

FRANCESCO PAOLO CAMPIONE
**LA FONDAZIONE CULTURE E MUSEI
PRINCIPI, ATTIVITÀ
E STRUTTURA ORGANIZZATIVA**



DIGAMMA

Ricerche e studi sulle organizzazioni culturali
Research and studies on cultural organizations
www.fcmmusei.org/digamma

Documenti/1



«DIGAMMA»



DIGAMMA

Ricerche e studi sulle organizzazioni culturali
Research and studies on cultural organizations
www.fcMusei.org/digamma

Sezione «Documenti», n. 1

Publicato in proprio dalla Fondazione culture e musei
Lugano, giugno 2018
ISSN: registrazione in corso

Direttore responsabile: Francesco Paolo Campione
Coordinamento editoriale: Giulia R. M. Bellentani
Coordinamento redazionale: Antonio Scuderi

Tutti i diritti riservati

© Copyright 2018 - Francesco Paolo Campione

© Copyright 2018 - Fondazione culture e musei

La traduzione, la riproduzione e l'adattamento totale o parziale, effettuati con qualsiasi mezzo, inclusi la fotocopiatura, i microfilm e la memorizzazione elettronica, anche ad uso interno o didattico, sono consentiti solo previa autorizzazione dell'Autore. Gli abusi saranno perseguiti a termine di Legge.

In copertina: Karel Appel, *Two birds and two flowers (part.)*,
olio su tela, cm 114,5x120, Collezione privata, 1951.

SOMMARIO

Cultura al bivio	p. 4
Un paradosso apparentemente irrisolvibile	p. 5
Una nuova area di gestione	p. 6
Una <i>governance</i> veramente innovativa	p. 7
La fondazione culturale	p. 8
Da servizio pubblico a moderna organizzazione mista	p. 9
Il Museo delle Culture, primo tassello della FCM	p. 10
Perché una Fondazione culture e musei?	p. 11
Obiettivi percentuali per aree di attività	p. 12
Il nome e il marchio della FCM	p. 13
La nostra idea di museo	p. 14
Le parole chiave per l'azione della FCM	p. 15
Le attività della FCM	p. 16
L'organizzazione della FCM	p. 18
L'assoggettamento all'Autorità federale di vigilanza sulle fondazioni	p. 19

CULTURA AL BIVIO

L'attuale congiuntura internazionale e la progressiva concentrazione in atto producono la necessità di nuovi modelli e di nuovi soggetti per la gestione della cultura.

Che l'attuale sistema di organizzazione e di gestione della cultura non risponda più a logiche di sviluppo è talmente evidente che non vale forse la pena nemmeno di argomentarlo. Basta guardarsi intorno. Ovunque, in Svizzera e in Europa, le amministrazioni pubbliche sono costrette a ridurre le risorse per la cultura, operando tagli sui costi che penalizzano direttamente le attività e l'occupazione del settore, senza essere per lo più capaci di produrre investimenti e sviluppo. E per «sviluppo» non s'intende un processo di crescita senza fine, quanto il progressivo passaggio da una condizione di minore a una condizione di maggiore efficienza, senza che ciò comporti un inevitabile incremento delle risorse economiche a disposizione o da investire.

Eppure, le attività culturali sono non soltanto un elemento distintivo e un asse strategico per l'identità dei territori, ma anche uno dei maggiori possibili vantaggi competitivi. E non ci riferiamo qui unicamente alle politiche di promozione turistica, per le quali tale vantaggio è indubbiamente rilevante; più in generale, pensiamo a tutto il sistema di pianificazione territoriale e alle relazioni internazionali. Senza dimenticare che le attività culturali, meglio di qualsiasi altre, possono costituire piattaforme di servizio e d'interazione di cui si avvantaggiano tutti gli attori economici, in particolare per le loro politiche d'immagine e di comunicazione.

Che cosa è possibile fare concretamente, e subito, per invertire la marcia e per avviare un processo di effettiva ristrutturazione, che consenta di mettere in circolo competenze, creatività e risorse che già esistono e aspettano soltanto di essere attivate?

È possibile far sì che l'inevitabile processo di concentrazione in atto sia un'opportunità per le organizzazioni culturali capaci di rinnovarsi e proporre soluzioni in grado d'interpretare utilmente gli attuali, profondi processi di trasformazione? Da dove partire?

