegno alle numerose attività che, a causa di carenza di personale, di competenze adeguate all'interno delle Istituzioni sostenute e di pratiche burocratiche farraginose risultano di difficile - quando non proibitiva - realizzazione. L'associazione rappresenta così un canale complementare per supportare la realizzazione di iniziative e attività del polo museale napoletano. D'altra parte, la carenza di fondi non favorisce una programmazione ampia e a lungo termine. Le quote associative riescono infatti a coprire essenzialmente i costi di struttura, mentre le donazioni provenienti da soci esterni (sponsorizzazioni e/o elargizioni liberali) sono destinate a tutte le attività di sostegno previste.

In conclusione, gli Amici di Capodimonte risultano un caso esemplare nell'attuazione di pratiche virtuose e compatibili con le strategie pubbliche in modo da attivare processi di sostegno alle istituzioni

museali. In tal senso, si evidenzia un significativo impegno da parte dell'Associazione per la "tessitura" di un ampio panorama relazionale , che con azioni diversificate possa amplificare le attività di "promozione", "divulgazione" nelle quali essa stessa è impegnata. È auspicabile un rafforzamento delle capacità finanziarie dell'Associazione estendendo la propria rete e attività di fundraising all'estero e potenziando inoltre la capacità di accesso a fondi pubblici dei quali ad oggi, non hanno mai beneficiato. Questa esigenza trova riscontro anche da parte delle Istituzioni (con particolare riferimento al Museo di Capodimonte), che rilevano come in genere nel contesto napoletano le persone più propense a sostenere il patrimonio culturale lo faccia per istituzioni museali straniere con una reputazione internazionale. In genere i soggetti in questione rivelano di avere più fiducia per le "Istituzioni" estere, ma si può anche "supporre" che tale tipo di sostegno dia maggiore credito e prestigio al donatore stesso. Le stesse Istituzioni rilevano anche i numerosi ed importanti benefici derivanti dalla collaborazione con l'Associazione, che per la sua forma giuridica, contribuisce anche allo snellimento delle note lungaggini burocratiche ed amministrative tipiche della pubblica amministrazione. Da ciò emerge, come pratica virtuosa, il riconoscimento di reciproca riconoscenza e collaborazione per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Gli amici dei Musei di Napoli

L'associazione Gli amici dei Musei di Napoli, fondata nel 1972, nasce con una vocazione rivolta principalmente alla "divulgazione di conoscenze collegate al patrimonio culturale - spesso in riferimento a quello dell'istituzione supportata - anche favorendo momenti di socialità e svago culturale per gli associati".[17] Creata per iniziativa di alcune figure di spicco della Napoli di fine secolo, quale il conte napoletano De Martino, Vittorio Accardi, alto funzionario del Banco di Napoli, Tagliatela, e di alcune nobildonne come la Contessa Lanzara, l'Associazione presentava una veste diversa da quella attuale, con una vocazione principalmente autoreferenziale. Vi partecipavano professori universitari, alti magistrati, personaggi della nobiltà fino agli inizi degli anni'90, quando l'Associazione ha iniziato ad aprirsi anche alla media-alta borghesia raggiungendo i circa 800 soci con la presidenza di Vittorio Accardi. In questo contesto, emerge e si rafforza un nuovo legame con i musei, rivolto a sostenere e promuovere le loro attività mediante organizzazione e promozione di viaggi, visite guidate e conferenze. Sono diventate altrettanto numerose le attività a favore di interventi di restauri, collaborazioni per pubblicazioni, organizzazione di mostre, convegni, per le diverse istituzioni museali presenti sul territorio.

In particolare, l'Associazione continua a svolgere attività di supporto a favore del Museo Diego Aragona Pignatelli Cortes, Museo Diocesano, Museo di S. Martino, Società Napoletana di Storia Patria, Appartamento storico di Palazzo Reale con l'impegno e le finalità indicate nello Statuto all'art. 3: *valorizzare i monumenti, i musei e le biblioteche di Napoli, potenziandone le varie attività; promuovere visite a Musei e Monumenti della Campania, conferenze d'Arte e di Archeologia; pubblicare per i soci un bollettino, nonché studi, relazioni, monografie ecc. relativo agli scopi sociali;*

[17]Si cita quanto emerso dall'analisi quantitativa dei primi dati relativi ai casi analizzati sul territorio nazionale .

stabilire scambi culturali con Enti e studiosi italiani e stranieri; promuovere ogni altra attività intesa a diffondere la conoscenza dell'Arte, dell'Archeologia e della Storia in particolare nell'ambito delle scuole e fra i giovani; promuovere acquisti, lasciti, donazioni e depositi di opere d'arte e cimeli ai Musei di Napoli, onde incrementare le loro collezioni, promuovere restauri ai monumenti della Regione Campania.

Lo Statuto puntualizza altresì il suo sostegno a tutti i Musei Napoletani privilegiando naturalmente quelli con i quali nel tempo si è rafforzato anche un rapporto amicale con i loro rappresentanti. L'estesa ed intensa rete di relazioni che legano l'Associazione, ed in particolare il loro Presidente, alle personalità più rappresentative del panorama culturale locale agevola infatti tale tipi di collaborazione favorendo scambi più diretti e numerosi.

L'associazione attualmente conta circa 600 soci con una significativa riduzione negli ultimi 5-6 anni di circa 100 soci. Si assiste anche in questo caso ad un'assenza di cambiamento generazionale: non ci sono infatti attualmente soci under 35, e manca una comune linea di azione tra il gruppo di soci più senior ed il resto del gruppo. L'Associazione presenta diverse tipologie di soci: Soci Benemeriti, Soci Sostenitori e Soci Ordinari contribuendo con quote diverse al sostegno dell'Associazione. A fronte del loro tesseramento, i soci godono di diversi benefits quali l'ingresso gratuito alle sedi e/o alle mostre delle istituzione supportate, la partecipazione alle anteprime, e sconti per le stesse attività indicate. Nell'Associazione operano prevalentemente il presidente e la segreteria, che a titolo esclusivamente volontario, svolgono il ruolo più attivo ed operativo rispetto ai diversi ambiti indicati. Per le attività destinate all'acquisizione di nuovi soci si privilegia il passaparola, anche a causa della carenza di risorse umane e fisiche che riducono lo sviluppo di ulteriori attività quali l'utilizzo e l'aggiornamento di un sito web o campagne di comunicazione dedicate.

Esiste invece un coinvolgimento programmatico tra l'Associazione e le Istituzione interessate soprattutto negli anni più recenti, in cui il contributo dell'Associazione al fianco delle Istituzioni museali è molto cresciuto anche se naturalmente con tipologie di interventi diversi: significativo è risultato il contributo organizzativo ed economico per la mostra "le Icone Russe" e per diversi concerti nel Museo Diocesano; per i Musei di S. Martino e di Villa Pignatelli vi è stato un supporto economico. In tal senso, emerge dall'indagine la prevalenza di interventi di sostegno soprattutto di carattere economico. I fondi dell'Associazione, che oscillano in media tra i 30.000-50.000 euro annui, provengono essenzialmente dalle quote associative, mentre 2.000 euro annui sono destinati dalla Camera di Commercio. Da ciò deriva l'impossibilità di una più ampia programmazione lasciando spesso un grosso divario tra la volontà di realizzare progetti innovativi e la disponibilità dei fondi per la loro realizzazione.

Intanto prosegue una ampia programmazione volta a privilegiare attività rivolte essenzialmente alla cittadinanza piuttosto che ai soci. E' stato infatti realizzato ad esempio un ciclo di conferenze presso Palazzo Reale, per il recupero e la fruizione di beni appartenuti alle famiglie reali e conservati nei depositi del Palazzo e quindi non fruibili. Tale progetto, con la collaborazione di docenti universitari,

ha consentito finalmente di recuperare - rendendoli noti alla cittadinanza - oggetti artistici e storici del tutto sconosciuti. Esiste, infine, una programmazione "ordinaria" che vede i soci impegnati in incontri mensili a tema , presso il circolo della Staffa e Villa Pignatelli. In tale occasione, l'associazione è impegnata per la promozione e divulgazione di tematiche di interesse storico-culturale.

Ciò che emerge di significativo dall'analisi di questo caso studio la volontà di questa associazione di porsi soprattutto come "soggetto promotore di nuovi interessi" verso il patrimonio culturale; ciò definisce non solo il supporto diretto alle iniziative previste dalle istituzioni ma ne rafforza anche l'aspetto programmatico. Non mancano tuttavia aspetti di criticità che richiedono un potenziamento soprattutto nell'ambito della comunicazione e per il coinvolgimento attivo di ulteriori risorse umane con competenze specifiche per l' espletamento di particolari attività .

6.3.Gli Amici degli Uffizi

La Galleria degli Uffizi

La Galleria degli Uffizi, insieme al Corridoio Vasariano, rappresenta uno tra i più importanti musei italiani e tra i più conosciuti al mondo per l'importanza della collezione. E' il primo museo italiano per numero di visitatori (1.875.785 nel 2013) - se si escludono le aree archeologiche del Circuito Archeologico di Roma e Pompei – e tra i primi 100 musei visitati al mondo.[18]

L'attrattività del museo è senza dubbio giustificata dall'importanza e unicità della sua collezione di opere rinascimentali. Rispetto ad altri grandi istituzioni culturali del panorama internazionale, la Galleria degli Uffizi è stata caratterizzata finora da una limitata autonomia gestionale e finanziaria. Questo istituto fa infatti parte del Polo Museale Fiorentino sotto la gestione della Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico ed Etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Firenze, insieme a numerose altre istituzioni, tra cui si ricordano la Galleria dell'Accademia, la Galleria Palatina, il Museo Nazionale del Bargello, il Museo di San Marco, Palazzo Pitti, le Cappelle Medicee.

