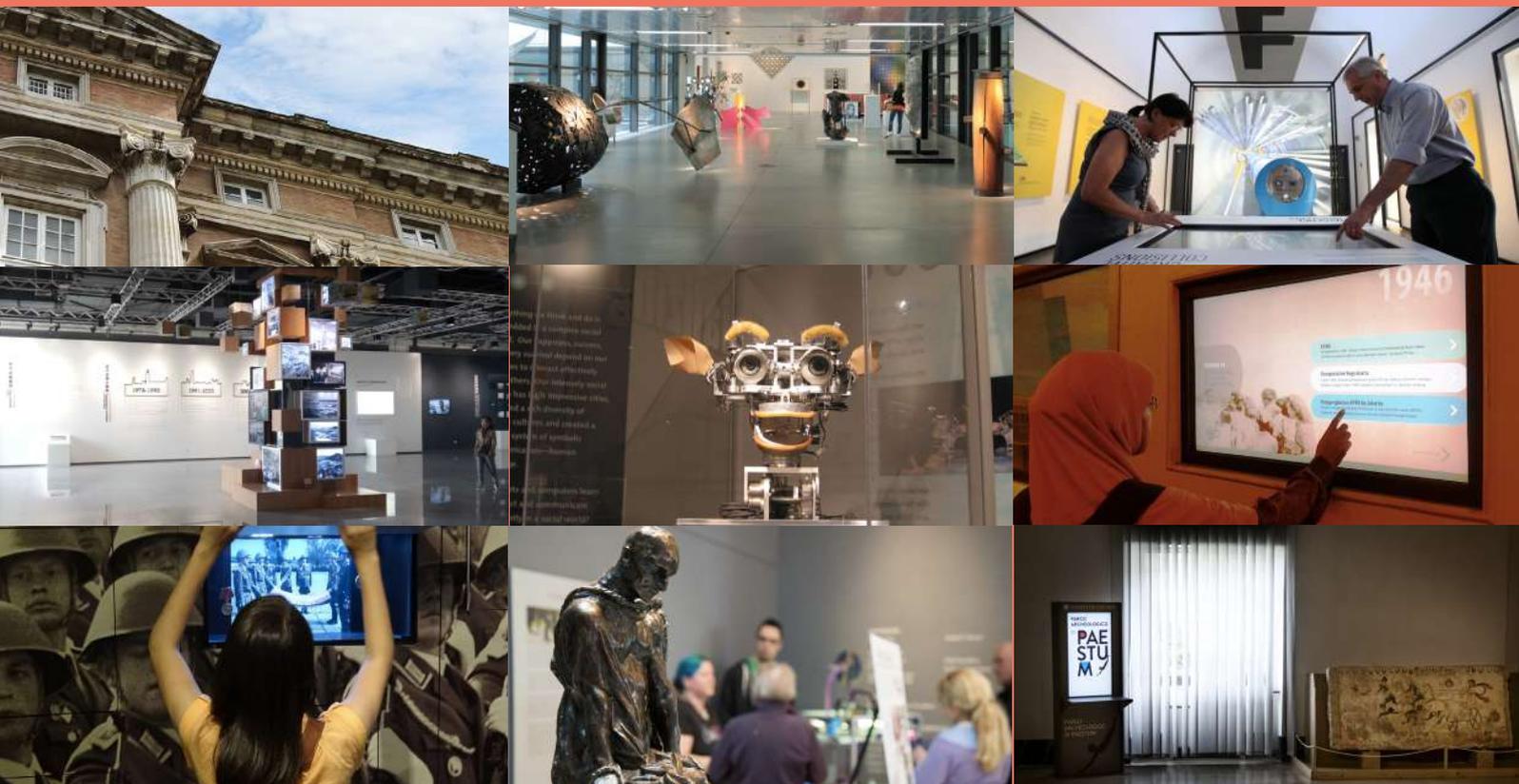

Musei del futuro

Competenze digitali per il
cambiamento e l'innovazione in Italia



Musei del futuro

Competenze digitali per il
cambiamento e l'innovazione in Italia

ERASMUS + / SECTOR SKILLS ALLIANCES

MU.SA: Museum Sector Alliance
575907-EEP-1-EL-EPPKA2-SSA



Curatori

Antonia Silvaggi, Melting Pro Learning
Federica Pesce, Melting Pro Learning
Romina Surace, Ufficio Ricerche Symbola - Fondazione per le qualità italiane

Interviste realizzate da

Antonia Silvaggi, Melting Pro Learning
Laura Bove, Melting Pro Learning
Romina Surace, Ufficio Ricerche Symbola - Fondazione per le qualità italiane
Sabina Rosso, Ufficio Progetti Symbola - Fondazione per le qualità italiane
Domenico Sturabotti, Direttore Symbola - Fondazione per le qualità italiane

Focus group organizzato da

Fondazione Symbola, Melting Pro, Istituto Beni Artistici Culturali e Naturali dell'Emilia Romagna e Link Campus University, in collaborazione con Artribune e MAXXI Museo Nazionale delle Arti del XXI secolo.