UN PARADOSSO APPARENTEMENTE IRRISOLVIBILE

Le organizzazioni culturali, nate storicamente nell'alveo delle competenze delle amministrazioni pubbliche, si trovano oggi di fronte a una concezione delle proprie attività che esubera largamente il loro statuto e ne richiede una profonda e sostanziale trasformazione.

Originariamente votate all'erogazione di servizi di carattere istituzionale, scientifico e tecnico, e luogo sostanzialmente orientato al confronto e alla divulgazione, le organizzazioni culturali, nel corso dell'ultimo quarto del XX secolo, hanno progressivamente assunto compiti complessi, di carattere organizzativo, gestionale e produttivo, trasformandosi un po' alla volta in vere e proprie imprese, senza però averne né la vocazione né la struttura. Senza contare il peso di una contiguità con il potere politico che, considerandole alla stregua di altri servizi amministrativi, non ne ha favorito quell'autonomia e quella trasformazione che avrebbero invece dovuto darsi per sottrarsi all'inevitabile crescita della loro inadeguatezza e della loro inefficienza rispetto alle mutate condizioni.

Di fatto ci troviamo oggi spesso di fronte a un paradosso apparentemente irrisolvibile: da una parte vi sono organizzazioni gestite secondo modelli spesso inadeguati, con un personale dotato di competenze diverse da quelle che potrebbero assicurare loro reali possibilità di sviluppo; dall'altra parte vi è un contesto politico e amministrativo, da cui le organizzazioni dipendono, non in grado di favorire una trasformazione che sembrerebbe portare le organizzazioni fuori dalla sua stessa orbita.

Si aggiunga, inoltre - fattore non secondario - la resistenza del personale delle organizzazioni culturali, che spesso accetta malvolentieri un profondo mutamento delle proprie mansioni. Tale situazione, in molti casi, rischia di penalizzare, all'interno delle stesse amministrazioni pubbliche, le organizzazioni dotate di maggior dinamismo e di capacità di trasformazione, considerate come un grave pericolo da chi ha paura di perdere le proprie rendite di posizione e, dunque, ostacolate nel loro processo di rinnovamento.

UNA NUOVA AREA DI GESTIONE

Per superare l'impasse che caratterizza l'attuale fase di sviluppo delle organizzazioni culturali, la soluzione migliore sembra oggi staccare il cordone ombelicale che le lega alle amministrazioni pubbliche, e di favorirne il ricollocamento in una nuova area di gestione, di carattere pubblico-privato.

Se da una parte, le amministrazioni pubbliche hanno il dovere, sancito già al livello delle carte costituzionali, di tutelare, conservare e valorizzare il patrimonio culturale, e di promuovere più in generale la cultura per la crescita civile, dall'altra i soggetti privati, persone fisiche o giuridiche, trovano oggi nel sostegno alla cultura una propria vocazione sociale e una strategia per valorizzare le proprie attività, sia in termini di sinergie, sia per lo sviluppo di piattaforme di comunicazione a medio e lungo termine. Una nuova area di gestione capace di conciliare i doveri pubblici e le vocazioni private sembra costituire, dunque, la risposta più efficiente, prima che – come sta già accadendo da più parti – le risorse dei privati non si indirizzino alla creazione di nuove organizzazioni, autonome rispetto a quelle pubbliche, mettendo in moto un meccanismo concorrenziale e conflittuale di cui è difficile prevedere gli esiti.

L'apporto dei privati in un'area di gestione mista è decisivo, inoltre, per favorire la trasformazione delle mentalità di gestione e, in particolare, come punto di riferimento per la conduzione di quei compiti di carattere produttivo, che sembrano costituire l'attuale principale prospettiva di sviluppo delle organizzazioni culturali.

Tutto ciò premesso: quale può essere lo strumento migliore per favorire la trasformazione delle attuali strutture amministrative in efficienti organizzazioni miste pubblico-privato? E quali sono le strategie di fondo per attuare la trasformazione?

UNA GOVERNANCE VERAMENTE INNOVATIVA

La fondazione culturale è uno modo innovativo di concepire il rapporto pubblico-privato, per la gestione dei musei e delle organizzazioni culturali. Uno strumento che, sperimentato altrove con successo, può assicurare ottimi risultati anche nella Svizzera italiana.

