

Progetto CROSSINNO

La collaborazione tra patrimonio culturale e mondo dell'impresa nella Regione Friuli-Venezia Giulia: creazione di un baseline per la costruzione delle politiche regionali culturali per la nuova programmazione 2021-2027

Luglio 2020

Prof. Guido Guerzoni | Università Bocconi

INDICE

1. L'impostazione metodologica per la definizione di un modello di cross-fertilizzazione	1
1.1. Premessa	2
1.2. La mappatura delle ICC sul territorio regionale	3
1.2.1. Inquadramento generale	3
1.2.2. La perimetrazione secondo i codici ATECO	4
1.2.3. La ricerca su LinkedIn: la quantificazione delle consistenze dei lavoratori creativi in Friuli-Venezia Giulia	10
1.3. Individuazione degli asset culturali coinvolgibili nel progetto	14
1.4. Scelta degli strumenti di valutazione delle performance museali e aziendali	15
1.5. La definizione degli ambiti di cross-fertilizzazione: le attività museali	28
1.6. Matching progettuale: definizione delle aree, degli obiettivi della cooperazione e delle modalità di engagement dei partner ICC e SME, scelta dei formati di pitching e selezione dei progetti, budgeting e cronoprogrammi	31
1.7. Sviluppo dei progetti pilota	35
1.8. Modalità di valutazione degli impatti, processi di auditing e reporting	36
2. Individuazione dei casi pilota	37
2.1. Museo dell'Arte Fabbriale e delle Coltellerie	38
2.2. Museo Carnico delle Arti Popolari "Michele Gortani"	43
2.3. Museo dell'Orologeria Pesarina	45
3. Analisi di best practices nazionali e internazionali	47
3.1. Principali evidenze	48
3.2. Schede di approfondimento	52

Bibliografia

1. L'impostazione metodologica per la definizione del modello di cross-fertilizzazione

1.1. Premessa

Il modello di cross-fertilizzazione è stato sviluppato in 8 fasi consecutive:

- 1) Mappatura delle Industrie Culturali e Creative sul territorio regionale e delle piccole-medie imprese tradizionali a livello locale, per individuare i professionisti / imprese / soggetti afferenti alle ICC e alle SME coinvolgibili nei processi di cross-fertilizzazione;
- 2) Individuazione degli *asset* culturali coinvolgibili nel progetto pilota, motivando i criteri di scelta e privilegiando le potenzialità di disseminazione dei risultati ottenuti;
- 3) Scelta degli strumenti di valutazione delle *performance* museali e aziendali / professionali, per individuare le aree di miglioramento e / o sviluppo e ottenere i KPIs necessari a valutare la *legacy* e l'efficacia dei progetti di cross-fertilizzazione, che devono originare risultati oggettivi e misurabili nel tempo;
- 4) Definizione degli ambiti di cross-fertilizzazione, identificando le attività, i processi e le funzioni dei musei e delle imprese ICC e SME coinvolte nei progetti di cross-fertilizzazione: se non sono reciprocamente chiari gli ambiti di attività è difficile, se non impossibile, concepire progetti di cross-fertilizzazione reciprocamente utili e in grado di radicarsi nel tempo;
- 5) Conduzione di una dettagliata analisi di *benchmark* per l'individuazione di format progettuali e modelli di cross-fertilizzazione tra asset culturali, ICC e SME già sperimentati con successo negli scorsi anni, per orientare e preselezionare gli spunti progettuali;
- 6) *Matching* progettuale: definizione delle aree e degli obiettivi della cooperazione, definizione delle modalità di *engagement* dei *partner* ICC e SME, scelta dei formati di *pitching* e selezione dei progetti, *budgeting* e cronoprogrammi;
- 7) Sviluppo dei progetti pilota, articolando, ove possibile, almeno 1 progetto di rilevanza nazionale, 1 di scala regionale, 3 di livello locale;
- 8) Individuazione delle modalità di valutazione degli impatti delle *legacies* progettuali, delle forme di audit degli stati di avanzamento e, una volta conclusi i progetti, di *reporting* dei risultati agli *stakeholders*.

1.2. La mappatura delle ICC sul territorio regionale

1.2.1. Inquadramento generale

Nel corso dell'ultimo ventennio le industrie culturali e creative sono state oggetto di un ampio dibattito accademico a livello nazionale e internazionale, catturando l'attenzione di governi nazionali e organizzazioni internazionali, sino a diventare oggetto di un apposito programma quadro europeo (Creative Europe). Le ICC sono inoltre divenute un elemento di riconoscibilità territoriale e attrattività imprenditoriale e il concetto di "creatività" è diventato un mantra – non sempre supportato da solide evidenze pratiche – della letteratura economica. Numerosi sono stati i tentativi di "ufficializzare" il perimetro delle ICC e quantificarne la rilevanza economica: tra i primi si ricorda il rapporto del 2006 sviluppato da KEA European Affairs per conto della Commissione Europea. L'impatto economico e occupazionale evidenziato dallo studio ha aperto la strada a una nuova prospettiva sul ruolo strategico di questi settori, comprovata dalla proliferazione di ricerche internazionali e nazionali pubblicate nell'ultimo decennio.

La locuzione "Industrie Culturali e Creative", sebbene possa apparire facilmente comprensibile, nasconde in realtà una pluralità di significati e definizioni, sia a livello concettuale che con riferimento alla concreta determinazione dei diversi settori di attività economica.

A titolo di esempio l'European Statistical System Network on Culture – ESSnet-Culture (2009-2012) ha classificato 10 diversi settori (1 Patrimonio: musei, luoghi storici, siti archeologici, patrimonio intangibile; 2 Archivi; 3 Biblioteche; 4 Libri e stampa; 5 Arti visive: arti plastiche, fotografia, *design*; 6 Arti performative: musica, danza, teatro, e altri spettacoli dal vivo; 7 Audiovisivi e multimedia: film, radio, televisione, video, *sound recording*, *videogame*; 8 Architettura; 9 Pubblicità; 10 Artigianato artistico).

A fronte di queste perimetrazioni la definizione accolta da Symbola–Unioncamere include anche i settori della moda, l'enogastronomia e la ristorazione; la ricerca di Acume ricomprende gli studi di ingegneria, le attività di divertimento e ricreative, l'educazione culturale (sulla scorta di quanto fatto in Emilia Romagna, cfr. Ervet 2012) e le attività informatiche, mentre la maggior parte dei piani di sviluppo dei distretti creativi nazionali non elenca puntualmente quali sono i settori *culture driven*, etc.

In tal senso, tutti i contributi accademici e i rilievi empirici, diversi per scopo, approccio e contesto geografico, ripropongono schemi analoghi e hanno obiettivi o implicazioni di *policy*: di norma viene prima definito il perimetro e poi introdotte metriche che misurano la significatività economica del settore. Il panorama complessivo risulta oggi altamente frammentato, il perimetro è sovente incerto e si è progressivamente ampliato, con una crescente tendenza ad allargarlo al "Sistema Produttivo Culturale e Creativo" che è fuorviante, poiché – includendo nelle analisi attività che pur non facendo parte della filiera ICC in senso stretto impiegano contenuti e competenze culturali per accrescere il valore dei propri prodotti (attività *creative driven*) – diluiscono eccessivamente il focus e impediscono di chiarire la collocazione dei confini tra settori differenti.

Tuttavia risulta necessario fare chiarezza tra le diverse formulazioni dei settori in cui operano le ICC; diversamente sarebbe vano parlare di cross-fertilizzazione: per stabilire cosa è "cross" bisogna essere consapevoli della collocazione degli ambiti e dei limiti dei diversi settori coinvolti. Per adottare un *framework* condiviso per la mappatura delle ICC della Regione Friuli-Venezia Giulia, è possibile uniformare la definizione di ICC alle disposizioni adottate dal Parlamento Europeo nella Risoluzione del 13 Dicembre 2016 (2016/2072(INI): *A coherent EU policy for cultural and creative industries*), chiedendo eventualmente un parere formale circa la perimetrazione settoriale.

L'obiettivo di questo passaggio, propedeutico a qualsiasi seria definizione delle azioni di *policy*, è infatti quello di fare chiarezza tra le diverse - e talora conflittuali - formulazione dei settori in cui operano le Imprese Culturali e Creative, che, in assenza di una definizione giuridico/formale condivisa e ufficiale, a seconda delle sedi e degli orientamenti degli analisti includono o escludono attività, settori, sotto settori e profili professionali rilevanti, con evidenti ripercussioni sulla completezza e utilità dell'analisi.

Nell'ambito del progetto CROSSINNO, l'obiettivo non è individuare perimetrazioni capaci di incrementare la quota di Pil regionale ascrivibile alle ICC, ma capire chi sono e cosa abbisognano i soggetti riconducibili alla nozione più rigorosa di ICC, aderente alle formulazioni comunitarie più stringenti. Circoscrivere il campo d'indagine, i settori, i sotto settori e i profili professionali compresi nelle definizioni delle ICC vigenti a livello comunitario, nazionale e regionale, è indispensabile per evitare errori metodologici che rendano inconfondibili nel tempo e nello spazio i dati ottenibili (es. quelli riguardanti l'occupazione e la redditività). L'obiettivo di CROSSINNO non è mappare le ICC per ottenere una rappresentazione indistinta di tutte le realtà attive nel territorio regionale, ma selezionare quelle che possono essere coinvolte per competenza, esperienza, grado di innovatività e interesse alla partecipazione, per sperimentare azioni pilota e processi di cross-fertilizzazione in grado di produrre impatti di medio-lungo periodo.

Nell'ambito del progetto, le ICC presenti sul territorio regionale sono state mappate attraverso **tre strumenti**:

1. La perimetrazione secondo i codici ATECO
2. Una ricerca attraverso il *social network* professionale LinkedIn
3. La selezione delle realtà presenti nelle banche dati regionali

1.2.2. La perimetrazione secondo i codici ATECO

La selezione dei settori che possono essere inclusi nel perimetro ICC a partire dalla classificazione standard delle attività economiche nazionali (ATECO) permette di adottare criteri omogenei per la classificazione delle attività produttive afferenti alle ICC. ATECO 2007 è la classificazione ufficiale delle attività economiche adottata dall'Istituto Nazionale di Statistica italiano (ISTAT) per le rilevazioni di carattere economico ed è la traduzione italiana della Nomenclatura delle Attività Economiche (NACE) creata da Eurostat nella sua più recente versione (rev. 2), adattata dall'ISTAT alle specificità del sistema economico italiano.

Diverse esperienze pregresse hanno utilizzato questo approccio per perimetrare a livello regionale e nazionale le industrie culturali e creative, tra cui:

- 2019 – Rapporto Symbola e Unioncamere
- 2017 – Della Lucia M. & Segre G. Il perimetro di industrie culturali, creative e turismo: specializzazioni e implicazioni di policy in Italia (152 Settori a 5 cifre ATECO 2007)
- 2014 – Ricerca AUR Regione Umbria (82 codici ATECO 2007, raggruppati in 4 macro-aree)
- 2012 – Rapporto CULTURA&CREATIVITÀ di ERVET – Emilia-Romagna Valorizzazione Economica del Territorio
- 2009 – Il sistema economico integrato dei beni culturali, Istituto Tagliacarne (138 settori ATECO, raggruppati in 5 macro-aree)

A partire da queste fonti, con il team di progetto è stata condivisa una selezione di codici ATECO propedeutica all'estrazione di liste di imprese a disposizione nei registri della Camera di Commercio Venezia Giulia, a valere sull'intero territorio regionale, grazie alla collaborazione di Aries Scarl, la società *in house* della Camera di Commercio. La Tabella 1 riporta i 63 codici selezionati.

Tabella 1. *Elenco di codici ATECO ascrivibili alle imprese operanti nelle ICC, funzionali alla mappatura a livello regionale.*

CODICE	DESCRIZIONE	CODICE	DESCRIZIONE
13.20.00	Tessitura	59.20.10	Edizione di registrazioni sonore
16.10.00	Taglio e piallatura del legno	59.20.20	Edizione di musica stampata
16.29.19	Fabbricazione di altri prodotti vari in legno (esclusi i mobili)	59.20.30	Studi di registrazione sonora
16.29.30	Fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio	60.10.00	Trasmissioni radiofoniche
18.11.00	Stampa di giornali	60.20.00	Programmazione e trasmissioni televisive
18.12.00	Altra stampa	63.12.00	Portali web
18.13.00	Lavorazioni preliminari alla stampa e ai media	63.91.00	Attività delle agenzie di stampa
18.14.00	Legatoria e servizi connessi	63.99.00	Altre attività dei servizi di informazione nca
18.20.00	Riproduzione di supporti registrati	70.21.00	Pubbliche relazioni e comunicazione
23.19.20	Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico	71.11.00	Attività degli studi di architettura
23.41.00	Fabbricazione di prodotti in ceramica per usi domestici e ornamentali	73.11.01	Ideazione di campagne pubblicitarie
23.70.20	Lavorazione artistica del marmo e di altre pietre affini, lavori in mosaico	74.10.10	Attività di design di moda e design industriale
25.99.30	Fabbricazione di oggetti in ferro, in rame ed altri metalli	74.10.20	Attività dei disegnatori grafici
47.61.00	Commercio al dettaglio di libri nuovi in esercizi specializzati	74.10.21	Attività dei disegnatori grafici di pagine web
47.78.31	Commercio al dettaglio di oggetti d'arte (incluse le gallerie d'arte)	74.10.29	Altre attività dei disegnatori grafici
58.19.00	Altre attività editoriali	74.10.30	Attività dei disegnatori tecnici
58.21.00	Edizioni di giochi per computer	74.10.90	Altre attività di design
58.29.00	Edizione di altri software a pacchetto (esclusi giochi per computer)	74.20.10	Attività di riprese fotografiche
59.11.00	Attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi	59.20.10	Edizione di registrazioni sonore
59.12.00	Attività di post-produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi	59.20.20	Edizione di musica stampata
59.13.00	Attività di distribuzione cinematografica, di video e di programmi televisivi	59.20.30	Studi di registrazione sonora
59.14.00	Attività di proiezione cinematografica	60.10.00	Trasmissioni radiofoniche

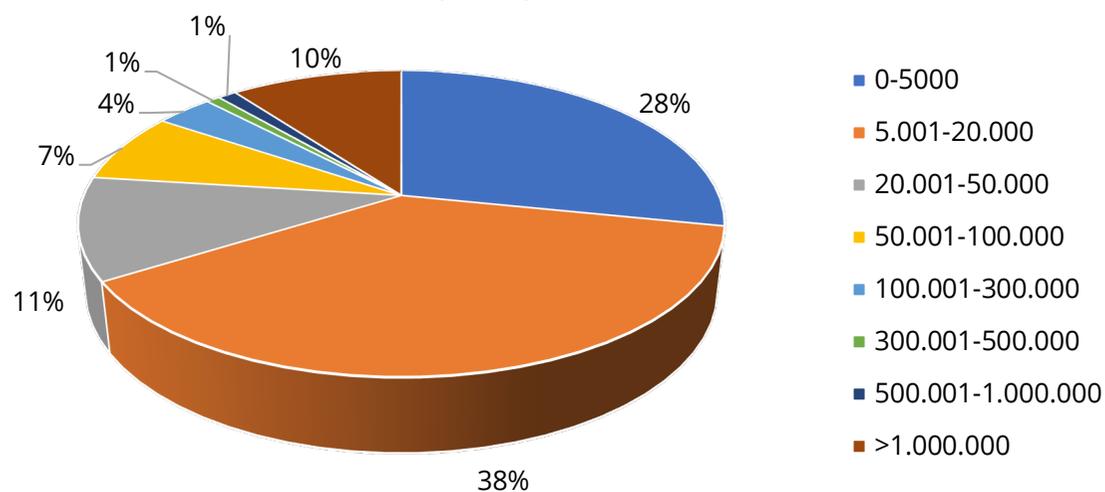
74.20.11	Attività di fotoreporter	90.02.0	Attività di supporto alle rappresentazioni artistiche
74.20.12	Attività di riprese aeree nel campo della fotografia	90.02.01	Noleggio con operatore di strutture ed attrezzature per manifestazioni e spettacoli
74.20.19	Altre attività di riprese fotografiche	90.02.02	Attività nel campo della regia
74.20.20	Laboratori fotografici per lo sviluppo e la stampa	90.02.09	Altre attività di supporto alle rappresentazioni artistiche
74.90.93	Altre attività di consulenza tecnica	90.03.02	Attività di conservazione e restauro di opere d'arte
79.90.11	Servizi di biglietteria per eventi teatrali, sportivi ed altri eventi ricreativi e d'intrattenimento	90.03.09	Altre creazioni artistiche e letterarie
82.30.00	Organizzazione di convegni e fiere	90.04.00	Gestione di teatri, sale da concerto e altre strutture artistiche
85.52.01	Corsi di danza	91.01.00	Attività di biblioteche ed archivi
85.52.09	Altra formazione culturale	91.02.00	Attività di musei
90.01.00	Rappresentazioni artistiche	91.03.00	Gestione di luoghi e monumenti storici e attrazioni simili
90.01.01	Attività nel campo della recitazione	94.99.20	Attività di organizzazioni che perseguono fini culturali, ricreativi e la coltivazione di hobby
90.01.09	Altre rappresentazioni artistiche		

Dalle informazioni estrapolate dai dati camerali, risultano registrate oltre **5.200 imprese** associate ai codici sopra elencati, distribuite regionalmente come indicato nella Tabella 2, in prevalenza con un capitale sociale inferiore ai 20.000 euro, come mostrato dal Grafico 1.

Tabella 2. Distribuzione geografica imprese ICC registrate alla Camera di Commercio regionale.

Provincia	Imprese registrate
Udine	2.566
Pordenone	1.267
Trieste	962
Gorizia	492
Totale complessivo	5.287

Grafico 1. Distribuzione delle imprese registrate alla Camera di Commercio per capitale sociale (in euro)



Una prima analisi dei dati ha permesso di identificare gli ambiti di attività prevalenti, andando prima a selezionare i codici Ateco primari (in moltissimi casi le imprese sono registrate con più di un codice di riferimento) cioè quelli associati alle lettere:

- I - attività prevalente di impresa per il Registro delle Imprese (l'attività che incide maggiormente sul valore d'affari per l'intera impresa, per tutte le sedi)
- P - attività principale per il Registro delle Imprese (per ciascuna sede/unità locale/indirizzo dell'impresa)
- A - attività principale per il Registro delle Imprese e per l'Albo Artigiani

Andando ad analizzare i risultati tra i codici più ricorrenti, è possibile infatti ricostruire una “mappatura” delle imprese attive nel mondo ICC registrate nei database regionali. La Tabella 3 riporta le consistenze dei codici Ateco ascrivibili alle ICC più ricorrenti, avendo optato come criterio di selezione le categorie con un minimo di 15 imprese registrate in database.

Tabella 3. Consistenze dei codici Ateco ascrivibili alle ICC più ricorrenti (minimo 15 imprese). Fonte: Camera di Commercio Venezia Giulia. Aries Scarl

Codice Ateco	N. imprese registrate	Descrizione codice
16.1	284	Taglio e piallatura del legno
74.20.19	239	Altre attività di riprese fotografiche
18.12	230	Altra stampa
74.90.93	223	Altre attività di consulenza tecnica
25.99.3	182	Fabbricazione di oggetti in ferro, in rame ed altri metalli
74.10.3	153	Attività dei disegnatori tecnici
59.11	149	Attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi
74.10.29	132	Altre attività dei disegnatori grafici
90.02.09	132	Altre attività di supporto alle rappresentazioni artistiche
23.70.2	115	Lavorazione artistica del marmo e di altre pietre affini, lavori in mosaico
47.61	114	Commercio al dettaglio di libri nuovi in esercizi specializzati
82.3	113	Organizzazione di convegni e fiere
70.21	96	Pubbliche relazioni e comunicazione
62.01	88	Produzione di software non connesso all'edizione
73.11.01	87	Ideazione di campagne pubblicitarie
18.13	78	Lavorazioni preliminari alla stampa e ai media
74.10.1	76	Attività di design di moda e design industriale

16.29.19	75	Fabbricazione di altri prodotti vari in legno (esclusi i mobili)
74.10.21	73	Attività dei disegnatori grafici di pagine web
90.03.02	73	Attività di conservazione e restauro di opere d'arte
74.20.2	53	Laboratori fotografici per lo sviluppo e la stampa
63.12	53	Portali web
90.03.09	45	Altre creazioni artistiche e letterarie
74.10.9	44	Altre attività di design
23.41	43	Fabbricazione di prodotti in ceramica per usi domestici e ornamentali
94	38	Attività di organizzazioni associative
85.52.09	31	Altra formazione culturale
59.14	31	Attività di proiezione cinematografica
73.11.02	28	Conduzione di campagne di marketing e altri servizi pubblicitari
18.14	26	Legatoria e servizi connessi
71.11	25	Attività degli studi di architettura
85.52.01	24	Corsi di danza
47.78.31	24	Commercio al dettaglio di oggetti d'arte (incluse le gallerie d'arte)
85.59.2	23	Corsi di formazione e corsi di aggiornamento professionale
73.11	21	Agenzie pubblicitarie
59.20.1	21	Edizione di registrazioni sonore
58.29	20	Edizione di altri software
63.99	20	Altre attività dei servizi di informazione
13.2	19	Tessitura
58.19	18	Altre attività editoriali
90.02.01	18	Attività di supporto alle rappresentazioni artistiche
90.01.09	16	Altre rappresentazioni artistiche
91.02	16	Attività di musei
74.10.2	15	Attività dei disegnatori grafici
71.1	15	Attività degli studi di architettura, ingegneria e altri studi tecnici

Questo approccio è orientato a restituire concretezza e operatività a progetti spesso connotati da un eccessivo livello di astrazione, ma non è tuttavia privo di alcuni limiti. La classificazione ATECO, infatti, non registra:

- gli artisti e i creativi puri sprovvisti di soggetti societari;
- istituzioni culturali, associazioni culturali e realtà ICC operanti quali no profit/enti non commerciali;
- liberi professionisti e lavoratori autonomi non rinvenibili nei «Registri Imprese» camerali;
- innovatori/professionisti *edging* non ancora classificabili (la classificazione ATECO è del 2007);
- *hub* creativi e incubatori culturali, che spesso hanno classificazioni fuorvianti (es. BASE Milano è “altri servizi di sostegno alle imprese”).

Inoltre, la maggior parte dei soggetti operanti nel campo delle ICC:

- svolge professioni non regolate da ordini professionali;
- di norma non opera attraverso strutture societarie e spesso neppure con partite Iva; quando lo fa (Impresa sociale o Impresa benefit, sconta la cronica indeterminatezza dei regolamenti attuativi nazionali);
- è spesso riconducibile a forme di *governance* no profit, di varia ed eterogenea natura;
- non sempre è iscritta nelle CCIA – ragion per cui le classificazioni che seguono i codici Ateco non servono a molto, considerando altresì che il tasso tendenziale di mancata iscrizione in futuro tenderà ad aumentare;
- pratica per necessità o scelta la pluriattività, rendendo difficile la collocazione in singole classi chiuse e problematica l'individuazione di quella prevalente;
- ha un'elevata mobilità, sia nazionale, sia internazionale, che rende spesso indifferente la scelta della sede di lavoro e l'applicazione di criteri identificativi geograficamente rigidi, posto che buona parte dei redditi viene generata da clienti non regionali;
- opera in ambiti professionali nuovi, spesso crossettoriali, che non sono nemmeno presenti nelle classificazioni standard, anche in quelle più aggiornate;
- denota un tasso di natalità/mortalità fisiologicamente assai elevato.

Il punto centrale della riflessione è che i dati camerali e/o desunti dalle contabilità nazionali non riescono a profilare in modo completo e aggiornato né le professioni emergenti, né i soggetti più innovativi, né gli individui capaci di attivare processi di fertilizzazione intersettoriale.

Per queste ragioni è stata condotta un'altra ricerca, incrociando la mappatura ATECO con l'esame di una fonte integrativa che si è avvalsa delle funzionalità di ricerca avanzata del *social network* professionale LinkedIn, che censisce le professioni creative sul territorio regionale offrendone una quantificazione sulla base di criteri di auto-determinazione del *job title* e del settore di appartenenza.

1.2.3. La ricerca su LinkedIn: la quantificazione delle consistenze dei lavoratori creativi in Friuli-Venezia Giulia

Attraverso lo strumento di ricerca avanzata di LinkedIn abbiamo “censito” i professionisti creativi attivi nelle quattro province del Friuli-Venezia Giulia. Il *social network* permette infatti di registrare il proprio profilo indicando un settore di appartenenza da una lista di ambiti professionali, di cui 32 sono ascrivibili alle ICC: Accessori e moda; Animazione; Architettura e progettazione; Arredamento; Arti dello spettacolo; Arti e mestieri; Belle arti; Beni di lusso e gioielli; Biblioteche; Carta e prodotti forestali; Cinematografia e film; Design; Editoria; Fotografia; Gestione organizzazioni senza scopo di lucro; Intrattenimento; Marketing e pubblicità; Media online; Media radiotelevisivi; Musei e istituzioni; Musica; Produzione media; Progettazione grafica; Pubbliche relazioni e comunicazioni; Quotidiani; Servizi per eventi; Stampa; Strutture e servizi per le attività ricreative; Tempo libero, viaggi e turismo; Tessile; Traduzione e localizzazione; Videogiochi.

A partire dal filtro settoriale è stato possibile quantificare e georeferenziare i creativi attivi sul territorio regionale, a oggi quasi 32.000; come base territoriale è stata utilizzata la matrice provinciale, impostando le ricerche con la funzione di filtro di ricerca per località.