L'associazione Amici della Galleria degli Uffizi è nata in seguito al drammatico attentato di Via dei Georgofili (27 maggio 1993) come reazione civile da parte di un primo nucleo di cittadini fiorentini (circa 100) che vollero dare un segnale di risposta ad un gesto che colpiva il patrimonio culturale e una delle più importanti istituzioni italiane.

L'attuale presidente dell'Associazione è Maria Vittoria Rimbotti, in carica da oltre 5 anni. Dopo vent'anni di attività, l'associazione è una delle più numerose e attive nel panorama italiano contando oltre 7.000 soci che aderiscono mediante quattro diverse tipologie di membership: socio ordinario,

[18] Nel 2012, la Galleria degli Uffizi si posizionava al ventunesimo posto tra i Musei di Arte del mondo per numero di visitatori secondo The Art Newspaper, Visitor Figures 2012 (http://www.theartnewspaper.com/attfig/attfig12.pdf). Il primo museo in Italia per numero di visitatori sono i Musei Vaticani con oltre 5 milioni di visitatori.

famiglia, giovane e sostenitore.[19] Il trend di soci è stato stabile negli ultimi anni, con un aumento dei soci famiglia. Nonostante la dimensione della base associativa, il principale canale di adesione rimane il passaparola.

Una delle caratteristiche peculiari di questa associazione risulta essere l'elevato numero di giovani (2250 nel 2013, pari a circa il 30%), con un turn over annuale relativamente elevato per questa categoria di soci. Questa dinamica è spiegabile considerando che numerosi studenti stranieri che risiedono annualmente a Firenze si associano agli Amici della Galleria degli Uffizi per poter usufruire dei vantaggi che comporta essere socio, ossia l'accesso gratuito e privilegiato alla Galleria degli Uffizi e agli altri istituti del Polo Museale Fiorentino. A Firenze, infatti esiste solo una carta musei dedicata ai turisti e utilizzabile per un periodo limitato a pochi giorni. In quest'ottica, la base associativa stabile risulta essere di circa 5.000 soci, mentre per gli stranieri la tessera dell'associazione Amici della Galleria degli Uffizi svolge prioritariamente la funzione di *membership card* appetibile da un gruppo di assidui frequentatori che accedono alle collezioni per motivi prevalentemente di studio.

Per quanto l'associazione non abbia soci corporate, fin dalla sua costituzione ha ricevuto il supporto di tre sponsor: UnipolSAI Assicurazioni, che ospita la sede e la segreteria dell'associazione; la Casa Editrice Bonechi, che stampa dal primo numero il Giornale degli Uffizi a cura dell'associazione; infine, la Cassa di Risparmio di Firenze, che ha sostenuto gli Amici degli Uffizi in modo continuativo.

Un'altra importante caratteristica di quest'associazione è lo sviluppo dei Friends of the Uffizi Gallery, Inc., uno dei pochi casi di gruppo istituzionalizzato di sostenitori stranieri a favore di un museo italiano. Nata nel 2006 e con sede in Florida, questa gemmazione garantisce ai suoi sostenitori di fruire delle esenzioni fiscali vigenti negli Stati Uniti contribuendo a creare un nuovo e potenziale canale di mecenatismo che ha portato all'attivazione di oltre 20 restauri e ad alcuni lasciti importanti. Tuttavia, questo gruppo non è ancora fortemente strutturato e opera principalmente su base volontaristica. Secondo l'opinione della Presidente, un ulteriore canale di sviluppo dei Friends può essere proprio quello di rinforzare negli anni il legame con gli studenti americani che sono diventano membri dell'associazione italiana per un anno e in seguito tornano negli Stati Uniti.

Per la sua operatività, l'associazione si avvale del lavoro di segreteria svolto da personale di UnipolSai Assicurazioni, che ospita la sede dell'Associazione, dell'impiego fisso di una persona incaricata di curare il Welcome Desk dell'associazione presso la Galleria degli Uffizi e dell'impiego part-time di una segretaria che segue i rapporti con i Friends of the Uffizi Gallery.

Le principali entrate degli Amici degli Uffizi (circa 85%) sono rappresentate dalle quote associative e raggiungono annualmente una cifra pari a 300-350 mila euro. Le restanti entrate provengono dal contributo della Cassa di Risparmio di Firenze e in modo più variabile dai lasciti. Il budget annuale dell'associazione viene pressoché integralmente dedicato al sostegno della Galleria degli Uffizi attraverso tre principali attività: i) acquisizioni e donazioni di opere d'arte, ii) manutenzione, conservazione e restauro e iii) organizzazione di mostre. Durante i vent'anni di attività, l'associazione

[19] Il costo delle diverse tipologie è rispettivamente 60€, 100€, 40€ e 500€

è stata molto attiva promuovendo 20 mostre, oltre 100 interventi di restauro e 250 acquisizioni di opere[20] per un valore stimato di oltre 4,5 milioni di euro.

Dalle interviste con i responsabili dell'Associazione emerge come l'obiettivo prioritario nella scelta degli interventi sia quello di acquisire o restaurare opere di grande valore artistico ma che non necessariamente attraggano la visibilità a cui potrebbero essere interessati sponsor più orientati a finanziare interventi prestigiosi con l'intento di ottenere un ritorno di immagine. In questo senso, si sottolinea l'obiettivo dell'associazione come puro mecenatismo a favore del patrimonio culturale, che viene inteso come un bene collettivo per la comunità.

Le attività dell'associazioni risultano anche perfettamente integrate con la Galleria degli Uffizi: Il Direttore della Galleria siede nel Consiglio Direttivo dell'Associazione e vi è sempre stato uno stretto rapporto con i Curatori e i Sopraintendenti. Tutti gli interventi sono infine realizzati in stretta collaborazione con la direzione scientifica del museo.

Il quadro che emerge dalle informazioni presentate suggerisce come il caso degli Amici degli Uffizi si contraddistingua per alcune peculiarità nel panorama italiano. In primo luogo, l'importanza e fama della Galleria degli Uffizi hanno permesso lo sviluppo di un'associazione solida, con un'ampia base di sostenitori che supera i confini nazionali e permette la mobilitazione di risorse che hanno portato a numerosi interventi di valorizzazione della collezione. In secondo luogo, a fronte di diverse strategie possibili per rispettare la propria missione di sostegno alla Galleria degli Uffizi, l'associazione ha scelto il supporto filantropico e il mecenatismo come attività prioritarie e caratteristiche della sua missione. In quest'ottica è necessario interpretare l'assenza di attività di volontariato e il minor peso di iniziative di condivisione ed esperienze di studio legate al patrimonio culturale che contraddistinguono altre realtà di sostenitori. Allo stesso modo, dalle interviste con i responsabili dell'associazione emerge come non sia strettamente prioritaria la costruzione di reti con altre associazioni in quanto questa attività toglierebbe risorse ed energie alle attività filantropiche a supporto della Galleria. Infine, considerando la scarsa autonomia gestionale del museo che limita la possibilità di creare sistemi di *membership* per i residenti, l'associazione Amici degli Uffizi svolge per una parte di fruitori questa funzione offrendo accesso gratuito e preferenziale alla Galleria e agli altri musei del Polo Museale fiorentino.

[20] Una dettagliata lista dei numerosi interventi svolti dall'Associazione dal 1993 al 2013 è consultabile sul numero speciale del Periodico dell'Associazione in occasione dei 20 anni di attività. La pubblicazione è accessibile online al seguente indirizzo: http://www.amicidegliuffizi.it/files/giornale/Giornale_Uffizi_56_Speciale_Luglio_2013.pdf

7. Prospettive

L'analisi dei precedenti capitoli si è soffermata sia quantitativamente che qualitativamente sullo studio delle associazioni degli amici dei musei e sul loro legame con le istituzioni museali. Il quadro che emerge è spesso quello di un mecenatismo adozionale basato su un approccio di *stewardship* in cui gruppi della società civile si costituiscono intorno all'interesse per la preservazione e conservazione del patrimonio storico artistico. Le forme di coinvolgimento e sostegno riscontrate sono molteplici, ma allo stesso tempo esprimono modelli relativamente tradizionali di supporto al patrimonio culturale e interazione con le istituzioni supportate. Il focus dell'analisi, principalmente rivolto alle associazioni di amici, non ha messo in risalto l'importanza del ruolo degli stessi musei nel creare nuovi modelli di coinvolgimento che permettano di ampliare la base di sostenitori e diversificarne la capacità di contribuzione. Allo stesso tempo, le nuove tecnologie offrono oggi nuove opportunità di relazione tra musei e pubblici consentendo non solo pratiche innovative di fruizione e interazione con il patrimonio e le collezioni, ma anche nuove forme di sostegno che possono anche modificare il tradizionale significato di amici dei musei.

Non tenere conto di questi aspetti e trasformazioni rischierebbe di rendere incompleta l'analisi degli amici dei musei, soprattutto in una chiave prospettica per comprendere come possa cambiare in futuro questo fenomeno e quali siano le possibilità di sviluppo di nuove forme di mecenatismo adozionale.