Progetto grafico

Laura Bove, Melting Pro Learning

ISBN 9788894297614

Progetto Mu.SA (2016-2019)

Il progetto Mu.SA - Museum Skills Alliance affronta il crescente divario tra l'educazione formale, la formazione e il mondo del lavoro, causata dall'insorgere di nuove professionalità e dal ritmo accelerato dell'adozione delle nuove tecnologie (ICT) nel settore museale.

Mu.SA intende aiutare i professionisti della cultura ad approfondire le competenze digitali nel settore museale attraverso la progettazione e il *testing* di un metodo di formazione unico.

Il progetto è finanziato dal Programma Erasmus+ della Commissione europea nell'arco di 36 mesi (01/11/ 2016 - 31/10/2019).

575907-EEP-1-2016-1-EL-EPPKA2-SSA

www.project-musa.eu

Partenariato Mu.SA

Il partenariato riunisce importanti organizzazioni del settore museale e della formazione professionale guidate dal capofila Hellenic Open University, insieme ad Ethnikos Organismos Pistopiisis Prosonon & Epaggelmmatikou Pro, ICOM, AKMI Anonymous Educational Organization dalla Grecia, Comissão Nacional Portuguesa do Conselho Internacional de Muse, Mapa das Ideias e Universidade do Porto dal Portogallo insieme a Link Campus University, Symbola Fondazione per le qualità italiane, l'Istituto per i Beni Artistici Culturali e Naturali della Regione Emilia Romagna e Melting Pro Learning per l'Italia e Culture Action Europe dal Belgio.

La riproduzione parziale e/o totale o la parziale distribuzione delle informazioni contenuto in questo volume è permessa solo se correttamente menzionata la fonte: "Melting Pro, Musei del futuro. Competenze digitali per il cambiamento e l'innovazione in Italia, Mu.SA Project".



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

INDICE

Premessa

06

Il contesto

11

2. Community

26

Postfazione di
Giovanna Barni

53

Risultati della
ricerca Mu.SA:
la voce degli
esperti

19

3. Professioni
e competenze
digitali

32

Contributi alla
ricerca

57

1. Cultura
digitale

20

4. Accessibilità
e sicurezza

46

Bibliografia e
sitografia

61

PREMESSA

Come possono i musei soddisfare i nuovi bisogni di una società in continuo mutamento? Quali sono le competenze necessarie per i professionisti del settore per rispondere alle sfide che pone l'introduzione del digitale? Di quali competenze c'è bisogno per traghettare l'istituzione museale dal Novecento alla contemporaneità?

Nell'ambito del progetto *Mu.SA – Museum Sector Alliance*, co-finanziato dal Programma Erasmus+, Key Action 2 Sector Skills Alliances, Melting Pro e Symbola hanno condotto un'indagine di scenario¹ con l'obiettivo di mappare i bisogni formativi dei professionisti museali in Italia in relazione alle loro competenze digitali e trasferibili. Si è scelto di operare attraverso un

approccio campionario, per raccogliere le indicazioni necessarie per lo sviluppo di corsi di aggiornamento professionale che corrispondano il più possibile ai bisogni formativi dei professionisti museali, in relazione alla tematica digitale e alle competenze trasferibili. I corsi che verranno sviluppati nei prossimi mesi, all'interno del progetto, saranno strutturati in modalità MOOC (*Massive Open Online Courses*), *e-learning* e in presenza.

L'auspicio è di supportare i musei nell'aggiornamento del personale con l'obiettivo ultimo di renderli più sostenibili, in un'ottica sociale, culturale ed economica. La ricerca ha seguito diverse fasi: la prima si è conclusa ad aprile 2017, con la pubblicazione di *Museum of the Future*², un report che indaga

il ruolo del *driver* digitale nel rinnovamento del settore museale, attraverso delle interviste in profondità somministrate a dieci responsabili di fama internazionale di musei europei, custodi di collezioni di diversa natura e scala.

Parallelamente, tra il mese di dicembre 2016 e il mese di marzo 2017, sono stati coinvolti nella ricerca 32 esperti italiani del settore, tra direttori di musei e parchi archeologi, esperti di vari ambiti della sfera museale, *project manager* di musei di piccole dimensioni, di *start-up* innovative e cooperative che forniscono servizi museali, docenti universitari, esperti di profili professionali e rappresentanti delle istituzioni competenti in materia, a livello regionale e nazionale.

Primo appuntamento, con 16 esperti, è stato il *focus group Innovazione digitale e musei*,

realizzato a dicembre 2016 dai partner italiani di progetto, Melting Pro, Symbola - Fondazione per le qualità italiane, Università degli studi Link Campus University e l'Istituto Beni Artistici Culturali e Naturali dell'Emilia Romagna (IBACN), in collaborazione con il MAXXI - Museo Nazionale delle Arti del XXI secolo e con la rivista culturale *Artribune*. Nei mesi a seguire, il bacino degli esperti coinvolti è cresciuto e sono state realizzate ulteriori 14 interviste che hanno arricchito i dati della ricerca.