L'affidabilità della ricerca è stata comprovata dall'inserimento delle parole chiave identificative dei settori e dei sotto settori di riferimento.

Per sincerarci dell'affidabilità dei dati ottenuti è stato ricontrollato che il numero dei lavoratori creativi provenisse effettivamente dal settore rintracciato; a tal proposito LinkedIn stesso ci ha aiutato: inserendo la parola chiave il sistema provvede automaticamente a segnalare sia i settori di riferimento sia quelli affini. In questo modo, ad esempio, per calcolare il numero dei lavoratori attivi nel settore “Animazione” sono stati inclusi tutti i professionisti del settore, ma non quelli che per “Animazione” intendono la modellazione grafica in 3D, che sono stati inseriti più correttamente nella categoria “Architettura e progettazione”.

Rispetto ai dati sugli occupati emersi dall'analisi dei dati Ateco, il *test* su LinkedIn ha fornito spunti assai interessanti: pur trattandosi di un esercizio condotto artigianalmente, utilizzando le funzioni base della versione *free*, sono emerse informazioni relative a 32.000 individui (numero che ha già escluso gli studenti delle superiori e universitari), fornendo indicazioni preziose sui segmenti emergenti: ad esempio 445 persone risultano occupate nel campo della cinematografia e film, 1.413 in quello del *design* e 382 in quello dell'animazione.

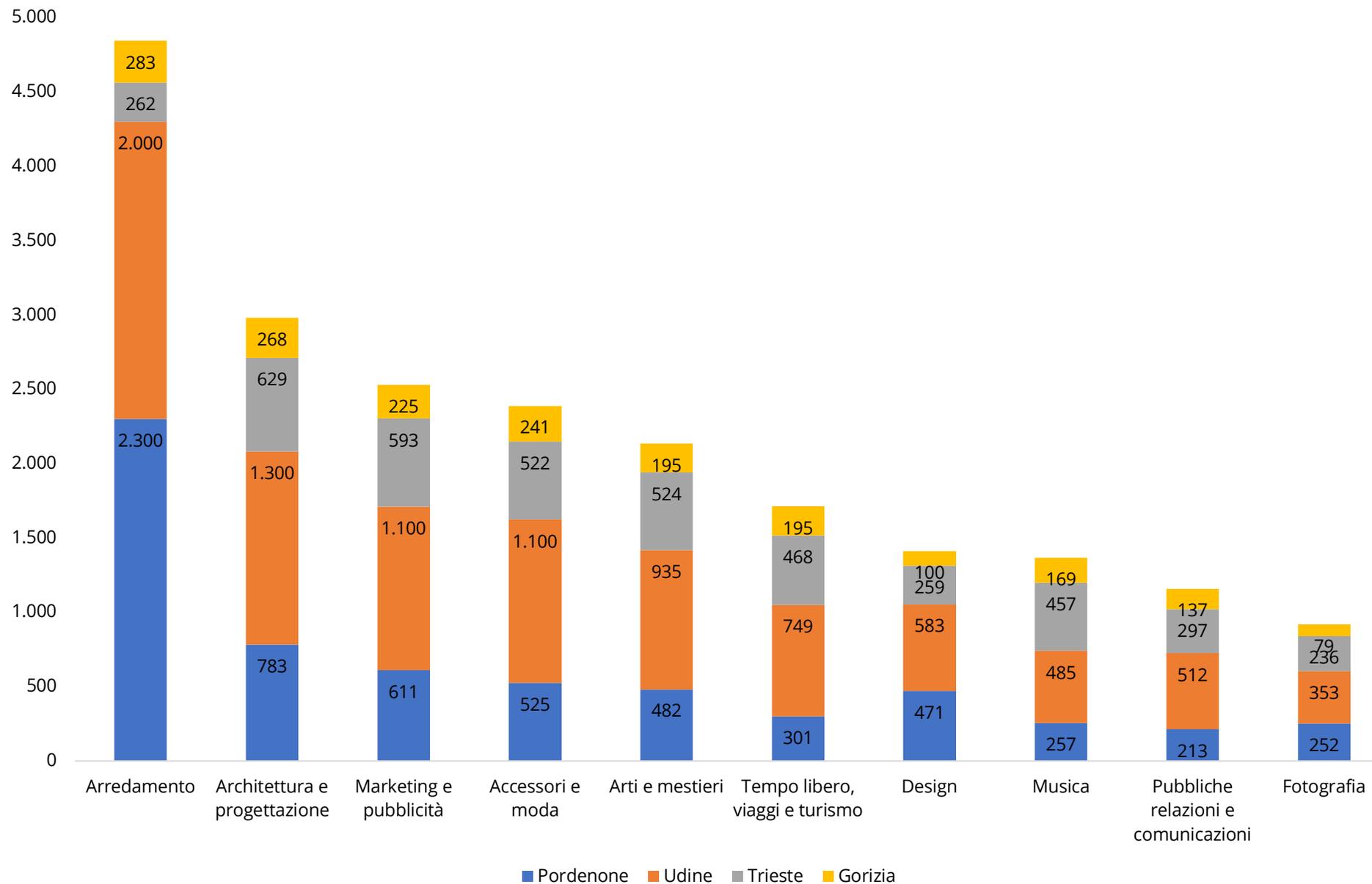
Sono numeri che spesso non si trovano nelle rilevazioni fondate su dati camerali o sulle contabilità nazionali, ma sono il vero obiettivo di qualsiasi serio progetto di cross-fertilizzazione, anche perché LinkedIn contiene i dati individuali e i contatti dei singoli soggetti, costituendo de facto un'anagrafe professionale che possiede tutte le informazioni che possono servire a un *policy maker* regionale.

La Tabella 4 sintetizza la proporzione degli occupati nei 32 settori selezionati, mentre il grafico sottostante evidenzia la distribuzione dei primi 10 settori registrati suddivisi per le 4 province.

Tabella 4. Consistenza dei professionisti iscritti a LinkedIn e registrati nella Regione Friuli-Venezia Giulia nelle ICC

Settore	Professionisti iscritti	% su tot	Settore	Professionisti iscritti	% su tot
Arredamento	4.845	15,2%	Stampa	577	1,8%
Architettura e progettazione	2.980	9,4%	Intrattenimento	544	1,7%
Marketing e pubblicità	2.529	7,9%	Tessile	528	1,7%
Accessori e moda	2.388	7,5%	Gestione organizzazioni senza scopo di lucro	504	1,6%
Arti e mestieri	2.136	6,7%	Cinematografia e film	445	1,4%
Tempo libero, viaggi e turismo	1.713	5,4%	Beni di lusso e gioielli	398	1,2%
Design	1.413	4,4%	Animazione	382	1,2%
Musica	1.368	4,3%	Carta e prodotti forestali	372	1,2%
Pubbliche relazioni e comunicazioni	1.159	3,6%	Produzione di media	318	1,0%
Fotografia	920	2,9%	Media radiotelevisivi	285	0,9%
Traduzione e localizzazione	913	2,9%	Media online	254	0,8%
Belle arti	909	2,9%	Biblioteche	235	0,7%
Arti dello spettacolo	874	2,7%	Musei e istituzioni	230	0,7%
Editoria	804	2,5%	Strutture e servizi per le attività ricreative	196	0,6%
Progettazione grafica	788	2,5%	Quotidiani	137	0,4%
Servizi per eventi	625	2,0%	Videogiochi	101	0,3%

Grafico 2. Primi 10 settori creativi registrati su LinkedIn per provincia



Gli iscritti su LinkedIn hanno la possibilità di indicare liberamente il proprio *job title*, elemento che permette di fotografare la varietà delle professioni del settore creativo e culturale laddove alcune categorie professionali sono difficilmente rappresentabili da una classificazione più tradizionale come quella ATECO. Per esempio, solo nella categoria “Musei e istituzioni” sono compresenti svariati profili professionali: archeologo, guida museale, operatore didattico, organizzatore di eventi, *HR specialist*, curatore, assistente mostre, *web content editor*, storico dell'arte, responsabile *bookshop*, addetto accoglienza, operatore culturale, libero professionista, collaboratore, direttore, bibliotecario, *sound designer*, responsabile attività culturali, *project manager*, conservatore, esperto di comunicazione culturale, addetto stampa, *science editor*, archivista, *interior designer*, operatore dei servizi di custodia e accoglienza museale, registrar, ecc.

LinkedIn si è dimostrato un utile strumento per mappare e soprattutto intercettare aziende e professionisti operanti nelle ICC per avviare progetti di cross-fertilizzazione con le istituzioni culturali e le industrie più tradizionali attive sul territorio regionale, approfittando della microgranularità della rilevazione del *social network*, che consente di condurre ricerche su scale territoriali di minime dimensioni.

La sovrapposizione tra dati ATECO e dati LinkedIn ha consentito di coprire in modo uniforme e puntuale l'intero universo delle ICC, garantendo la possibilità di individuare i soggetti ideali; in tal senso, per mappare i soggetti più reattivi alle proposte di cross-fertilizzazione, si è proceduto con la selezione delle realtà già presenti nei **database regionali** grazie al lavoro di ascolto messo in campo con i gruppi di interesse (imprese, associazioni, singoli professionisti, ecc.) e grazie al lavoro realizzato nell'ambito del progetto SACHE “Smart Accelerators of Creative Heritage Entrepreneurship”, che ha identificato alcune tipologie di imprese ICC presenti sul territorio che hanno già all'attivo delle collaborazioni con istituzioni culturali.

1.3. Individuazione degli asset culturali coinvolgibili nel progetto

Le tre realtà museali individuate nell'ambito del progetto CROSSINNO (il Museo dell'Arte Fabbriale e delle Coltellerie di Maniago, il Museo Carnico delle Arti Popolari "Michele Gortani" di Tolmezzo, e il Museo dell'Orologeria di Pesariis) sono istituzioni strettamente legate a comunità della zona pedemontana e montana regionale, ben inserite nel contesto territoriale.

Sono stati prescelti perché le tre istituzioni sono dotate di collezioni fortemente connesse ai tessuti produttivi locali, con solidi legami - rari nel panorama museale italiano - con i mondi della scienza, della produzione proto-industriale e industriale, della tecnologia, della tecnica e dell'innovazione, ciascuna provvista di caratteristiche peculiari. L'ideale per promuovere processi di cross-fertilizzazione con SME e ICC.

Tutte le istituzioni hanno infatti forti legami identitari e mantengono rapporti - in taluni casi più intensi che in altri - con i tessuti produttivi locali, che il progetto si propone di intensificare e rinnovare, in linea con le volontà manifeste dei loro fondatori e con lo spirito delle loro recenti missioni istituzionali. L'intenzione del progetto è quella di valorizzare le istituzioni museali identificando ambiti di intervento, finanziati dalla Regione, che consentano di ampliare il loro raggio d'azione, implementare nuove funzioni, preservare patrimoni documentali, archivistici e materici minacciati dai processi di ricambio generazionale e valorizzare patrimoni tangibili e intangibili la cui rilevanza merita in prima istanza di essere colta dalla popolazione residente.

I tre musei, grazie alla ricchezza e alla rilevanza anche internazionale delle loro collezioni, palesano significative potenzialità di sviluppo, per l'approfondimento del rapporto tra cultura e cultura d'impresa e lo sviluppo di nuove catene di valore ancorate a queste inedite forme di collaborazione, nel segno di un dialogo costante e continuativo tra istituzioni culturali, piccole-medie imprese locali e industrie culturali e creative, affinché possano divenire "motori" di sviluppo e d'impresa capaci di stimolare la generazione di nuove idee, prodotti, servizi e collaborazioni.

1.4. Scelta degli strumenti di valutazione delle performance museali e aziendali

Per garantire la misurabilità e la comparabilità degli impatti determinati dai progetti di cross-fertilizzazione è necessario scegliere alcuni strumenti di valutazione delle *performance* museali e aziendali / professionali.

In merito alla valutazione delle performance museali, nella ricerca di parametri oggettivi standard per la misurazione della qualità, già negli anni '70 Kenneth Hudson (pioniere della Public Quality of Museums e fondatore nel 1977 dell'European Museum Forum), cercando una definizione di "good museum", propose di osservare i musei non solo in base a dimensioni quali la grandezza, il prestigio delle collezioni, il numero dei visitatori o gli incassi, ma anche rispetto a un *package of qualities* che includeva altri aspetti: la struttura, la collezione, la presentazione e l'interpretazione del materiale esposto; le pubblicazioni del museo e lo *shop*, i programmi educativi, le attività di *marketing*, l'atmosfera del museo, i progetti di sviluppo futuro, ecc.

Nel 1986 l'ICOM ha definito i primi standard omogenei per tutti i musei, successivamente interpretati dalle varie nazioni e introdotti, in Italia, tramite decreto legislativo (D.lgs 112/1998) e decreto ministeriale ("Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei" del 10 maggio 2001). Il processo di definizione di standard minimi di qualità per i musei è stato infatti attivato a partire dal 1999¹ e poi finalizzato con la pubblicazione dei "Livelli Uniformi di Qualità per i Musei" (LUQ), adottati dal D.M. 113 del 21 febbraio 2018. I LUQ presentano livelli minimi e livelli obiettivo di qualità e sono organizzati in tre macro-ambiti: 1) organizzazione, b) collezioni, c) comunicazione e rapporti con il territorio (cfr. Tabella 6).

Nonostante la crescente importanza dell'*accountability* – intesa come la comunicazione, interna ed esterna, di un insieme di informazioni finalizzate ad assicurare il controllo della trasparenza dell'attività e delle prestazioni museali – e sebbene i requisiti minimi di qualità possano già assistere la costruzione di un *set* di indicatori oggettivi, non esiste a oggi un metodo di valutazione della *performance* museale standard. Gli indicatori non sono esclusivamente economici, ma sono legati a una serie di funzioni: dall'efficienza gestionale, in relazione al bene pubblico e allo sfruttamento delle risorse, al livello di soddisfazione dei fruitori, al grado di innovazione raggiunto nello sviluppare le proprie attività di conservazione e valorizzazione.

Identificare degli indicatori di *performance* museale (o KPIs, *key performance indicators*) risulta fondamentale non solo in un'ottica di *accountability*, efficienza gestionale e ottimizzazione dei processi interni, ma rappresenta la base di partenza per identificare eventuali aree di miglioramento e/o sviluppo attraverso processi di cross-fertilizzazione che stimolano sinergie tra le stesse istituzioni museali e il mondo delle imprese (creative e tradizionali).

Di seguito si riassumono alcuni degli approcci utilizzati in letteratura per la definizione di un sistema di indicatori di valutazione della *performance* museale.

¹ In quell'anno entrava in attività il "Gruppo di lavoro" per i musei, anticipando la costituzione del "Gruppo tecnico di lavoro", nominato dal ministro il 25 luglio dell'anno successivo. Sempre nel 1999 il "Gruppo di lavoro" pubblicava il documento "Standard per i musei italiani" che, riprendendo, ampliando e trattando in dettaglio gli ambiti proposti dal "Codice Etico" ICOM, è alla base del successivo D.M. 10 maggio 2001 (art. 150, comma 6, D.L. n. 112/98).

Innanzitutto, adottando l'approccio suggerito da Ciavarella (2018), si può fare riferimento a diversi livelli di valutazione, analizzando le attività museali attraverso classi di KPI che rappresentano altrettanti livelli qualitativi, distinguendo tra:

- “livelli minimi di qualità” (KPI: Q_{min}) che, desumibili da Atto di Indirizzo e LUQ, rappresentano le unità minime del servizio museale;
- “assicurazione di qualità” (KPI: QA), ovvero la soddisfazione di un requisito non espressamente richiesto dagli standard ma condiviso nel settore museale o dei servizi al pubblico (es. guardaroba; sito web, allestimento di mostre temporanee);
- “obiettivo di qualità” (KPI: QO) inteso come indicatore collegabile a un obiettivo fissato, variabile da museo a museo;
- “qualità efficienza” (KPI: QEf) collegabile alle risorse utilizzate per raggiungere determinati obiettivi;
- “qualità esterna” (KPI: QE) collegabile a un obiettivo più ampio ma non espressamente dipendente dalla volontà diretta dell'organizzazione museale (es. la costituzione di associazioni amici del museo o di una rete);
- “obiettivo di prevenzione del rischio” (KPI: QR) inteso come soddisfazione di un requisito non espressamente richiesto dagli standard ma necessario in base alla “teoria del rischio” (es. indagini sul pubblico).

Questa organizzazione delle variabili in classi, oltre a offrire una visione più articolata e consentire un utilizzo più ampio dei dati, permette anche di tenere conto delle peculiarità di ciascun singolo museo.

Un'altra organizzazione possibile è quella per macro-processi: utilizzando le categorie del valore individuate da Montella (2009) e le macro-aree di processi definite dalla Commissione Montella del 2006, si possono organizzare le variabili riferibili a livelli minimi (Q_{min}) mappandole rispetto a classi di: gestione strategica; operativa; valorizzazione scientifica; offerta al pubblico; comunicazione e pubblicità; offerta commerciale.

Tale criterio permette di comprendere l'orientamento delle politiche di gestione di un museo, valutandone un eventuale sbilanciamento verso quelle macro-aree di processi meno presidiati.

Chirieleison (2002) fa riferimento a diversi tipi di indicatori, in primis distinguendo tra quelli connessi al servizio espositivo, che possono a loro volta essere raggruppati in cinque classi: quelli relativi al rapporto con gli utenti; alle risorse a disposizione; all'*output*; alla redditività e allo sviluppo.

1. Il rapporto con l'utenza: la valutazione del grado di accessibilità al museo (es. numero di ore e giorni di apertura al pubblico, tempo medio di attesa per accedervi, grado di raggiungibilità dello stesso, ecc.), delle caratteristiche qualitative e quantitative dell'utenza (numero di utenti paganti e non, provenienza, età, titolo di studio e motivazione), e infine del grado di fruizione di ulteriori servizi offerti dal museo (visite guidate, caffetterie, *bookshop*, ecc.).
2. Le risorse di cui il museo dispone: spazi, strutture, dotazione e personale dipendente e volontario (indicatori che consentono di ottenere dati rilevanti sull'inclinazione del museo all'espansione o alla contrazione). Dalla valutazione dell'età dell'immobile, le sue condizioni, la necessità di ristrutturazioni, la presenza di barriere architettoniche e, in generale, la sua adeguatezza funzionale, alla valutazione sulle risorse umane circa il livello di qualificazione delle professionalità presenti nel museo e il tasso di produttività.

3. Indicatori di *output* quali il *trend* degli incassi, così come quello del numero di biglietti venduti (comprensivo degli ingressi gratuiti), possono dare importanti indicazioni sull'efficienza e l'efficacia della gestione. Altro dato significativo è il tempo medio di percorrenza del museo che, pur essendo funzione in primo luogo delle sue dimensioni, esprime l'interesse suscitato dall'offerta e la capacità di comunicare.
4. La redditività, ossia quelli indicanti i ricavi provenienti dall'attività istituzionale e da quella aggiuntiva (es. la percentuale di copertura dei costi con i ricavi, o l'apporto dei ricavi provenienti da servizi aggiuntivi e da concessioni in rapporto al totale dei costi espositivi).
5. Indicatori di sviluppo, derivanti dall'osservazione costante dell'andamento di tutti i suddetti.

Altre attività del museo, come quelle di pubblicazione, arricchimento, restauro, conservazione e tutela delle opere, e alla valutazione di efficacia, che vanno a completare la misurazione della *performance* attraverso gli stessi indici utilizzabili per il servizio espositivo, tra cui quelli relativi al personale impiegato, al costo per attività in rapporto ai costi totali del museo e in rapporto al costo espositivo. Per quanto riguarda l'attività di conservazione delle opere, la misurazione delle *performance* avviene invece «in negativo»: es. i risultati sono tanto migliori quanto meno numerose sono le opere danneggiate da un cattivo stato di mantenimento, soggette ad atti di vandalismo o rubate.

Infine, è da considerare il grado di soddisfazione degli utenti, tramite giudizi di natura qualitativa, per mezzo di controlli di *customer satisfaction*, interviste e questionari.

Camarero (2011), in uno studio sui musei francesi, inglesi e spagnoli, distingue differenti tipi di *performance*: quella economica, che considera aspetti quali l'aumento del numero di visitatori o la creazione di lavoro; quella di mercato, che considera la percezione del visitatore e la sua valutazione in termini di soddisfazione, interesse nelle attività proposte e reputazione del museo; la *performance* sociale, ovvero la diffusione di un'attitudine positiva verso la cultura, la ricerca, la conservazione del patrimonio.

Turbide e Laurin (2009) hanno svolto un sondaggio su 95 *manager* di organizzazioni di arte performativa canadesi, chiedendo ai responsabili di descrivere il proprio approccio nella misurazione della *performance*. Da quanto emerso hanno poi suddiviso gli indicatori in sette gruppi: realizzazioni artistiche, soddisfazione del pubblico (in relazione alla programmazione, ai servizi e alla crescita dell'*audience*), soddisfazione dei finanziatori e donatori, soddisfazione del personale (tra cui artisti e volontari), gestione finanziaria (controllo dei costi per la produzione, costi e ricavi, *budget* e risultati attualizzati), competitività (quota di mercato, innovazione nei progetti, ritorni pubblicitari) e immagine.

Nel 1994 Jackson riprende gli indicatori proposti da Ames (1991) - in parte recuperando quelli suggeriti dall'Audit Commission in Gran Bretagna nel 1986 - configurandoli nella struttura del *value for money* e suddividendoli in:

- indicatori economici (costi dei servizi lordi, costi lordi e operativi per visitatore, rapporto e ritorni per i costi lordi, spese di custodia, ecc.);
- indicatori di risorse finanziarie, reddituali e materiali (personale sul libro paga, mq degli edifici, rapporto dei mq assegnati a specifiche attività, rapporto dei proventi generati nel volume totale del reddito di servizi, ecc.);
- indicatori delle fonti di ricerca fondi (rapporto tra pubblico e *income*, rapporto tra ritorni generati dal mercato e quelli totali, ecc.);
- indicatori della domanda (numero di visitatori al giorno/all'anno/medio e rispetto al passato, numero di giorni di esposizioni, numero di ore di visita al giorno, uso delle collezioni, tasso e totale di oggetti esposti rispetto al totale della collezione, ecc.);

- indicatori di produttività, disponibili per il museo nel suo complesso o per i reparti specifici di attività (efficienza energetica - tasso dei costi dell'energia per la superficie totale, reddito lordo per visitatore - proventi dagli ingressi, dai negozi, dalla ristorazione, dal parcheggio, ecc.);
- indicatori della disponibilità del servizio o *equity* (disponibilità di reddito, disponibilità generale durante gli orari di apertura del museo, numero di utenti dei gruppi target);
- indicatori di qualità (numero di reclami, esperienza del personale, ecc.);
- indicatori di produzione (risultati dei sondaggi sulla percezione dei consumatori, ecc.).

Ames (1994) propone una tabella di criteri di *performance* annuali, cercando di mantenere il numero di indicatori entro la cinquantina, così da risultare adattabili a molteplici musei: come riportato nella Tabella 5, gli indicatori sono affiancati dalla formula per calcolarli, il *range* del settore (se calcolabile) e il *target* (con il punteggio minimo che il singolo museo è disposto ad accettare).

Tabella 5. Esempi di indicatori, misure, range di settore e target di Ames (tratta da Ames 1994).

Indice	Formula o rapporto	Range settore	Target
Trend delle presenze	presenze dell'anno corrente ÷ media di presenze negli ultimi 3 anni		
Capacità di utilizzo	partecipazione annuale ÷ superficie quadrata accessibile al pubblico		
Accessibilità di reddito	ore settimanali ad accesso libero ÷ ore settimanali su 3 mesi di massima accessibilità		Min. 7%
Partecipazione delle minoranze	partecipazione annuale minoranze ÷ partecipazione totale		
Accessibilità	media delle ore di apertura settimanali		Min. 40/10
Efficienza costi di ammissione	ricavi da biglietteria ÷ visitatori totali		\$0.30- 0.40/ visitatori
Efficienza personale di accoglienza	staff di accoglienza (FTE) ÷ visitatori totali		
Efficienza finanziaria <i>fundraising</i>	costi di <i>fundraising</i> ÷ ricavi da <i>fundraising</i>	18-23%	
Filantropia sponsorizzazioni	valore monetario dei servizi resi agli <i>sponsor</i> ÷ sponsorizzazioni totali		Max 15%

Un altro approccio, elaborato sulla base di quanto proposto da Catalfo, Ciurcina, *et al.* (2007), permette di strutturare uno strumento di valutazione di tenendo conto di ambiti di valore realizzati e percepiti, così come “interni” ed “esterni”, basati sulla divisione delle funzioni del museo adottata dalla definizione ICOM: i valori interni sono derivanti dalle attività di acquisizione, conservazione e ricerca; i valori esterni sono riferiti alle attività di esposizione, comunicazione e fruizione. Si riporta nella Tabella 6 la griglia di valutazione.

Tabella 6. Quadro interpretativo del valore (Catalfo, Ciurcina, *et al.*, 2007: 205-206).