E' per questo motivo che il presente capitolo vuole offrire una breve panoramica, mediante casi esemplari nel contesto italiano, di alcune nuove tendenze di coinvolgimento e sostegno dei pubblici, in particolare i sistemi di membership museale, i corporate friends e il crowdfunding museale.

Sebbene ognuno di questi temi richiederebbe una ricerca dedicata, nel presente studio verranno trattati congiuntamente per offrire prima di tutto uno spunto di riflessione sulla opportunità del loro utilizzo per rinforzare il ruolo degli amici dei musei.

7.1. La membership museale

La costruzione di una base di pubblico fidelizzato che si possa trasformare in sostegno attivo per una istituzione è una delle sfide cruciali per i musei. Come evidenziato precedentemente, rispetto ad altri contesti europei, in Italia i programmi di membership museale sono stati finora poco utilizzati come strumenti di fidelizzazione e coinvolgimento dei pubblici per creare gruppi di amici e sostenitori dei musei.

Tra le rare esperienze di programmi di membership sviluppate da musei in Italia, una delle più articolate e di successo è senza dubbio quella del Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto (MART), come dimostrano i dati del Rapporto Annuale del Museo. Le opzioni di membership proposte da questa istituzione sono otto e spaziano da una possibilità di affiliazione con un

costo minimo di 24,00 € fino a un massimo di 1.500,00 €. Nel 2014 il totale degli iscritti al programma è stato di 1700 membri suddivisi in base alle seguenti tipologie:

Individuali	N.	Gruppi	N.
Sostenitore	72	Associazione	450
Amico	384	Azienda	650
Individuale/ Artista	68		
Studente	66		
Insegnante	8		

Per le categorie Azienda e Associazione si è calcolata una media di 50 iscritti per struttura, mentre per le categorie Sostenitore e Amico è stata calcolata una media di 4 persone per adesione. Con 13 Aziende e 9 Associazioni members il museo presenta un relativo equilibrio tra gruppi affiliati e singoli individui. Il programma di membership è stato il primo passo del museo verso i privati ed è nato dall'esigenza di fidelizzare il proprio pubblico, intraprendendo un dialogo costante e dedicato che pone maggiore attenzione e cura nello sviluppo di programmi che stabiliscono un *rapporto*, più intimo rispetto a quello dell'organizzazione con il puro visitatore, che va oltre il desiderio di fruizione dei beni. Per soddisfare le esigenze e accogliere al meglio i suggerimenti e le attese dei propri members occorre lavorare con essi, riducendo le distanze: individuare momenti di dialogo con ciascuna categoria per capire insieme come rendere appetibile il programma. Durante la serata di presentazione del nuovo programma annuale di mostre viene proposto ai members, oltre al calendario delle attività, un momento d'incontro con il direttore del Mart. La possibilità di dialogare personalmente con il responsabile del museo sul programma e sulle mostre che apriranno il nuovo anno di lavori lascia ampio spazio al confronto con i fruitori e alla raccolta di feedback, elemento prezioso per una pianificazione accurata del lavoro futuro. I dati che si raccolgono in questi momenti d'incontro sono fondamentali per individuare le strategie da adottare per un miglioramento del servizio in termini quantitativi e qualitativi. Il lavoro del museo verso i privati è una priorità per gli amministratori dell'istituzione e la stessa cura si ritrova nella personalizzazione dei programmi rivolti alle imprese, e.g. Mart Industria e Mart Business, segno della comprensione di un cambiamento in corso nella visione dello sponsor tradizionalmente inteso.

Nell'analizzare le modalità di promozione dei servizi rivolti ai privati e alle imprese, risalta subito l'importanza che viene data al programma di membership poiché questo prevede la possibilità di attivazione immediata in biglietteria ed accanto alle casse è presente un punto informazioni dal quale è possibile percepire visivamente la scritta "Membership". Contestualmente alla proposta all'interno del museo, il programma è promosso sul sito, attraverso la newsletter e tramite l'invio di materiale cartaceo. Guardando ai grandi musei europei, il Mart ha in programma per il 2015 la creazione di una pagina Facebook dedicata ai propri membri che rappresenterebbe un segnale di particolare attenzione e

cura nei confronti di questo segmento.[21] Lo strumento dello *storytelling* diventa in quest'ottica l'elemento chiave di questo tempo per un avvicinamento ai nuovi pubblici della cultura e va colto per usufruire dell'eco che è possibile creare grazie al supporto delle nuove tecnologie. Il Museo sta inoltre elaborando alcune strategie volte a un maggiore coinvolgimento e interazione con i propri pubblici. Un esperimento in questa direzione è l'iniziativa Civica Lounge nelle sale della Galleria Civica: nel corso dell'anno 2014 è stato creato un calendario di appuntamenti aperti al pubblico per guardare ai luoghi dell'arte in modo differente, più vicino alle persone, e per raccontare il museo non solo come spazio espositivo ma anche come luogo d'incontro e di scambio.

Il Mart ha in programma per il 2015 anche un lavoro d'implementazione delle categorie di membership Associazione e Aziende e nuove strategie per rendere più attiva la categoria Studente. Un rapporto di collaborazione era già stato instaurato con l'Università Normale di Pisa che ha svolto per dieci anni le giornate di formazione e orientamento all'interno del Museo. Insieme all'utilizzo degli spazi, l'accordo prevedeva per gli studenti coinvolti il dono di una tessera di membership da parte dell'Università. Il Mart nella sede di Trento potrebbe essere in questo senso un utile connettore per le realtà accademiche: un rapporto di partnership in questo senso potrebbe facilitare la promozione degli spazi e delle attività del museo tramite lo scambio di studenti e le attività di approfondimento, summer e winter school. In queste occasioni si potrebbero proporre le tessere di affiliazione che garantirebbero scontistiche sui programmi di formazione, sottolineando oltre ai benefits la possibilità di usufruire dell'ingresso scontato in importanti musei italiani convenzionati, fortificando così la rete con altre istituzioni culturali. Senza dimenticare la ricaduta positiva che quest'azione avrebbe sul territorio e sull'immagine del museo come fautore di scambi culturali legati alla formazione di giovani studenti.

Nel biennio 2013-2014 le attività di marketing proposte in vista di un accrescimento del servizio di membership sono state numerose: scontistica sull'adesione in particolari momenti dell'anno, eventi speciali e convenzioni con altre realtà sul territorio. Ad esempio, in occasione della mostra di successo *"Progetto Cibo. La forma del gusto"*, si è tenuta al museo una serata speciale dedicata ai Sostenitori del Mart e organizzata in collaborazione con l'Atelier Luesma Vega di Barcellona, Vetroricerca Glas&Modern, l'Università di Design e Arti di Bolzano e la Scuola Provinciale Alberghiera Cesare Ritz, che hanno proposto ricette tradizionali interpretate in chiave innovativa. Sono inoltre proseguite le anteprime e le visite guidate riservate agli Amici del Museo e gli incontri con gli artisti (Paolo Ventura, Adrian Tranquilli, Giusy Calia, Lome, Tullio Pericoli, Juliane Biasi, Chicco Margaroli, Flavio Zoner, Elisa Franceschi, Antonio Biasiucci). Nel corso dei due anni tutti gli Amici del Museo hanno avuto la possibilità di partecipare gratuitamente o a tariffa agevolata alla fiera Art Verona, grazie a una collaborazione tra il Mart e l'organizzazione della manifestazione d'arte. Sono stati inoltre offerti vari appuntamenti di approfondimento sul territorio (Cremona, Toscana e Trentino), di approfondimento dei vari settori del Museo (Alla scoperta dell'archivio del Mart, Dietro le quinte della mostra "Perduti nel paesaggio", Il direttore), di degustazione (vini, cioccolata, formaggi), di contaminazione delle arti (jazz

[21] Un esempio paradigmatico è quello di Tate Members, la pagina Facebook della Tate Gallery che registra 10.561 likes. La promozione del programma avviene attraverso il racconto delle attività dedicate ai membri (Like us and we'll keep you up to date with all the latest Tate Members news, events and offers. We love to talk and hear from our Members, so please leave comments, questions, messages and reviews.)

teatrale, concerti) e a Natale è stata prevista una scontistica su una selezione di prodotti della linea merchandising del museo.

L'esperienza del MART è utile per comprendere come i singoli musei possano costruire attivamente la loro base di amici e sostenitori attraverso i sistemi di membership, che permettono di instaurare un dialogo costante con i propri pubblici più fidelizzati. È necessario tuttavia anche chiedersi se il legame biunivoco tra singola istituzione museale e gruppo di sostenitori sia sempre la soluzione ottimale. Come dimostra l'esperienza di numerose associazioni di amici dei musei, il sostegno di questi gruppi in molti casi non si limita a una singola istituzione, ma a una rete di più musei e collezioni presenti sul territorio.

In questa prospettiva, le carte musei come l'Abbonamento Musei Torino Piemonte (AMTP) con il suo bacino di oltre 60.000 fruitori, per quanto siano uno strumento primariamente disegnato per offrire agevolazioni economiche a chi frequenta i luoghi di cultura, grazie alla possibilità del libero accesso ad un numero elevato di musei possono creare una maggiore attitudine a entrare in relazione con i luoghi di cultura e maggiore consapevolezza nei confronti del patrimonio culturale di un territorio (Leon 2008; Brondino et al. 2011). In questo senso, ridurre le barriere all'ingresso e all'interesse nei confronti dei musei mediante sistemi di membership può essere un primo passo per avvicinare i pubblici ai musei e favorire la creazione di associazioni di amici o gruppi di sostenitori che esprimano il loro legame non solo ad una singola istituzione ma al sistema museale di un territorio.