Numerose esperienze a livello europeo, condotte già dagli anni '80 del Novecento, sembrano suggerire che la soluzione migliore per risolvere l'ineadeguatezza strutturale delle vecchie organizzazioni culturali sia quella del loro cambiamento di *governance*: dalla loro organica dipendenza alle strutture amministrative, alla definizione di consigli di amministrazione in cui siano rappresentate le diverse componenti, pubbliche e private, interessate al loro sviluppo. Ciò significa l'instaurarsi di rapporti di collaborazione che prevedono il raggiungimento di obiettivi di fondo meno condizionati dalle dinamiche politiche e, sostanzialmente, indirizzati a un programma sostenibile di sviluppo quantitativo e qualitativo.

Nell'ipotesi di un'interazione organica pubblico-privato, il contributo delle amministrazioni pubbliche alle nuove organizzazioni si configura come il corrispettivo di una prestazione che assicura al mandante di operare rilevanti risparmi per la conduzione dei suoi compiti istituzionali. Il contributo privato, anche se inferiore a quello pubblico, è invece offerto a titolo di liberalità o in cambio del conseguimento di vantaggi indiretti che, a loro volta, se ben regolati rispetto alla missione e ai fini istituzionali, possono accrescere la capacità economica della nuova organizzazione; senza contare il vantaggio dell'affermazione di mentalità gestionali capaci di far adeguatamente fronte ai nuovi compiti.

In tal senso, sembra essere migliore la soluzione che prevede la costituzione di *governance* in cui il *partner* pubblico partecipi alla compagine sociale col medesimo contributo annuale dei *partner* privati, mentre la gran parte dell'erogazione di risorse alla nuova organizzazione si configura come un vero e proprio mandato di prestazione, regolato per convenzione, che assicura alla pubblica amministrazione il conseguimento di rilevanti risparmi. Il tutto mantenendo alla collettività la proprietà dei patrimoni e assolvendo i compiti di tutela, conservazione e valorizzazione che competono all'amministrazione pubblica. La scelta di una maggioranza pubblica o privata è demandata a ragioni di opportunità specifica e ai vantaggi che possono essere ottenuti dall'adesione della nuova organizzazione alle normative vigenti in materia di deducibilità dei contributi dal reddito e/o dall'utile imponibile.

LA FONDAZIONE CULTURALE

Data la specificità della storia culturale e del sistema giuridico svizzero, la miglior forma per la nuova organizzazione culturale sembra essere la fondazione di utilità pubblica di diritto privato.

Una fondazione culturale è un ente di diritto privato cui è soggetto, come in tutte le fondazioni, un capitale a destinazione vincolata, esente da imposta. Su richiesta, le fondazioni di utilità pubblica senza scopo di lucro sono esenti dall'imposta anche per quanto concerne l'utile destinato ai fini sociali. In conformità con il diritto vigente del Canton Ticino, le prestazioni volontarie in contanti e in altri beni alle fondazioni culturali sono deducibili in misura massima del 20% dei proventi.

Le fondazioni culturali costituiscono il primo pilastro della politica culturale svizzera, basata sul modello sussidiario dei «quattro pilastri», e precedono i Comuni, i Cantoni e la Confederazione. In proporzione alla popolazione e in confronto ad altri Paesi, la Svizzera annovera un numero considerevole di fondazioni culturali (oltre 1.500). Le fondazioni che organizzano direttamente attività culturali sono un po' più di un terzo del totale. Le altre sono «fondazioni donatrici», che sostengono finanziariamente l'attività di altri operatori culturali.

Le fondazioni culturali nacquero in Svizzera come espressione del mecenatismo ottocentesco. La loro evoluzione procedette in parallelo allo sviluppo dello stato sociale e rivela l'attitudine filantropica coltivata da esponenti illustri dell'alta borghesia. Il *Codice civile svizzero* del 1912 definì la capacità giuridica delle fondazioni sulla base di un regolamento liberale, favorendone considerevolmente lo sviluppo. Nel periodo tra le due guerre mondiali furono create soprattutto fondazioni private. Nel secondo dopoguerra, gli sforzi orientati alla conservazione del patrimonio culturale e alla cosiddetta «difesa spirituale» del Paese, favorirono la costituzione di fondazioni federali e cantonali (es. Pro Helvetia, 1949). Al contempo comparvero le fondazioni private sostenute da gruppi economici, che divennero predominanti negli anni '80 del Novecento. La ricchezza delle iniziative delle fondazioni culturali svizzere portò, nel 1980, all'istituzione della SwissFoundations. Dal 1990 gli interessi comuni delle fondazioni svizzere sono rappresentati dalla proFonds.