		Sistema delle misurazioni		Sistema delle percezioni		
		Misurazione	Valore (Quant.)	Misurazione	Valore (Qualit.)	
Valore interno	Attività					
		Acquisizione	Numero di opere acquisite all'anno		Rilevanza delle opere acquisite	
			Percentuale risorse finanziarie destinate all'acquisizione		Adeguatezza delle risorse finanziarie	
	N° dipendenti che operano nell'attività/Tot. dipendenti			Adeguatezza delle risorse umane		
	Conservazione	Percentuale risorse finanziarie destinate alla conservazione		Adeguatezza delle risorse finanziarie		
		N° dipendenti che operano nell'attività/Tot. dipendenti		Adeguatezza delle risorse umane		
		Numero opere restaurate		Rilevanza dell'attività di conservazione		
		Percentuale spese per la formazione		Sviluppo delle competenze specifiche		
	Ricerca	Percentuale risorse destinate all'attività di ricerca		Adeguatezza delle risorse finanziarie		
		Numero di studi, pubblicazioni prodotte		Produttività della ricerca		
		N° Dipendenti che operano nell'attività/Tot. Dipendenti		Adeguatezza delle risorse umane		
	Valore esterno	Esposizione	Numero dei percorsi espositivi		Adeguatezza estetica funzionale dei locali espositivi	
Percentuale risorse destinate all'attività di esposizione				Adeguatezza delle risorse finanziarie		
N° dipendenti che operano nell'attività/Tot. Dipendenti				Adeguatezza delle risorse umane		
Spazio espositivo (mq)				Adeguatezza dimensionale degli spazi espositivi		
N° mostre ed eventi				Rilevanza delle iniziative		
Comunicazione		Numero di realizzazioni finalizzate alla divulgazione		Impegno nelle attività divulgative e di comunicazione		
		N° dipendenti che operano nell'attività/Tot. Dipendenti		Adeguatezza delle risorse umane		
		N° di progetti per attività didattiche ed educative		Rilevanza dell'attività educative		
		Percentuale risorse per attività di comunicazione		Adeguatezza delle risorse finanziarie		
		Numero iniziative con concessioni opere per mostre		Rilevanza attività di concessione		
		Numero di studi, pubblicazioni prodotte		Produttività della ricerca		
Fruizione		Numero di visitatori		Livello della fruizione		
		Percentuale variazione annua		Sviluppo della fruizione		

All'interno del progetto CROSSINNO, non risulta indispensabile in questa fase costruire un *set* di KPI per le istituzioni museali coinvolte nel progetto, tuttavia è utile conoscere gli standard di settore per utilizzarli come *checklist* delle attività implementabili attraverso processi di collaborazione con le ICC e con le piccole medie imprese più tradizionali.

La Tabella 7 sintetizza gli ambiti di standard minimi definiti dal D.M. 113 21/02/2018.

Tabella 7. *Ambiti di valutazione performance museale e livelli minimi di qualità indicati dal D.M. 113 del 2018.*

LIVELLI UNIFORMI DI QUALITÀ PER LA VALORIZZAZIONE DEI MUSEI			
A. STATUS GIURIDICO			
Codice	Requisito	Standard minimi	Obiettivi di miglioramento
A.1	Dotazione di uno statuto/regolamento	Statuto/regolamento con chiara indicazione almeno dei seguenti aspetti: - denominazione - sede - natura giuridica - missione - patrimonio - funzioni e compiti svolti - ordinamento - assetto finanziario	
B. ASSETTO FINANZIARIO			
Codice	Requisito	Standard minimi	Obiettivi di miglioramento
B.1	a) Per i musei dotati di autonomia finanziaria: rappresentazione della dimensione della gestione corrente dell'ultimo anno a norma di legge b) Per i musei non dotati di autonomia finanziaria: capacità di rappresentazione della dimensione economica del museo attraverso uno schema riepilogativo che evidenzia la pianificazione e i risultati della gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche a disposizione	Documento finanziario con voci di entrata (ripartite tra autofinanziamento e risorse esterne) e di uscita (con distinzione delle spese derivanti dal funzionamento ordinario, dalla gestione e cura delle collezioni, dai servizi al pubblico e dalle attività culturali, dagli investimenti e dallo sviluppo).	- Adozione di modalità di rendicontazione sociale della propria attività come report annuali, bilancio sociale, analisi di impatto - Attivazione di strategie di finanziamento per la gestione e la valorizzazione del museo e delle collezioni (accordi con finanziatori, crowdfunding, ecc.)

C.STRUTTURA			
Codice	Requisito	Standard minimi	Obiettivi di miglioramento
C.1	Destinazione d'uso degli spazi museali	<p>Il museo deve disporre di spazi idonei e adeguati per lo svolgimento delle sue funzioni di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conservazione - esposizione permanente - accoglienza/informazioni/biglietteria - servizi igienici, anche per persone con disabilità 	<p>Il museo può disporre dei seguenti spazi e servizi al pubblico: esposizioni temporanee; uffici per il personale; archivio*; biblioteca*; fototeca*; aula per attività educative; laboratorio fotografico; laboratorio di restauro; altri laboratori; sala/e studio; sala conferenze/proiezioni; biglietteria; spazi arredati per la sosta del pubblico; spazi attrezzati per caffetteria/ristorante; guardaroba / deposito oggetti personali; bookshop; spazi esterni; servizi/spazi per adulti con bambini (fasciatoio, spazi allattamento, scaldabiberon, passeggini); collegamento wi-fi: spazi adeguati per iniziative di interesse della comunità; parcheggi di prossimità</p> <p><i>*con accesso regolamentato per particolari categorie di utenti</i></p>
C.2	Comfort delle sale	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza di impianti di illuminazione adeguata - Pulizia adeguata e costante della struttura e degli impianti 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza di impianti che garantiscano idonee condizioni ambientali
C.3	Accesso alle persone con disabilità	<ul style="list-style-type: none"> - Accesso alle strutture museali - Individuazione di un percorso minimo 	<ul style="list-style-type: none"> - Predisposizione di forme alternative per il godimento in loco dei beni per persone con disabilità (es. visita virtuale, percorsi dedicati)
C.4	Sicurezza	<p>Adempimento alla normativa in materia di sicurezza per le strutture, le persone e le opere conservate. L'edificio deve essere a norma sotto il profilo statico, impiantistico, igienico-sanitario e del superamento delle barriere architettoniche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documento di analisi dei rischi, in termini di valutazione e di misure di compensazione e mitigazione, nonché di pianificazione della gestione delle emergenze - Predisposizione di un piano di evacuazione del patrimonio museale - Predisposizione della Carta del rischio dei materiali - Adeguate coperture assicurative - Facility report

D. ORGANIZZAZIONE			
Codice	Requisito	Standard minimi	Obiettivi di miglioramento
D.1	Apertura	Apertura almeno 24 ore settimanali (compreso o il sabato o la domenica) e, nel caso di aperture stagionali, almeno 100 giorni all'anno	- Aumento dell'orario di apertura rispetto allo standard
D.2	Registrazione degli ingressi	Registrazione puntuale degli ingressi, anche se a titolo gratuito	<ul style="list-style-type: none"> - Adozione di modalità elettroniche di registrazione degli ingressi - Possibilità di pagamento elettronico - Possibilità di prenotazione e/o prevendita anche online dei biglietti, delle visite guidate, delle attività di laboratorio, sia per i singoli che per i gruppi - Disponibilità di agevolazioni tramite riduzioni, tariffe famiglia, convenzioni, biglietti integrati, <i>facility card</i>, abbonamenti annuali, gratuità
D.3	Piano annuale delle attività	Piano annuale delle attività con indicazione delle iniziative, delle mostre, delle pubblicazioni e del pubblico a cui sono rivolte nonché degli interventi di riallestimento previsti	<ul style="list-style-type: none"> - Partecipazione a progetti di rete, anche con il coinvolgimento delle "comunità di eredità", così come definite dalla Convenzione di Faro. - Documentazione e valutazione delle attività
D.4	Piano annuale delle attività educative	Piano annuale delle attività educative con indicazione dei progetti, delle partnership e del pubblico a cui sono rivolte	<ul style="list-style-type: none"> - Partecipazione a progetti di rete - Documentazione e valutazione delle attività educative
E. PERSONALE			
Codice	Requisito	Standard minimi	Obiettivi di miglioramento
E.1	Direttore del museo	Individuazione formale della figura di direttore con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti	- Aggiornamento continuo
E.2	Curatore delle collezioni	Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento continuo - Individuazione di figure dedicate qualora il museo sia organizzato in rete
E.3	Responsabile della sicurezza	Individuazione formale della figura di responsabile della sicurezza, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico	- Aggiornamento continuo
E.4	Responsabile dei servizi educativi	Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale, eventualmente	- Aggiornamento continuo

		anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico	- Individuazione di figure dedicate qualora il museo sia organizzato in rete
E.5	Responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie	Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale, eventualmente anche in condivisione con altri istituti, con attribuzione formale dell'incarico	- Aggiornamento continuo - Potenziamento di competenze nel management e nella gestione amministrativa ed economico- finanziaria
E.6	Responsabile pubbliche relazioni, marketing e fundraising		- Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale - Aggiornamento continuo
E.7	Responsabile della comunicazione		- Funzione assolta da personale con specifica competenza professionale - Aggiornamento continuo
E.8	Personale addetto ai servizi di vigilanza e all'accoglienza	Presenza continua durante gli orari di apertura del museo di personale addetto ai servizi di vigilanza e all'accoglienza munito di cartellino identificativo	- Individuazione di un responsabile dei servizi di vigilanza/accoglienza - Aggiornamento continuo - Capacità di esprimersi in inglese e/o in un'altra lingua straniera - Assistenza per persone con disabilità o esigenze particolari svolta con specifica competenza professionale
E.9	Responsabile gestione risorse umane interne ed esterne		- Audit periodico del personale e valutazione del suo grado di soddisfazione - Analisi dei bisogni formativi e piano di formazione del personale - Misure per la motivazione e incentivazione del personale

F. GESTIONE E CURA DELLE COLLEZIONI			
Codice	Requisito	Standard minimi	Obiettivi di miglioramento
F.1	Monitoraggio periodico dello stato conservativo del patrimonio	- Rilevamento e monitoraggio periodico delle condizioni microclimatiche (temperatura, umidità relativa, illuminazione) - Monitoraggio e prevenzione di attacchi di organismi (insetti e roditori) e microrganismi (batteri e funghi) - Manutenzione ordinaria (periodica) del patrimonio e delle strutture allestitiv	- Piani programmatici pluriennali di manutenzione - Programmazione su base annuale delle attività di restauro - Rilevamento e documentazione dello stato di conservazione (scheda conservativa)
F.2	Gestione e controllo formalizzati delle procedure di movimentazione	Procedure formalizzate per la movimentazione interna ed esterna	Individuazione del responsabile delle movimentazioni

F.3	Incremento del patrimonio	Documento programmatico in merito alla politica di acquisizioni e implementazioni del patrimonio coerente con la missione del museo	
F.4	Registrazione, documentazione e catalogazione del patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> - Registrazione progressiva e univoca in entrata del patrimonio / o inventario patrimoniale - Schede identificative delle opere in esposizione corredate da adeguata documentazione iconografica - Registrazione in entrata e in uscita del patrimonio a diverso titolo presente nel museo 	<ul style="list-style-type: none"> - Stima patrimoniale aggiornata dei valori della collezione - Inventario dei beni - Catalogazione informatizzata con schede identificative del patrimonio presente nel museo corredate da adeguata documentazione fotografica secondo gli standard catalografici regionali e nazionali
F.5	Esposizione permanente	<ul style="list-style-type: none"> - Selezione, ordinamento e presentazione delle opere sulla base di un progetto scientifico che evidenzi criteri e motivazioni delle scelte operate - Documentazione fotografica degli ordinamenti storici (in caso di nuovi allestimenti) 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmazione di esposizione a rotazione dei beni in deposito
F.6	Esposizione temporanea	Documento programmatico in merito alla politica di esposizioni temporanee	
F.7	Programmi e attività di studio e ricerca	Attività di studio sulle proprie collezioni, adeguatamente documentata	<ul style="list-style-type: none"> - Programmazione pluriennale delle attività di studio e ricerca - Relazioni formalizzate con altri Enti e Istituti di ricerca - Esistenza di un Catalogo scientifico completo del Museo - Piano di pubblicazioni scientifiche e divulgative sulle collezioni
F.8	Organizzazione dei depositi	Ordinamento e conservazione dei beni non esposti secondo criteri di funzionalità e di sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> - Deposito patrimonio non esposto, ordinato e fruibile al pubblico in occasioni di eventi particolari

G. RAPPORTI CON IL PUBBLICO E COMUNICAZIONE			
Codice	Requisito	Standard minimi	Obiettivi di miglioramento
G.1	Segnaletica	<ul style="list-style-type: none"> - Indicazione chiara ed evidente del nome completo del museo e degli orari di apertura all'esterno della sede - Presenza di strumenti essenziali di informazione e orientamento all'interno del museo (segnaletica informativa, direzionale e identificativa) 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza di segnaletica sulle strade di avvicinamento
G.2	Strumenti informativi	<ul style="list-style-type: none"> - Sito web specifico o sezione all'interno dell'ente di appartenenza 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza di informazioni sul museo, sul patrimonio, sui servizi e sul territorio disponibili online in più lingue, almeno in inglese

		<p>con informazioni essenziali e aggiornate sul museo, sui documenti istituzionali, sul patrimonio, sui servizi e sulle attività</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presenza di dépliant e materiale informativo sul museo, sul patrimonio, sui servizi e sul territorio - Disponibilità di un catalogo e/o di una guida breve del museo - Informazione sulla disponibilità di assistenza, strumenti e attività per persone con disabilità 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza di dépliant e materiale informativo all'interno del museo, anche in lingua straniera - Disponibilità di un catalogo e/o di una guida breve del museo, anche in lingua straniera - Audio guida, anche in lingua straniera - Guida multimediale, anche in lingua straniera - Strumenti specifici per persone con disabilità sensoriale o cognitiva
G.3	Comunicazione integrata nell'allestimento	<p>Didascalie e pannelli informativi o schede mobili con informazioni chiare e leggibili</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Didascalie e pannelli informativi o schede mobili, anche in lingua straniera, preferibilmente in inglese - Strumenti multimediali riguardanti il museo, il patrimonio e il territorio - Software e applicazioni scaricabili per dispositivi mobili riguardanti il patrimonio e le mostre temporanee - Strumenti che facilitino l'accessibilità per persone con disabilità
G.4	Attività educative e di valorizzazione / promozione del patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> - Attività educative per diverse fasce di pubblico - Visite guidate e percorsi tematici 	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratori per le diverse fasce di utenza - Eventi per la promozione del patrimonio, del museo e del territorio - Mostre temporanee con diretta attinenza con il patrimonio e con i valori culturali del territorio - Attività promozionali per il non pubblico o il pubblico potenziale - Attività di mediazione culturale e mediazione sociale - Visite guidate e percorsi tematici in altra lingua (utile per turisti) - Incontri formativi per insegnanti, operatori didattici o altri utenti - Progetti in convenzione con le scuole, anche nel campo dell'alternanza scuola - lavoro e del conseguimento dei crediti formativi - Elaborazione congiunta con Ministero competente per l'Istruzione/uffici scolastici regionali e/o scuole di vario ordine e grado di programmi educativi concordati e dell'offerta formativa educativa - Seminari su contenuti specialistici
G.5	Relazioni con il pubblico	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza sul sito web dei principali contatti e di un indirizzo di posta elettronica - Esistenza di una procedura di 	<ul style="list-style-type: none"> - Newsletter aggiornata con frequenza almeno mensile - Presenza del museo in blog o social network con aggiornamento almeno settimanale - Presenza e monitoraggio di un registro (cartaceo o online) che

		<p>reclamo formalizzata con indicazione dei tempi di risposta e del referente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adozione e pubblicazione di una Carta dei Servizi 	<p>raccoglie considerazioni o suggerimenti dei visitatori</p> <ul style="list-style-type: none"> - Predisposizione di un'attività di rilevazione e di analisi almeno annuale della fruizione (customer satisfaction), con indicazione specifica degli strumenti adottati per lo svolgimento di tale attività - Indagini sul non pubblico, anche al fine di verificare i bisogni e le aspettative dell'utenza - Procedure di accountability/pubblicazione di report dei risultati attesi nella programmazione annuale e degli obiettivi raggiunti
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

H. RAPPORTI CON IL TERRITORIO E GLI STAKEHOLDER			
Codice	Requisito	Standard minimi	Obiettivi di miglioramento
H.1	Compiti e funzioni in riferimento al contesto territoriale	Indicazione, nei documenti programmatici, dei compiti e delle funzioni che il museo svolge in riferimento al contesto territoriale	
H.2	Contestualizzazione del patrimonio /del museo nel territorio	Presenza di elementi che correlino il patrimonio ai contesti storico-culturali-ambientali di appartenenza	<ul style="list-style-type: none"> - Indicazione di programmi e attività di studio e ricerca da svolgere nel contesto territoriale
H.3	Coinvolgimento di enti o istituzioni territoriali (istituti culturali simili o affini, enti pubblici, realtà del territorio, ecc.) anche in una logica di network	Analisi del contesto territoriale e dei soggetti singoli o collettivi che vi operano	<ul style="list-style-type: none"> - Attività di studio e ricerca sul patrimonio materiale e immateriale del territorio di riferimento - Integrazione dei servizi culturali e di reti museali - Predisposizione e promozione di itinerari turistico-culturali - Realizzazione di iniziative coprodotte o co-programmate - Elaborazione di offerte rivolte alle persone con disabilità condivise con le associazioni, le strutture, le scuole e gli operatori - Predisposizione di forme di integrazione tariffaria, anche con le strutture ricettive e le aziende di trasporto - Verifica dell'efficacia e dell'impatto delle attività svolte in collaborazione - Avvio di relazioni sistematiche con i sistemi della formazione, dell'artigianato, dell'industria, proponendo il museo come presidio culturale e storico del territorio - Partecipazione a progetti di rete
H.4	Coinvolgimento degli stakeholder	Individuazione degli stakeholder e dei possibili strumenti di dialogo nei documenti programmatici elaborati dal museo	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione di accordi e iniziative con gli stakeholder, anche con riguardo alle associazioni di settore in ordine all'offerta per persone con disabilità - Verifica con gli stakeholder dell'efficacia e dell'impatto delle attività svolte sotto il profilo delle politiche culturali, economiche e sociali tramite periodici report e iniziative pubbliche di condivisione

Oltre all'attività di *auditing* sulla base delle funzioni museali e degli standard minimi di qualità sopra elencati, che rappresenta un primo filtro per identificare le aree di miglioramento e/o sviluppo, e di conseguenza la tipologia di progetti da attivare in sinergia con le ICC (o con altre imprese delle industrie tradizionali locali), è possibile indentificare altri *set* indicatori funzionali a svolgere:

1. un *assessment* interno all'istituzione museale per verificare il grado di innovazione e porosità e con altri mondi (ICC/industria tradizionale);
2. una valutazione *ex post* rispetto al successo delle iniziative messe in campo, per verificare il grado di efficacia delle operazioni di cross-fertilizzazione.

Di seguito si riportano alcuni esempi di indicatori quantitativi e qualitativi, che possono essere ulteriormente integrati o modificati sulla base delle specificità del museo e degli obiettivi strategici di sviluppo.

Valutazione *ex ante*:

- n. forniture o *partnership* attive con ICC/industria tradizionale
- n. di eventi/iniziative organizzati con ICC/industria tradizionale
- n. di progetti finanziati in *partnership* con ICC/industria tradizionale
- n. contatti afferenti a ICC/industria tradizionale presenti in *database*
- n. incontri formali/informali conoscitivi avvenuti con ICC/industria tradizionale
- n. e tipologia delle soluzioni tecnologiche presenti nell'istituzione museale

Valutazione *ex post*:

- n. di progetti generati al termine del primo processo di cross-fertilizzazione
- n. di *partner* coinvolti nel progetto
- natura delle *partnership* post progetto
- tipologia delle esternalità positive generate
- n. di fruitori alle iniziative pubbliche di progetto
- n. nuovi servizi/prodotti/programmi attivati post progetto
- livello di innovatività dei servizi/prodotti/programmi attivati
- n. e tipologia delle soluzioni tecnologiche presenti nell'istituzione museale

1.5. La definizione degli ambiti di cross-fertilizzazione: le attività museali

Il progetto CROSSINNO ha l'obiettivo di favorire processi innovativi capaci di innescare forme virtuose di collaborazione tra imprese tradizionali, ICC e "asset" culturali e naturali specifici dell'area alpina, capaci di funzionare come motori di sviluppo e stimolatori di natività imprenditoriale. Per mettere in campo processi che incentivino la cross-fertilizzazione e le collaborazioni tra ICC, piccole-medie imprese tradizionali e *asset* culturali, a partire dalle istituzioni museali (i primi tre casi pilota per testare il modello sono musei operanti in ambito pedemontano e alpino), è necessario identificare in prima istanza quali sono le aree di attività passibili di forme di collaborazione. Per questo motivo in questa fase sono state mappate le funzioni e le attività museali, facendo ricorso a fonti legislative, alla letteratura settoriale² e alle indicazioni fornite da organismi internazionali. Le fonti relative agli standard minimi si riferiscono nello specifico a:

- gli standard minimi del Sistema Museale Nazionale definiti dal D.M. 113 del febbraio 2018, che individua 3 macro-aree - ulteriormente articolati in 36 ambiti - come segue: 1) organizzazione (status giuridico, assetto finanziario, struttura, organizzazione, personale); 2) gestione e cura delle collezioni; 3) comunicazione e rapporti con il territorio – cfr. Capitolo 1.4
- gli standard individuati da ICOM-Unesco, che identificano 23 ambiti di interesse.
- il documento di ICOM Italia del 2017 "Professionalità e funzioni essenziali del museo alla luce della riforma dei musei statali" che raccoglie gli esiti di quanto prodotto e discusso finora sulle figure professionali museali, e che riporta un'elencazione dei quattro processi di lavoro che caratterizzano il campo dei beni culturali: 1) individuazione e tutela dei beni culturali; 2) conservazione dei beni culturali; 3) gestione dei beni culturali; 4) accesso e valorizzazione dei beni culturali.

Data l'eterogeneità dei criteri di categorizzazione delle funzioni di gestione di un museo e delle sue collezioni, la Tabella 8 riporta una sintesi con una mappatura complessiva delle principali attività museali, articolata per 5 macro aree, che ricalcano la struttura proposta da ICOM Italia³:

1. Ricerca, gestione e cura delle collezioni
2. Servizi al pubblico, educazione e mediazione
3. Marketing e comunicazione
4. Amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane
5. Strutture, allestimenti e sicurezza

² Lord, G. D., & Lord, B. (2009). *The manual of museum management*. Rowman Altamira; Lord, B., Lord, G. D., & Martin, L. (Eds.). (2012). *Manual of museum planning: Sustainable space, facilities, and operations*. Rowman Altamira.

³ A partire da quanto indicato nel D.M 23 dicembre 2014, Organizzazione dei musei statali, art. 4, si è proposta una denominazione semplificata delle aree, inserendo l'educazione ("didattica" nello schema ministeriale, riformulata in un più adatto "educazione e mediazione" nella proposta ICOM) tra le funzioni proprie dell'area dei servizi al pubblico.

Tabella 8. Prospetto di sintesi delle attività di gestione di un museo.

Funzione	Attività
1. Ricerca, gestione e cura delle collezioni	1.1. Conservazione, restauro e risanamento 1.2. Curatela 1.3. Schedatura, catalogazione, inventariazione 1.4. Archiviazione, caricamento e gestione di database catalografici 1.5. Documentazione fotografica e riprese video 1.6. Servizio prestiti e movimentazione opere (Registrar) 1.7. Ricerca e valorizzazione (includere le attività di divulgazione scientifica e programmi di ricerca professionale e di ospitalità) 1.8. Programmazione espositiva 1.9. Produzione mostre temporanee 1.10. Deposito e stoccaggio 1.11. Acquisizione / cessione opere
2. Servizi al pubblico, educazione e mediazione	2.1. Accoglienza, customer care, orientamento e supporto alla visita 2.2. Ticketing, prenotazione e prevendita 2.3. Visite guidate 2.4. Servizi educativi 2.5. Servizi aggiuntivi alla visita: museum shop, caffetteria e ristorazione, servizi di trasporto e parking 2.6. Custodia e vigilanza 2.7. Attività espositive 2.8. Event management, progetti speciali e assistenza alle attività espositive
3. Marketing e comunicazione	3.1. Marketing (audience survey, revision politiche di pricing, mailing lists ecc.) 3.2. Promozione e fundraising 3.3. Business development (location management, rights management) 3.4. Comunicazione (online, offline, social media) 3.5. Ufficio stampa e pubbliche relazioni 3.6. Grafica 3.7. Produzione audiovisiva
4. Amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane	4.1. Amministrazione e controllo di gestione 4.2. Gestione paghe e risorse umane 4.3. Acquisti e gestione fornitori
5. Strutture, allestimenti e sicurezza	5.1. Pulizie e manutenzioni edificio e impianti (inclusa verifica standard di qualità dell'ambiente espositivo) 5.2. Sicurezza e vigilanza edificio 5.3. Allestimenti mostre temporanee 5.4. Pianificazione emergenze ed evacuazioni

Una lista di attività museali può servire come prima mappa per orientare le decisioni di gestori e *policy maker* rispetto a quali aree funzionali sono più adatte per sperimentazioni e progetti collaborativi con imprese creative e industrie tradizionali. Le *best practices* descritte al Capitolo 3 mostrano alcuni esempi di interventi di aziende, professionisti creativi e artisti in molti di questi ambiti, soprattutto per le attività legate alla ricerca e alla valorizzazione delle collezioni, alle soluzioni allestitiva e all'interazione con i visitatori dei musei (attraverso eventi, programmi educativi e campagne di comunicazione).

Il capitolo successivo vuole fornire un'ulteriore traccia operativa per i musei coinvolti nei processi di cross-fertilizzazione, riportando alcune riflessioni riguardanti la valutazione della *performance* museale, funzionali alla costruzione di *baselines* di *audit* sulle attività da migliorare e/o implementare.