7.2. Crowdfunding museale

Con il termine *Crowdfunding* si intende un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni. È una pratica di micro-finanziamento dal basso che mobilita persone e risorse. Per quanto sistemi di micro-donazioni siano esistiti da molto tempo, il crowdfunding deve la sua ascesa all'evoluzione tecnologica degli ultimi anni nelle ICTs che ha permesso lo sviluppo di piattaforme online per ridurre i costi di raccolta e di relazione tra potenziali donatori e progetti da supportare. Allo stesso tempo, il successo dei social network e l'avvento del web partecipativo hanno rappresentato un'opportunità ideale per rafforzare il processo collaborativo tra persone che è alla base del crowdfunding stesso.

In ambito culturale, i modelli di crowdfunding che sembrano più adatti al contesto museale sono quelli *donation-based,* in cui si dona per sostenere una buona causa, o quelli *reward-based*, in cui si dona per supportare un progetto e i donatori ottengono una ricompensa che solitamente da diritto a vari tipi di omaggi, dal biglietto gratuito, a un invito ad un'inaugurazione o ad alcuni oggetti prodotti nei progetti finanziati .

Per quanto esistano oggi numerose esperienze di crowdfunding in ambito museale, l'esempio del Museo Civico di Arte Antica di Palazzo Madama di Torino offre degli spunti interessanti per comprendere come le iniziative di crowdfunding possano rappresentare dei nuovi strumenti oltre ai

tradizionali gruppi di amici per attrarre risorse, ma soprattutto per costruire nuove forme di coinvolgimento con i pubblici e i sostenitori.

Il Museo Civico d'Arte Antica Palazzo Madama di Torino è il primo caso di istituzione museale che ha utilizzato in Italia il crowdfunding per accrescere la collezione permanente e allo stesso tempo ritrovare la propria community. Questa iniziativa nasce dall'idea di celebrare i tre grandi intellettuali dell'Ottocento – Roberto, Massimo ed Emanuele d'Azeglio - e i 150 anni del Museo Civico attraverso l'acquisizione del servizio da tè appartenuto alle famiglie piemontesi Tapparelli e D'Azeglio, dal valore di ottantamila euro (sessantaseimila sterline). Il Museo ha saputo cogliere prima di tutti gli altri musei italiani la possibilità di ottenere numerosi vantaggi da un'azione che parte da obiettivi che tutte le realtà culturali dovrebbero avere come priorità: il miglioramento del museo, il rafforzamento della community, un momento di analisi dei propri membri e visitatori e l'intensificazione del rapporto con il territorio.

In linea con le politiche del museo, che dal 2009 prevedono l'equilibrio costante tra promozione e coinvolgimento dell'audience online e offline, la strategia adottata è stata quella di promuovere l'iniziativa riducendo al minimo la produzione di materiale cartaceo e di ottenere visibilità attraverso la comunicazione per le reti sociali. Innanzitutto sono stati definiti i canali di accesso alla donazione: una piattaforma e-commerce DIY che in quattro passaggi permetteva di donare da 2 a più di 100 € (offerta libera) e urne a disposizione per le offerte all'interno del Museo. Un secondo elemento strategico è stato la pianificazione del lavoro sui social network, frutto di un precedente percorso di avvicinamento e tensione verso l'audience avvenuto grazie a uno studio approfondito di case history internazionali. I social media sono stati infatti sfruttati al massimo delle potenzialità come piattaforma di dialogo e scambio di informazioni, suggerimenti e commenti.

I due social network che hanno avuto maggior successo, Pinterest e Instagram, sono stati utilizzati come veri e propri strumenti di coinvolgimento e collegamento diretto tra online e offline. Attraverso INSTAGRAM e l'hashtag #CupForFund sono state ricevute 376 foto e quindi altrettanti utenti che hanno fotografato la propria tazza del cuore e l'hanno condivisa sul social network. Su PINTEREST sono state create delle board di racconto attraverso le immagini.

Il lavoro svolto sulle reti social ha funzionato: al picco di attività sui social – nella settimana dall'11 al 17 febbraio – è corrisposto un picco di donazioni tramite la piattaforma di e-commerce. Più in generale i dati confermano il successo dell'iniziativa, soprattutto in termini di contatto e coinvolgimento di un'audience non fidelizzata. L'analisi dei donatori, in prevalenza donne (57,3%) d'età compresa tra i 51-65 anni d'età (41,3%), ci permette di capire che oltre ad aver raggiunto l'obiettivo della raccolta fondi, l'iniziativa ha permesso di raggiungere una fetta importante, il 31,8% dei donatori, non ancora in possesso dell'Abbonamento Torino Musei. Palazzo Madama è un museo attivo e aperto, che ha sviluppato negli anni un modus operandi che riesce a conciliare l'uso delle reti online con ricchi programmi di attività offline. Questa esperienza ha arricchito la struttura e il gruppo di lavoro che ne sta dietro riuscendo ad avvicinare il linguaggio scientifico dei curatori a quello più creativo di chi è specializzato nei social media.

Come evidenzia il caso presentato ed emerge anche in numerosi studi, per quanto il crowdfunding

attraverso le piattaforme digitali permetta di superare le barriere fisiche e i soli pubblici locali, il successo della raccolta di fondi attraverso questo strumento ha sempre bisogno di un radicamento territoriale per superare quella massa critica iniziale di donazioni e attenzione sui canali web (Agrawal, 2011). A simili conclusioni giunge anche un rapporto della Fondazione Fitzcarraldo (2014) che, dopo aver analizzato diverse diverse piattaforme di crowdfunding per la raccolta culturale, suggerisce come la sensazione sia quella di trovarsi di fronte a campagne di raccolta con un carattere marcatamente locale, che non intercettano un pubblico globale di donatori, e per questo sono molto più legati alla capacità di coinvolgimento della propria base associativa, amicale, professionale.

L'importanza della dimensione locale, se da un lato può essere limitante per la capacità di attrarre risorse, suggerisce come le strategie di crowdfunding e l'utilizzo dei social media possano essere uno strumento utile per un processo di innovazione nella relazione tra amici e musei e nella capacità di attrarre sostenitori più giovani abituati maggiormente ai linguaggi delle nuove tecnologie. Allo stesso modo, se disegnate sapientemente attraverso sistemi di *matching grants*, le iniziative di crowdfunding potrebbero diventare complementari al sostegno finanziario dato dalle associazioni di amici permettendo di aumentare i fondi dedicati ai singoli progetti di valorizzazione delle collezioni. In questo contesto, le maggiori criticità possono nascere dalla mancanza di competenze nella gestione e utilizzo di strumenti relativamente innovativi.

7.3. Corporate friends

Se spesso trattando del fenomeno degli amici dei musei ci si è soffermati sul ruolo e importanza delle persone, meno attenzione è stata posta nelle potenzialità di coinvolgimento e fidelizzazione delle imprese come veri e propri amici delle istituzioni museali. All'interno del rapporto tra musei e privati, questi soggetti sono normalmente considerati attori rilevanti per sostenere le istituzioni attraverso iniziative di sponsorizzazione spesso mirate su singoli progetti di restauro e valorizzazione delle collezioni, dove il supporto economico e tecnico trova nella visibilità il beneficio principale per le aziende.

E' possibile tuttavia pensare ad un ruolo maggiormente proattivo delle imprese che leghi quest'ultime in una relazione più stabile e collaborativa con le istituzioni museali rispetto ai tradizionali strumenti di sponsorizzazione?

Questa domanda non ha una risposta semplice e immediata e molto dipende dagli interessi e vincoli che le imprese hanno nell'investire risorse ed energie nella relazione con le istituzioni museali. All'interno del perimetro del mecenatismo adozionale che è stato finora delineato vi sono però potenzialità per esplorare nuove forme di dialogo e reciproco sostegno tra il mondo delle imprese e quello del patrimonio culturale. In questo senso, i musei e le stesse associazioni di amici possono puntare sul loro capitale relazionale per intercettare opportunità di dialogo e collaborazione con il tessuto produttivo ed economico del territorio.

Un esempio di questa tendenza lo si ritrova chiaramente nel progetto Intrapresae promosso dalla Collezione Peggy Guggenheim di Venezia , con il coinvolgimento di un gruppo di aziende[22] e che pone tra i valori da perseguire l'importanza di un rapporto costante tra cultura e impresa. Attraverso il pagamento di una quota annuale, le aziende entrano a far parte di uno scambio di relazioni e visibilità di respiro internazionale, associando così il proprio brand a una delle realtà più conosciute nel mondo dell'arte contemporanea. L'idea innovativa nasce da un sistema museale nativo americano ormai a tutti gli effetti parte del patrimonio culturale italiano. L'obiettivo di questo progetto è il sostegno dell'arte e della cultura attraverso il racconto della storia e dell'identità personale delle aziende che vi aderiscono.