Per tutti i paesi coinvolti nell'ambito del progetto - Italia, Grecia, Portogallo - il punto di partenza è stato il risultato del precedente progetto europeo *eCult Skills*, di cui Mu.SA è il *follow up*, che aveva portato all'individuazione di cinque profili digitali emergenti per il settore³.

1. La ricerca rientra nella prima fase del progetto, che ha visto coinvolti diversi partner nei vari paesi, oltre all'Italia, in Portogallo, la delegazione ICOM, Mapas das Ideias e l'Università di Porto; in Grecia, la delegazione ICOM, l' Hellenic Open University, Akmi e EOPPEP.

2. <http://www.project-musa.eu/wp-content/uploads/2017/03/MuSA-Museum-of-the-future.pdf>

3. I cinque profili sono: il *Cultural ICT Consultant* che ha il ruolo di definire la strategia digitale del museo; il *Digital Cultural Asset Manager* che gestisce la conservazione e la valorizzazione del patrimonio digitalizzato del museo; l'*Interactive Cultural Experience Developer* che progetta mostre innovative e interattive digitali; il *Cultural ICT Guide* che presenta al pubblico il contenuto del museo attraverso strumenti digitali; infine, l'*Online Cultural Community Manager* che gestisce tutte le comunità di riferimento del museo (*online* e *offline*) sviluppando un senso di appartenenza.

La presente pubblicazione riporta alcuni estratti delle interviste realizzate in Italia, organizzati e restituiti in quattro principali ambiti tematici, risultati maggiormente ricorrenti.

Il primo è quello relativo alla necessità di una **cultura digitale diffusa**. Per favorire il rinnovamento del settore, il primo investimento auspicabile è quello nella formazione digitale dei professionisti museali. Solo una cultura digitale diffusa permetterà alle istituzioni culturali del nostro Paese di ripensare i contenuti e i servizi culturali offerti, alla luce della loro rilevanza nel mondo digitale.

Il secondo ambito parla di **community**. Nell'ideazione e produzione di contenuti e servizi culturali innovativi, occorre sviluppare un'offerta personalizzata rispetto ai diversi pubblici da raggiungere, adottando linguaggi e canali di comunicazione idonei. Sempre di più l'istituzione museale è chiamata a ripensarsi come opera collettiva, alimentata dalle comunità che la sostengono (cittadinanza

locale e tutte le comunità - culturali e scientifiche - con cui si relazionano). Come luogo di costruzione di comunità e pianificazione condivisa dell'offerta culturale, il museo misura il proprio valore sulla base della quantità e qualità delle relazioni instaurate.

Il terzo ambito fa riferimento alle **professioni e alle competenze digitali** in relazione soprattutto alla digitalizzazione del patrimonio e al coinvolgimento dei pubblici, ambiti cruciali in questa fase di grandi cambiamenti. Da quanto emerge dalla ricerca Mu.SA, a oggi, in Italia, due sono le figure strategiche su cui si ritiene vadano concentrati gli investimenti. A fianco del più diffuso *Online Cultural Community Manager* (OCCM), responsabile della strategia di comunicazione del museo e della gestione delle relazioni con i pubblici *online*, si avverte l'esigenza di poter contare su una figura di raccordo, il *Digital Strategy Manager* (DSM). Responsabile della strategia digitale del museo, il DSM è un mediatore tecnologico, capace di costruire un dialogo proficuo tra le

realità museali e il mondo tecnologico; si tratta di una figura che conosce molto bene entrambi i mondi, in grado di promuovere l'innovazione tecnologica per traghettare i musei verso una nuova era.

Infine, il tema chiave dell'**accessibilità e della sicurezza** sottolinea l'importanza di trovare un equilibrio tra l'esigenza di rendere i contenuti culturali il più aperti possibile e la necessità di garantire la sicurezza dei dati e la loro conservazione nel tempo. Da un lato, infatti, il digitale è un mezzo per rendere la cultura accessibile, *on-site* e *on-line*, senza dimenticare che nella società digitale il museo deve rimanere il luogo in cui l'utente entra in connessione intima e diretta con gli oggetti conservati. Dall'altro lato, la massima apertura possibile va controbilanciata da una necessaria garanzia di sicurezza e conservazione dei dati nel tempo, obiettivo da raggiungere in sinergia con soggetti altamente specializzati presenti all'esterno dell'organizzazione.



IL CONTESTO

La ricerca condotta nell'ambito del progetto Mu.SA ha coinvolto numerosi esperti del settore con l'obiettivo di comprendere le potenzialità e le opportunità che le nuove tecnologie offrono al sistema museale italiano. In questa fase di grandi trasformazioni, è importante che le istituzioni culturali non disperdano risorse investendo su progetti e strumenti tecnologici senza avere una visione strategica globale a lungo termine che aiuti a capirne il senso e gli obiettivi.