1.6. Matching progettuale: definizione delle aree e degli obiettivi della cooperazione, definizione delle modalità di engagement dei partner ICC e SME, scelta dei formati di pitching e selezione dei progetti, budgeting e cronoprogrammi

Per avviare i progetti di cooperazione tra istituzioni museali, ICC e SME è necessario presentare alcune idee, svilupparle durante incontri ad hoc, selezionarle e sviluppare budget e cronoprogrammi; le indicazioni che seguono non sono istruzioni operative sulle modalità di esecuzione del progetto e del relativo *output*, ma suggeriscono strumenti, processi e formati che, se inclusi in una più ampia strategia di sviluppo, possono favorire l'attivazione di relazioni generative tra i *partner*.

Sono state modellizzate 4 macro-fasi:

Fase 1: Definizione delle aree e degli obiettivi della cooperazione

Questa fase prevede lo svolgimento di un lavoro interno alle istituzioni museali, propedeutico all'attivazione di processi di cooperazione con SME e ICC. Per coerenza metodologica si propone di classificare gli obiettivi assegnabili ai progetti di cooperazione nelle macro categorie proposte da ICOM Italia inerenti alle attività di gestione museale, illustrate nel paragrafo 1.2.

La Tabella 9 riassume alcuni esempi di obiettivi.

Tabella 9. Esempi di obiettivi di sviluppo associati alle macro funzioni museali.

Funzione museale	Esempi di obiettivi progettuali
1. Ricerca, gestione e cura delle collezioni	- sviluppare progetti di ricerca e sviluppo sulle collezioni e i materiali d'archivio
2. Servizi al pubblico, educazione e mediazione	- definire il design di nuovi servizi/prodotti - implementare e/o ampliare l'offerta didattica
3. Marketing e comunicazione	- intervenire sul posizionamento e il rebranding delle istituzioni museali - attivare campagne di comunicazione sui social media - sviluppare campagne di membership museale - sviluppare progetti/processi di audience development finalizzati ad ampliare i target di fruitori
4. Amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane	- attivare percorsi di capacity building per gli staff museali
5. Strutture, allestimenti e sicurezza	- sviluppare progetti di user experience all'interno dei percorsi museali - creare nuovi sistemi di way finding - realizzare nuovi allestimenti per le collezioni permanenti e le mostre temporanee rispettando criteri specifici di sostenibilità ambientale

Fase 2: Definizione delle modalità di engagement dei partner SME e ICC

La seconda fase prevede la predisposizione di dispositivi di engagement di SME e ICC.

La scelta delle modalità proposte può variare in funzione della disponibilità di tempo e delle strategie di comunicazione che le istituzioni scelgono di adottare (rendere pubblici i progetti di cooperazione in tutte le sue fasi/ rendere pubblici i progetti soltanto in seguito alla produzione dell'*output* finale). Le modalità di *engagement* di SME e ICC possono essere determinanti per il raggiungimento degli obiettivi progettuali.

- **Committenza diretta:** modalità di *engagement* ideale in caso d'urgenza nell'attivazione del progetto, ma meno funzionale come strumento di comunicazione. Può essere necessaria la conoscenza pregressa dei partner SME e ICC.
- **Open call:** modalità di *engagement* che richiede una considerevole disponibilità di tempo sia per la progettazione, che per la fase di lancio e promozione, che per la selezione dei candidati. Nonostante la dispendiosità in termini di ore lavoro, lo strumento *open call* può essere un efficace modalità di comunicazione per le istituzioni museali, in particolare nel raggiungimento di obiettivi orientati alla costruzione di *community*, all'apertura verso l'esterno delle istituzioni, allo sviluppo di progetti di *audience development*.
- **Eventi di networking:** modalità di *engagement* che richiede una disponibilità di tempo variabile a seconda del numero e della portata degli eventi e che può avere una risonanza comunicazionale circoscritta alla promozione dell'evento.

Fase 3: Progettazione di format finalizzati allo sviluppo dei progetti di cooperazione

In seguito all'ingaggio del *partner* SME e ICC si illustrano le modalità di collaborazione sviluppabili per rendere i progetti dispositivi in grado di innescare relazioni virtuose tra i *partner* e con i pubblici, superando la concezione che i progetti siano strumenti circoscritti alla produzione di *output* richiesti.

- **Hackathon:** un *hackathon* (anche detto *hackfest*) è un evento al quale partecipano, a vario titolo, esperti di diversi settori per risolvere un problema dato o sviluppare un progetto/*brief*. Il format si è sviluppato nel mondo dell'informatica (sviluppatori di *software*, programmatori e grafici) ma negli ultimi anni è stato declinato in diversi settori, tra cui quello creativo e culturale. Un *hackathon* generalmente ha una durata variabile tra un giorno e una settimana e la partecipazione è gratuita (si fanno pagare dalle aziende i soggetti che li organizzano).
- **Residenze artistiche:** esperimenti/periodi di coesistenza/coabitazione comunitaria durante i quali artisti, creativi, curatori, galleristi e professionisti del settore culturale convivono per favorire la contaminazione disciplinare, lo scambio di idee e la creazione di progetti *site specific*. Spesso i finanziatori delle residenze, pubblici o privati che siano, chiedono ai vincitori delle borse di contribuire alla vita delle comunità locali, con *reading*, presentazioni, seminari, conferenze, *workshop*, *performance*, spettacoli, azioni di coinvolgimento dei pubblici, etc.

- **Eventi speciali:** eventi svolti in orari, luoghi e modalità non ordinarie (es. MuseoMix boothcamp, Design After Dark, Creative Fusions). Spesso sviluppano temi specifici, coinvolgono micro comunità professionali e si rivolgono a *target* e pubblici non tradizionali.
- **LAB e centri di ricerca:** laboratori temporanei o permanenti focalizzati sulle attività di ricerca e sviluppo nei settori ICC. L'oggetto della ricerca può essere direttamente riferito alle attività e alle collezioni dei musei, oppure può riguardare tematiche d'interesse collettivo (sia in riferimento al territorio di appartenenza museale che in termini più generali).
- **Contest creativi:** concorsi di idee che rispondono ai *brief* proposti dai committenti; in taluni casi sono collegati a premi o forme di *award*, spesso indetti da aziende che operano nel comparto ICC.

Si propone, nel caso di specie, l'organizzazione di *hackaton* puntali, seguiti da eventi speciali di affinamento delle proposte progettuali, con eventuali *mentors/discussant* esterni capaci di affinare e rendere fattibili le proposte progettuali

Fase 4: predisposizione di budget e cronoprogrammi

Una volta identificati i progetti, vanno predisposti dei sintetici piani di fattibilità tecnico-economica, corredati di *budget* e cronoprogrammi.

Selezione di casi studio

Museo: Gallen-Kellala Museum

Sede: Espoo (Finlandia)

Anno di apertura: 1961

Descrizione: casa e studio del pittore finlandese Akseli Gallen-Kallela

Progetto: Hackathon (2015)

Partner ICC: Hack Your Heritage - Hack4fi, Open Knowledge Finland, il gruppo di lavoro AvoinGLAM e Wikipedia Suomi.

Format: maratona di *hacking*

Highlight: produzione di nuovi contenuti innovativi di valorizzazione e/o fruizione del lavoro dell'artista

Il Museo Gallen-Kallela è un piccolo museo storico-culturale dedicato alla conservazione e valorizzazione dell'eredità dell'artista finlandese Akseli Gallen-Kallela (1865–1931). Il museo ha organizzato una "maratona di hacking" di due giorni nel febbraio 2015, durante la quale svariate persone hanno lavorato insieme per individuare risposte digitali all'eredità di Akseli Gallen-Kallela, utilizzando le collezioni del museo e le informazioni disponibili sulle collezioni digitalizzate. L'evento comprendeva visite fuori orario nella sede nel castello Tarvaspää e visite guidate alla collezione permanente per familiarizzare con le risorse informative del museo. L'evento ha prodotto diversi risultati: nuove voci di Wikipedia, una *graphic novel*, un'applicazione mobile e un articolo accademico. L'ente è stato supportato da numerosi *partner* esterni tra cui Hack Your Heritage - Hack4fi, Open Knowledge Finland, il gruppo di lavoro AvoinGLAM e Wikipedia Suomi.

Museo: Denver Art Museum

Sede: Denver (USA)

Anno di apertura: 1893

Descrizione: museo celebre per le collezioni artistiche dei nativi americani e le 55.000 opere provenienti da tutto il mondo

Progetto: Creative Fusions + Design After Dark

Partner ICC: studi di *design*, architetti e artisti emergenti

Format: evento speciale (attività creative e artistiche notturne/ aste notturne)

Highlight: grande mobilitazione della *community* di artisti

Creative Fusions è un programma del Denver Art Museum che ospita due creativi locali alle mostre temporanee in corso per una festa a tarda notte che si tiene quattro volte all'anno, con spettacoli, *tour* artistici insoliti e opere d'arte interattive.

Dal suo debutto nel 2005, Design After Dark è diventata una delle celebrazioni più dinamiche della comunità creativa del Colorado. L'evento è organizzato dal Design Council del Denver Art Museum per stimolare il talento creativo della propria comunità: studi di *design*, architetti, artisti emergenti e una vasta gamma di individui e *team* creativi sono invitati a costruire oggetti innovativi unici nel loro genere da mettere all'asta durante la notte.

Progetto: MuseoMix

Format: workshop multidisciplinare a squadre

Highlight: evento finalizzato a migliorare la fruizione interattiva e il coinvolgimento del pubblico del museo

Museomix è un laboratorio multidisciplinare, un format nato in Francia per ripensare il modo di vivere il museo. il *workshop* prevede 3 giorni di lavoro intellettuale e manuale, sempre di squadra, per sviluppare proposte innovative e creare prototipi da far testare al pubblico.

Comunicatori, *designer*, *maker*, programmatori informatici, esperti delle collezioni e mediatori culturali, sono riuniti in una sorta di *hackathon*, lavorando insieme nel museo con l'obiettivo di trasformarlo in un'officina in cui si progettano e realizzano strumenti innovativi di mediazione, utili a migliorare la fruizione e coinvolgere nuovi pubblici.

Scopo dell'evento è dotare il museo di nuovi strumenti tecnologici o percorsi di visita creativi e animati che ne possano migliorare la fruibilità, rendere sempre più interattivo l'approccio con le collezioni e creare, ad esempio, percorsi tematici alternativi, nuovi ambienti sonori, sfruttare tutti i sensi, oltre la vista, per rendere più completa l'esperienza percettiva, rendendo il visitatore un protagonista in grado di costruire una propria personale esperienza.

1.7. Sviluppo dei progetti pilota

La scelta dei progetti deve auspicabilmente prevedere almeno 3 diversi livelli: un progetto di scala nazionale, che tocchi intere filiere produttive facendo leva sulle eccellenze regionali; uno di livello regionale, che testi soluzioni in grado di disseminare esperienze e buone pratiche nell'ambito di cluster regionali di imprese/operatori e tre di rilevanza locale, costruiti con le singole istituzioni museali, in funzione dei loro bisogni e grazie alle loro collezioni.

A titolo di esempio si riporta lo sviluppo del progetto nazionale, avente a oggetto la prototipazione di un format di mostra temporanea ecosostenibile; il settore artistico-museale ha infatti un pessimo *ecological footprint*, per le seguenti ragioni:

- Standard conservativi energivori: i musei, i depositi e gli spazi dedicati all'arte necessitano, sempre e ovunque, di temperature di 19-22°C, livelli di umidità relativa al 48-52% e tassi di ricambio dell'aria pari a 30 mc/h-persona). Per rispettare questi parametri viene consumata un'elevatissima quantità di energia, quasi sempre ottenuta da fonti fossili (gasolio).
- Le attività di *packing, transport and handling* sono molto inquinanti (i trasporti avvengono nel 90% dei casi su ruota) e in condizioni subottimali (ogni mezzo trasporta le opere di un singolo prestatore, quasi mai a pieno carico).
- Gli allestimenti delle mostre temporanee vengono realizzati con sostanze inquinanti (cartongessi, strutture metalliche, vetrine, resine, colori sintetici, colle, grafiche adesive, etc.) e sono quasi sempre distrutti al termine delle mostre, con costi elevati di smaltimento in discarica.

Facendo leva sulla presenza regionale di aziende ed enti *leader* nel campo della produzione di materiali e tecnologie ecosostenibili, si potrebbe progettare e prototipare un format espositivo per mostre temporanee *tech based* e *eco-friendly*, in *partnership* con aziende come Bodino Engineering / che ha rilevato Stratex), Enel X, 3M o Guzzini, che stanno lavorando nella medesima direzione alla costruzione di un nuovo ecosistema produttivo e distributivo che garantisca non solo la sostenibilità economica delle istituzioni culturali, ma la sostenibilità energetica e ambientale delle loro attività.

1.8. Modalità di valutazione degli impatti, processi di *auditing* e *reporting*

Nell'ultima fase vanno individuate le modalità di valutazione delle *legacy* dei progetti attivati e conclusi, le forme di *audit* degli stati di avanzamento e, una volta conclusi i progetti, di *reporting* dei risultati agli *stakeholders*. Le prospettive post-progettuali e le esternalità positive generate possono orientare le decisioni strategiche delle istituzioni museali sulle forme di collaborazione con i *partner* SME e ICC e l'attivazione di ulteriori progettualità, considerando almeno tre ambiti di impatto:

- **Aspetti culturali:** i musei sono spesso punti di riferimento spaziali e sociali che caratterizzano il paesaggio e conferiscono una forte identità ambientale. L'esito positivo della collaborazione tra musei, ICC e SME, l'innovazione dei contenuti/servizi, l'ampliamento del pubblico e dei *target* di riferimento, possono rafforzare l'attenzione delle persone per le proprie tradizioni e fornire prospettive di sviluppo per il futuro, rispondendo nel contempo ai bisogni delle società contemporanea.
- **Aspetti sociali:** i progetti di collaborazione tra musei, ICC e SME possono coinvolgere i cittadini nella definizione dei loro spazi vitali, incrementando il senso di orgoglio civico, appartenenza identitaria e partecipazione comunitaria. Inoltre, possono fornire un'ottima base per l'arricchimento e la diversificazione dei programmi scolastici ed educativi e il sostegno valoriale dell'imprenditorialità giovanile.
- **Aspetti economici:** la generazione di nuove funzioni/servizi/prodotti può ampliare il numero e la tipologia degli utenti/fruitori, attivando nei territori nuove attività e reti economiche. I musei possono in tal senso fungere da catalizzatori in contesti più ampi, operando come fulcri di innovazione creativa e culturale e attivatori dell'attrattività turistica.

Per rendere utile e fruttuosa l'esperienza collaborativa è fondamentale stabilire in anticipo le forme di controllo degli stati di avanzamento e di comunicazione dei risultati.

2. Individuazione dei casi pilota

2.1. Museo dell'Arte Fabbri e delle Coltellerie

Località

Maniago (PN)

Visitatori annuali

Nd

Orario di apertura

Lun-dom dalle 9:30 alle 12:30 e dalle 15:30 alle 18:30

Martedì e mercoledì dalle 9:30 alle 12:30

Modello di governance

La sede e la collezione del museo sono di proprietà del Comune di Maniago. Il museo è gestito dall'Associazione Lis Aganis Ecomuseo delle Dolomiti Friulane, nata nel 2004 su impulso dell'Iniziativa Comunitaria Leader +, che oggi conta 64 soci tra Enti Pubblici, Associazioni e Istituti Comprensivi.

Anno di apertura

1996 (2007 nella nuova sede)

Dimensione staff

3 dipendenti + altre 3 persone di staff dell'Ecomuseo

Pricing

Intero: € 4,00; Ridotto: € 2,00 (< 25, > 60, gruppi di almeno 10 persone)

Gratis: bambini < 12 anni, persone con disabilità, scolaresche, FVGcard

Maniago, città di coltellinai, registra l'insediamento delle prime attività fabbrili in concomitanza con lo scavo della roggia realizzato dal conte Nicolò di Maniago (1453) per dare energia ai battiferro, intervento che inaugurò una stagione secolare di lavorazione metallurgica caratterizzata dalla produzione di asce, accette, falci e attrezzi per l'agricoltura. Da allora la lavorazione di strumenti da taglio è diventata il motore fondante dell'economia e della cultura di questa cittadina del Friuli occidentale, sede del Distretto del Coltello, e la produzione di Maniago è oggi nota in tutto il mondo.

Il Museo dell'Arte Fabbri e delle Coltellerie si propone di alimentare il senso di identità collettiva che riconosce nella tradizione e nella storia dei coltellinai di Maniago uno dei simboli più importanti della comunità locale. La sede, situata nell'ex fabbrica di coltelli CO.RI.CA.MA. (Coltellerie Riunite Caslino Maniago), ospita un percorso narrativo ed espositivo delle lavorazioni settoriali negli opifici della zona e la loro evoluzione tecnologica, dagli antichi saperi alle tecniche moderne di lavorazione per la creazione di strumenti da taglio e affini. Il percorso museale al piano terra è suddiviso in tre sezioni attraverso le quali si possono conoscere i momenti significativi della storia dell'arte fabbrile: formazione del battiferro, formazione della bottega artigiana all'interno delle abitazioni (XVIII secolo), insediamento delle prime officine agli inizi del Novecento.

Il piano superiore del museo ospita un'importante collezione di prodotti, antichi e moderni, nati dai produttori locali.

La sede di Maniago è parte di una rete più ampia di circa trenta cellule tematiche inserite nei percorsi acqua, sassi e mestieri, dell'Ecomuseo delle Dolomiti Friulane. L'Ecomuseo realizza:

- laboratori con esperti locali, per scuole e famiglie e percorsi didattici per la valorizzazione dei siti
- attività di ricerca e documentazione allo scopo di recuperare la memoria del passato
- materiali didattici, divulgativi e informativi
- visite di studio nei luoghi dell'Ecomuseo, eventi e giornate dedicate a temi specifici



Il Museo dell'Arte Fabbrile e delle Coltellerie è anche sede del Centro di interpretazione dei mestieri, un progetto che invita le comunità locali a ripensare le proprie origini e forme di autorappresentazione, utilizzando le chiavi interpretative dei mestieri per rileggere il proprio passato, comprendere in maniera critica il presente e progettare un futuro sostenibile.

Nel 2016 è inoltre iniziato il progetto di ricerca scientifica del Centro Nazionale di Documentazione sul Coltello. Si tratta di un archivio on-line che raccoglie risorse documentarie di diversa tipologia e che permette di esplorare il mondo dell'arte fabbrile come saper fare tecnico e attività culturale e sociale, aperto sia nella condivisione dei materiali che nella produzione dei contenuti.

Il percorso museale

Piano terra

HALL - "Il museo e l'identità di Maniago": il rapporto con il territorio e l'identità locale

SEZIONE 1 - "La fucina del mago: mestiere e tecniche del coltellinaio": le fasi storiche di produzione e organizzazione del lavoro

SEZIONE 2 - "Dall'ossidiana all'ossido metallico: materie prime, fonti di energia, saperi e pratiche": il ciclo di produzione del ferro e i materiali

Primo piano

HALL - "Il Coltello come simbolo": rappresentazione simbolica di coltelli e lame, nella storia locale e nella mitologia

SEZIONE 3 - "Dalla Funzione alla Forma": evoluzioni e trasformazioni della produzione dei coltellinai maniaghesi

SEZIONE 4 - Mostre temporanee

SEZIONE 5 - Sezione del ferro e legno del Museo Provinciale della Civiltà contadina "Diogene Penzi"

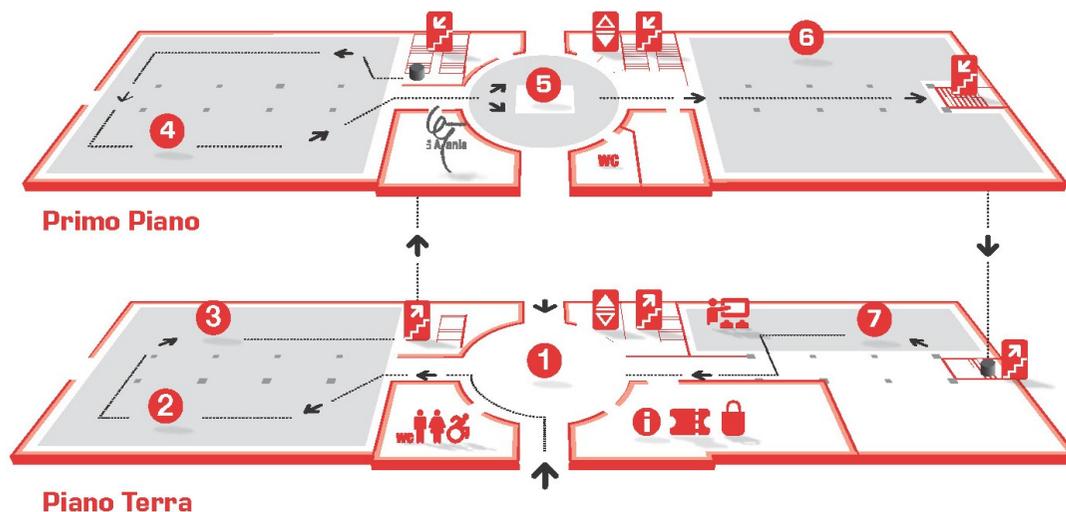
Il distretto produttivo e le collaborazioni con le aziende del territorio

Maniago è sede del *Distretto delle coltellerie*, formato da 9 comuni del mandamento, che impiega circa 1800 addetti nel solo ciclo produttivo degli articoli da taglio e si qualifica come secondo polo industriale della provincia di Pordenone. Macchine a controllo numerico, taglio laser, impiego di acciai speciali e di materiali ad alta resa sono solo alcune delle innovazioni tecnologiche che garantiscono all'industria maniaghese un prodotto di qualità superiore. Dai coltelli da tasca multiuso alle forbici professionali, dai pugnali sportivi ai coltelli da cucina, dalle spatole per uso artigianale ai precisi strumenti chirurgici: la produzione di Maniago copre gran parte del fabbisogno nazionale, ma forte è l'esportazione verso i mercati europei e americani.

Dopo varie esperienze cooperative nel 1960 è nato il Consorzio Coltellinai Maniago, associazione formata da un gruppo di aziende locali allo scopo di promuovere sul mercato internazionale una serie di prodotti che possono contare sull'affidabilità e garanzia di un marchio di qualità. Il Consorzio Coltellinai è oggi composto da 46 aziende che contribuiscono a far conoscere e garantire la qualità dei prodotti "Made in Maniago" attraverso la valorizzazione dell'innovazione tecnologica, della ricerca continua di nuovi materiali e dell'evoluzione del design. Il patrimonio storico locale, la tradizione aziendale familiare, l'invenzione e il continuo rinnovamento dei processi produttivi sono i principi su cui si fondano i prodotti "Made in Maniago".



Sezioni del percorso espositivo



Legenda

- i** Informazioni
- B** Biglietteria
- A** Ascensore
- S** Scale
- T** Toilette

Sala Conferenze

Shop

Nella bottega del Museo si possono acquistare prodotti delle coltellerie maniaghese e materiali editoriali sulla storia fabbrile della città.

Sede Lis Aganis Ecomuseo delle Dolomiti Friulane

1 Hall

All'ingresso ci specchiamo direttamente nella storia maniaghese con volti, gesti, luoghi e immagini dei protagonisti della tradizione fabbrile locale.

2 La fucina del Mago

Dai primi battiferri lungo la roggia derivata dal torrente Cólvera nel 1453, fino all'industria e alla lavorazione odierna dei metalli, la prima parte del percorso espositivo ricostruisce le fasi storico-produttive, gli ambienti, gli strumenti e i saperi dei fabbri maniaghese (*fvávrís*).

3 Dall'ossidiana all'ossido metallico

Quella di tagliare è stata probabilmente tra le prime necessità che l'uomo ha avvertito. In questa sezione si sperimentano e analizzano materiali, forme, dimensioni, ergonomia degli oggetti taglienti nella loro evoluzione storica, soprattutto la lama e la sua impugnatura come componenti essenziali.

4 Dalla funzione alla forma

La storia della produzione locale va dagli attrezzi per contadini o per specifici mestieri sino ai nuovi e più diversi utensili in cui il design gioca un ruolo decisivo.

Gli oggetti esposti sono testimoni e agenti del continuo rinnovarsi del mondo e nel contempo della capacità di un piccolo universo produttivo e degli artigiani di Maniago di adeguarsi continuamente a esso.

5 Il coltello come simbolo

Il coltello come oggetto simbolico viene qui illustrato nella sua ambivalenza di utensile indispensabile nella vita quotidiana e nello stesso tempo arma pericolosa, con esempi dalla mitologia classica alla storia dell'arte e tradizioni popolari.

6 Sala Armando Pizzinato

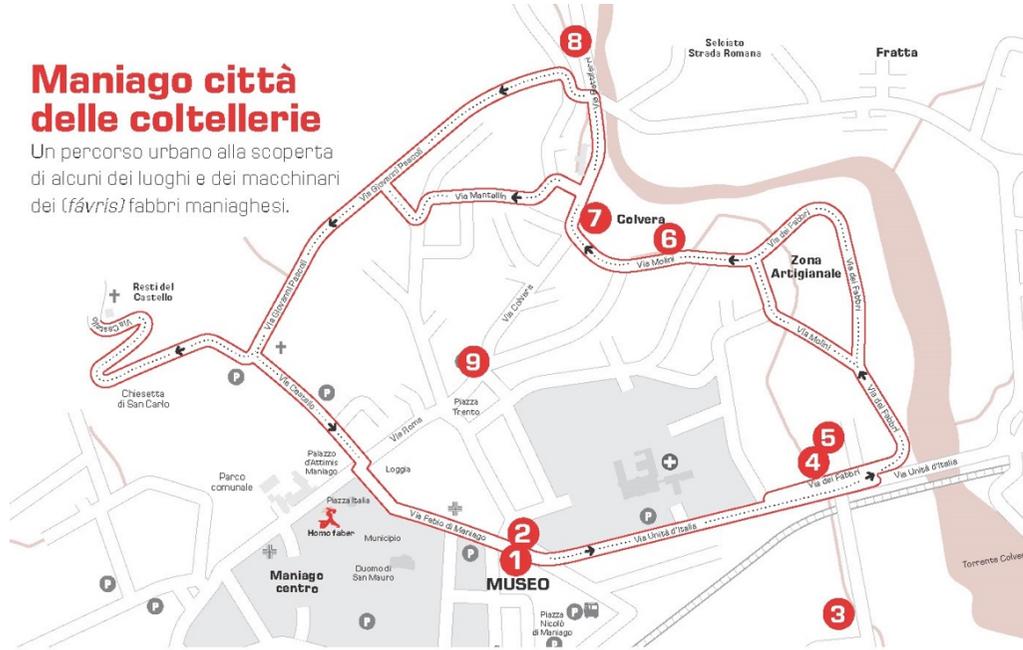
Destinata alle mostre temporanee.