DA SERVIZIO PUBBLICO A MODERNA ORGANIZZAZIONE MISTA

La trasformazione di un'organizzazione da servizio pubblico a fondazione culturale non è un'operazione semplice, ma può essere più facilmente condotta a termine se l'organizzazione culturale è almeno in parte strutturalmente disposta in tal senso.

Gli elementi necessari per attuare con successo la trasformazione di un servizio pubblico in una moderna organizzazione mista possono brevemente essere sintetizzati come segue:

1. chiara definizione dei compiti istituzionali, scientifici, tecnici e d'impresa, nell'ambito gestionale di un'organizzazione mista (istituzione/impresa);
2. presenza di una missione, di fini istituzionali, di un sistema di attività e di altri documenti d'indirizzo, codificati e orientati alla certificazione di qualità ISO 9001:2015;
3. interazione orizzontale dei centri di competenza dell'organizzazione, con assegnazione di obiettivi economici annuali;
4. consapevolezza e condivisione da parte dello staff della filosofia gestionale, dei meccanismi di funzionamento e degli obiettivi dell'organizzazione mista;
5. definizione di una griglia di obiettivi percentuali di gestione per la composizione generale dei generi di costi e di ricavi dell'organizzazione;
6. pianificazione e programmazione integrata, con l'utilizzo di un *Piano economico-finanziario* (PEF) quinquennale e di un *Documento di programmazione economica* (DPE) annuale.

IL MUSEO DELLE CULTURE, PRIMO TASSELLO DELLA FONDAZIONE CULTURE E MUSEI

Dal 2006 a oggi, la crescita del Museo delle Culture (MUSEC) è stata condotta secondo un piano attentamente pianificato, con l'obiettivo esplicito di dotarsi un po' alla volta un modello di organizzazione mista e di sperimentarne le attività.

Fra il 2006 e il 2015, il primo obiettivo del MUSEC è stato di dotarsi di organici documenti d'indirizzo che ne regolano dettagliatamente il funzionamento. Poi, un po' alla volta, sono stati creati: i depositi allestiti secondo gli *standard* internazionali di conservazione; un Laboratorio che assicura, oltre alla conservazione delle opere, anche la progettazione e la realizzazione degli allestimenti; un Centro di documentazione a disposizione del pubblico (Biblioteca specialistica e Archivio iconografico); un Centro di ricerca e di formazione, che propone anche attività educative a numerose fasce di pubblico.

Sul versante espositivo, dopo aver provveduto alla schedatura scientifica di tutto il patrimonio, il MUSEC si è dotato di una nuova esposizione permanente e ha sviluppato un'articolata offerta di esposizioni temporanee organizzate secondo cicli e ideate, progettate e realizzate dallo staff; ha anche valorizzato prioritariamente le proprie collezioni che si sono rapidamente e cospicuamente incrementate grazie a numerosi depositi e donazioni.

È stato possibile così estendere progressivamente il complesso delle attività del MUSEC con un'ottica produttiva che prevede numerose attività di servizio organizzate e svolte secondo un comportamento d'impresa. Tale estensione ha trovato un'efficiente configurazione operativa nella nuova sede di Villa Malpensata, dove il Museo si è trasferito, un po' alla volta, a partire dal 2016, e nella trasformazione della *governance* del MUSEC che sarà affidato in gestione dal Comune di Lugano alla FCM dal 1° gennaio 2019, con una convenzione approvata dal Consiglio comunale di Lugano il 18 dicembre 2017 e dalla Sezione degli enti locali del Cantone Ticino il 29 marzo 2018.

Dal 2017, grazie a un accordo con l'Amministrazione federale delle dogane, il MUSEC ha assunto la gestione del Museo delle dogane svizzero di Gandria, introducendo significativi elementi d'innovazione dal punto di vista dell'interazione pubblico-privato, con risultati più che soddisfacenti, sia in termini economici, sia in termini di gradimento del pubblico.

PERCHÉ UNA FONDAZIONE CULTURE E MUSEI?

La trasformazione della governance del MUSEC è anche un'opportunità per varare una fondazione capace di federare altri musei e altre organizzazioni culturali, per dare una risposta adeguata al generale processo di ristrutturazione e concentrazione in corso in Svizzera e in Europa nel settore delle attività culturali.