Il quadro che emerge è quello di una **realtà** sensibile e in **fermento** attorno alla riflessione sul digitale, anche se fortemente **disomogenea** e **frammentaria**. Accanto a chi ha segnalato un manifesto ritardo del settore rispetto al tema, interpretando il digitale come ambito a sé stante, spiccano alcune realtà che intendono fermamente costruire uno scenario digitale evoluto rispetto al patrimonio conservato e ai pubblici di riferimento. Sono realtà che contano sulle competenze e sulle risorse a disposizione e, soprattutto, su una

visione strategica dei vertici nonostante gli investimenti ridottissimi, specie se confrontati con altre realtà europee. La frammentarietà è in parte dovuta alla peculiarità del sistema italiano caratterizzato da molti **piccoli musei territoriali**, anche con una sola persona impiegata e, di conseguenza, dalle diverse risorse disponibili, dalla compresenza di gestioni pubbliche e private (municipali, nazionali, ecclesiastiche, etc.) e, non da ultimo, dalle diverse politiche territoriali e visioni del *management*. Nel complesso, l'**assenza di una politica museale nazionale** che favorisca l'integrazione tra il patrimonio e le tecnologie digitali, fa sì che spesso l'innovazione digitale, tranne poche eccezioni, si limiti alla gestione del sito web e alla comunicazione sui *social media*. All'opposto, è necessaria una riflessione più ampia, per comprendere quali siano le potenzialità e le opportunità del digitale per coniugare il ruolo del museo come agente di conservazione e di valorizzazione del proprio patrimonio, in relazione alle comunità e ai territori di riferimento.



Secondo quanto affermato nella *Carta nazionale delle professioni museali* approvata dall'*International Council of Museums - ICOM Italia* nel 2006 "il bisogno di un aggiornamento professionale dei professionisti museali è un fattore importante per la vita di un museo". La necessità di formare professionisti museali al passo con le nuove tecnologie è sempre più stringente per accorciare la distanza tra i musei e i diversi tipi di utenza. Di contro,

secondo quanto dichiara il rapporto Istat del 2016, nell'ipotesi di un incremento del 10% del proprio *budget* di spesa, solo lo 0,8% delle strutture utilizzerebbe la maggiore disponibilità economica per realizzare interventi formativi per la qualifica del personale⁴. Da un punto di vista tecnologico, sempre la stessa ricerca Istat del 2016 dichiara che le strutture sono anche poco attrezzate sul fronte delle nuove tecnologie digitali e multimediali.

4. I dati si riferiscono al 2015. Sono considerati prioritari altri interventi come: le campagne di informazione e comunicazione per aumentare il pubblico dei visitatori (26,7%), gli interventi per rinnovare gli allestimenti (13,9%) o per consentire l'organizzazione di manifestazioni ed eventi che migliorino l'offerta (11,4%), gli interventi urgenti, sia di manutenzione o restauro dei beni e delle collezioni (10,5%), che di carattere strutturale come la ristrutturazione dell'edificio o l'adeguamento degli impianti (10,5%).



Solo il 19,5% dispone di spazi per proiezioni video, allestimenti interattivi e/o ricostruzioni virtuali, il 15,2% offre al visitatore la possibilità di utilizzare audioguide e video guide e il 9,1% applicazioni per dispositivi digitali mobili come *tablet* e *smartphone*. Il 18,6% degli istituti offre ai visitatori connettività Wi-Fi gratuita tramite *hotspot* mentre solo il 6,6% utilizza internet per consentire l'acquisto dei biglietti *online*. Sono ancora pochi i musei e i luoghi della cultura italiani che utilizzano i nuovi strumenti dell'informazione e della comunicazione digitale in tutte le loro potenzialità. Se, infatti, più della metà degli istituti (57,4%) ha un sito web, solo il 24,8% utilizza le newsletter per comunicare con il proprio pubblico e appena il 13,4% rende disponibile un catalogo digitale.

Uguualmente, lo studio dell'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali promosso nel 2016 dalla *School of Management* del Politecnico di Milano⁵, mette in luce che il 52% dei musei possiede almeno un *account* sui *social network* ma solo il 13%

è presente nei tre più diffusi. Su Facebook si registra la maggiore presenza (51%); seguono Twitter (31%) e Instagram (15%). Anche il 10% dei musei che non ha un sito internet risulta attivo su Facebook.

Molto deve quindi essere fatto per accrescere la consapevolezza da parte dei musei italiani dei grandi cambiamenti in atto, accelerati dalla diffusione delle tecnologie, e del necessario investimento in formazione richiesto per diffondere una cultura digitale appropriata. L'obiettivo del rinnovamento museale, alla luce della trasformazione digitale, è ripensare la propria offerta culturale per rendere l'esperienza museale più significativa da un punto di vista non solo cognitivo ma anche emotivo, al fine di avvicinare un numero crescente di persone *offline* e *online*, soprattutto tra i non addetti ai lavori. Si tratta di trasformazioni radicali che hanno bisogno di una **buona leadership in**

grado di catalizzare il cambiamento, oltre che di un **approccio interdisciplinare e cross-settoriale**, in linea con la dimensione trasversale delle tecnologie digitali.