7 Centro di interpretazione del territorio sui mestieri

Un luogo dove scoprire e interpretare il territorio attraverso i vari mestieri, un percorso tra cultura, tradizioni, antiche botteghe e grandi fatiche, capace di mettere in atto processi didattici, educativi e turistici.

Maniago città delle coltellerie

Un percorso urbano alla scoperta di alcuni dei luoghi e dei macchinari dei (*fávrís*) fabbri maniaghesi.



1 Maglio a caduta (Berta)



2 Trancia



3 Maglio a caduta (Berta)



4 Vecchio battiferro



5 Roggia del Colvera



6 Forno



7 Mole di arenaria



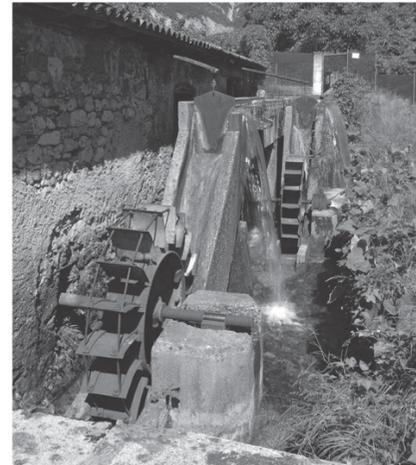
8 Maglio a balestra



9 Limatrice



5 Roggia del Colvera



La storia dei fabbri maniaghesi inizia nel 1453 quando il conte Nicolò di Maniago fece incanalare l'acqua del torrente Còlvera in una roggia, lungo la quale sorsero i primi battiferri che sfruttavano l'energia idraulica per azionare i grandi magli a testa d'asino. Questi fabbri (*fávrís da gros*) meccanizzarono la produzione di attrezzi da lavoro e di armi per le truppe della Serenissima. Sulla scorta dell'esperienza maturata nella lavorazione dei metalli, nacquero nelle case centinaia di botteghe per la produzione di oggetti da taglio completamente rifiniti, quali coltelli e forbici.

2.2. Museo Carnico delle Arti Popolari “Michele Gortani”

Località

Tolmezzo (UD)

Visitatori annuali

4.205 (2019)

Orario di apertura

1 maggio - 30 settembre: mar-ven 9:00-13:00 e 15:00-18:00

Sab-dom 10:00-13:00 e 15:00-18:00

1 ottobre - 30 aprile: mar-ven 9:00-13:00 e 15:00-17:00;

mer 9:00-13:00; 9.00 - 13.00; sab-dom 10:00-13:00 e 15:00-17:00

Modello di governance

Il Museo è gestito dalla Fondazione Museo Carnico Gortani, Ente di diritto privato in controllo pubblico. La Fondazione è gestita da un consiglio d'amministrazione composto dai rappresentanti di: Regione autonoma FVG, Città di Tolmezzo, Bim Alto Tagliamento, Uti della Carnia, Società Filologica Friulana. Il museo fa parte della rete museale CarniaMusei.

Anno di apertura

1937

Dimensione staff

4 dipendenti

Pricing

Intero: € 5,00; Ridotto: € 3,00 (per minori dai 7 ai 14 anni, persone oltre i 65 anni, gruppi composti da più di 15 persone); € 2,00 per scolaresche e persone con disabilità; Gratis con FVGcard

Ospitato nel secentesco Palazzo Campeis, il museo espone una ricca collezione di materiale etnografico, artistico e artigianale che contempla tutti gli aspetti della vita e delle tradizioni della Carnia, lungo un arco temporale che corre dal XIV al XIX secolo. Il museo è nato grazie al paziente lavoro di studio e reperimento di oggetti e testimonianze etnografiche svolto dal geologo e politico Michele Gortani (1883-1966) a partire dal 1920.

Il percorso si snoda in 30 sale che ricostruiscono gli ambienti domestici e di lavoro: la cucina, le camere, il tinello, le botteghe del battirame-ottonaio, del tessitore, del falegname. Sezioni specifiche sono dedicate ai ferri battuti, agli attrezzi dell'artigianato e a quelli della vita pastorale, ai costumi popolari, alle maschere, alla tessitura, alle ceramiche, ai così detti “bronzins” (pentole tripodate in bronzo). Va sottolineata l'importanza della raccolta di tessuti e ricami: la tradizione carnica in materia è notevole e l'esperienza maturata nei secoli è stata poi esportata in altri ambiti territoriali, nazionali ed esteri. Di grande interesse per la storia sociale della Carnia è la collezione dei ritratti che animano il museo.

Una sala è dedicata alla religiosità popolare, sala che documenta come questo particolare aspetto risulti fondamentale per la comprensione delle tradizioni e dei ritmi della vita quotidiana di queste genti.

Il museo rappresenta una delle migliori introduzioni alla storia e alla cultura del popolo carnico: la vita dura di contadini, boscaioli e mandriani, la simbiosi degli uomini con la montagna, le sofferenze dell'emigrazione, l'ingegnosità degli artigiani e la loro religiosità. La Fondazione Gortani è inoltre proprietaria della Biblioteca e dell'Archivio Gortani, conservati presso Casa Gortani, che contengono materiali d'archivio storici e famigliari.

Per la ricchezza e la qualità di materiali esposti, il Museo delle Arti e Tradizioni Popolari di Tolmezzo è considerato uno dei musei etnografici più importanti a livello europeo.

Nel corso degli anni il Museo ha rafforzato il rapporto con gli artigiani del territorio, offrendo uno spazio all'interno della propria sede dove esporre e vendere i loro manufatti. In collaborazione con Confartigianato la Fondazione ha inoltre organizzato diverse mostre di artigianato locale, con l'obiettivo di valorizzare le forme di produzione contemporanea.



2.3. Museo dell'Orologeria Pesarina

Località

Pesariis (UD)

Visitatori annuali

nd

Orario di apertura

Giugno: mar-gio 14:00-17:00; sab-dom 10:00-13:00 e 14:00-18:00

Luglio: mar-ven 14:00-17:00; sab-dom 10:00-13:00 e 14:00-18:00

Agosto: tutti i giorni 10:00-13:00 e 14:00-18:00

Settembre: mar-dom 10:00-13:00 e 14:00-18:00 (fino a 08/09);

sab-dom 10:00-13:00 e 14:00-18:00 (dal 09/09)

Modello di governance

Il Museo è proprietà del Comune di Pesariis. Fa parte della rete museale CarniaMusei.

Anno di apertura

2002 (1996 fondazione)

Dimensione staff

Nd

Pricing

Intero: € 3,00; Ridotto: € 1,50; Gratis 1 biglietto ogni 10, per bambini fino a

6 anni compiuti, scolaresche fino alla scuola secondaria di I grado, portatori

handicap e accompagnatori, gruppi strutture per anziani, possessori

FVGcard

Già nel corso del Seicento alcune famiglie di Pesariis si dedicavano alla produzione di orologi meccanici a pesi, con casse generalmente realizzate in legno o in ferro battuto e decorato. Inizialmente da sala, con suoneria oraria, venivano installati sotto i portici delle case patronali e segnavano le ore scandendo così le fasi delle attività agricole. L'attività artigianale si specializzò nel Settecento, con lo sviluppo della produzione di orologi pubblici (per campanili e torri), in cui si distinse la ditta dei fratelli Solari. Dal 1725, data del documento che attesta la più antica installazione di un orologio nella città di Cherso, l'attività della Solari proseguì ininterrottamente per due secoli, assumendo carattere industriale dopo la Prima Guerra Mondiale e dedicandosi per lo più alla produzione di orologi per le stazioni ferroviarie.

Il museo dell'orologeria pesarina raccoglie orologi da parete e da torre che testimoniano trecento anni di storia di attività, che rappresentò per la vallata e per la Carnia un fenomeno socio-economico molto rilevante. Attualmente il museo espone oltre un centinaio di orologi di varie epoche e provenienze, quasi tutti di proprietà del Comune di Prato Carnico e in parte concessi per l'esposizione da privati. La collezione offre una visione completa della filiera orologiaia, partendo dalla ricostruzione di orologi quattrocenteschi, per giungere ai moderni orologi-indicatori che abbinano alla misurazione del tempo la fruizione di un'ampia serie di servizi industriali e informativi.

Il percorso espositivo si sviluppa secondo un criterio cronologico su due livelli: da una parte i primi orologi a pendolo del 1700 e l'evoluzione di quelli da campanile meccanici, dall'altra la serie dei "marcatempo" e dei dispositivi a scatto di cifre (a lettura diretta) della produzione più recente.

Il Museo è integrato dal Percorso dell'Orologeria monumentale, un percorso espositivo all'aperto di 12 orologi monumentali minuziosamente studiati e progettati per rappresentare in varie forme artistiche il trascorrere e la misurazione del tempo, integrati nell'architettura e nell'urbanistica del paese,

tra le tipiche case dell'antico borgo. Si incontrano orologi che riproducono alcuni dei grandi progetti nati a Pesariis dall'ingegno di Remigio Solari: sono gli orologi a lettura diretta dell'ora, che segnarono un passaggio epocale per l'orologeria mondiale.

Oggi l'antica fabbrica Fratelli Solari continua la sua produzione in veste contemporanea, mentre artigiani e aziende del territorio si occupano di prodotti legati all'orologeria. Il Museo permette di conservare e valorizzare l'evoluzione tecnica e artistica di questa comunità di artigiani e inventori, il loro capitale sociale, la forza della creatività e la capacità industriale e di *design*.



3. Analisi di *best practices* nazionali e internazionali

3.1. Principali evidenze

In questo capitolo sono riportate 32 *best practices*, nazionali e internazionali, di progetti che vedono coinvolte istituzioni museali nell'attivazione di collaborazioni con imprese e professionisti operanti nel settore delle industrie culturali e creative. Alla base di tutti i progetti selezionati, c'è la visione della collezione museale e del patrimonio come risorsa per produzione di nuovo contenuto creativo. Sono stati selezionati casi che pongono enfasi non solo sul risultato delle collaborazioni ma anche sul processo, nella misura in cui c'è una forte attenzione a integrare le pratiche creative in un ampio spettro di attività museali, coinvolgendo in molti casi il pubblico dei musei e la cittadinanza.

Fonti utili per questa mappatura di buone pratiche sono state:

- “The Creative Museum Project”, un partenariato strategico triennale (2014-2017) finanziato tramite il programma Erasmus+, creato in risposta alla necessità di fornire formazione ai professionisti dei musei e ai loro partner per far fronte a un cambiamento percepito nella dinamica dei programmi di *engagement* museale, per stimolare collaborazioni al di fuori del settore, creando nuovi format e linguaggi di coinvolgimento e interazione con il pubblico.
- “Inspiring Creativity, Heritage & The Creative Industries”, un rapporto realizzato da The Heritage Alliance (UK) che propone una serie di raccomandazioni per sviluppare collaborazioni tra le industrie creative e il settore del patrimonio culturale.
- Le attività promosse dal *working group* “Museums and Creative Industries” del Network of European Museum Organisations (NEMO), fondato nel 1992 come rete indipendente di organizzazioni museali nazionali che rappresentano la comunità museale degli Stati membri del Consiglio Europeo.

È stato possibile clusterizzare le *best practices* per 6 macro-tipologie di attività di valorizzazione:

1. Sviluppo edizioni speciali
2. Attività educative (*workshops*, *masterclass*, laboratori per adolescenti e adulti)
3. Pratiche partecipative e di *community engagement*
4. Programmi di residenza e di ricerca
5. Allestimenti e mostre temporanee
6. Nuove tecnologie (VR/AR, fablab/makers, gaming, 3D)

La tabella sottostante sintetizza le buone pratiche analizzate.

Area di collaborazione	Buone pratiche
1. Sviluppo edizioni speciali	<ul style="list-style-type: none"> • Tate Modern museum shop • LaDress x Rijksmuseum • Rijksstudio • Morris & Co. Newill collection • Adobe & Bauhaus
2. Attività educative (workshops, masterclass, laboratori per adolescenti e adulti)	<ul style="list-style-type: none"> • Chester Beatty's Creative Lab for Teens • Samsung Digital Discovery Centre • The Hub - Wellcome Collection
3. Pratiche partecipative e di community engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Anchorage Museum SEEDs • Re:make the Museum • Stadtlabor - City Lab Historical Museum Frankfurt
4. Programmi di residenza e di ricerca	<ul style="list-style-type: none"> • Camera Torino e Magnum • V&A Residencies • Shakespeare Trust Residencies • R&D Studio - Historic Royal Palaces • Beyond Archive - Careof e Fondazione Olivetti
5. Allestimenti e mostre temporanee	<ul style="list-style-type: none"> • Just Humans - Museo Egizio Torino • Archeologia Invisibile - Museo Egizio Torino • EnjoyEternity - Museo Egizio Torino e Camera • Piccolo Museo del Diario • Museo Villa Bernasconi • Museo Internazionale della Calzatura di Vigevano
6. Nuove tecnologie (VR/AR, fablab/makers, gaming, 3D)	<ul style="list-style-type: none"> • Thinkering Zone - Museo della Scienza e della Tecnologia di Milano • Museum in a Box • Radiona.org e Tehnicki Muzej Nikola Tesla • Father and Son - Museo Archeologico di Napoli • Total Darkness - Science Museum di Londra • Ara com'Era - Museo dell'Ara Pacis di Roma • Two or Three Things I Know about Edward Hopper - Fondation Bayeler • The Deep Listener - Serpentine Galleries • Hold The World - Natural History Museum di Londra • Beyond the Castle - Castello Sforzesco

Sulla base delle pratiche analizzate è possibile trarre alcune considerazioni utili per l'attivazione di processi di cross-fertilizzazione, e nello specifico a partire dai progetti pilota identificati nell'ambito del progetto CROSSINNO. Tali esperienze mostrano infatti alcuni punti comuni che determinano il successo delle iniziative:

- **L'integrazione del processo creativo a monte delle attività museali:** le iniziative progettate insieme agli attori delle ICC non sono solo pensate per la fruizione finale al pubblico, e quindi non si limitano all'inserimento di programmi all'intero del catalogo dell'offerta culturale del museo, ma insistono su varie attività interne all'organizzazione (es. riprogettazione segnaletica, allestimento espositivo e *user experience*, organizzazione delle collezioni e dei contenuti, ecc.). Inoltre, caratteristica che accomuna le esperienze più virtuose è l'adozione di questo approccio integrato non solo nelle collaborazioni con creativi e imprese ma anche con i visitatori e le comunità di residenti locali. Ne è un esempio l'approccio transdisciplinare, che caratterizza le attività della Wellcome Collection di Londra nello sviluppo di progetti espositivi e programmi educativi, così la collaborazione tra il Museo Egizio di Torino e l'agenzia creativa Graphic Days in una sperimentazione progettuale condivisa per realizzare il nuovo sistema di orientamento interno, in una riflessione congiunta sull'utilizzo degli spazi museali e sulla fruizione delle collezioni.
- Il coinvolgimento dei visitatori del museo come **partecipanti attivi nel processo di co-creazione**, sia attraverso momenti strutturati, facilitati dallo staff del museo o da professionisti esterni, sia attraverso dispositivi che rendono gli utenti autonomi (es. piattaforme con collezione digitalizzata e *open source*) nella creazione di nuovi contenuti. Emblematica in questo senso l'esperienza di Derby Museums (UK), che ha avviato un processo partecipativo invitando il pubblico nella concettualizzazione, progettazione e realizzazione degli allestimenti per il prototipo di un nuovo museo, analogamente alle attività portate avanti dal museo della città di Francoforte che, attraverso l'istituzione di un laboratorio permanente, offre uno spazio per raccontare e condividere le storie e le conoscenze immateriali degli abitanti della città, attraverso processi collaborativi con cui vengono create mostre, eventi, film, paesaggi sonori e altre forme di produzione culturale.
- L'attenzione a includere nella strategia di sviluppo anche obiettivi di **audience development**, con percorsi mirati a stimolare e coinvolgere pubblici potenziali e nuovi attraverso innovazione e cambiamento nei format progettuali, nelle logiche di partecipazione e mediazione, negli strumenti di ascolto e di comunicazione, nell'utilizzo consapevole delle tecnologie e del digitale. In particolare, attraverso le nuove tecnologie, e la messa *online* di materiali e collezioni *open source*, i musei più virtuosi permettono di attrarre nuove fasce di utenza, soprattutto tra i pubblici più giovani, come dimostrano ad esempio le esperienze del British Museum (grazie al Samsung Digital Discovery Centre), del Rijksmuseum (con il progetto Rijksstudio) e del Museo Archeologico Nazionale di Napoli (attraverso l'operazione di *gaming* Father and Son).
- L'implementazione di **strategie di storytelling** proprio a partire dalla propria collezione museale, per trasferire delle narrazioni attraverso una molteplicità di strumenti e iniziative, quali: attività di comunicazione *online* e *offline*, soluzioni allestitivo che combinano elementi interattivi e multimediali per stimolare l'interazione con il visitatore, la realizzazione di attività complementari quali eventi, *workshop*, ecc. che rinforzano le narrative al centro della comunicazione museale. Il ripensamento intelligente degli allestimenti permette di valorizzare le collezioni senza necessariamente investire in infrastrutture ultra tecnologiche, come nel caso del Piccolo Museo del Diario di Pieve Santo Stefano e del Museo Villa

Bernasconi a Cernobbio, dove il percorso museale accoglie il visitatore in maniera coinvolgente e innovativa, conducendolo attraverso storie che raccontano il patrimonio locale da un punto di vista assolutamente inedito.

- Il forte legame con la **produzione contemporanea**, ovvero con il tessuto imprenditoriale e la produzione artigianale locale (es. La Dress X Rijksmuseum) o con le **sfide del contemporaneo** (es. i programmi sopportati dall'Anchorage Museum) che permettono così di attualizzare il patrimonio conservato nelle collezioni museali, che ha un enorme potenziale per offrire ai visitatori alcune chiavi di interpretazione per varie tematiche di attualità, come per esempio l'immigrazione, il mondo del lavoro, il cambiamento climatico, ecc.
- Infine, l'attivazione di **reti e partnership** con una pluralità di soggetti operanti nel contesto locale, tra organizzazioni private ed enti pubblici, che permettono alle istituzioni di attingere da un bacino più ampio di competenze e di garantire una maggiore risonanza sia dal punto di vista mediatico che di radicamento sul territorio.

3.2. Schede di approfondimento

1. SVILUPPO EDIZIONI SPECIALI

Museo: Tate Modern

Sede: Londra (UK)

Anno di apertura: 2000

Descrizione: galleria d'arte internazionale moderna e contemporanea

Numero di visitatori: 5,8 milioni

Assetto legale: ente pubblico

Progetto: Contemporary Artists

Partner ICC: artisti contemporanei

Tate Modern è una delle istituzioni museali più audaci nel concepire prodotti di *merchandising* museale originali, che non si limitano a riprodurre le opere più iconiche, ma cercano di reinterpretare il messaggio dell'artista. Tate Enterprises - la società che gestisce il negozio e la parte editoriale - generato ogni anno utili per ca. 2,8 milioni di sterline. Il *best seller* è la sciarpa da £ 85 di Grayson Perry, disegnata ad hoc dall'artista.

Highlights:

- Creazione di prodotti differenziati
- Reinterpretazione originale del messaggio dell'artista (no semplice riproduzione declinata su prodotti)
- Attività di *merchandising* pensata come una linea di *business* ad hoc, con curatela specifica e con una società correlata



BROWSING ONLY

Grayson Perry silk scarf

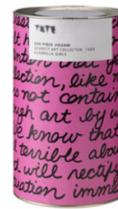
£85



BROWSING ONLY

Howard Hodgkin: Rain jigsaw puzzle

£30



BROWSING ONLY

Guerrilla Girls: Dearest Art Collector jigsaw puzzle

£30



BROWSING ONLY

Yayoi Kusama Late Night Chat is Filled with Dreams mug set

£45

Museo: Birmingham Museum and Art Gallery

Sede: Birmingham (UK)

Anno di apertura: 1885

Descrizione: museo e galleria d'arte con una collezione di importanza internazionale che comprende belle arti, ceramiche, oggetti in metallo, gioielli, storia naturale, archeologia, etnografia, storia locale e storia industriale

Numero di visitatori: ca. 600.000

Assetto legale: Birmingham Museums Trust (charity)

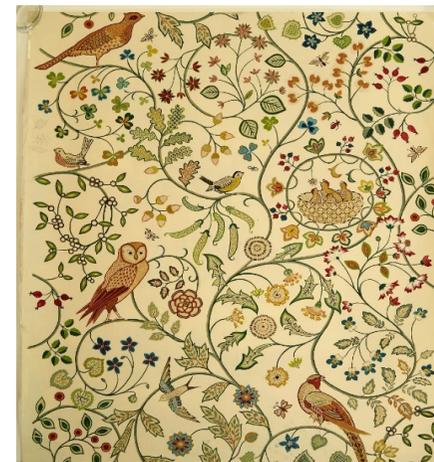
Progetto: Newill collection (2017)

Partner ICC: Morris & Co (produttore e rivenditore di arredi e arti decorative fondato dall'artista e designer William Morris)

Morris & Co. si è ispirato ai ricami conservati al Birmingham Museum and Art Gallery per produrre un'intera collezione intitolata "Newill" in omaggio a Mary Newill, insegnante di cucito alla Birmingham School of Art dal 1892 al 1919. La collezione ha richiesto diciotto mesi di realizzazione, restando fedele alla fabbricazione manuale di William Morris: ogni disegno è disegnato a mano da un artista che utilizza una fonte originale come ispirazione.

Highlights:

- Valorizzazione della collezione attraverso la creazione di nuove produzioni, con manufatti realizzati da artisti contemporanei
- Reinterpretazione originale del messaggio dell'artista (no semplice riproduzione declinata su prodotti)
- Creazione di contenuto anche nell'ottica di una commercializzazione sul mercato
- Sinergia tra istituzione museale e realtà produttiva



Museo: Rijksmuseum

Sede: Amsterdam (Olanda)

Anno di apertura: 1800

Descrizione: la più grande collezione di dipinti del Secolo d'oro olandese (1584-1702) e una considerevole collezione di arte asiatica

Numero di visitatori: ca. 2,2 milioni

Assetto legale: museo nazionale

Progetto: Art Dresses (2017)

Partner ICC: LaDress (impresa tessile)

Dopo il primo successo nel 2013, in occasione della riapertura del museo dopo un'importante ristrutturazione, LaDress e il Rijksmuseum hanno lanciato una nuova serie di abiti d'arte nel 2017. L'intera collezione è prodotta da specialisti della seta dei Paesi Bassi, in questo modo il progetto ha valorizzato non solo il patrimonio culturale, ma anche quello artigianale del paese. La serie è composta da quattro abiti unici disponibili esclusivamente nel negozio *online* di LaDress e il Rijksmuseum. Nella piattaforma di *e-shop* del museo è possibile anche acquistare sciroppi, marmellate e gelatine a base degli ingredienti rappresentati nelle opere classiche.

Highlights:

- Valorizzazione della collezione attraverso la creazione di nuove produzioni
- Alleanza con specifico settore artigianale tipico del territorio
- Utilizzo di canali online di vendita *e-commerce*
- Creazione di contenuto anche nell'ottica di una commercializzazione sul mercato



The LaDress ART DRESSES

In celebration of the Opening of the Rijksmuseum on April 13th 2013, we proudly present the LaDress Art Dresses collection. This collection consists of 13 unique dresses, each bringing one of the Rijksmuseum's most famous masterpieces to life.

[SHOP THE ART DRESSES >](#)



Rijksstudio

Prima della riapertura del 2013, il museo ha lanciato un nuovo sito ambizioso e innovativo, che includeva una sezione chiamata “Rijksstudio”: una collezione *online* che consente a tutti di utilizzare e remixare la collezione del Rijksmuseum e curare le proprie collezioni. Il Rijksstudio rappresenta un grande successo che ha coinvolto a oggi centinaia di migliaia di persone permettendogli di interagire in modo nuovo con la collezione.

Per lanciare l’operazione, il Rijksmuseum ha avviato una prima serie di interpretazioni creative, commissionate a designer olandesi: dal transfer-tattoo che riproduce un dettaglio di una natura morta del ‘600, opera dello studio Droog Design, alla sciarpa di seta dello stilista Alexander van Slobbe, con immagini tratte da vari dipinti della collezione. L’obiettivo dell’iniziativa è quello di incentivare artisti e *designer* – amatori o professionisti – a creare nuove immagini e nuovi oggetti a partire dal patrimonio storico-artistico del museo.