Ogni azienda gode di una serie di benefits, ma ciò che maggiormente crea prestigio al brand è la possibilità di arricchirsi attraverso l'esperienza che il gruppo intraprende quando si incontra e viaggia alla ricerca di nuove iniziative da proporre e nuovi progetti da sostenere, stimolando la propria creatività grazie allo stretto contatto con gli artisti e le persone che prendono parte agli eventi, esclusive opportunità di relazione. L'adesione al progetto comporta una fee d'ingresso di 11.000 € seguito da un contributo annuale di 21.000 €, con una partecipazione minima richiesta di due anni. I benefits del programma prevedono visibilità, video e web, spazi per eventi, networking, partecipazione, incontri, inviti, Art Pass Cards, visite private, coinvolgimento, merchandising, cataloghi. Questi rappresentano non solo un'importante occasione di visibilità per le imprese del gruppo, ma ribadiscono soprattutto l'importanza del networking, della creazione di situazioni per la produzione di una nuova cultura d'impresa e di una nuova arte, grazie all'intenso rapporto che si instaura in vista di un unico obiettivo condiviso.

Un secondo esempio, più orientato al legame tra museo e imprese del territorio è il progetto MART INDUSTRIA promosso dall'istituzione trentina. Mart Industria è una formula pensata come via preferenziale per un dialogo tra il mondo della cultura e il mondo dell'impresa. Il programma è attivo dal 2012 e ha come obiettivo la creazione di una base "fedele" di aziende che desiderano supportare le attività culturali del museo attraverso uno scambio di professionalità e competenze. Per aderire a questo programma è necessario il pagamento di una fee d'ingresso, un contributo annuale e una partecipazione minima di tre anni. I costi non sono visionabili online all'interno del documento informativo poiché la personalizzazione del servizio si traduce in termini economici in fee definite sulla base delle modalità di partecipazione dell'azienda. Le imprese che hanno sviluppato progetti triennali nel 2013 sono state due: Azienda Agricola de Tarczal con Wine for Art, Wine for Mart ovvero la personalizzazione delle bottiglie di vino de Tarczal con il logo del Mart, e Cassa Rurale di Rovereto con un progetto di sensibilizzazione e avvicinamento dei soci della Cassa Rurale di Rovereto attraverso la realizzazione e la diffusione di una card (I'mart) che consenta l'ingresso al Museo per il socio e un accompagnatore.

Sempre nel 2013 il mondo dell'impresa è stato fondamentale interlocutore in particolare in due appuntamenti espositivi. Il primo di questi è rappresentato da "Progetto Cibo. La forma del gusto" che ha coinvolto otto aziende trentine rappresentanti dell'industria del gusto, sulla linea del tema della

[22]Corporate members: Acqua di Parma, Aermec, Allegrini, Aperol, Apice, Arclinea, Corriere della Sera, Distilleria Nardini, Gruppo Pirelli, Hangar Design Group, Hausbrandt, Mapei, MST-Gruppo Maccaferri, Oracle, Rubelli, Stevanato Group, Swatch, Tempini, Trend.

mostra: Primitivizia, Mieli Thun, Felicetti, Zirele, Exquisita, Prada Biscotti. L'evento ha avuto particolare visibilità, grazie all'attualità del tema centrale dell'esposizione e della strategia del museo di coinvolgere Chef stellati (Mart Cooking) capaci di grande richiamo mediatico e di cercare la collaborazione del mondo accademico e delle associazioni di categoria. Sponsor della mostra sono stati invece le tre aziende Vini de Tarczal, Consorzio La Trentina, Casa del Vino della Vallagarina. Tre gli sponsor tecnici, Cartiere del Garda, Loewe, Trentino Sviluppo e, per le attività didattiche, le Casse Rurali Trentine. Il secondo momento espositivo accompagnato da un'intensa collaborazione con le imprese si è presentato con la mostra "Rudolf Steiner. L'alchimia del quotidiano". L'esposizione del Vitra Design Museum di Weil am Rhein (Germania) curata da Mateo Kries è stata presentata all'evento della Cantina Colli Mori Zugna e presso La Scuola Steineriana di Reggio Emilia. Sponsor della mostra sono stati WELEDA e WALA Italia, già sponsor al Vitra Museum, partner tecnici Trentino Sviluppo, e, per le attività didattiche, le Casse Rurali Trentine. Come mostrano questi due casi, a caratterizzare il rapporto del museo con le imprese è la collaborazione su progetti concreti attraverso la sponsorizzazione della mostra temporanea per una diretta associazione del brand a temi e valori che questa trasmette e attraverso la progettazione coordinata di programmi di eventi collaterali.

8. Proposte di policy

Partendo dall'analisi condotta, questo capitolo individua 6 principali obiettivi e 10 azioni di policy per lo sviluppo del mecenatismo adozionale in Italia, sia attraverso il rafforzamento dell'esperienza delle associazioni degli amici dei musei, sia suggerendo strategie per un ruolo più attivo delle istituzioni museali nella costruzione di gruppi di sostenitori fidelizzati. Queste proposte riguardano interventi attuabili a diversi livelli, dalla relazione tra il singolo museo e i suoi sostenitori fino alla scala regionale o nazionale dove è necessaria il coinvolgimento e coordinazione di attori istituzionali pubblici e privati.

Obiettivo 1

Accrescere la visibilità e il riconoscimento a livello nazionale degli amici dei musei

Per quanto gli amici dei musei siano un fenomeno relativamente radicato e pervasivo del panorama culturale italiano, questi gruppi operano spesso lontano dai riflettori e non esiste una dettagliata comprensione della loro portata a livello nazionale. Come ha dimostrato questa indagine, manca infatti una completa mappatura di quante siano esattamente le esperienze in Italia di gruppi di amici dei musei e quali attività di sostegno esse svolgano. Questo fatto si può chiaramente constatare confrontando il dato degli enti federati alla FIDAM (circa un centinaio) rispetto alle Istituzioni museali e similari che dichiarano di ricevere supporto da gruppi di sostenitori e amici (oltre mille). Allo stesso tempo, è poco conosciuto e apprezzato il contributo svolto da queste realtà nel sostegno e valorizzazione al patrimonio culturale.

Azione 1 - Censire le associazioni amici dei musei in Italia

A livello nazionale o su base regionale è auspicabile un censimento sulle associazioni degli amici dei musei e dei gruppi di sostenitori. Creando una visione di insieme sul fenomeno e rendendo pubbliche e facilmente accessibili le informazioni sulla presenza e attività di amici dei musei si otterrebbero numerosi benefici. In primo luogo, questa azione favorirebbe la generale capacità di disegnare politiche culturali in quanto la conoscenza e "misurazione" del fenomeno è una condizione necessaria per governarlo. In secondo luogo, permetterebbe un riconoscimento collettivo del valore pro-sociale delle attività svolte dagli amici dei musei, creando un maggiore senso di appartenenza dei sostenitori dei singoli musei a una causa comune di portata nazionale. Infine, renderebbe più agevole la possibilità dei singoli gruppi di amici di conoscere e coordinarsi con altre organizzazioni che perseguono gli stessi obiettivi a livello locale e nazionale.

Azione 2 - Istituzione di premi in riconoscimento delle migliori pratiche

Considerando la componente fortemente pro-sociale e di senso civico espresso nelle attività dei gruppi di sostenitori e amici dei musei è auspicabile la creazione di premi annuali a livello nazionale in riconoscimento delle migliori pratiche svolte dalle associazioni amici dei musei. Questo sistema, presente in altri contesti esteri, piuttosto che creare forme di incentivazione economica, crea incentivi

reputazionali che possono servire come ricompense intangibili per la dedizione e l'impegno degli individui al sostegno e valorizzazione del patrimonio culturale. I principali vantaggi di questa proposta sono: dare visibilità a livello nazionale alle associazioni di amici dei musei, segnalare le buone pratiche di sostegno e valorizzazione del patrimonio culturale e innescare una virtuosa competizione tra associazioni e gruppi di sostenitori.

Obiettivo 2

Sostenere la costruzione di capacità delle associazioni amici dei musei

Le associazioni amici dei musei svolgono già in molti contesti molteplici attività di valorizzazione delle collezioni e di sostegno al funzionamento dei musei. Queste attività richiedono in molti casi capacità organizzative e gestionali che possono essere supportate per incrementare le opportunità di sostegno e ampliare la base di sostenitori attraverso tre principali azioni.

Azione 3 – Elaborazione di linee guida/manuale per la costituzione e gestione di gruppi di sostenitori

Come già realizzato in altre esperienze soprattutto nel mondo anglosassone, la spinta verso il mecenatismo adozionale della società civile può essere agevolata riducendo gli ostacoli informativi che le persone trovano nell'organizzare il sostegno a favore delle istituzioni museali. La preparazione e diffusione di manuali informativi su come costituire e gestire associazioni di amici dei musei adattate al contesto italiano può risultare uno strumento utile per agevolare la creazione di nuovi gruppi di sostenitori od offrire indicazioni alle associazioni esistenti per migliorare i propri modelli di gestione.

Azione 4 – Investire nella formazione degli amici dei musei

In sinergia con le istituzioni museali, è auspicabile favorire la partecipazione degli amici dei musei a corsi di formazioni per acquisire conoscenze e competenze che possono essere riutilizzate per il sostegno e valorizzazione delle collezioni e per il rapporto coi visitatori.

Azione 5 – Costruire capacità per fornire nuovi servizi

In molti contesti, gli amici dei musei forniscono servizi di formazione, divulgazione di conoscenze e condivisione di esperienze legate al patrimonio culturale. In collaborazione con i musei supportati, capacità manageriali e di sviluppo di programmi potrebbero essere potenziate per creare nuovi servizi associativi che siano appetibili a fasce di pubblico tradizionalmente meno vicino al mondo del *mecenatismo adozionale*, accessibili in termini di costi, e potenzialmente attrattivi di nuovi membri.