Dal punto di vista delle strategie generali, la gestione del MUSEC - concepito come parte integrante di una fondazione culturale - produce la definizione di un *Piano economico-finanziario* caratterizzato da un ammontare complessivo di risorse pubbliche che tenderà, col tempo, a essere pari ai costi che l'amministrazione pubblica destinava in precedenza ai salari e ai consumi primari, lasciando il finanziamento delle attività al contribuente privato e alle risorse derivanti dall'autofinanziamento. Si tratta di una scelta di buona gestione, conseguente all'idea stessa di «organizzazione mista», capace di assicurare da una parte il dinamismo e la partecipazione della *partnership* privata e, dall'altra, di assicurare il rispetto della funzione pubblica e sociale che richiedono la conservazione del patrimonio e la promozione della cultura.

Tale fondamentale strategia di programmazione economica porta con sé un secondo, e altrettanto importante valore. La suddivisione della destinazione delle risorse ad aree di attività diverse potrebbe, infatti, permettere, in modo del tutto sostenibile, la progressiva federazione alla nuova fondazione culturale di altre strutture pubbliche, interessate a condividere un modello di gestione che da una parte assicura le amministrazioni pubbliche sul mantenimento in essere dell'identità delle organizzazioni e, dall'altra, permette di creare piattaforme di sviluppo virtuose fondate su politiche di condivisione dei costi e di sinergie produttive.

Il processo di contrazione settoriale in atto, in una realtà territoriale qual è il Canton Ticino - di dimensioni e popolazione ridotte, ma con buone infrastrutture e tutt'attorno un grande bacino potenziale di pubblico - potrebbe così trovare una soluzione in grado di ridurre le inefficienze e preservare i migliori asset, tangibili e intangibili.

La dimensione operativa della FCM, che il suo *Statuto* prevede a livello locale, nazionale e internazionale, permette, inoltre, di stringere rapporti privilegiati di collaborazione oltre che con le restanti regioni della Svizzera, anche con le vicine regioni della Lombardia e del Piemonte.

OBIETTIVI PERCENTUALI PER AREE DI ATTIVITÀ

%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

ACCRESCIMENTO PATRIMONIALE

Accrescimento patrimoniale	5																				
	10																				
Attività e spese di gestione	30																				
	35																				
Consumi primari	10																				
	15																				
Salari e prestazioni a terzi	50																				
	55																				

RICAVI

Contributi diretti e indiretti	20																				
	30																				
Proventi	70																				
	80																				

PROVENIENZA DEI PROVENTI

Attività a terzi	15																				
Attività al pubblico	25																				
Mandati di prestazione	60																				

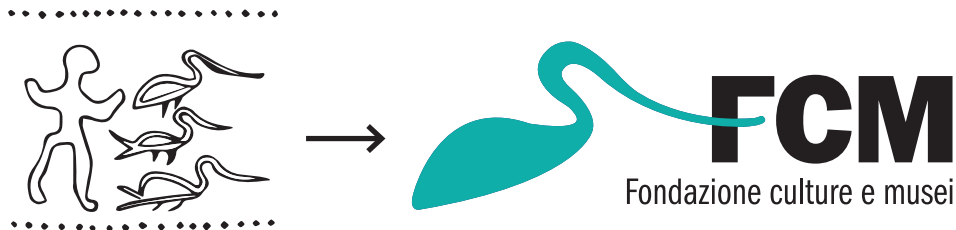
IL NOME E IL MARCHIO DELLA FCM

Realizzato da Valeria Zevi, il marchio della FCM prende spunto da un'antica figura lepontica, ricca di buoni auspici, e la attualizza ibridandola con la forma ideale di un lago.

Il nome scelto per la fondazione intende in primo luogo rispecchiarne lo scopo e le prospettive di sviluppo. Nella sua struttura linguistica, le «culture» precedono i «musei», per sottolineare come questi siano l'espressione particolare di un più generale complesso di valori, pratiche sociali e stili di vita, che caratterizzano l'umanità.

Il marchio della FCM è costituito dalla sagoma stilizzata di un'oca, alla cui destra è il logo «FCM», scritto in caratteri Franklin Gothic neretto. La punta del becco dell'oca stilizzata sostituisce la linea orizzontale inferiore della lettera «F». Il marchio può darsi anche nella versione che comprende la scritta «Fondazione culture e musei», in caratteri Franklin Gothic condensati, posta sotto al logo.