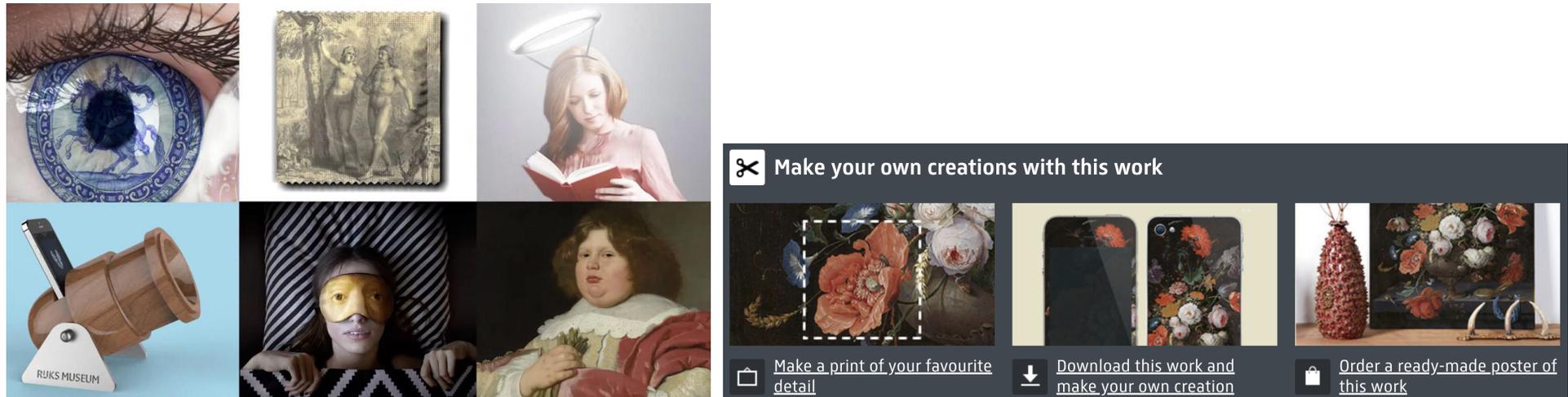
Lo strumento sviluppato dal Rijksmuseum offre la possibilità al pubblico di “collezionare” le opere del museo componendo un vero e proprio “studio personale” digitale. Attualmente, le oltre 700.000 opere digitalizzate del Rijksmuseum sono state collezionate in più di 500.000 Rijksstudios. Gli utenti hanno la possibilità di:

- utilizzare la funzione Master Matcher che, in base a una selezione multipla di immagini, offre raccomandazioni (es. “In another life I was a...”);
- impiegare gli *studios* come strumenti di visita “guidata” all’interno del museo;
- visualizzare gli *studios* di altri utenti o approfondire i materiali di archivio in base a tematiche comuni o *metadata* (es. nome, data, movimento artistico);
- salvare nel proprio *studio* solo alcuni selezionati dettagli di un’opera;
- condividere la propria collezione via *social*;
- scaricare le immagini delle opere in collezione e sperimentare la propria creatività (stampando il ritaglio di un dettaglio di un’opera, ordinare un poster *ready-made*, stampare l’opera su camicie, stoviglie, carta da parati, *scooter* e auto).

Dopo il lancio del Rijksstudio, il Rijksmuseum ha realizzato diversi progetti per mantenere vivo l'interesse del pubblico: ha avviato una collaborazione con la piattaforma di *marketplace* fai-da-te Etsy per incoraggiare le persone a vendere le proprie creazioni basate sulla collezione del Rijksstudio, e ha organizzato il concorso Rijksstudio Award, concorso annuale di *design* che invita il grande pubblico a utilizzare la collezione disponibile in alta risoluzione e con **licenza open source** per creare nuovi progetti creativi. Una giuria di rinomati *designer* e curatori seleziona 10 finalisti e 3 vincitori. Il premio finale prevede un premio di 7.500 euro.

Highlights:

- Opportunità per l'utente di personalizzare il prodotto
- Offerta di materiale *open source*
- Utente diventa anche venditore del prodotto (*prosumer*)
- *Audience development*: la ricca collezione di opere online permette di far conoscere il museo e quindi di acquisire nuovi visitatori in situ; l'approccio *friendly* e l'utilizzo ben dosato delle nuove tecnologie consente di attrarre nuove fasce di utenza, soprattutto tra i pubblici più giovani.



Museo: Bauhaus Dessau Foundation

Sede: Dessau (Germania)

Anno di apertura: 1994

Descrizione: con circa 40.000 oggetti, la collezione della Fondazione è la seconda più grande collezione Bauhaus al mondo. Nel 2019, in occasione del centenario dalla nascita del Bauhaus, ha inaugurato a Dessau anche il nuovo museo dedicato alla collezione. Il sito Bauhaus è patrimonio mondiale dell'Unesco.

Numero di visitatori: 100.000

Assetto legale: fondazione

Progetto: The Hidden Treasures Bauhaus Dessaus (2018)

Partner ICC: Adobe, p98a.berlin, designer e tipografici

Con la sua serie Hidden Treasures of Creativity, la società di *software* Adobe valorizza i temi storici dell'arte e del *design* aggiornandoli nel contesto digitale del 21° secolo. Per i tesori nascosti della Bauhaus, un gruppo internazionale di studenti di master in tipografia ha convertito gli schizzi di cinque *font* Bauhauslers nel mondo digitale dei *font* di sistema. Un esperimento che riprende lo spirito originario del Bauhaus. I progetti degli studenti sono stati guidati da Erik Spiekermann (designer e disegnatore di caratteri tipografici tedesco), Ferdinand Ulrich di p98a.berlin (tipografia berlinese) e Torsten Blume della Bauhaus Dessau Foundation. I caratteri digitalizzati sono disponibili in *download* gratuito per i membri di Adobe Creative Cloud. In occasione del lancio dell'iniziativa, Adobe ha promosso anche una *design challenge* rivolta a *designer* e creativi l'utilizzo dei *font*: gli utenti erano stimolati a creare una *brand identity* o un progetto grafico - loghi, poster, biglietti da visita, *web design* e altri elementi - usando i caratteri Bauhaus. Per il vincitore del primo premio, in palio un viaggio a Dessau per visitare la Bauhaus Dessau Foundation.

Il programma Adobe Originals è iniziato nel 1989 come tipografia interna Adobe, con l'obiettivo di creare caratteri tipografici originali di qualità. Oggi la missione del *team* di tipografi è quella di condurre ricerche e sviluppi originali per Adobe, creando caratteri sofisticati e sperimentali che esplorino le possibilità del *design* e della tecnologia. I caratteri tipografici rilasciati come Adobe Originals - famiglie complete di *font* e progetti *concept* più piccoli - sono il risultato di anni di lavoro e di studio, e sono considerati veri e propri standard di settore per l'ambizione e la qualità del loro sviluppo.



2. ATTIVITÀ EDUCATIONAL

Istituzione: Chester Beatty Library Ireland

Sede: Dublino (Irlanda)

Anno di apertura: 1950

Descrizione: la biblioteca accoglie le collezioni di miniature del magnate Sir Alfred Chester Beatty: manoscritti, miniature, stampe, disegni, libri rari e alcune espressioni artistiche della cultura islamica, dell'Asia orientale e dell'Occidente.

Numero di visitatori: 350.000

Assetto legale: public charitable trust

Progetto: Chester Beatty's Creative Lab for Teens (2014)

Partner ICC: TOG Maker Space, Science Gallery Dublin, Festival of Curiosity

Il Creative Lab for Teens di Chester Beatty è un *club* per i ragazzi dai 12 ai 17 anni creato nel 2014 in collaborazione con City of Dublin Youth Service Board. I giovani sono incoraggiati a partecipare e a contribuire al programma, che comprende seminari mensili della durata di ca. 3 ore. Il *club* ha due coordinatori designati specializzati in attività legate al mondo dell'arte, dell'artigianato e del *design*. Ogni mese viene selezionato un tema specifico legato alle mostre temporanee e permanenti e/o su un ambito correlato (es. animazione, STEAM, robotica, creazione di libri, elettronica, artigianato). La biblioteca e i coordinatori lavorano con gli adolescenti per programmare eventi futuri attraverso sessioni di *feedback* alla fine di ogni evento. Per il progetto sono state attivate collaborazioni con numerose organizzazioni locali: TOG Maker Space, Science Gallery Dublin, Festival of Curiosity. Il progetto ha ricevuto un premio per le migliori pratiche nell'ambito del Committee for Education and Cultural Action (CECA) dell'ICOM.

Highlights:

- Laboratorio per ragazzi finalizzato all'approfondimento di temi legati alle collezioni e alle mostre temporanee
- Co-creazione del programma formativo insieme ai destinatari
- Creazione di rete con il territorio e gli enti locali



Museo: The British Museum

Sede: Londra (UK)

Anno di apertura: 1753

Descrizione: il British Museum uno dei più grandi e importanti musei della storia del mondo. Il museo ospita circa 8 milioni di oggetti che testimoniano la storia e la cultura materiale dell'umanità dalle origini alla contemporaneità.

Numero di visitatori: 6 milioni

Assetto legale: museo nazionale

Progetto: Samsung Digital Discovery Centre (SDDC)

Partner ICC: Samsung, professionisti creativi

SDDC offre un programma di apprendimento per scuole e famiglie utilizzando la tecnologia digitale Samsung per coinvolgere il pubblico con le collezioni del British Museum. Il museo offre seminari e sessioni di *drop-in* ogni sabato e domenica, 52 fine settimana all'anno.

Nell'ambito di questo programma, un giorno al mese il Museo organizza un laboratorio di innovazione, in cui i Digital Learning Manager per SDDC possono sperimentare nuove tecnologie, nuove idee e approcci diversi e testarli sul campo con il pubblico in visita. Per dare il via al programma Innovation Lab, il museo ha coinvolto produttori, professionisti della creatività, artisti e sperimentatori di tecnologia, per organizzare le sessioni di *workshop*. Attualmente l'SDDC accoglie in media circa 500 bambini e giovani a settimana, impegnandoli in 19 attività.



Attraverso la *partnership* con Samsung, il British Museum ha attivato un programma di visita virtuale del museo, pensato per tutti coloro che non possono recarsi a Londra: con questo servizio, gli esperti del museo gestiscono sessioni di apprendimento tramite un *live stream* bidirezionale diretto alle aule scolastiche. L'idea di lavorare a fianco di Samsung per introdurre la tecnologia digitale nel museo è quella di rendere le mostre più accessibili, oltre a rendere le persone più a proprio agio nell'uso della tecnologia attraverso le procedure dettagliate nel Centro.

Il progetto ha ricevuto riconoscimenti a livello internazionale per l'apporto dato alla didattica museale: nel 2017 ha vinto il Best Digital Museum Experience da Leading Cultural Destinations e ha ricevuto una menzione d'onore nella categoria Education al Museums and the Web 2017 GLAMi awards. Nell'aprile 2018 si è aggiudicato il primo posto nella categoria Best Science & Technology per Londra all'Hoop Awards.

Highlights:

- Programma di apprendimento per scuole e famiglie
- Centralità dello strumento tecnologico come mezzo per la formazione
- Possibilità di interazione tra il pubblico del museo e i partecipanti alla formazione
- Obiettivi di *audience development*: le attività sono pensate per avvicinare e fare interagire il pubblico con le collezioni del British Museum, e per formare le nuove generazioni di visitatori
- Maggiore accessibilità grazie al programma di visite virtuali che permettono di fruire delle mostre e delle collezioni senza recarsi fisicamente al museo

Museo: Wellcome Collection

Sede: Londra (UK)

Anno di apertura: 2007

Descrizione: collezione accumulata in anni di viaggi e di ricerche da Sir Henry Wellcome, farmacista nato alla fine del 1800, con una particolare predilezione per il mondo medico e tutte le sue declinazioni, in particolare nell'ambito della sua evoluzione storica. Il museo ospita una grandissima varietà di manufatti di diverse epoche: dai vasi canopi dell'antico Egitto ai più moderni strumenti di chirurgia degli anni in cui visse lo stravagante collezionista. Le mostre temporanee e permanenti esplorano le connessioni tra medicina, vita e arte.

Numero di visitatori: 550.000

Assetto legale: Trust

Progetto: The Hub

Partner ICC: professionisti creativi

The Hub è un centro di ricerca transdisciplinare, situato al quinto piano della Wellcome Collection, che riunisce voci e competenze diverse per creare sinergie e nuove competenze. Le linee di ricerca di The Hub sono in particolare focalizzate su progetti legati alla salute e all'esplorazione di nuovi modi di lavorare. Ideas Hub è un programma settimanale di seminari e attività che riuniscono diverse prospettive e voci per creare nuove conoscenze sulla salute. L'ultima edizione del programma ha esplorato il tema della salute mentale, del potere e della proprietà. Attraverso esercizi creativi, progetti e incontri con una vasta gamma di esperti, il *team* di lavoro riflette su alcune domande chiave quali: Chi detiene il potere nella salute mentale? Qual è il ruolo della collettività locale nel creare comprensione e conoscenza? In che modo le collezioni Wellcome possono aiutare a esplorare queste domande?



Oltre a The Hub, la Wellcome Collection promuove e sviluppa attività creative su vari fronti e a 360° nella sua programmazione, attivando *partnership* con professionisti creativi per la realizzazione di mostre, eventi, *talk* e laboratori.

Un esempio è la produzione della mostra *Somewhere in Between*, per la quale la Wellcome Collection ha collaborato con quattro artisti contemporanei e un gruppo di scienziati: riunendo le installazioni di Martina Amati, Daria Martin, Maria McKinney e John Walter, la mostra riflette sul modo in cui gli artisti possono dare forma all'esperienza umana, provocando idee sui nostri sensi, la nostra salute sessuale, i limiti dei nostri corpi e la nostra catena alimentare. Gli artisti coinvolti hanno integrato in questo percorso espositivo le loro attuali ricerche nei campi di fisiologia, neuroscienze, immunologia e genetica. Le opere presentate in mostra provengono dall'ampio programma di progetti artistici finanziati da Wellcome, che supporta l'arte da oltre due decenni come parte del suo lavoro per incoraggiare le conversazioni su scienza e salute.



Il programma di eventi del museo adotta lo stesso approccio transdisciplinare, coinvolgendo creativi e artisti: un esempio è *Beyond the Perfect Image*, palinsesto di eventi che hanno celebrato l'invecchiamento e la riflessione sulle malattie attraverso spettacoli, proiezioni e discussioni su ciò che definisce un corpo sano. Dalla *stand-up* comedy, al canto del coro della comunità ospitante di San Cristoforo, alla proiezione di film di artisti, fino alla discussione collettiva sui temi della collezione. La Wellcome Collection produce eventi altamente innovativi anche nella misura in cui promuove pratiche di coinvolgimento del pubblico, per creare contenuti attraverso progetti di coproduzione con i giovani, la comunità locale o il pubblico più vasto di visitatori. I progetti più importanti vengono sviluppati fino a due anni in anticipo.

Wellcome Collection dedica un programma specifico anche ai giovani dai 14 ai 19 anni: grazie a *RawMinds* i ragazzi possono incontrarsi durante il fine settimana, la sera e durante le vacanze scolastiche per esplorare idee su scienza e arte. Ogni nuovo gruppo affronta insieme una nuova sfida creativa per produrre lavori originali e stimolanti. In passato, *RawMinds* ha lavorato sulla produzione di: prodotti progettati utilizzando la tecnologia flat-pack; un nuovo marchio e trailer video; cortometraggi documentari scritti e girati; una nuova commedia; un'installazione; una linea di merchandising per Wellcome Shop, ecc.



Highlights:

- Il patrimonio della collezione è fonte di ispirazione per riflettere su problemi/tematiche della contemporaneità
- Approccio fortemente transdisciplinare
- Apertura a creativi e professionisti dalle competenze eterogenee per lavorare su progetti di ricerca (“crediamo che i problemi complessi vengano risolti al meglio attraverso la collaborazione”)
- Processo creativo integrato a monte nelle attività di ricerca dell’istituzione
- Collaborazione con il pubblico per creare contenuti attraverso progetti di coproduzione

3. PRATICHE PARTECIPATIVE E DI COMMUNITY ENGAGEMENT

Museo: Anchorage Museum

Sede: Anchorage (Alaska, USA)

Anno di apertura: 1968

Descrizione: grande museo di arte, storia, etnografia, ecologia, dedicato allo studio e all'esplorazione della terra, dei popoli, dell'arte e della storia dell'Alaska.

Numero di visitatori: 180.000

Assetto legale: il museo è gestito dall'Anchorage Museum Association, un'organizzazione privata senza scopo di lucro con un contratto a lungo termine con il Comune di Anchorage, proprietario della struttura e delle collezioni. La Anchorage Museum Foundation gestisce la dotazione permanente e sovrintende al progetto di espansione.

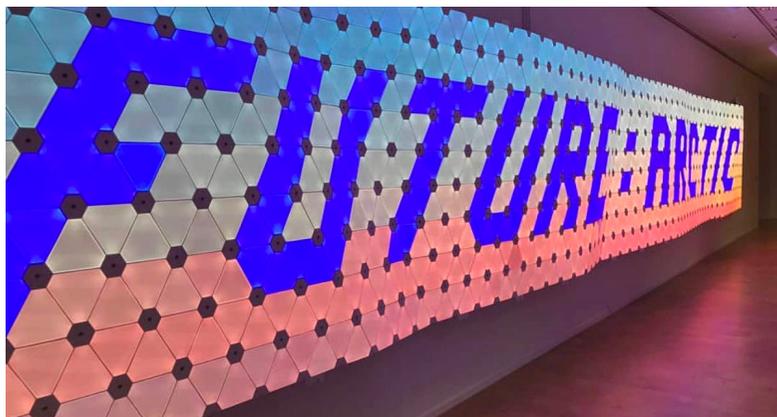
Project: SEED Lab (2019)

Partner ICC: artisti, designer e comunità locale

Anchorage Museum ha creato un laboratorio di innovazione per riunire artisti, *designer* e comunità locale per trovare soluzioni di efficienza energetica e risposte alle sfide poste dal cambiamento climatico: uno sforzo collaborativo guidato dal settore creativo, che unisce arte pubblica e ambiente. SEED Lab è uno dei cinque vincitori del Bloomberg Philanthropies Public Art Challenge.

Le attività primarie di SEED Lab si svolgono in un edificio nel centro di Design District, di fronte al Museo. I programmi pubblici sono accessibili gratuitamente, così come le opere d'arte all'aperto installate all'esterno del SEED Lab.

Anchorage Museum ha all'attivo numerosi altri programmi creativi, si impegna costantemente con artisti e altri professionisti creativi per supportare la loro ricerca e pratica porta queste progettualità all'interno e all'esterno del Museo, nella comunità e in tutto il mondo. I progetti creativi assumono molte forme, dalla ricerca sul campo o d'archivio, alla realizzazione di opere concettuali, spettacoli, interventi, film e nuovi media. Il museo lavora con artisti dell'Alaska e di tutto il mondo.



Tra i progetti si segnalano:

- **Taslaska:** open call rivolta a giovani di 12-19 anni che vivono in Tasmania e Alaska, per condividere video, foto, interviste audio, ritratti, illustrazioni, animazioni, poesie, mappe, luoghi preferiti per creare un *tour* virtuale e un "luogo condiviso". In collaborazione con Project O e Burnie Art Gallery in Tasmania.
- **Future Ready:** *open call* per cercare immagini, idee, parole e invenzioni, nonché manuali di sopravvivenza o proposte per costruzioni e installazioni, per affrontare sfide della contemporaneità quali la crisi climatica e le pandemie. I progetti selezionati faranno parte di un diario cartaceo e *online* e di potenziali mostre virtuali o fisiche.
- **Polar Lab:** il programma Polar Lab si concentra sul nord contemporaneo e futuro, con particolare attenzione all'arte, all'ambiente e agli artisti come ricercatori. I progetti hanno natura a lungo termine, con residenze che vanno da un anno a tre anni.
- **Polar Lab Collective:** in collaborazione con il Smithsonian Arctic Studies Center, questo progetto collega artisti emergenti dell'Alaska con le collezioni, stimolando la ricerca e lo studio, promuovendo lo sviluppo artistico, e ampliando il raggio d'azione alle comunità indigene.
- **Listen Up:** con opere di artisti dell'Alaska e di altre parti degli Stati Uniti, della Russia, del Canada e della Scandinavia, Listen Up offre al pubblico un'esperienza di ascolto e un'indagine sulla *sound art* di oggi. Le opere sono create a partire dai suoni raccolti in tutta l'Alaska. Una mostra permette l'ascolto collegando i suoni agli oggetti della collezione del museo. Ulteriori programmazioni, spettacoli e installazioni temporanee presentano nuovi lavori e modi di ascoltare il paesaggio del Nord.

Highlights:

- Arte e creatività come risposta alle sfide contemporanee (in particolare l'ambiente e il cambiamento climatico)
- Capacità di attrazione di finanziamenti
- Valorizzazione di giovani artisti attraverso lo strumento della *open call*
- Alleanza tra artisti e comunità locale
- *Partnership* internazionali

Museo: Derby Silk Mill

Sede: Derby (UK)

Anno di apertura: 1974

Descrizione: museo industriale e storico che si trova a Derby, in Inghilterra. Il museo è situato dentro nel Lombe's Mill, una storica filanda che segna l'estremità meridionale della Derwent Valley Mills, sito di interesse mondiale.

Numero di visitatori: 140.000

Assetto legale: ente pubblico

Project: Re:make the Museum (2013)

Partner ICC: Makers-in-Residence

Derby Museums ha avviato un processo partecipativo attraverso il progetto di riqualificazione del mulino di seta, considerato il sito della prima fabbrica al mondo. Con il progetto Re:Make the Museum ha invitato il pubblico a co-progettare e produrre allestimenti in loco per realizzare un prototipo di Museum of Making. Attraverso coproduzioni e approcci di *human-centred design thinking*, le persone sono state attivamente coinvolte per un periodo di 10 mesi nella concettualizzazione, progettazione e realizzazione di mobili, oggetti esposti e allestimenti per il prototipo di museo del piano terra del mulino della seta. I partecipanti hanno lavorato con il team dello staff del museo e gli architetti, i progettisti e gli artisti dei Makers-in-Residence. Il processo aperto ha anche costituito il programma pubblico per i visitatori.

Highlights:

- Processo partecipativo di co-progettazione degli allestimenti tra artisti, professionisti e pubblico
- La co-progettazione stessa diventa contenuto fruibile dal pubblico
- Processo creativo integrato a monte nelle attività di ricerca dell'istituzione



Museo: Historical Museum Frankfurt

Sede: Francoforte (Germania)

Anno di apertura: 1878

Descrizione: il museo contiene materiale culturale e storico legato alla città, con una collezione esposta in diverse mostre permanenti: Francoforte medievale, il Medioevo, dal XVI al XVIII secolo, la Francoforte del XIX secolo e la sua storia di metropoli 1866-2001.

Numero di visitatori: nd

Assetto legale: ente pubblico

Project: Stadtlabor/City Lab (2010)

Partner ICC: artisti, fotografi, esperti digitali, architetti e designer

Il City Lab del Historical Museum di Francoforte offre uno spazio per raccontare e condividere le storie e le conoscenze immateriali degli abitanti della città, attraverso processi collaborativi con cui vengono create mostre, eventi, film, paesaggi sonori e altre forme di produzione culturale. Il ruolo del museo è quello di moderatore o catalizzatore, e il museo diventa così una piattaforma e una zona di contatto. La collaborazione con le industrie creative, in particolare con artisti, fotografi, esperti digitali, architetti e *designer*, amplia il repertorio metodologico e partecipativo del museo e apre nuove strade per esplorare e rappresentare la città. I professionisti delle ICC portano il loro *know-how* creativo e tecnico nell'esplorazione, nella ricerca e nella narrazione delle varie storie della città.

Dopo diversi anni trascorsi a organizzare le mostre nello spazio urbano e in luoghi atipici (es. una piscina all'aperto, un concessionario di auto), il museo ha dedicato al Lab una sezione espositiva permanente.

Oltre al laboratorio fisico, è stato creato il Digital CityLab, un sito web che trasferisce il concetto di CityLab su una piattaforma online per gli utenti: una mappa digitale della città in cui i luoghi possono essere contrassegnati e ampliati con le storie e la conoscenza dei cittadini, inserendo contributi audio e video, foto e testi. Lo *staff* del museo seleziona i contributi dalla collezione in crescita, per mostrarli nelle stazioni multimediali presenti nella sede.

Highlights:

- Laboratorio civico (*online* e *offline*) offerto dal museo
- Collaborazione tra cittadini e professionisti delle ICC per riflettere sui temi urbani
- Calorizzazione delle "storie" sulla città raccontate dai cittadini
- *Output* del laboratorio: sezione espositiva permanente
- Processo che contribuisce al radicamento dell'istituzione sul territorio



4. PROGRAMMI DI RESIDENZA ARTISTICA

Museo: CAMERA - Centro Italiano per la Fotografia

Sede: Torino

Anno di apertura: 2015

Descrizione: centro espositivo per la fotografia italiana e internazionale che favorisce l'educazione all'immagine attraverso incontri, laboratori, workshop.

Numero di visitatori: 60.000

Assetto legale: fondazione

Progetto: Reflexions

Partner ICC: Magnum Photos

Altri partner: Leica Akademie Italy, AstiTurismo A.T.L., Alexala ed Ente Turismo Alba Bra Langhe e Roero

In occasione del riconoscimento Unesco di Langhe-Roero e Monferrato, tra i sistemi collinari più visitati in Italia, CAMERA ha organizzato in collaborazione con Magnum Photos una missione fotografica che ha coinvolto due grandi fotografi dell'agenzia, Alex Webb e Harry Gruyaert, in una residenza fotografica con trenta giovani autori.