Obiettivo 3

Incentivare il coinvolgimento dei giovani nei gruppi di amici dei musei

Come ha evidenziato l'indagine, tra gli amici dei musei vi è una scarsissima presenza di giovani. Questo problema non è solo caratteristico del contesto italiano.

Un estesa letteratura internazionale[23] riconosce che per quanto i giovani nel periodo dello studio siano tra le fasce più attive nelle visite ai musei, esiste una sostanziale difficoltà nel fidelizzare questi soggetti come amici e sostenitori. Si nota inoltre un gap significativo nelle frequentazioni e sostegno dei musei da parte dei "giovani adulti", quel periodo che va dal termine degli studi fino a quando si costituisce una famiglia. Secondo i diversi studi, le principali barriere all'interesse e successiva fidelizzazione e sostegno dei giovani a favore dei musei sono molteplici: i) una visione stereotipata dei musei e gallerie d'arte, ii) una relativa distanza tra gli approcci più tradizionali di offerta culturale dei musei e le preferenze e desideri dei giovani pubblici basati su nuovi modelli di consumo sociale e interattivo, iii) scarsità di denaro e tempo da impiegare e iv) la percezione psicologica che i musei non offrano degli spazi confortevoli in cui trascorrere del tempo.

Azione 6 *– Creare programmi profilati per i "giovani" all'interno delle attività dei gruppi di amici dei musei e dei sistemi di membership museale.*

Per quanto non sia immaginabile definire delle azioni di policy dettagliate per raggiungere questo obiettivo, poiché molto dipende dalle capacità e strategie delle singole istituzioni museali, è auspicabile che i musei e indirettamente i loro gruppi di amici sviluppino programmi ad hoc per la fascia di pubblici più giovane. Basandosi su esperienze internazionali, alcune possibilità da esplorare riguardano l'organizzazione di eventi serali, accessibili a livello di prezzo e la trasformazione dello spazio museale in un luogo di maggiore socialità e interazione durante queste tipologie di eventi. Iniziative in questo senso renderebbero i gruppi di amici e i sistemi di membership museale più attrattivi nei confronti di potenziali giovani sostenitori.

Obiettivo 4

Incentivare le istituzioni museali pubbliche a costruire attivamente la loro base di amici e sostenitori

Considerando che il mecenatismo adozionale è più efficacie se esiste un legame proattivo tra musei e i loro gruppi di sostenitori, il sistema dei musei pubblici e statali può essere il fulcro di una strategia nazionale per l'attivazione e costruzione di una base estesa di amici del patrimonio culturale italiano. Questa strategia è perfettamente in linea con il principio di "sussidiarietà orizzontale" nelle attività di valorizzazione dei beni culturali, in cui l'iniziativa dei privati e della società civile affianca l'impegno del settore pubblico. Esistono però ancora delle ingessature burocratiche e gestionali che inibiscono un ruolo maggiormente proattivo delle istituzioni museali pubbliche nel costruire relazioni di fidelizzazione e sostegno con i propri pubblici.

Azione 7 *– Inserire il tema del coinvolgimento e supporto da parte di gruppi di sostenitori alle istituzioni museali pubbliche nei livelli di qualità di valorizzazione.*

In base all'Art. 114 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, è auspicabile che il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e il Turismo e gli altri enti pubblici territoriali coinvolti considerino i livelli di qualità della valorizzazione come uno strumento per incentivare i singoli musei pubblici a sviluppare

[23] Si veda ad esempio Mason e McCarthy (2006).

strategie per un maggiore coinvolgimento dei pubblici sia attraverso la creazione di programmi di membership sia mediante una maggiore integrazione con le associazioni autonome di amici dei musei.

Azione 8 – Gli amici dei Musei Statali Italiani

Per valorizzare il coinvolgimento dei cittadini al patrimonio culturale italiano il MiBACT può farsi promotore di un programma di membership museale nazionale che permetta di accedere al sistema statale delle istituzioni museali, aree archeologiche e istituti similari. Questa tipologia di programma, ispirato ad esperienze italiane ed estere che danno la possibilità di accedere e sostenere diversi beni culturali presenti sul territorio dovrà puntare sia sul possibile vantaggio economico che le persone possono trarre dall'accesso gratuito ai luoghi di cultura statali, sia sul valore reputazionale e il riconoscimento che deriva dall'opportunità di essere coinvolti e sostenere il sistema nazionale dei beni culturali italiani.

Obiettivo 5

Attrarre Amici stranieri

Il patrimonio culturale italiano è riconosciuto a livello internazionale e spesso ci si vanta di essere il paese con il maggior numero di siti iscritti nella Lista UNESCO del Patrimonio Mondiale. Questo punto di forza, che rende l'Italia una delle mete più visitate dai turisti stranieri alla ricerca di esperienze artistiche e culturali, non è però stato quasi mai sfruttato per creare forme di mecenatismo adozionale che superino i confini nazionali e attraggano amici e donatori stranieri, interessati alla preservazione e valorizzazione del patrimonio culturale presente sul nostro territorio.

Azione 9 – Supportare le eccellenze museali italiane a creare gruppi di amici e sostenitori all'estero

Le iniziative e le istituzioni di promozione del sistema paese dovrebbero sostenere la creazione di canali di comunicazione e pubblicità tra le principali eccellenze museali italiane e potenziali sostenitori all'estero. Inoltre, è necessario fornire supporto tecnico nell'individuazione nei diversi contesti giuridici delle forme più adeguate per la creazione di gruppi organizzati di donatori.

Azione 10 – Istituzione dei Friends of Italian Cultural Heritage

Il modello di mecenatismo adozionale può superare la logica della singola istituzione museale ed essere utilizzato per promuovere la fidelizzazione di sostenitori stranieri al sistema dei beni culturali italiani, con particolare attenzione al patrimonio culturale diffuso. La proposta è quella di creare un programma di membership internazionale per attrarre stranieri che siano interessati ad essere coinvolti nel sostegno e nella valorizzazione del patrimonio culturale italiano profilando un offerta di benefits e servizi che unisca opportunità di esperienze dedicate di fruizione del patrimonio, tangibile, intangibile e materiale della cultura italiana. Per garantire il successo a questa iniziativa è necessaria la collaborazione delle istituzioni pubbliche, del settore turistico e dei marchi del Made in Italy.

Obiettivo 6

Rafforzare il legame tra musei e imprese attraverso sistemi di "Corporate friendship"

Come dimostrato da alcune esperienze presentate in questa indagine, la costruzione di un dialogo e di una relazione di fidelizzazione tra il mondo delle imprese e quello dei musei è sempre più importante per rinnovare il ruolo che le istituzioni culturali possono avere nel tessuto economico e sociali di un territorio e favorire un approccio alla valorizzazione del patrimonio culturale che superi le semplici logiche della sponsorizzazione. Creare programmi di corporate membership da parte delle istituzioni museali o delle associazioni di amici dei musei può essere particolarmente utile per collegare al patrimonio culturale le piccole e medie imprese piuttosto che i grandi gruppi che investono già nel campo culturale all'interno delle loro strategie di marketing e sponsorizzazione. Per questo obiettivo non ci sono tuttavia specifiche indicazioni di policy poiché instaurare o rafforzare le collaborazioni tra imprese e musei dipende da fattori fortemente idiosincratici e necessita più che incentivi o strategie di sostegno un cambio di visione da parte dei singoli soggetti coinvolti. La maggior criticità che si può riscontrare nel promuovere iniziative rivolte al raggiungimento di questo obiettivo è quello stimolare imprese e istituzioni museali a individuare opportunità di collaborazione ed essere disposti ad impiegare risorse e sviluppare capacità di coprogettazione.

Bibliografia

Agrawal, A. K., Catalini, C., & Goldfarb, A. (2011). The geography of crowdfunding (No. w16820). National Bureau of Economic Research.

Aikema, B. (ed.) (2005) "Art Donations – Donations d'Art – Donaciones de Arte", WFFM

Anderson, G. (Ed.). (2004). *Reinventing the museum: Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. Rowman Altamira.

Bamford, A., & Wimmer, M. (2012). Audience building and the future Creative Europe Programme. EENC Short Report

Banca d'Italia (2013) Economie Regionali. L'economia delle regioni italiane. Dinamiche recenti e aspetti strutturali, Roma.

Bauer, T. K., Bredtmann, J., & Schmidt, C. M. (2013). Time vs. money—The supply of voluntary labor and charitable donations across Europe. *European Journal of Political Economy*, *32*, 80-94.

Bertacchini, E., Santagata, W., & Signorello, G. (2011). Individual giving to support cultural heritage. *International Journal of Arts Management*, *13*(3).

Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. The Journal of Marketing, 46-57.

Brondino, G., Bollo, A., Gariboldi, A., & Leon, F. (2011). The Abbonamento Musei Torino Piemonte experience. *Economia della Cultura*, *21*(1), 59-76.

Camarero, C.; Garrido, M. J. (2011): Incentives, organisational identification, and relationship quality among members of fine arts museums, in: *Journal of Service Management,* Vol. 22, No. 2, pp. 266-287.

Civita Associazione & Fondazione di Venezia, (2009). Donare si può? Gli Italiani e il mecenatismo culturale diffuso. *Centro Studi Civita "Gianfranco Imperatori", Ufficio Studi del Ministero per i Beni e le Attività Culturali*.