Il colore dei caratteri è il nero; quello della sagoma stilizzata è il verde acqua. La sagoma stilizzata dell'oca è ispirata dalle figure a sbalzo di una placca di cintura fogliforme dell'Età del Ferro, raffiguranti un pastore di oche, rinvenuta nel 1900 nella Tomba 14 della Necropoli di Giubiasco. L'oca e il suo simbolismo rimandano a un'antica tradizione locale e alpina, ma al contempo esprimono anche un'idea universalmente diffusa di benessere e di prosperità. Sia nelle tradizioni culturali greco-latine, sia in quelle germaniche, l'oca era, inoltre, associata a un'idea di religiosa bellezza ed esercitava le funzioni di messaggero degli dèi e adiutore degli sciamani. Il colore verde acqua e la sagoma della figura del marchio suggeriscono, infine, un'idea lacustre che ben si associa all'ambito territoriale della FCM.



LA NOSTRA IDEA DI MUSEO

Oltre a condividere il Codice etico per i musei dell'ICOM, la FCM ha sviluppato una propria idea di cosa sia un museo e di cosa significhi oggi sostenerne lo sviluppo.

Il museo, prima di essere un contenitore di oggetti, per quanto nobili e preziosi possano essere, è un contenitore di memoria, un luogo in cui una moderna e responsabile gestione e valorizzazione dei patrimoni culturali può consentire di trasmettere alle generazioni successive gli strumenti e le conoscenze che ereditiamo dalle società e dalle culture. Un luogo dove uomini e donne passano ad altri uomini e ad altre donne testimonianze eccellenti della capacità di convivere e organizzare il futuro dell'umanità. Un luogo dove la gioia degli occhi collima con la capacità d'interpretare la funzione, il significato e il valore delle cose. Un luogo di pausa, di concentrazione e di riposo, dove si possano comprendere a fondo i meccanismi della creatività, per poi, una volta arricchiti interiormente, spendere gli stessi a vantaggio proprio e di tutti coloro che ci circondano.

Dal punto di vista delle occasioni sociali, il museo è oggi un luogo privilegiato d'ascolto e di convivenza: la piazzetta, il campietto delle cose belle, dove condividere discorsi e riflessioni, emozionati dalla magia e dall'aura delle opere esposte e della loro storia. Un luogo di eccellenza: da mostrare ai propri amici, in cui presentare i propri progetti e riunire i propri clienti e i propri fornitori; un luogo dove far festa nei giorni importanti della vita. Sostenere un museo, quando il museo non si limita a essere un'inaccessibile vetrina muta, significa permettere a molti di godere dell'intimità col senso profondo dei gesti e delle cose, estendendo democraticamente il sottile piacere del collezionista padrone assoluto nel serraglio inanimato delle sue conquiste. Significa far sì che il proprio contributo, in termini di risorse e di competenze messe al servizio della comunità, fruttifichi in ogni occasione di cultura che il museo produce e offre a tutti i generi di pubblico che lo frequentano. Sostenerlo, poi, nell'ottica di organizzazione mista che è alla base della scelta della FCM, significa anche affermare un nuovo modello di gestione della cultura; un modello capace di produrre la trasformazione di immensi giacimenti nascosti, in occasioni di sviluppo economico e sociale, generando reti di collaborazione e di solidarietà, a livello internazionale, di cui il nostro tempo ha grande bisogno.

LE PAROLE CHIAVE PER L'AZIONE DELLA FCM

La FCM eredita e sviluppa le «parole chiave» che hanno sostenuto le organizzazioni che ne fanno parte e le aggiorna, proponendole come un vero e proprio vocabolario di riferimento della propria azione.

VALORI

Cosmopolitismo - Creatività - Memoria - Sviluppo interculturale – Tradizione.

PRINCIPI D'AZIONE VERSO IL CONTESTO

Comunicazione - Consenso - Mecenatismo - Mercato dell'arte - Pubblico-privato
- Reti - Tecnologia.

REQUISITI PROGETTUALI

Competenza - Continuità - Formazione - Innovazione - Partecipazione dal basso - Ricerca - Sostenibilità - Trasparenza.

ORGANIZZAZIONE E STRATEGIE INNOVATIVE

Assi strategici d'intervento - Autofinanziamento - Certificazione di qualità (ISO 9001:2015) - Economie di scopo, sinergie, interazioni - *Crowdfunding* - Mentalità d'impresa - Misuratori e obiettivi qualitativi e quantitativi - Pianificazione e programmazione - Sistema delle attività - *Standard* - Valorizzazione delle risorse umane.