Il progetto si è articolato attraverso due sessioni distinte. I 15 partecipanti di ciascuna, residenti sul territorio italiano e minori di 35 anni, sono stati selezionati tra oltre duecento candidature mediante un bando indetto da Regione Piemonte in collaborazione con CAMERA, Leica Akademie Italy, AstiTurismo A.T.L., Alexala ed Ente Turismo Alba Bra Langhe e Roero. I partecipanti hanno lavorato sotto la guida dei due autori, per documentare il patrimonio storico e culturale di Langhe-Roero e Monferrato.

Highlights:

- Forte valorizzazione del territorio
- Coinvolgimento di giovani autori
- Attivazione di *partnership* territoriali
- Attivazione di *partnership* con importante istituzione fotografica (Magnum)



Museo: Victoria and Albert Museum

Sede: Londra (UK)

Anno di apertura: 1852

Descrizione: il V&A è il più grande museo al mondo di arti applicate e decorative e *design*, nonché scultura, e ospita una collezione permanente di oltre 2,27 milioni di oggetti.

Numero di visitatori: 25 milioni

Assetto legale: ente pubblico

Project: Residency, V&A Research Institute

Partner ICC: Centro Sackler per l'educazione artistica

Altri partner: Andrew W. Mellon Foundation

Il V&A supporta artisti, *designer* e creatori attraverso un programma fisso di residenza che ospitando in uno studio di ceramica e in due studi interdisciplinari nel Centro Sackler per l'educazione artistica.

Oltre alle residenze di 9 mesi collegate al dipartimento di apprendimento, il museo lavora anche in collaborazione con altri dipartimenti e istituzioni esterne per offrire una gamma più ampia di residenze brevi. Attraverso queste esperienze i professionisti creativi hanno accesso alle vaste collezioni del museo e alle competenze curatoriali specializzate, e hanno l'opportunità di condividere il proprio lavoro con un pubblico diversificato. È un luogo in cui sperimentare, ispirando ed educando le giovani generazioni sul potenziale delle carriere nelle industrie creative.

Dal 2016 il V&A offre anche residenze di ricerca collaborativa attraverso il V&A Research Institute (VARI), supportato dalla Andrew W. Mellon Foundation. VARI supporta due residenze di ricerca all'anno per artisti, *designer* e *makers*. La "residenza integrata" di 12 mesi invita i professionisti creativi a esaminare criticamente i modi per ripensare il V&A dall'interno e trasformarlo in un sito attivo di partecipazione e discussione. La "residenza fuori sede" di 3 mesi supporta i professionisti con una pratica socialmente impegnata a lavorare con organizzazioni *partner* creative nella zona est di Londra. Ciò crea relazioni con le diverse comunità di praticanti, in previsione dell'apertura di V&A East.

Highlights:

- Residenza multidisciplinare permanente e integrata di 12 mesi (formati di residenza lunga 9 mesi in sede + residenza breve di 3 mesi fuori sede)
- *Target*: giovani creativi
- Valorizzazione delle collezioni del museo
- *Partnership* con realtà creative del territorio
- Collaborazione tra artisti e *staff* interno all'organizzazione, che fornisce supporto e conoscenze specialistiche



Museo: Shakespeare Trust

Sede: Stratford-upon-Avon (UK)

Anno di apertura: 1847

Descrizione: La Shakespeare Birthplace Trust è un'associazione scolastica indipendente con sede a Stratford-upon-Avon, nel Warwickshire, in Inghilterra, nata nel 1847 in seguito all'acquisto del luogo di nascita di William Shakespeare per la conservazione come monumento nazionale.

Numero di visitatori: ca. 1 milione

Assetto legale: Trust

Project: Residency

Partner ICC: artisti e creativi

Il Shakespeare Trust collabora con artisti di diverse discipline per esplorare nuovi approcci creativi alle cinque case storiche della famiglia Shakespeare, alle sue collezioni e ai suoi team. L'artista in residenza per il 2019 è stato Lee Lapthorne, designer di moda e creativo del tessuto, a cui è stato incaricato di creare due mobili su misura ispirati alle storiche case di Shakespeare di Stratford-upon-Avon, oltre che alla collezione e all'archivio del Trust.

Highlights:

- Valorizzazione originale del bene storico e delle collezioni attraverso la collaborazione con artisti multidisciplinari (moda/ design)
- Creazione originale di nuovi manufatti ispirati al bene storico



Museo: Historic Royal Palaces

Sede: UK

Anno di apertura: 1998

Descrizione: Historic Royal Palaces è un ente di beneficenza indipendente creato nel 1998 per gestire i Palazzi reali non occupati: La Tower of London Hampton Court Palace Kensington Palace Banqueting House, Whitehall Kew Palace con Cottage della Regina Carlotta

Numero di visitatori: 4,5 milioni

Assetto legale: Fondazione

Progetto: R&D Studio

Partner ICC: artisti e creativi

Historic Royal Palaces è stato a lungo considerato un soggetto innovatore nel settore del patrimonio. In particolare, nell'ultimo decennio sono stati avviati diversi progetti che hanno avuto un forte impatto sul pubblico nuovo ed esistente, aumentando in modo significativo la reputazione di HRP.

Molti di questi progetti sono nati in modi non tradizionali, attraverso collaborazioni con artisti, partenariati o processi di ricerca e sviluppo.

R&D Studio è un programma permanente di HRP che ha l'obiettivo di garantire che i palazzi reali storici incorporino nell'organizzazione approcci più innovativi per: rispondere alle opportunità creative, cercare attivamente nuove collaborazioni, *partnership* e modelli di *business*; aumentare la capacità di sviluppare internamente concetti innovativi.

Lo studio di ricerca e sviluppo è un *team* indipendente con sede all'Hampton Court Palace che ospita un programma a rotazione di residenze per artisti e creativi che lavorano con lo staff per creare nuovi progetti e portare innovazione in quelli esistenti. Il focus è sulle forme di *engagement* del pubblico attraverso la realizzazione di *performance live*, installazioni artistiche e l'uso di tecnologie immersive.

Tra i progetti sviluppati dal programma di R&D si segnala *The Lost Palace*, un tour del Lost Palace of Whitehall, un magnifico palazzo reale che è stato distrutto da un incendio 300 anni fa, attraverso un percorso teatrale in audio binaurale, tecnologie interattive basate sulla posizione, installazioni architettoniche e *performance* dal vivo. *The Lost Palace* è stato sviluppato in collaborazione con Chomko e Rosier, Uninvited Guests (con Lewis Gibson) e Calvium Ltd ed è stato in programmazione nel 2016-2017, ha vinto il premio per l'innovazione a Museum + Heritage Awards 2017, EU Heritage in Motion Award 2017, e International Best in Heritage IMAGINES Project of Influence award nel 2019.

Highlights:

- Studio di sviluppo creativo interno all'istituzione
- Promozione di progetti sperimentali in collaborazione con artisti e creativi per migliorare l'efficacia nel coinvolgimento del pubblico
- Ricerca sulle nuove tecnologie immersive per sviluppare nuovi modi di vivere gli spazi e le storie dei siti storici e raggiungere nuovo pubblico
- Collaborazione tra artisti e *staff* interno all'organizzazione, che fornisce supporto e conoscenze specialistiche

Istituzione: Careof

Sede: Milano

Anno di apertura: 1987

Descrizione: Careof è un'organizzazione no-profit per l'arte contemporanea che favorisce la creatività e la sperimentazione artistica in ogni sua espressione e forma. Archivio Nazionale Cinema Impresa-Cineteca Nazionale, con sede a Ivrea nel suggestivo ex asilo Olivettiano progettato da Mario Ridolfi, è un centro di conservazione, valorizzazione e diffusione del patrimonio audiovisivo prodotto dalle imprese italiane.

Progetto: Beyond Archive

Partner di progetto: Careof e Archivio Nazionale Cinema Impresa di Ivrea, Olivetti e Associazione Archivio Storico Olivetti, ARSENAL Berlino.

A partire dalla collaborazione fra due archivi, diversi ma complementari, che conservano due collezioni relative alla video arte (Careof, Milano) e al cinema d'impresa (Archivio Nazionale Cinema Impresa, Ivrea), Beyond Archive nasce con l'intento di sviluppare una ricerca sociale, politica e culturale che indaga l'utopia modernista da prospettive sfaccettate, partendo dal patrimonio industriale lasciato dalla figura di Adriano Olivetti. Il progetto ha esplorato temi che includono diversi momenti della storia industriale italiana, messa a confronto con la dimensione internazionale.

Careof ha attivato nel febbraio 2019 due residenze artistiche di ricerca e produzione come prima forma di investigazione: gli artisti Beto Shwafaty (BR) e il duo Raphaël Cuomo & Maria Iorio (CH) sono stati invitati a interagire con questo prezioso deposito di materiali. Attraverso la lettura e la reinterpretazione, l'archivio è diventato dunque il termometro di un tempo e uno spazio allargati, lo specchio di una città, di un paese e di un continente.



5. ALLESTIMENTI E MOSTRE TEMPORANEE

Museo: Museo Egizio di Torino

Sede: Torino

Anno di apertura: 1824

Descrizione: Il Museo Egizio di Torino è il più antico museo, a livello mondiale, interamente dedicato alla civiltà nilotica ed è considerato, per valore e quantità dei reperti, il più importante al mondo dopo quello del Cairo

Numero di visitatori: 850.000

Assetto legale: Fondazione

Progetto: Just Humans, Graphic Days (2019)

Partner ICC: Graphic Days Torino

Nel 2019 il Museo Egizio ha ospitato la presentazione di Graphic Days Torino, festival della creatività, della comunicazione visiva e della sperimentazione grafica, con il quale ha collaborato anche per ospitare nel proprio cortile la mostra temporanea Just Humans.

In mostra le opere di 100 illustratori, locali e internazionali, sul tema dell'integrazione, per condividere una riflessione su un tema oggi molto controverso ragionando sulla capacità del *visual design* di definire nuovi scenari possibili.

Il percorso di collaborazione tra la Fondazione del museo e lo staff di Graphic Days si è sviluppato nell'autunno 2018 con l'avvio di una sperimentazione progettuale condivisa, finalizzata a soddisfare un obiettivo prioritario per il Museo: migliorare l'esperienza di visita del proprio pubblico con la realizzazione del nuovo *wayfinding*, un sistema di orientamento interno.

Con tale iniziativa si è cercato di sviluppare un processo di lavoro idoneo a integrare tutte le competenze, proponendo una metodologia ispirata al *design thinking*. L'attività svolta al Museo Egizio, al di là delle azioni e degli strumenti attuati, è stata caratterizzata dall'adozione di un percorso partecipato, capace di stimolare il contributo di tutte le professionalità disponibili. Un approccio non comune rispetto all'abituale rapporto committente-fornitore, che ha generato una riflessione su punti di forza e margini di miglioramento del Museo in merito a temi che vanno dagli spazi museali, alla fruizione delle collezioni e all'orientamento interno.

Partendo dall'analisi dei bisogni si sono definiti alcuni modelli di segnaletica ambientale interna ed esterna al museo. Il primo intervento è stato l'installazione di un prototipo di totem indicatore, alla cui realizzazione hanno contribuito anche le competenze di un gruppo di studenti del corso di Comunicazione visiva del Politecnico di Torino.



Highlights:

- Doppia collaborazione con *partner* Graphic Days: esposizione e co-progettazione di percorso comunicazione ambientale per il museo
- Evoluzione rapporto di collaborazione tra museo e società di design: da committente-fornitore a partner di progetto condiviso
- Inclusione di studenti nel processo di progettazione
- Utilizzo della metodologia del *design thinking*

Museo: Museo Egizio di Torino

Progetto: Archeologia invisibile (2020)

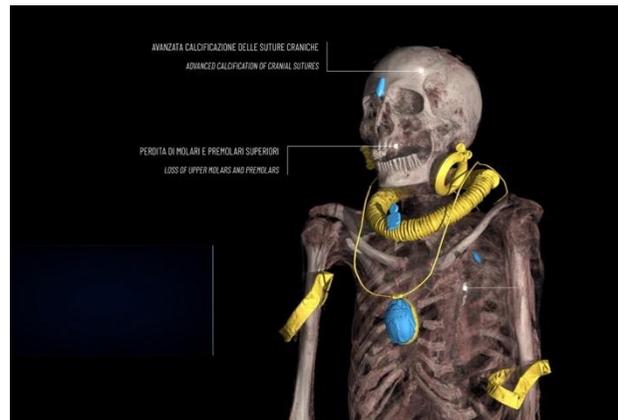
Partner ICC: impresa creativa (Robin Studio)

Altri partner: Politecnico di Torino

“Archeologia invisibile” è l’ultima mostra temporanea prodotta dal Museo Egizio con un allestimento che ha l’obiettivo di illustrare principi, strumenti, esempi e risultati della meticolosa opera di ricomposizione di informazioni, dati e nozioni resa oggi possibile dall’applicazione delle scienze alla propria disciplina e, in particolare, allo studio dei reperti.

L’archeometria – insieme delle tecniche adottate per studiare i materiali, i metodi di produzione e la storia conservativa dei reperti – rende possibile interrogare gli oggetti: grazie alla crescente interazione con le competenze della chimica, della fisica o della radiologia, il patrimonio materiale della collezione del Museo Egizio rivela di sé elementi e notizie altrimenti inaccessibili.

La mostra è visitabile anche attraverso un *virtual tour* immersivo sviluppato da alcuni studenti del corso di laurea in Ingegneria del cinema e dei mezzi di comunicazione del Politecnico di Torino in collaborazione con lo studio creativo Robin Studio, che, utilizzando fotocamere a 360°, hanno realizzato una riproduzione 3D dell’esposizione. Grazie al *virtual tour* è possibile esplorare le sale espositive e le vetrine ospitate, “navigandone” tutti gli elementi, dai video ai singoli reperti, da qualunque dispositivo.



Highlights:

- Ibridazione tra archeologia e nuove tecnologie
- Esperienza per il fruitore sia *online* che *offline*
- Presenza di elementi di interazione con il fruitore: opere diventano un insieme di dati accessibili
- Collaborazione con studenti universitari

Museo: Museo Egizio Torino, Camera

Progetto: #EnjoyEternity (2018)

Partner ICC: giovani artisti

Altri partner: Hangar Creatività (Assessorato alla Cultura e Turismo della Regione Piemonte e Fondazione Piemonte dal Vivo)

Nel 2018 il Museo Egizio e CAMERA – Centro Italiano per la Fotografia, hanno ospitato parallelamente la mostra #EnjoyEternity: progetto fotografico dell'artista Sharon Ritossa, vincitrice del bando Hangar Creatività, il progetto per sostenere i giovani talenti artistici promosso dall'Assessorato alla Cultura e Turismo della Regione Piemonte e coordinato dalla Fondazione Piemonte dal Vivo. Uno degli scopi di Hangar Creatività era di coinvolgere i grandi enti culturali in una operazione di *scouting* e affiancamento dei giovani talenti del territorio. Attraverso il progetto, l'antico Egitto incontra gli *smartphone* e si riscopre attraverso la lente degli schermi moderni: scatti rubati, cromie televisive e mummie dell'era tecnologica ripropongono la collezione del Museo Egizio in un'ottica inedita e contemporanea. Tema principale è il colore, declinato nella scala RGB (Red, Green, Blue) dello schermo, che riporta il passato ai suoi antichi splendori con cromie contemporanee e lo espone su lunghi rotoli di carta stampata, moderni e variopinti papiri.

Highlights:

- Progetto finanziato da ente pubblico
- Valorizzazione di giovani talenti del territorio
- Linguaggio visuale
- Commistione tra archeologia e tecnologia



Museo: Archivio Diaristico Nazionale di Pieve Santo Stefano

Sede: Pieve Santo Stefano

Anno di apertura: 1984

Descrizione: archivio pubblico che raccoglie documenti cartacei italiani in forma diaristica, epistolare e memorialistica autobiografica.

Numero di visitatori: nd

Assetto legale: Fondazione

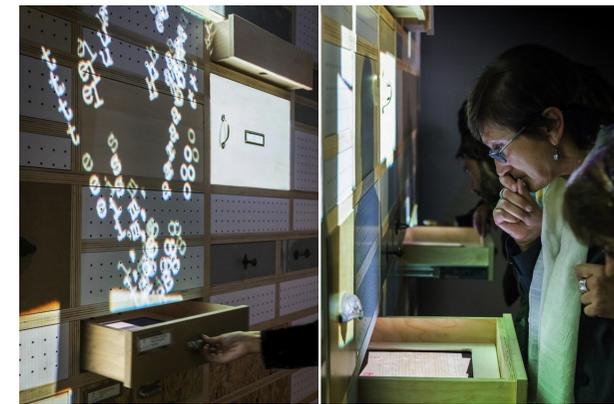
Progetto: Piccolo Museo del Diario (2014)

Partner ICC: Dotdotdot (Fablab e studio creativo)

Nel 2014 l'Archivio Diaristico Nazionale di Pieve Santo Stefano ha collaborato con lo studio creativo dotdotdot per progettare il percorso espositivo permanente. Il Piccolo museo del diario è un percorso multisensoriale e interattivo nato per raccontare le preziose testimonianze autobiografiche che l'archivio conserva dal 1984: oltre 6.500 scritti di gente comune in cui si riflette la vita di tutti e la storia d'Italia attraverso diari, epistolari, memorie autobiografiche. Un percorso museale che accoglie il visitatore in maniera coinvolgente e innovativa e lo conduce per mano attraverso le scritture di persone comuni che hanno raccontato la storia d'Italia da un punto di vista assolutamente inedito.

Highlights:

- Commistione tra patrimonio archivistico e tecnologia
- Creazione di un percorso di valorizzazione del patrimonio interattivo e multisensoriale
- Utilizzo di linguaggi artistici multidisciplinari



Museo: Museo Villa Bernasconi

Sede: Cernobbio

Anno di apertura: 2017

Descrizione: uno dei rari esempi di architettura liberty sul Lago di Como e unica villa cernobbiese aperta al pubblico, è stata costruita tra il 1905 e il 1906 su progetto dell'architetto Alfredo Campanini come "casa alla moda" per l'ingegnere Davide Bernasconi che, di origine milanese, fondò le omonime Tessiture Seriche a Cernobbio sul finire del XIX secolo.

Numero di visitatori: nd

Assetto legale: la villa è proprietà del Comune di Cernobbio

Progetto: Liberty Tutti

Partner ICC: il Museo è stato realizzato grazie al contributo di Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia ("Bando Territori Creativi. Anno 2016" e "Avviso Unico Cultura 2018") con installazioni interattive appositamente realizzate da Sfelab, Olo Creative Farm, Antioraro Video e Rataplan e con il coinvolgimento di numerose e importanti istituzioni museali e culturali del territorio, come la Pinacoteca Civica di Como, il Museo della Seta, il Teatro Sociale di Como, l'Associazione Arte&Arte, Como Città dei Balocchi, la Fondazione Alessandro Volta con l'8208 Lighting Design Festival, la Fondazione Arte Nova e Wikimedia Italia.

Dopo un lungo e importante intervento di restauro e ristrutturazione, durato dal 2005 al 2013 e finanziato con fondi pubblici e privati, il 26 novembre 2017 è stata definitivamente riaperta al pubblico grazie al progetto "Liberty Tutti", che ha permesso di valorizzare Villa Bernasconi attraverso nuove strategie basate sul coinvolgimento dei giovani, sulla contaminazione delle arti e sull'applicazione delle moderne tecnologie.

Fulcro del progetto è il nuovo Museo in cui, con il supporto di soluzioni tecnologiche e di *design*, è la villa stessa a raccontarsi e a condurre i visitatori, come degli ospiti, alla scoperta della sua storia e alla conoscenza delle persone che vi hanno vissuto, a partire dal 1906 – anno in cui è stata completata la sua costruzione – fino ad oggi. Non un museo nel senso tradizionale del termine, ma un'esperienza fatta di suggestioni e connessioni guidate dalle #vocidivilla: un percorso innovativo ed interattivo tra contenuti multimediali, oggetti e documenti storici in prestito da altre collezioni museali e private, ma anche attraverso esperienze multisensoriali (come curiosare nei cassetti, assaggiare qualcosa di dolce, rispondere al telefono...).

Il Museo è un luogo culturale accogliente (con un forte richiamo alla prima vocazione e destinazione d'uso della villa: una casa) e anticonvenzionale, che attualizza il rapporto tra passato e presente, trasmettendo messaggi di innovazione e dinamismo, con particolare attenzione ai temi della moda e del design, che insieme al *green* sono caratteri peculiari del territorio sul Lago di Como.

Il Museo è chiamato anche la "Casa che parla", poiché è la villa a raccontarsi con installazioni che uniscono tecnologia e *storytelling*: nella "Bacheca degli oggetti parlanti", per esempio, gli strumenti di lavoro recuperati tra gli ex dipendenti delle Tessiture Seriche Bernasconi e le ditte che ne hanno raccolto l'eredità, fanno ascoltare la loro voce grazie a sensori che si attivano con il contatto.

Il progetto è stato sviluppato anche in partnership con la società Soluzionimuseali-ims, che ha affiancato gli organizzatori nella realizzazione del *concept* museologico e ha iniziato un percorso di *brand development*, che attraverso *focus-group* specifici, ha portato il museo sviluppare attività di *civic engagement* rivolte al territorio di riferimento.

Highlights:

- Valorizzazione della storia della Villa e del patrimonio industriale attraverso installazioni che uniscono tecnologia e *storytelling*
- Coinvolgimento di un ampio numero di partner tra ICC e istituzioni
- Connessione con temi di attualità e tessuto produttivo locale
- Attivazione di processi di *civic engagement*



Museo: Museo Internazionale della Calzatura "P.Bertolini"

Sede: Vigevano

Anno di apertura: 1958, poi 2003

Descrizione: il museo è la prima istituzione pubblica in Italia dedicata alla storia della scarpa, nato da una donazione dell'industriale Pietro Bertolini, a cui se ne sono aggiunte altre nel corso degli anni, provenienti da privati e istituzioni.

Numero di visitatori: nd

Assetto legale: proprietà del Comune di Vigevano

Progetto: riallestimento percorso espositivo (2011)

Partner ICC: Studio Azzurro, Migliore+Servetto

La vocazione a raccontare storie è intrinseca in tutte le collezioni museali e grazie alle nuove tecnologie, alla multimedialità, alla tecnica dello *storytelling*, gli oggetti possono prendere vita, avere una voce e raccontare storie che aiutano a diffondere e agevolare il coinvolgimento del pubblico.

Il Museo Internazionale della Calzatura di Vigevano nel 2011 ha deciso, grazie a due interventi di carattere espositivo, di narrare attraverso le calzature la storia della moda e insieme una parte importante della storia del Paese. Nella "Stanza della Duchessa", il primo intervento multimediale a cura di

Studio Azzurro, la Pianella - tipica calzatura del XV secolo - diventa protagonista, trasformandosi in un "io narrante" in grado di raccontarci la sua storia, quella dei suoi possessori e di coloro che l'hanno realizzata. Un viaggio nel tempo attraverso immagini e parole che portano il visitatore dalla Vigevano di fine '400 ai giorni nostri, con la pianella come trait d'union tra passato e presente.

Attraverso un secondo intervento del 2016, a cura dello studio di architettura Migliore+Servetto, si è espansa questa modalità di visita esperienziale a tutta la collezione museale: il percorso si è così arricchito con sistemi multimediali, tavoli interattivi e una nuova galleria multimediale dedicata alla storia e alle declinazioni stilistiche del tacco a spillo, la cui nascita è avvenuta proprio a Vigevano nel 1953. Qui la narrazione è stata affidata a 10 calzature appositamente scelte che rappresentano altrettante tematiche esplorabili attraverso le postazioni multimediali.

Nell'ambito del riallestimento del museo è stato avviato anche il progetto "ShoeStyle Lab", pensato per offrire a studenti di moda e design e a semplici appassionati della calzatura, la possibilità di realizzare i propri progetti creativi attraverso la collaborazione con artigiani e aziende del settore. Per farlo è possibile trarre ispirazione dalla preziosa collezione storica del Museo, che diventa il "motore" per sperimentare un nuovo modo di ideare e realizzare le calzature. Il modello d'intervento dello ShoeStyle Lab offre ai giovani talenti gli strumenti e il *know how* necessari per emergere grazie alla possibilità di ideare i propri *concept* in loco attraverso *software* e apparecchiature per la modellazione 3D, per poi realizzare il prototipo dei propri bozzetti tramite un *network* di aziende qualificate e di provata esperienza.

Highlights:

- Allestimento multimediale che valorizza gli oggetti come strumento di narrazione di storie
- Cambiamento della percezione del museo da contenitore statico di oggetti a soggetto narrante
- Attivazione di un laboratorio che valorizza i beni in collezione e il *know how* della "capitale italiana della calzatura Made in Italy"



6. NUOVE TECNOLOGIE

Museo: Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia “Leonardo da Vinci”

Sede: Milano

Anno di apertura: 1953

Descrizione: il più ampio museo tecnico-scientifico in Italia, con la più grande collezione al mondo di modelli di macchine realizzati a partire da disegni di Leonardo da Vinci: 16.000 beni e testimonianze rappresentative della storia della scienza, della tecnologia e dell'industria italiane dal XIX secolo ai giorni nostri

Numero di visitatori: 545.000

Assetto legale: Fondazione

Progetto: Thinkering Zone (2015)

Partner ICC: makers, designers

Il museo ha creato un laboratorio permanente dedicato al *making*, all'ingegneria, al *design* e alla scienza, che integra tre metodi: il Tinkering (nuova metodologia educativa per l'apprendimento in STEM con un forte potenziale per lo sviluppo di innovazione, creatività e motivazione), il Making e il Design, con l'obiettivo di sperimentare approcci educativi, metodi per indagare e comprendere scienza, tecnologia e il mondo in generale.