Da Milano, C., & Galloni, V. (2007). III Conferenza nazionale dei musei d'Italia" Professionisti e volontari per un nuovo modello di gestione dei beni culturali in Italia". *Aedon, (3)*.

De Biase F. (a cura di) (2014). *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement: Audience development, audience engagement* (Vol. 43). Franco Angeli.

De Luca M. e Galloni V. (2009) Volontariato e patrimonio culturale in Italia. Strategie ed esperienze, La Mandragora, Imola.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, *14*(4), 532-550.

Falletti V. e Maggi M. (2012) *I Musei*, Il Mulino Universale Paperbacks, Bologna.

Fondazione Fitzcarraldo, Dal crowdfunding al people raising. Analisi e riflessioni sulle raccolte culturali italiane, dicembre 2014, fitzcarraldo.it.

Gamerman E. (2014, 11 Dicembre) When the art is watching you. *Wall Street Journal - http://www.wsj.com/articles/when-the-art-is-watching-you-1418338759*

Glynn M.A, Bhattacharya C.B. e Hayagreeva Rao (1996) Art museum membership and cultural distinction: Relating members' perceptions of prestige to benefit usage. *Poetics* 24: 259–274.

Hayes, D. and Slater, A. (2003): *From 'Social Club' to 'Integrated Membership Scheme': Developing your Membership Scheme Strategically*. *International Journal of Non-Profit & Voluntary Sector Marketing*, vol. 8, no 1, pp. 59-75.

Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states (Vol. 25). Harvard university press.

Holmes, K. (2003). Volunteers in the heritage sector: a neglected audience?. *International Journal of Heritage Studies*, *9*(4), 341-355.

Kotler, N., & Kotler, P. (2000). Can museums be all things to all people?: Missions, goals, and marketing's role. Museum management and curatorship, 18(3), 271-287.

Kotler, N. (2001). New ways of experiencing culture: the role of museums and marketing implications. Museum management and curatorship, 19(4), 417-425.

Leon F. (2008) Gli abbonati ai Musei di Torino e del Piemonte: un pubblico molto speciale. In De Biase F., L'Arte dello spettatore. Franco Angeli

Mason, D. D., & McCarthy, C. (2006). 'The feeling of exclusion': Young peoples' perceptions of art galleries. *Museum Management and Curatorship*,*21*(1), 20-31.

McCarthy, K. F., Ondaatje, E. H., Zakaras, L., & Brooks, A. (2001). Gifts of the muse: Reframing the debate about the benefits of the arts. Rand Corporation.

Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton university press.

Santagata, W. (2009). Libro bianco sulla creatività. *Per un modello italiano di sviluppo, Milano: Università Bocconi Editore*.

Serventy, C. (2002) "How to Start a Friends' Group", (basic guide), *WFFM*

Slater, A. (2003). Users or supporters? Understanding motivations and behaviors of museum members. *Curator: The Museum Journal*, *46*(2), 182-207.

Slater, A. (2004): Revisiting Membership Schemes in Museums and Galleries. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, vol. 9, no 3, pp. 238-260.

Slater, A. (2005). Developing a typology of membership schemes in the UK. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *2*(1), 23-39.

Slater, A.; Armstrong, K. (2010): Involvement, Tate, and me, in: *Journal of Marketing Management,* Vol. 26, No. 7-8, pp. 727-748.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Appendice

Preparazione del Questionario

La progettazione del questionario ha avuto luogo nel periodo ottobre 2013-febbraio 2014 ed è stata svolta a seguito di analisi della letteratura e grazie anche a interviste di profondità con esperti e addetti ai lavori: durante le interviste si è sottoposta anche una prima versione del questionario, che è poi stata opportunamente integrata e modificata.

La predisposizione di un questionario pone quasi sempre il ricercatore di fronte al classico trade-off tra quantità di informazioni ottenibili e *response rate*: maggiore il numero di informazioni-dati richiesti, minore tende a risultare il tasso di risposta, ceteris paribus. Tale consapevolezza, unitamente all'attenzione a contenere il più possibile l'impatto su enti presieduti e diretti nella quasi totalità dei casi da persone che operano a titolo gratuito nel loro tempo libero ci ha indotti a realizzare un questionario:

- ragionevolmente breve
- di facile leggibilità e di rapida compilazione (grazie a una netta prevalenza di domande chiuse e a scala)

La prima sezione del questionario richiede informazioni basiche sull'ente: nome, dati e ruolo di chi compila il questionario, anno di fondazione dell'ente, sua natura giuridica e possibilità di ottenere il 5 per mille.

La seconda sezione è incentrata sui soci e sulle forme di adesione all'ente: essa mira a ottenere informazioni sul numero totale dei soci e sulla sua dinamica nell'ultimo triennio, sulle caratteristiche dei soci (età, sesso, persone fisiche e soci corporate), sui prezzi delle quote associative, sulle modalità di attrazione di nuovi soci. Nella stessa sezione si chiede anche se il presidente sia in carica da più di cinque anni.

La terza sezione riguarda le attività svolte (nel 2013) e i benefit per gli associati: undici le possibili attività elencate, sei i possibili benefit con opportunità di indicarne altri da noi non previsti. Nella stessa sezione si richiedono anche dati di carattere economico: percentuale delle entrate annue destinate (nel 2013) ad attività di supporto al museo/istituzione di riferimento, entità delle entrate annue suddivise in cinque scaglioni, percentuale delle entrate annue provenienti da persone fisiche ed (eventuali) soci corporate. Completano la sezione due domande di tipo qualitativo: la prima relativa al coinvolgimento o meno dell'ente nelle scelte programmatiche dell'istituzione supportata; la seconda relativa all'esistenza di rapporti stabili di collaborazione con altri enti analoghi o realtà culturali.

L'ultima sezione si concentra invece sulla struttura e governance dell'ente: chi gestisce l'ente, eventuale presenza di membri dell'istituzione supportata nel direttivo dell'ente, disponibilità o meno di sede propria oltre a cinque domande a scala (da 1 a 5: 1 poco d'accordo, 5 molto) finalizzate a valutare

il peso assegnato agli obiettivi di raccolta dei fondi, espansione del numero dei soci, creazione di reti, e valutare il grado di autonomia e integrazione rispetto all'istituzione supportata. Il questionario (31 domande in tutto) si conclude con richiesta di indicazioni di contatto e uno spazio per eventuali commenti liberi.

La somministrazione del questionario è avvenuta nel periodo marzo-maggio 2014 e ha richiesto un lavoro preliminare di contatto con associazioni presenti nel campione per garantire un response rate di almeno il 50%.

La prima difficoltà è stata rappresentata dal reperimento di coordinate corrette relative ai vari enti: nomi di presidenti e-o responsabili delle organizzazioni oggetto dello studio, recapiti telefonici, indirizzi di posta elettronica. I dati disponibili online sul sito FIDAM sono stati una prima fonte di informazione poi integrata da telefonate, invio di fax e mail a istituzioni supportate dagli enti di nostro interesse, agenzie locali di promozione turistica e assessorati alla cultura, nonché mediante uso di motori di ricerca e social media. Si è giunti così a disporre dei dati corretti e completi in oltre il 95% dei casi del'universo considerato. Man mano che i dati erano acquisiti si è proceduto a contattare telefonicamente i referenti, nella maggior parte dei casi presidenti dell'ente, in subordine membri del direttivo e in un limitato numero di casi (<10) segreterie o soci.

Il questionario è stato inviato agli indirizzi di posta elettronica confermatici o a quelli nuovi che ci sono stati forniti. In un solo caso è stato richiesto l'invio del questionario anche per posta ordinaria. Per la restituzione, nei diversi invii, si è proposta la formula "possibilmente entro…", indicando una data (tenuto conto di festività, fine settimana etc.) mediamente a 18 giorni.

Il *response rate* dopo il primo invio a due settimane dalla deadline proposta è risultato mediamente di poco superiore al 20%. Si è perciò provveduto a effettuare un secondo round di contatti telefonici. Il risultato finale è di 66 questionari restituiti (il 65,15% mediante compilazione online, la rimanente parte via mail) pari a un *response rate* del 64% sul totale del campione.

Informazioni generali

1. Nome dell'ente *Per "Ente" si intende il vostro gruppo di Amici o Sostenitori di museo/i (o di altra istituzione culturale)*	
2. Nome, Cognome, ruolo all'interno dell'ente di chi compila il presente questionario	
3. Anno di fondazione dell'ente *Indicare l'anno (yyyy) in cui è stata fondato l'ente nella forma giuridica attuale. Nel caso in cui il gruppo di sostenitori abbia una storia più lunga, si prega di indicarlo nei commenti a fine questionario.*	

4. Con quale forma giuridica opera attualmente l'ente?

- ☐ Associazione
- ☐ Fondazione
- ☐ Altro (Specificare) **……**

5. L'ente può essere beneficiario del 5 per 1000?

- ☐ Sì
- ☐ No

6. L'ente è una Onlus?

- ☐ Sì
- ☐ No

Composizionee struttura dell'ente

7. Numero di soci iscritti	
8. Numero di soci iscritti sotto i 35 anni	
9. Percentuale di soci iscritti di sesso femminile sul totale	%

10. Il numero di soci iscritti all'ente è

- ☐ Cresciuto negli ultimi 3 anni
- ☐ Rimasto stabile negli ultimi 3 anni
- ☐ Diminuito negli ultimi 3 anni

11. Numero di tipologie di "*membership*"

Per tipologia di membership si intendono le diverse forme di adesione con cui una persona può iscriversi all'Ente, ad esempio soci ordinari, soci sostenitori, soci junior, soci senior, soci famiglia etc.