Queste ultime hanno un potenziale enorme, rispetto al quale ogni organizzazione culturale - musei compresi - deve calibrare l'utilizzo, valutando risorse e obiettivi. Le tecnologie, se usate in modo strategico e coordinato, possono avvicinare le istituzioni alle diverse **comunità** che ruotano intorno al **museo**. Il digitale è prima di tutto uno strumento di **partecipazione sociale** che supporta il museo nell'offerta di una programmazione culturale più condivisa e partecipata. Il valore di un museo oggi non si costruisce più solo sulla base del valore delle sue collezioni ma, soprattutto, sulla base del valore delle relazioni che è riuscito a costruire, mettendo in contatto il patrimonio con il pubblico.

E' innegabile che una delle barriere principali

5. Lo studio è stato svolto su un campione di musei composto da 476 istituzioni italiane, pari a circa il 10% dei musei aperti al pubblico nel 2015.

allo sviluppo del digitale nel settore sia la **mancanza di investimenti in infrastrutture tecnologiche**⁶. Ciò non toglie che le **resistenze siano principalmente di carattere culturale**. Lo dimostra il fatto che, nel tanto atteso concorso statale per l'assunzione di 500 nuovi professionisti museali indetto dal Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT) nel 2016, non c'era alcun riferimento alle competenze digitali come requisito per la selezione. Il rinnovamento delle professioni con l'inclusione delle competenze digitali è quindi assolutamente prioritario per affrontare le trasformazioni in atto.

In generale, i quattro profili emergenti per il settore digitale, definiti dal progetto Mu.SA⁷, al

momento sono ritenuti troppo specializzati per il settore italiano, soprattutto in considerazione del fatto che, per motivi di carattere amministrativo, risulta difficile integrare questi profili nell'organico. Per questo, una direzione da seguire nell'immediato è l'aggiornamento delle competenze dello *staff* interno e lo sviluppo di collaborazioni con l'esterno.

Sulla base di queste riflessioni, i musei dovrebbero tornare a essere quei luoghi di sperimentazione che per molto tempo sono stati, procedendo per tentativi ed errori. Solo così sarà possibile dare spazio all'innovazione.



⁶ L'Italia ha un indice DESI (*The Digital Economy and Society*) molto basso insieme alla Romania, Bulgaria e Grecia <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

⁷ Dalla ricerca Mu.SA condotta nei tre Paesi oggetto di indagine (Italia, Grecia, Portogallo) le 4 professioni attualmente più richieste per accompagnare i musei in questa fase di transizione sono: il *Digital Strategy Manager*, responsabile della strategia museale; il *Digital Collections Curator*, responsabile delle collezioni online; l'*Online Community Manager*, responsabile del rapporto con il pubblico online e offline; e, infine, il *Digital Interactive Experience Developer*, responsabile di esperienze interattive digitali.



**RISULTATI DELLA
RICERCA MU.SA:
LA VOCE
DEGLI ESPERTI**

1. CULTURA DIGITALE

Nonostante si evidenzia una situazione in miglioramento dagli ultimi cinque anni, anche se a diverse velocità, in Italia manca una cultura digitale diffusa.

I motivi di questo ritardo vanno cercati lontano. Molto prima dell'avvento del digitale, i musei italiani hanno a lungo sottovalutato la centralità del pubblico e, di conseguenza, l'importanza degli strumenti di comunicazione adottati per la diffusione dei contenuti culturali. L'attitudine delle istituzioni museali a considerare la comunicazione come un elemento accessorio e marginale rispetto all'attività espositiva e di ricerca, ha caratterizzato diversi livelli di politica, *management* e *leadership*. Basti pensare che fino a pochi anni fa la tendenza prevalente era considerare "servizi aggiuntivi" la comunicazione e qualsiasi altra attività al di fuori della conservazione e dell'esposizione delle collezioni, comunemente riconosciute come cuore della *mission* museale. Oggi la comunicazione e la valorizzazione del patrimonio sono diventate il fulcro dell'attività di un museo. In questo campo il digitale non

può essere considerato come qualcosa di "addizionale" ma la base per stabilire un contatto tra i pubblici e le istituzioni attraverso una maggiore offerta di servizi, anche educativi e di accompagnamento alla fruizione del patrimonio.

In linea con questo approccio, il digitale non è sufficientemente considerato come elemento integrante di una progettazione strategica, di lungo termine e misurabile in termini d'impatto. Si avverte la necessità di una politica e di una pianificazione condivisa che coinvolga tutta l'organizzazione, dove la dimensione digitale sia considerata in maniera trasversale, capace di indirizzare il museo nella realizzazione del proprio scopo, sia in termini quantitativi di aumento del numero dei visitatori che in termini qualitativi, d'impatto e di relazioni create.

Solo una cultura digitale diffusa permetterà alle istituzioni culturali del nostro Paese di ripensare i contenuti e i servizi culturali offerti, alla luce della loro rilevanza nel mondo digitale. Per questo, il primo intervento che si ritiene necessario riguarda l'investimento

nella formazione dei professionisti museali, per superare le resistenze culturali esistenti. È auspicabile che, a fianco a un livello base di competenze digitali che dovrebbero essere appannaggio dell'intero *staff*, gli operatori sviluppino livelli di conoscenza più approfonditi, a seconda del ruolo ricoperto all'interno degli organici.