LE ATTIVITÀ DELLA FCM

INSIEMI	LIVELLI	AREE	SETTORI
Attività generali	Direzione	1 Coordinamento e rappresentanza	Interazione con gli organi della FCM e degli enti convenzionati
			Coordinamento dei gruppi di lavoro interni
			Rappresentanza
		2 Organizzazione generale	Standard operativi, processi di lavoro e metodiche per il controllo di qualità
			Stesura dei documenti ufficiali e gestione degli accordi di collaborazione
			Pianificazione, programmazione e gestione generale
	3 Gestione	Pianificazione e gestione economica e del personale	
		4 Segreteria	Segreteria, corrispondenza, protocollo
	Pratiche correnti e relazione con l'ufficio contabile e finanziario		
	Rapporti con i concessionari dei servizi della FCM		
	Gestione delle attrezzature e dei materiali di consumo		
	5 Amministrazione	Contabilità e finanze	
		Rendiconti e statistiche	
	6 Accoglienza, sorveglianza e manutenzione ordinaria	Accoglienza e sorveglianza	
		Pulizie	
		Manutenzione ordinaria	
	7 Servizi commerciali	Venue hire	
		Bookshop e boutique	
		Caffetteria	
	8 Conservazione, allestimenti e supporto tecnico e logistico	Gestione delle sale espositive, dei depositi, dell'officina e del laboratorio fotografico	
Conservazione e restauro			
Museotecnica			
Progettazione e realizzazione di allestimenti espositivi			
Gestione delle strutture architettoniche e degli impianti			
Gestione delle collezioni	9 Patrimonio	Logistica	
		Organizzazione e gestione delle esposizioni permanenti	
		Gestione e aggiornamento del <i>Catalogo delle opere</i> , gestione della Fototeca	
		Accrescimento delle collezioni, compreso il rapporto con i donatori	
		Valorizzazione del patrimonio	
	10 Servizi	Attività di <i>registrar</i> e accompagnamento delle opere	
		Consulenze scientifiche	
			Perizie ed <i>expertise</i> , relazioni con case d'aste e soggetti commerciali

INSIEMI	LIVELLI	AREE	SETTORI	
Ricerca e sviluppo	11 Documentazione		Biblioteca, compresi i rapporti col Sistema bibliotecario ticinese	
			Archivio, compresa la gestione dell'Archivio iconografico digitale	
	Formazione e ricerca	12 Relazioni istituzionali		Gestione delle attività dei comitati scientifici e rapporti con le associazioni amici del museo
				Relazioni con istituzioni, enti pubblici e fondazioni e partecipazione a reti scientifiche
				Ricerca di fondi per la ricerca, anche attraverso bandi nazionali e internazionali
		13 Formazione		Attività formative, incluse le relazioni coi partner
				Conferenze, seminari e convegni
			Conferenze, seminari e convegni, propedeutici alle attività espositive	
	14 Ricerca		Attività di ricerca dello Staff	
			Attività dei ricercatori a contratto	
	15 Stage e cooperazione		Stage, tirocini, persone soggette a servizio civile	
			Progetti di cooperazione internazionale	
	16 Attività educative		Attività ordinarie	
			Edutainment ed eventi	
			Progetti speciali	
	17 Pubblicazioni		Rapporti con gli editori	
			Collana «Antropunti» e altre pubblicazioni interne dei musei della FCM	
			Rivista «Digamma» e riviste scientifiche dei musei della FCM	
18 Attività espositive temporanee, organizzate secondo cicli tematici		Ideazione, progettazione, pianificazione		
		Curatela		
		Diffusione		
Comunicazione	19 Comunicazione		Promozione e divulgazione, realizzazione di materiali pubblicitari e <i>merchandising</i>	
			Ufficio stampa, compreso il mantenimento e lo sviluppo dei rapporti con i media	
	20 Relazioni esterne		Relazioni esterne	
			Ricerca fondi	
			Mantenimento e sviluppo dei rapporti con gli sponsor	
	21 WEB e <i>social media</i>		Gestione, sviluppo e commercializzazione dei contenuti dei siti WEB e delle basi di dati	
		<i>Social media</i>		
		Newsletter e partecipazione a network per la condivisione delle conoscenze via WEB		