La nuova area del museo è stata progettata per proporre attività accessibili a un pubblico ampio di ragazzi e adulti, per iniziare a sperimentare e conoscere gli strumenti di base, così come a *designer*, professionisti e *hacker*, offrendo opportunità di sviluppo professionale potenziando competenze in tema di innovazioni tecnologiche e di nuovi metodi per la produzione e prototipazione.

L'allestimento e ogni scelta in termini di strumentazione e disposizione nell'area è funzionale e volto a favorire nelle persone un approccio “da makers” nella sperimentazione della tecnologia. L'area è adiacente e accessibile dallo spazio *tinkering* e ha un ampio affaccio vetrato su un corridoio del museo di grande passaggio, per permettere a chi lo percorre di vedere le attività che si svolgono all'interno. Lo spazio è dotato di piani di lavoro attrezzati ad hoc e di una strumentazione standard: Laser Cutter per la realizzazione di strutture 2D o 3D, fresa di precisione, stampanti 3D e una grande selezione di componenti elettronici e strumenti per la programmazione di micro-controllori a basso costo per la prototipazione rapida di circuiti e oggetti.

Inoltre, è stata attivata una libreria di *software open source* per la realizzazione di progetti, la modellazione, la grafica e il ritocco fotografico.

Highlights:

- Utilizzo innovativo di tre approcci integrati in un unico spazio
- Approccio educativo sperimentale per indagare e comprendere la scienza e la tecnologia facendo emergere i punti di vista di ciascun visitatore
- Connessione con scena produttiva dei *makers*



Progetto: Museum in a Box

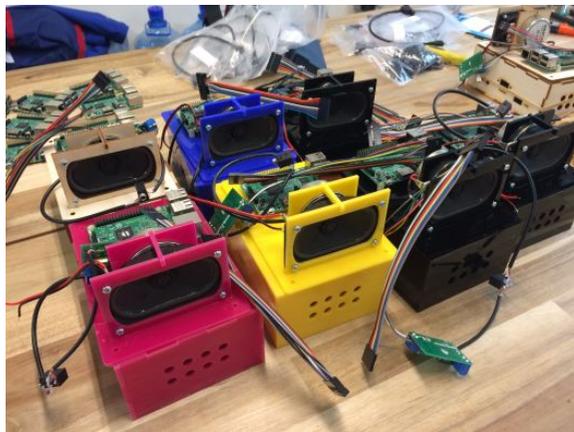
Musei partner/committenti: British Museum, Historic Royal Palaces, Jewish Museum London, London Metropolitan Archives, National Museum of Iraq, Smithsonian Institution Libraries, Swedish National Heritage Board, Victoria and Albert Museum, ecc.

Museum in a Box è il terzo progetto di ricerca e sviluppo nato da Good, Form & Spectacle, una società di *design* di Londra che lavora nell'ambito della valorizzazione del patrimonio culturale. La scatola è principalmente un dispositivo in acrilico o compensato alimentato da un Raspberry Pi 3 A, con due altoparlanti, un lettore Near-Field Communication (NFC) e un circuito stampato (PCB) progettato su misura. Ciascuna scatola viene fornita con una raccolta di oggetti: stampe 3D, cartoline, documenti, mappe, tutto ciò che è possibile raccogliere e toccare - e può essere inviato in qualsiasi parte del mondo. Ciascun oggetto ha un piccolo adesivo NFC in metallo che permette di attivare il dispositivo, il quale inizia a parlare e descrivere l'oggetto o raccontare una storia. È possibile acquistare un kit *Make Your Own* dal negozio online o commissionare lo sviluppare di una collezione ad hoc. Museum in a Box ha lavorato con organizzazioni di tutto il mondo, e istituzioni importanti come Smithsonian Institution Libraries, V&A, British Museum e Historic Royal Palaces. I musei chiedono committenze dirette con l'obiettivo di sostenere la storia orale, collaborare con artisti, raccogliere la risposta della comunità, migliorare i programmi formativi e ampliare la portata delle collezioni.

Gli educatori vedono il potenziale di Museum in a Box per aiutare gli studenti a imparare a sviluppare la propria creatività: il *kit* per gli educatori è il prodotto più popolare e viene accompagnato da un archivio di guide per studenti delle scuole primarie, secondarie e per gli adulti.

Highlights:

- Strumento che aiuta i musei ad aumentare l'accesso alle proprie collezioni e coinvolgere le persone attraverso storie condivise
- Dispositivo semplice e accessibile che facilita l'apprendimento e facilita il raggiungimento di obiettivi di *audience development*
- Meccanismo DYI (*Do it yourself*) che ne accelera la diffusione



Museo: Technical Museum (Tehnicki Muzej) Nikola Tesla

Sede: Zagabria

Anno di apertura: 1963

Descrizione: il principale museo della scienza e della tecnica in Croazia, nonché il museo più visitato del paese

Numero di visitatori: 140.000

Assetto legale:

Progetto: collaborazione con Radiona (2012)

Partner ICC: Radiona Zagreb Makerspace

Radiona - Zagreb Makerspace è un'associazione per lo sviluppo della cultura del DIY fondata nel 2011 al fine di migliorare la visibilità della cultura *open source* e della produzione autosostenibile, collegando tutti i possibili campi STEAM. Il *makerspace* sviluppa progetti interdisciplinari e innovativi con particolare attenzione alla costruzione di comunità, partecipazione, coesione, trasferimento di conoscenze e co-creazione. Il laboratorio è inoltre attivo nelle industrie creative e culturali nel contesto internazionale e locale.

Negli ultimi anni, il museo ha aumentato significativamente il numero di collaboratori e ampliato il loro profilo, attingendo dalla scena indipendente (associazioni, individui, istituzioni culturali ed educative, aziende, ecc.) e incoraggiando l'interdisciplinarietà e la transdisciplinarietà, cosa che ha permesso di attirare un nuovo pubblico.

La collaborazione tra il museo e il *makerspace* è iniziata nel 2012 quando Radiona.org è stata invitata dal museo ad avviare un progetto di collaborazione organizzando una parte del programma educativo, che includeva una serie di seminari (con *makers* internazionali e locali) e una mostra all'anno. Da allora la collaborazione prosegue con la co-creazione di mostre temporanee, *workshop* e seminari.

Highlights:

- Collaborazione pluriennale con *makerspace* locale, che permette di programmare lo sviluppo su un orizzonte temporale di medio periodo
- Attivazione di numerose partnership con scena indipendente e tessuto produttivo, in ottica di *audience development*
- Approccio che stimola la multi e trans-disciplinarietà



Museo: Museo Archeologico di Napoli

Sede: Napoli

Anno di apertura: 1957

Descrizione: storico ente museale che vanta il più ricco e pregevole patrimonio di opere d'arte e manufatti di interesse archeologico in Italia, ed è considerato uno dei più importanti musei archeologici al mondo se non il più importante per quanto riguarda la storia dell'epoca romana.

Numero di visitatori: 673.000

Assetto legale: ente pubblico

Progetto: Father and Son (2017)

Partner ICC: TuoMuseo

Il Museo Archeologico di Napoli, con le sue straordinarie collezioni provenienti da Pompei ed Ercolano, con la collezione Farnese e quella Egizia, è il primo museo archeologico a produrre un *videogame* destinato al pubblico internazionale di tutte le età. "Father and Son", videogame realizzato in inglese e italiano, è stato rilasciato gratuitamente e senza contenuti pubblicitari nel marzo del 2017 su Apple Store e Google Play. È il primo esempio in Italia, e tra i primissimi al mondo, di un museo che diventa *publisher* di un videogame.

Si tratta di un gioco narrativo 2D a scorrimento laterale, che esplora sentimenti quali amore, sogni, paura, attraverso il viaggio di un figlio alla scoperta di un padre archeologo che non ha mai conosciuto. Durante l'esperienza, il protagonista attraversa diverse epoche storiche: dall'antica Roma, all'Egitto, passando per l'età borbonica fino alla Napoli di oggi. *Father and Son* utilizza grafiche dipinte a mano, proprio per dare vita alle atmosfere del passato e raccontare quelle della Napoli di oggi. In particolare, l'artista inglese Sean Wenham si è proposto di creare una rappresentazione vivida e accurata della vita attraverso il tempo, fino a trasmettere al giocatore le sensazioni che è possibile provare passeggiando oggi per le strade di Napoli.

Il progetto è sviluppato da TuoMuseo, realtà internazionale già vincitrice del bando Innovazione Culturale di Fondazione Cariplo per lo sviluppo di soluzioni innovative in ambito culturale. Al gioco stanno lavorando diversi specialisti: Fabio Viola (Electronic Arts Mobile, Vivendi Games Mobile), Sean Wenham (Ubisoft, Sony), Alessandro Salvati (autore di ADON Project e Anxiety Attack), Arkadiusz Reikowski (compositore delle musiche di Kholat e Layers of Fear).

Il gioco in meno di un anno è stato scaricato circa due milioni di volte da un pubblico internazionale (meno del 10% dei giocatori complessivi è italiano, mentre nutrita è la rappresentanza cinese, russa, portoghese/brasiliiana, inglese, e di lingua spagnola). Oltre ad ambientare il gioco in numerose ambientazioni reali sparse per Napoli con l'idea di generare un impatto turistico, *Father and Son* introduce per la prima volta una modalità "check-in" che consente ai giocatori di ottenere contenuti *in-game* aggiuntivi qualora si rechino fisicamente al Museo di Napoli. Il gioco, attraverso l'attivazione del GPS, riconosce automaticamente la geolocalizzazione del giocatore e sblocca una nuova area giocabile e un cambio di abiti per Michael. Questo privilegio richiede quindi la presenza fisica a Napoli, e più precisamente all'interno del Museo. In un anno dal lancio del videogioco oltre 18.000 persone hanno sbloccato i contenuti certificando un impatto diretto tra videogioco e visita reale.



Highlights:

- *Gaming* come strumento di valorizzazione territoriale e incentivo al turismo (Napoli), con lo sviluppo di incentivi per la visita al museo
- Primo museo italiano *publisher* di videogiochi
- Contenuti del videogioco caratterizzati dalla commistione tra digitale e illustrazione analogica
- Alta attrazione di finanziamenti
- Progetto scalabile (primo esperimento di replica con il Museo Archeologico di Taranto per sviluppare il videogioco *Past for Future*)

Museo: Science Museum

Sede: Londra (UK)

Anno di apertura: 1857, poi 1928

Descrizione: il museo conserva più di 300.000 oggetti della collezione di scienza, tecnologia, industria e medicina più completa del mondo.

Numero di visitatori: 3 milioni

Assetto legale: il museo è gestito da Science Museum Group, un ente pubblico non profit

Progetto: Total Darkness (2018)

Partner ICC: Thought Den (studio di design)

Total Darkness è un'esperienza di narrazione digitale che invita il giocatore a risolvere una misteriosa interruzione di corrente nella propria città. Il gioco permette agli utilizzatori di guidare la storia attraverso le proprie scelte, incoraggiando a riconoscere come le abilità di tutti i giorni possano aiutare a sviluppare fiducia nel pensiero scientifico. Il giocatore naviga per le strade buie della città, armato solo di una torcia, affrontando varie sfide che richiedono curiosità, abilità di comunicazione e *problem solving* creativo. Invece di un approccio tradizionale incentrato su concetti di biologia, fisica o chimica, i giocatori sono incoraggiati a riflettere su quelle abilità date per scontate ma che costituiscono il cuore della pratica scientifica. Rivolto a bambini di età compresa tra 7 e 13 anni, Total Darkness è il frutto della ricerca del museo nel campo dell'apprendimento informale delle scienze. In un periodo di produzione di sei mesi sono stati prodotti più di 20 prototipi e coinvolti oltre 100 bambini nel *playtest* per aiutare a perfezionare l'esperienza. Total Darkness è fruibile gratuitamente su *smartphone*, *tablet* e *desktop*. Il progetto è stato sviluppato insieme a Thought Den, piccolo studio di *design* di Bristol. Tra i lavori di Thought Den, *Magic Tate Ball*, che abbina un'opera d'arte dell'archivio della Tate a un ambiente unico, e *Capture The Museum*, un gioco *multiplayer* dal vivo per gli spazi museali.

Highlights:

- Gaming come strumento di apprendimento informale come avvicinamento al metodo scientifico attraverso l'utilizzo di abilità comuni
- Prodotto sviluppato attraverso il test di 20 prototipi, con il coinvolgimento di 100 bambini
- Collaborazione con studio di *design* londinese Thought Den



Museo: Museo dell'Ara Pacis

Sede: Roma

Anno di apertura: 2006

Descrizione: il museo dell'Ara Pacis custodisce l'antica Ara Pacis Augustae e ospita mostre temporanee

Numero di visitatori: ca. 250.000

Assetto legale: ente pubblico

Progetto: Ara com'era (2019)

Partner ICC: ETT SpA (International Creative and Digital Industry), Zètema Progetto Cultura

L'Ara com'era è il primo intervento sistematico di valorizzazione in Realtà Aumentata e virtuale del patrimonio culturale di Roma Capitale, nello specifico dell'Ara Pacis, costruita tra il 13 e il 9 a.C. per celebrare la Pace instaurata da Augusto sui territori dell'impero. Sovrapponendo elementi virtuali alla percezione visiva (combinando riprese cinematografiche dal vivo, ricostruzioni in 3D e computer grafica), è stato possibile assistere a un racconto multimediale, per comprendere l'aspetto originario e la funzione dell'altare e osservare le trasformazioni del Campo Marzio settentrionale, l'area di Roma prescelta da Augusto per celebrare il proprio potere e dove originariamente era stata edificata l'Ara Pacis.

Immersi in un ambiente a 360° i visitatori hanno potuto ammirare l'Ara Pacis nei suoi colori originali, in un percorso della durata di circa 45 minuti disponibile in 5 lingue. Il progetto, promosso da Roma Capitale, Assessorato alla Crescita culturale - Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali e organizzato da Zètema Progetto Cultura, è stato affidato a ETT SpA (International Creative and Digital Industry). Il coordinamento, la direzione scientifica, i testi e la sceneggiatura sono a cura della Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali. L'interpretazione dei personaggi è affidata alle voci di Luca Ward e Manuela Mandracchia.

Il progetto ha combinato diverse tecnologie, con la creazione di mondi virtuali in cui sono stati inseriti sia personaggi reali sia ricostruiti in CG (computer grafica). Le riprese tradizionali in green screen con il coinvolgimento di attori veri sono state inserite in un ambiente a 360° attraverso software innovativi. Sono stati utilizzati particolari visori AR (Samsung GearVR) con una fotocamera inserita, che riconoscendo la tridimensionalità dei bassorilievi e delle sculture potevano effettuare un tracking in tempo reale. I contenuti virtuali apparivano così al visitatore come "ancorati" agli oggetti reali, contribuendo all'efficacia, all'immersività e al senso di magia dell'intera esperienza.

Highlights:

- Sperimentazioni con realtà aumentata e realtà virtuale al fine di ricostruire le fattezze originarie del bene storico (Ara Pacis)
- Esperienze fortemente immersiva
- Fruizione disponibile in 5 lingue
- *Partnership* articolata con collaborazioni tra imprese private e enti pubblici



Museo: Fondazione Bayeler

Sede: Basilea (Svizzera)

Anno di apertura: 1982

Descrizione: la Fondazione Beyeler è un'istituzione creata per valorizzare una raccolta di opere d'arte moderna e contemporanea

Numero di visitatori: ca. 450.000

Assetto legale: Fondazione

Progetto: Two or Three Things I Know about Edward Hopper (2020)

Partner ICC: regista Wim Wenders, Road Movies GmbH

In coincidenza di una grande rassegna che Fondazione Bayeler ha dedicato a Edward Hopper, la fondazione ha commissionato una produzione al regista Wim Wenders, che si è ispirato ad alcuni enigmatici dipinti dell'artista facendoli vivere in uno *short movie* in 3D, prodotto da Road Movies GmbH. Il corto di Wim Wenders, "Two or Three Things I Know about Edward Hopper", rappresenta un'esperienza immersiva in 3D che porta il pubblico in un viaggio attraverso i quadri di Hopper. Le riprese improntate all'"American spirit" di Edward Hopper sono offerte alla vista nello spettacolare formato tridimensionale. Nel cercare l'"Hopper Spirit" Wenders ha viaggiato attraverso l'America raccogliendo impressioni poi condensatesi nel film concepito per questo evento espositivo. La pellicola sottolinea non solo quanto il cinema debba a Edward Hopper ma soprattutto in quale misura lo stesso Hopper ne fosse affascinato.

Highlights:

- *Short movie* commissionato per valorizzare un evento espositivo
- Utilizzo della tecnologia 3D
- Produzione di un contenuto visuale che ibrida pittura, cinema e *storytelling*

Museo: Serpentine Galleries

Sede: Londra (UK)

Anno di apertura: 1970

Descrizione: le Serpentine Galleries sono due gallerie d'arte contemporanea nei Kensington Gardens, Hyde Park, nel centro di Londra

Numero di visitatori: 1,2 milioni

Assetto legale: Trust

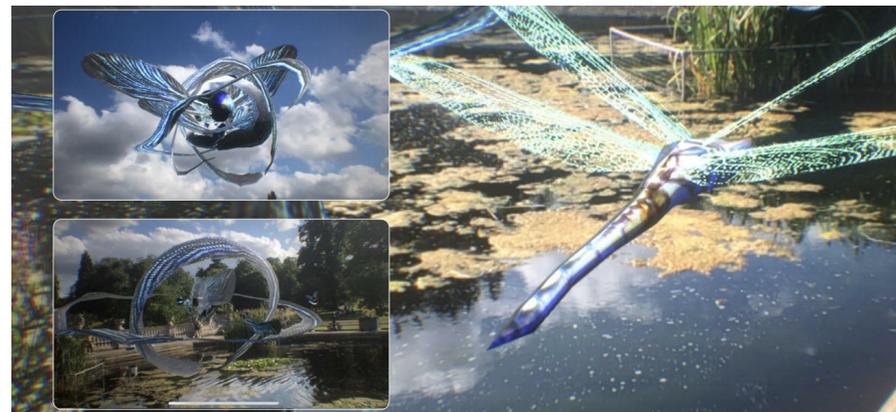
Progetto: The Deep Listener (2019)

Partner ICC: Google Arts & Culture, artista danese Jakob Kudsk Steensen

The Deep Listener, dell'artista danese Jakob Kudsk Steensen, è il progetto inaugurale del nuovo programma *Serpentine Augmented Architecture*, che, sviluppato in collaborazione con Google Arts & Culture, si pone lo scopo di combinare una nuova progettazione architettonica con le tecnologie più innovative. Il programma costituisce una vera e propria piattaforma di lancio per la sperimentazione in ambito architettonico, capace di ripensare lo spazio in un mondo virtuale. In particolare, *The Deep Listener*, selezionato tra 350 progetti internazionali realizzati da professionisti creativi, immagina nuovi spazi e scenari urbani attraverso la Realtà Aumentata: l'opera si propone come un'installazione architettonica immersiva in AR, realizzata all'interno dei Kensington Gardens, la cui fruizione è accompagnata da una audio guida "spaziale" che sfrutta le nuove reti di interazione con gli spazi che circondano la Serpentine. Il progetto dimostra come la costruzione di un mondo digitale può essere in grado di coinvolgere, piuttosto che separare, il visitatore e il mondo naturale circostante, rivelando importanti dettagli della relazione tra uomo e ambiente.

Highlights:

- Utilizzo dello strumento della realtà aumentata per una commistione tra tecnologia e architettura
- Realtà aumentata come medium per la realizzazione di nuovi scenari urbani
- Esperienza immersiva per il fruitore



Museo: Natural History Museum

Sede: Londra (UK)

Anno di apertura: 1838

Descrizione: il museo ospita circa 70 milioni di reperti organizzati in cinque collezioni principali: botanica, entomologia, mineralogia, paleontologia e zoologia.

Numero di visitatori: 5,2 milioni

Assetto legale: ente pubblico

Progetto: Hold The World (2018)

Partner ICC: esperti di VR

Hold the World è un'esperienza di VR interattiva, progettata dal Natural History Museum di Londra e commissionata da Sky VR Studio, che combina *gaming* e *storytelling* attraverso la tecnologia, permettendo agli utenti di manipolare virtualmente gli oggetti della collezione del Museo.

Grazie a *Hold the World*, il visitatore virtuale, direttamente da casa propria utilizzando cuffie e *controller* VR, è trasportato dietro le quinte del Museo, in aree solitamente chiuse al pubblico, accompagnato in un *tour* interattivo guidato da uno dei personaggi più importanti della storia naturale, Sir David Attenborough. Ricreato digitalmente come ologramma 3D, Attenborough trasmette le proprie conoscenze specialistiche su una serie di esemplari, tra cui una balena blu, uno stegosauo, un trilobite, una libellula, una farfalla e uno pterosauro.

Highlights:

- Progetto offre la possibilità di fruire del “dietro le quinte” del museo direttamente dalla propria abitazione
- Possibilità di interazione da parte dell’utente (fruizione interattiva)



Museo: Castello Sforzesco

Sede: Milano

Descrizione: grande complesso fortificato eretto nel XV secolo da Francesco Sforza, divenuto da poco Duca di Milano, sui resti di una precedente fortificazione medievale del XIV secolo nota come Castello di Porta Giovia

Visitatori: 587.000

Assetto legale: ente pubblico

Progetto: Beyond the Castle (2018)

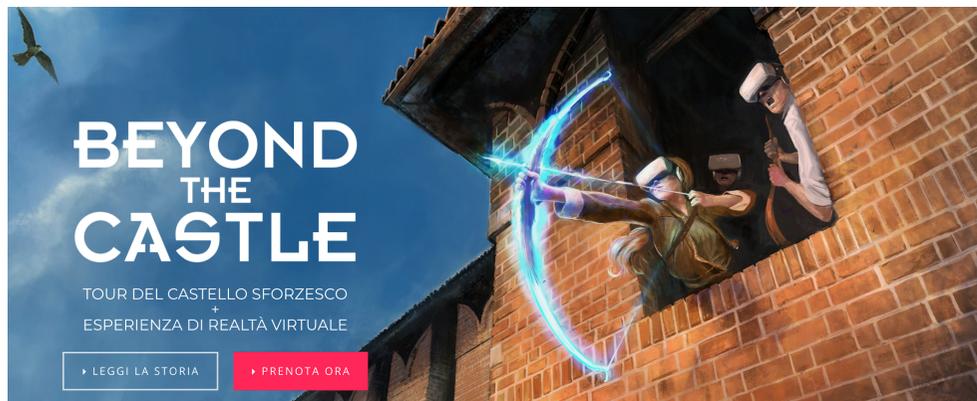
Partner ICC: Beyond the Gate, società che sviluppa esperienze di *edutainment* interattive e multigiocatore

Beyond the Castle - Time to make history è un'esperienza di realtà virtuale interattiva che permette di assumere il ruolo di un arciere medievale, scagliando frecce dall'antica Torre Falconiera del Castello Sforzesco di Milano. Beyond the Castle prevede un percorso integrato con una guida che accompagna alla Torre Falconiera, dove i visitatori-giocatori, indossando appositi visori, diventano protagonisti di un'esperienza interattiva di "hyper reality". Tolti i visori, il percorso può proseguire dal virtuale al reale, grazie a una mappa speciale che segnala alcuni luoghi comparsi durante l'esperienza e nei quali proseguire il percorso: dalle collezioni dei Musei del Castello Sforzesco alla Veneranda Biblioteca Ambrosiana, dalla chiesa di Santa Maria delle Grazie alla Vigna di Leonardo e alla Porta del Soccorso, antico accesso al Castello, e alla cinta della Ghirlanda.

Il progetto è stato realizzato dalla *start-up* milanese Beyond the Gate, società che sviluppa esperienze di *edutainment* interattive e multigiocatore rivolte alle famiglie e alle generazioni di nativi digitali. Rientra inoltre nell'ambito delle proposte didattiche gestite da Opera d'Arte, società concessionaria dei servizi didattici per il Castello Sforzesco in ATI con Ad Artem e Società Cooperativa Culture.

Highlights:

- Utilizzo VR come strumento di valorizzazione del patrimonio
- Fruitore è sia visitatore che giocatore (esperienza di *edutainment*)
- Commistione tra esperienza virtuale ed esperienza reale



Bibliografia

Ames P.J. (1994), *Measuring Museum's Merits*, in Moore K (ed.), *Museum Management*, London: Routledge.

Catalfo, P., Ciurcina, C., *et al.* (2007), *Gestione e controllo del patrimonio immateriale negli enti culturali: alcune evidenze empiriche nei processi di misurazione del valore nelle aziende museali*, in Sibilio Parri, B. (a cura di) *Responsabilità e performance nei musei*, Milano: Franco Angeli.

Chirieleison C. (2002), *La gestione strategica dei musei*, Milano: Giuffrè Editore.

Chirieleison, C. (1999), *La valutazione delle performance nelle gestioni museali: problematiche operative e tecniche*, *Studi e note di economia*, 1(99), 143-168.

Ciavarella, M. R. (2018), *Misurare i musei italiani. Contributo alla progettazione di un sistema informativo per la valutazione della qualità e della performance/Evaluating Italian museums. A contribution to the development of an information system to manage performance and quality. IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (17), 299-319.

Jackson, P.M. (1994), *Performance indicators: promises and pitfalls*, in K. Moore (ed.), *Museum Management*, London: Routledge.

Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Electa.

Turbide J., Laurin C. (2009), *"Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts"*, *Measurement of Cultural Organization Performance, International Journal of Arts Management*, 11(2), 56-70.