Nell'eventualità che un museo riuscisse a predisporre un compartimento digitale interno, è importante che questo lavori insieme agli altri dipartimenti nel diffondere e condividere gli obiettivi e le conoscenze digitali all'intera organizzazione. Precondizione essenziale, una leadership catalizzatrice del cambiamento.

Di seguito sono riportati gli estratti delle 14 interviste fatte agli esperti del settore.



“ Le nuove tecnologie sono largamente sottovalutate perché è sottovalutato il ruolo comunicativo del museo ”

Mauro Felicori, Direttore, Reggia di Caserta, Caserta

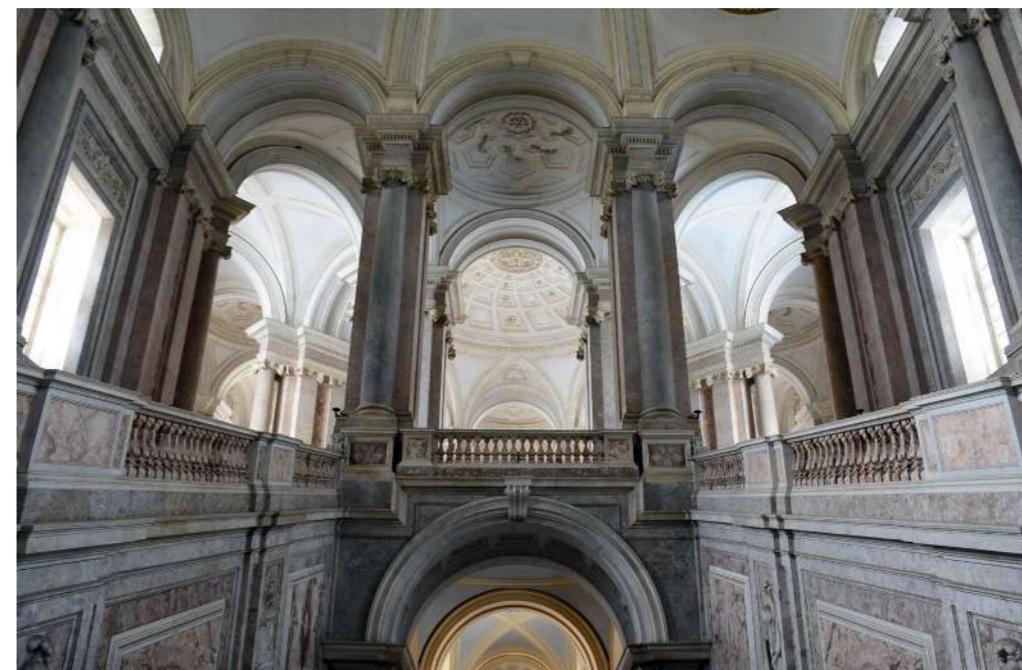
www.reggiadicaserta.beniculturali.it

Media annuale visitatori: 681.021

Social network: Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest

A monte della questione digitale c'è una questione che potremmo definire ideologica: la concezione che l'*establishment* museale italiano ha dei musei. Noi ereditiamo una situazione nella quale la classe dirigente dei musei italiani (in particolare quelli statali ma anche quelli comunali) sottovaluta storicamente la questione del pubblico e l'idea di museo come strumento di comunicazione di contenuti culturali. A lungo, per questa classe dirigente, la funzione primaria dell'istituzione museale non è stata tanto la tutela ma soprattutto l'attività di ricerca accademica. È questa concezione accademica dominante che ha portato a sottovalutare l'importanza delle nuove tecnologie. Lo dimostra, ad

esempio, la scarsa disponibilità di dati sul pubblico pagante. Il fatturato di un museo è un fatturato culturale. Ma chi misura il fatturato culturale? Chi misura quanto gli utenti imparino entrando in un museo? Le nuove tecnologie sono largamente sottovalutate perché è sottovalutato il ruolo comunicativo del museo. Il settore ha bisogno che il tema digitale diventi uno dei grandi temi di ricerca, a partire dagli enti nazionali di ricerca, perché la digitalizzazione del patrimonio è la base di tutto il lavoro di comunicazione. Bisogna che ogni museo lavori per mettere tutte le conoscenze a disposizione su una piattaforma digitale, completa e accessibile.



“ Il museo è un luogo in cui si vive un’esperienza, grazie anche all’uso di tecnologie che circondano l’utente in modo naturale ”

Vitalba Morelli, Vice-Presidente, Associazione TuoMuseo, Milano

www.tuomuseo.it

È raro trovare musei italiani che adottino strategie di lungo periodo per pianificare l’innovazione al loro interno e raggiungere degli obiettivi specifici. Se si vuole ottenere buoni risultati, bisogna lavorare con questa prospettiva temporale. Esiste un limite culturale: chi governa e si occupa della pubblica amministrazione, non avendo delle competenze specifiche legate al tema culturale e digitale, fatica a strutturare dei piani adeguati di lungo termine. A volte purtroppo prevale la voglia di emergere a tutti i costi con dei grandi progetti, con poca sostanza e impatto reale.