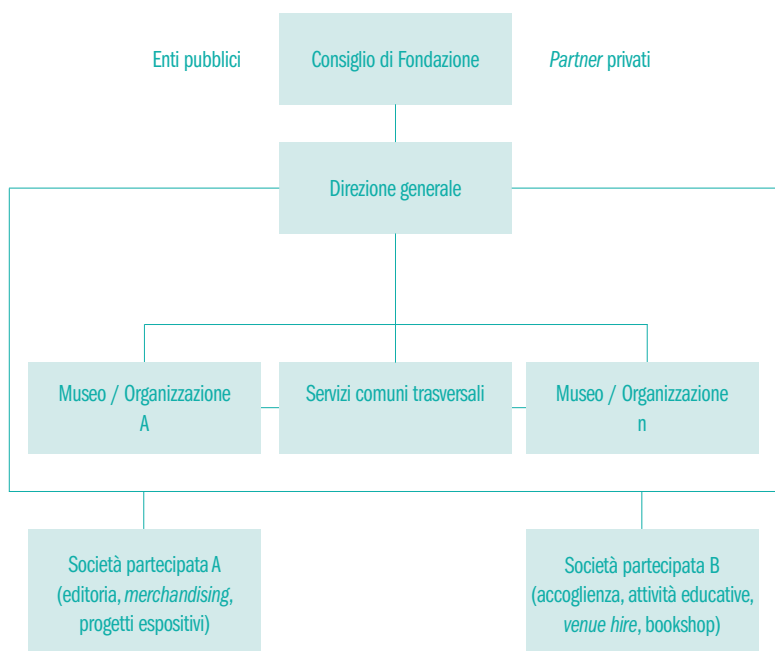
Le campagne verdi evidenziano le attività che possono essere svolte verso l'esterno, in regime d'impresa, generando risorse da autofinanziamento.

L'ORGANIZZAZIONE DELLA FCM

La nascita della nuova organizzazione ha corrisposto a un'attenta riflessione sui modelli più semplici ed efficienti per pianificarne lo sviluppo e il consolidamento a medio termine.

La struttura operativa della FCM prevede:

- un Consiglio di Fondazione, in cui sono rappresentati tutti gli enti mandatarî e i soci privati che ne sostengono l'azione e lo sviluppo;
- una direzione generale che coordina le attività dei diversi musei e/o organizzazioni culturali che fanno parte della FCM e i servizi trasversali e comuni alle diverse organizzazioni;
- due società private, partecipate dalla FCM, che si occupano delle attività editoriali e dei servizi.



L'ASSOGGETTAMENTO ALL'AUTORITÀ FEDERALE DI VIGILANZA SULLE FONDAZIONI

Proseguendo le attività sviluppate dal MUSEC dal 2005, la FCM opera a livello nazionale e internazionale. Per tale ragione, la FCM è assoggettata all'Autorità federale di vigilanza sulle fondazioni che ha esaminato preventivamente la bozza di Statuto della FCM esprimendo, già nel 2016, parere positivo sulla sua ammissibilità.

Contrariamente alla gran parte delle altre fondazioni culturali operanti in Canton Ticino, e a maggior garanzia dei suoi interlocutori, la FCM ha deciso di assoggettarsi alla disciplina dell'Autorità federale di vigilanza sulle fondazioni.

Fondata principalmente sulla giurisprudenza del Tribunale federale relativa all'articolo 84 del *Codice civile svizzero*, l'attività dell'Autorità federale di vigilanza svolge principalmente i seguenti compiti:

- esame preliminare dei progetti di fondazione;
- esame dell'assoggettamento delle fondazioni alla vigilanza;
- verifica annuale dei rendiconti;
- approvazione delle modifiche dell'atto costitutivo, dello statuto e di eventuali regolamenti;
- approvazione delle soppressioni di fondazioni;
- fusioni e trasferimenti di patrimonio;
- esonero dall'obbligo di revisione;
- consulenza ai fondatori e agli organi delle fondazioni.

L'Autorità federale di vigilanza ha, inoltre, la competenza di giudicare e decidere su istanze o denunce formali (presentate da terzi) che vertono sulla legittimità delle attività della fondazione o dell'operato degli organi della fondazione. Il diritto mette a disposizione dell'Autorità federale di vigilanza un ampio ventaglio di provvedimenti che possono essere ordinati d'ufficio o su richiesta motivata di terzi.

CONTATTI

Fondazione culture e musei
Villa Malpensata
via G. Mazzini 5
6900 Lugano, Svizzera
+41.58.8666962
fcmusei@lugano.ch
www.fcmusei.org