- ☐ una sola tipologia
- ☐ due tipologie
- ☐ tre o più

12. Qual è il prezzo attuale della quota per socio ordinario?	euro

13. Avete soci *corporate?*

Rispondere se l'ente ha tra i suoi soci iscritti anche imprese e persone giuridiche.

- ☐ *Sì*
- ☐ *No*

14. L'attuale presidente dell'ente è in carica da più di cinque anni?

- ☐ *Sì*
- ☐ *No*

15. Principali canali attraverso i quali si cerca di attrarre nuovi soci

- ☐ Mediante Passaparola
- ☐ Attraverso canali di promozione gestiti direttamente dall'ente (esempio: sito web, campagne promozionali)
- ☐ Attraverso canali di promozione gestiti sia dall'ente sia dall'istituzione culturale supportata

Attività svolte e benefit

16. Indicare le principali attività svolte dall'ente nel 2013

a. Organizzazione visite guidate nel comune dove ha sede il gruppo di Amici
b. Organizzazione di viaggi
c. Organizzazione di conferenze
d. Organizzazione e supporto di attività didattiche
e. Attività di volontariato a favore dell'istituzione supportata
f. Organizzazione di campagne di raccolta fondi
g. Donazione di opere da parte di soci dell'ente
h. Supporto per interventi di restauro e manutenzione

i. Supporto per acquisizione di nuove opere
l. Supporto per cataloghi e pubblicazioni scientifiche, arredi per le collezioni permanenti.
m. Supporto per l'organizzazione di mostre
Altro (Specificare):

17. Quale percentuale delle entrate annue dell'ente è stato destinato nel 2013 ad attività di supporto al museo/istituzioni ? ……%

*Per attività di supporto al museo/istituzioni culturale si intendono **quelle riportate nella domanda 13 dal punto H al punto M**, ossia attività per interventi di restauro e manutenzione, per acquisizione di nuove opere, per cataloghi, allestimenti, arredi e per l'organizzazione di mostre.*

18. Di quale tipi di benefit fruiscono i soci oltre a poter partecipare alle iniziative culturali dell'ente?

a. Ingresso alle sedi e mostre dell'istituzione supportata
b. Ingresso a sedi e mostre di altre istituzioni cittadine
c. Sconti per altre attività culturali e presso esercizi commerciali
d. Anteprima di mostre dell'istituzione supportata
e. Concessione agevolata per l'uso degli spazi dell'istituzione supportata
f. Partecipazione ad eventi/visite speciali/dedicate
g. Altro:_____

19. A quanto ammontano le Entrate annue complessive dell'ente?

Per Entrate si considerano i proventi da quote associative, prestazione di servizi e contributi di qualsiasi titolo a beneficio dell'Ente.

a. Fino a 10.000 euro
b. 10.001 – 30.000 euro
c. 30.001 – 50.000 euro
d. 50.001 – 100.000 euro
e. 100.001 – 200.000 euro
f. > 200.000 euro

20. Quale percentuale delle entrate annue proviene dalle quote associative di persone fisiche ? ……..%

21. Quale percentuale delle entrate annue proviene dalle quote associative di soci corporate (qualora ve ne siano) ? ……..%

Per Soci Corporate si intendono imprese e persone giuridiche.

22. Indicare se rappresentanti dell'ente sono coinvolti nelle scelte programmatiche dell'istituzione supportata

Ad esempio programmazione di attività culturali, progettazione eventi, attività educative.

☐ Sì
☐ No
☐ Solo in qualche occasione (specificare) ……..

……

23. Oltre all'appartenenza alla FIDAM, l'ente ha accordi stabili di collaborazione con altri enti amici dei musei o realtà culturali?

- ☐ *Sì*
- ☐ No

Eventuali precisazioni ……..

……

Struttura e Governance dell'Ente

24. L'ente è gestito

a. Solo mediante il lavoro volontario dei soci
b. Attraverso l'impiego di personale retribuito
c. Attraverso l'impiego sia di lavoro volontario dei soci sia mediante l'impiego di personale retribuito.

25. Membri dell'istituzione supportata (es. direttore del museo) siedono nel consiglio direttivo dell'ente?

- ☐ *Sì*
- ☐ No

26. Indicare se

d. L'ente ha una sede propria autonoma
e. L'ente è ospitato in spazi forniti ad uso esclusivo da parte dell'istituzione supportata
f. L'ente è ospitato in spazi forniti ad uso non esclusivo da parte dell'istituzione supportata
g. Altro (Specificare):

Indicare da 1 a 5 se si è molto contrari (1) o molto d'accordo (5) con le seguenti affermazioni	1	2	3	4	5
27. La raccolta di fondi a favore dell'istituzione supportata rientra tra gli obiettivi primari del nostro ente					
28. L'espansione del numero dei soci rientra tra gli obiettivi primari del nostro ente					
29. A livello territoriale è sempre più opportuno fare rete con altri gruppi e istituzioni per perseguire i nostri dell'ente					
30. Il nostro ente opera in completa autonomia e persegue i propri obiettivi che possono essere differenti da quelli dell'istituzione supportata					
31. Le attività dell'associazione sono completamente integrate con le attività dell'istituzione supportata					

Associazioni federate FIDAM rispondenti al questionario

A.L.A. Associazione Lombarda Archeologica
AMICI DEI CIVICI MUSEI D'ARTE DI VERONA
Amici dei musei di Brindisi
Amici dei Musei e dei Monumenti Livornesi
Amici dei Musei e dell'Arte della città di Matera
Amici dell'arte e dell'Antiquariato
Amici della Fondazione Torino Musei
Amici della Galleria del Costume di Palazzo Pitti
Amici di Capodimonte
Amici di Palazzo Davanzati e Casa Martelli
Amici Museo Civico Foggia
amici museo civico Montebelluno
Associazione Amici dei Musei Civici di Varese
Associazione Amici dell'Accademia Carrara
Associazione "Amici dei musei" di Vercelli.
Associazione "FENICE Arte-Cultura-Turismo"
Associazione "Paolo Savi" degli "Amici del Museo Naturalistico di Calci"
Associazione "Per Boboli"
Associazione Amici Dei Musei - luoghi d'arte e di storia comaschi
Associazione Amici dei Musei Cantù
ASSOCIAZIONE AMICI DEI MUSEI DEL TERRITORIO LECCHESE

ASSOCIAZIONE AMICI DEI MUSEI DELLE MARCHE
ASSOCIAZIONE AMICI DEI MUSEI DI BRESCIA
Associazione Amici dei Musei e dei Monumenti di Treviso
Associazione Amici dei Musei e dei Monumenti Pavesi
Associazione Amici dei Musei e dell'Archivio Storico di Asti
ASSOCIAZIONE AMICI DEI MUSEI E MONUMENTI VENEZIANI
ASSOCIAZIONE AMICI DEI MUSEI SPEZZINI E DELLA LUNIGIANA
Associazione Amici dei Musei-ittà di Latina
Associazione Amici del Museo Archeologico di Bergamo
Associazione Amici del Museo archeologico di Reggio Calabria
Associazione Amici del museo civico d'arte orafa di Valenza
ASSOCIAZIONE AMICI DEL MUSEO DI ARIANO IRPINO
Associazione Amici del Museo di Cremona
Associazione Amici del Museo di Messina
Associazione Amici del Museo di Viareggio
ASSOCIAZIONE AMICI DEL MUSEO POLDI PEZZOLI
Associazione Amici del Museo Storico Nazionale d'Artiglieria
Associazione Amici dell'Osservatorio della Pro Civitate Christiana
Associazione Amici della Ceramica e del MIC Faenza
Associazione Amici della Fondazione”E. Pomarici-Santomasi” di Gravina in Puglia (Bari)
Associazione amici della Sacra di San Michele
ASSOCIAZIONE AMICI DELMUSEO PEPOLI Trapani
Associazione Amici di Brera e dei Musei Milanesi
Associazione Amici di Palazzo Te e dei Musei Mantovani

ASSOCIAZIONE AMICI MUSEI ABANO TERME-MONTEGROTTO TERME-DUE CARRARE
ASSOCIAZIONE AMICI MUSEO DEL RISORGIMENTO DI TORINO
Associazione Aquilana Amici dei Musei e dei Beni Ambientali
Associazione Culturale Art Promoter supporter del Museo del Parco Centro Internazionale di Scultura all'Aperto Portofino
Associazione degli Amici dei Musei e dei Monumenti Modenesi
Associazione Guido Ucelli Amici del Museo della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci-Onlus
Associazione Internazionale Leonardo da Vinci-Museo Ideale
ASSOCIAZIONE PER LE ARTI "FRANCESCO FRANCIA"
Associazione Triestina Amici dei Musei "Marcello Mascherini"
Associazione Udinese Amici dei Musei e dell'Arte
Associazione Ville Venete
Centro di Cultura Acerra Nostra Onlus Museo di Pulcinella
FONDAZIONE BENETTON
GLI AMICI DEI MUSEI E DEI MONUMENTI VOLTERRANI
GLI AMICI DEI MUSEI E MONUMENTI PISANI
International Association for Art and Psychology Gruppo di studio interdisciplnare
Società per il Palazzo Ducale (Mantova)