Il concetto diffuso in Italia di museo è quello di “luogo della conservazione”, in cui si va per vedere, imparare qualcosa e tornare a casa. Mentre all’estero, soprattutto negli Stati Uniti, il museo è un luogo in cui si vive un’esperienza,

grazie anche all’uso di tecnologie che circondano l’utente in modo naturale. Oggi occorre avvicinarsi a una nuova idea di museo, intesa come luogo di ricerca e di innovazione.



“ Il digitale non è un servizio fine a sé, ma uno strumento che deve accompagnare il museo nella realizzazione della propria mission ”



Giuseppe Ariano, Direttore marketing e comunicazione SCABEC spa - Museo Madre, Napoli

Il *management* deve essere capace di integrare il digitale con la visione che ha del proprio museo. Il digitale non è un servizio fine a sé, ma uno strumento che deve accompagnare il museo nella realizzazione della propria *mission*, così come l’ufficio stampa, il sito *web*, *etc.* È tutto un sistema che va rivisto e in Italia siamo ancora un po’ indietro. Bisogna pensare in digitale: è questione di approccio, di capire

come funzionano gli strumenti e come possono essere utilizzati.

La formazione va fatta non solo rispetto all’utilizzo di uno strumento ma rispetto a una strategia. Chi fa comunicazione deve avere confidenza anche con il *marketing*, per non perdere mai di vista con chi si vuole comunicare, in linea con una strategia complessiva in cui siano chiari gli obiettivi da raggiungere.



2. COMMUNITY

Il digitale fornisce un insieme di strumenti che dovrebbe essere utilizzato in maniera coordinata e strategica a tutti i livelli, perché il potenziale delle nuove tecnologie non si esaurisca nel solo impiego - seppur importantissimo - dei canali *social* ma investa tutti i momenti della vita di un museo.

L'obiettivo di questo set di strumenti è rendere più accessibile il museo connettendolo a un sistema di relazioni molto ampio, composto dalle diverse comunità con cui interagisce, locali, nazionali e internazionali. Comunità che il museo è chiamato a coinvolgere sempre più in maniera attiva, secondo una logica 2.0, in cui gli utenti diventano co-creatori di contenuti culturali e non più solo fruitori. Oggi, alcuni musei italiani seguono più da vicino le mutazioni della società contemporanea che tendono a favorire il contatto fra istituzioni culturali e fruitori, per far divenire il museo

un'opera collettiva alimentata dalle comunità che lo sostengono. Il valore di un museo non è più misurato dalle collezioni che ospita, ma dalle relazioni che riesce a instaurare all'interno della società, con le istituzioni e tutti i portatori d'interesse. In questa transizione, l'innovazione digitale fornisce l'infrastruttura che moltiplica le opportunità di scambio, accessibilità e partecipazione.

La questione della centralità del pubblico, in un'ottica di compartecipazione e co-creazione, è per questo motivo emersa in maniera preponderante ancor prima della tematica legata alle competenze digitali. Il riferimento è all'aumento del numero dei visitatori ma anche alla diversificazione del pubblico da raggiungere e all'impatto del museo verso le comunità di riferimento (*audience development* e *people empowerment*). Da qui, l'importanza per ogni istituzione di conoscere i propri



pubblici e di rispondere a domande inerenti tipologia ed età del visitatore, motivazione, comportamenti e preferenze che ha all'interno e all'esterno del museo, e così via. Tutte queste informazioni aiutano a gestire al meglio l'esperienza e a fidelizzare i pubblici, grazie a un'offerta personalizzata e comunicata attraverso i linguaggi e i canali più idonei, e permettono, pertanto, di essere in grado di anticipare le aspettative dei visitatori rispetto al digitale e alla visita.

In questo scenario mutato, è necessaria una pianificazione condivisa tra il museo e il territorio, tra professionisti museali, consulenti e altri portatori d'interesse con cui il museo collabora per sostenerne la *mission*, a tutti i livelli.

Non si tratta solo di una questione di approvvigionamento tecnologico, bensì di uno strumento in grado di creare dialoghi, ponti e relazioni in una visione ampia e condivisa.

“ Attraverso il digitale il mondo sta acquisendo nuovi linguaggi, nuovi modi di interagire. I musei non possono esimersi da una trasformazione che riguarda tutta la società ”

Fiorenzo Galli, Direttore Generale e Direttore dell'Offerta Culturale, Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia, Milano

www.museoscienza.org

Media annuale visitatori: 500.000

Social network: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube

Attraverso il digitale il mondo sta acquisendo nuovi linguaggi, nuovi modi di interagire. I musei non possono esimersi da una trasformazione che riguarda tutta la società e, viceversa, sono chiamati a essere innovativi, perché il mondo della cultura, e quindi quello museale, ha il diritto-dovere di svolgere un'azione rinnovatrice. [...] Il nostro museo opera ormai da 20 anni nell'ambito delle tecnologie e linguaggi del digitale. La lunga attività sul campo ci consente di aver fatto maturare internamente una forte consapevolezza sull'importanza degli strumenti digitali e di avere una conoscenza articolata della scelta degli strumenti e declinazione dei diversi linguaggi a seconda



delle finalità che ci si pone di volta in volta. Nel corso del 2017 il museo ha avviato un progetto di *Digital Transformation* in collaborazione con importanti partner, prima tra tutti Accenture Italia, principale interlocutrice e sostegno in un percorso di potenziamento dell'uso e sfruttamento delle tecnologie e risorse digitali. Le componenti più importanti di questo processo sono la nascita e implementazione di un CRM (*Customer Relationship Management*) e di un CMS (*Content Management System*) che, insieme ad un potenziamento delle infrastrutture di rete e connettività, avranno come primo prodotto visibile rivolto al pubblico la nascita di una APP



per *smartphone*.

La APP fornirà un servizio di orientamento negli spazi del museo e allo stesso tempo offrirà contenuti realizzati *ad hoc* per *smartphone*, offrendo percorsi e approcci insoliti alla visita alle esposizioni. Dialogando con il CRM la APP consentirà di profilare gli utenti e di conoscere meglio i loro comportamenti e interessi durante la visita per poi far seguire successive azioni, proposte e sollecitazioni mirate.

Il processo di digitalizzazione in corso è

straordinariamente importante per il dialogo che il nostro museo cerca di avere a livello internazionale.

Oggi il museo si relaziona con 120 istituzioni, museali e non, in giro per il mondo. È evidente che la disponibilità di un linguaggio e di una struttura digitale qualificata rende questo dialogo decisamente più importante e più facile. È un po' come essere passati dal cavallo all'aereo per raggiungere un luogo.

“Essere digitali, oggi, significa non avere più bisogno di un dipartimento “digitale”, ma integrare il digitale in qualsiasi settore del museo”

Carlotta Margarone, responsabile comunicazione, marketing e web, Fondazione Torino Musei, Torino

www.fondazionetorinomusei.it

Media annuale visitatori: 700.000

Social network: Facebook, Twitter, Instagram, Skype, Pinterest, LinkedIn, Youtube, Spotify

Tradizionalmente gli investimenti nella comunicazione del settore culturale rimangono legati all'uso di strumenti tradizionali di promozione e ufficio stampa. Per quanto insostituibili, non assolvono però all'altro compito della comunicazione: la costruzione di comunità. Comunità che le piattaforme di comunicazione digitali possono contribuire a sviluppare e nella gestione delle quali si dovrebbe coinvolgere l'intero staff dell'istituzione. Essere digitali, oggi, significa non avere più bisogno di un dipartimento “digitale”, ma integrare il digitale in qualsiasi settore del museo. Dal *community building* sui *social media*, alla digitalizzazione delle

collezioni con pubblicazione in *open data*, alla promozione, al *marketing*: tutto oggi è digitale, così come digitali sono gli spazi di incontro con i pubblici.

Ci sono canali come Twitter, ad esempio, che sono potentissimi per la creazione di reti, tra colleghi prima di tutto, ma anche tra *stakeholder* e potenziali sostenitori del museo. Grazie a questi canali, anche il piccolo museo di nicchia può trovare il suo target di riferimento o un altro museo simile dall'altra parte del mondo, con cui collaborare e costruire dei progetti. Costruire queste reti di supporto e collaborazione con i colleghi e promuovere

la ricerca di *stakeholder* permette anche di uscire da quella posizione di isolamento che la dimensione territoriale o i limiti di *budget* possono avere creato. Anche ascoltare, aprirsi al mondo è importante: spesso dico che c'è sempre un museo che fa meglio di noi o con *budget* più alti del nostro.... Vedere cosa fanno gli altri, cercare ispirazione, essere in ascolto anche dei nostri pubblici e dei loro bisogni è sempre uno stimolo e, nella mia carriera, ho sempre trovato solo collaborazione dai colleghi in tutto il mondo.



3. PROFESSIONI E COMPETENZE DIGITALI

Il tema del rinnovamento delle competenze museali per affrontare le trasformazioni in atto, non sfugge all'attenzione dei massimi organi predisposti. Secondo il Rapporto sulle Anticipazioni sui Beni Culturali dell'Isfol (oggi Inapp), la recente riforma Franceschini (DM 23 dicembre 2014) avrà un impatto sulla richiesta di nuove competenze nei musei che interesserà sia la figura del sovrintendente al patrimonio culturale nazionale, sia altre figure più tecniche, dai curatori ai conservatori, fino agli addetti all'accoglienza. La recente riforma, infatti, ha portato importanti novità che vanno dal credito d'imposta alle imprese per sostenere la competitività del sistema turismo, con l'obiettivo di favorire la digitalizzazione del settore, all'aggiornamento delle competenze di tutte le strutture centrali e periferiche del Ministero, al fine di potenziare la digitalizzazione e, soprattutto, la pubblicità e la raccolta delle informazioni. Per questo si prevede di attivare risorse straordinarie per la crescita professionale del personale MiBACT e per il rafforzamento organizzativo delle

strutture.

Il processo di digitalizzazione è in atto, si tratta ora di trovare e allocare le risorse necessarie a integrarlo nell'ambito dei vari aspetti della vita delle organizzazioni. Nel futuro, come detto, numerose e diverse sono le competenze digitali che saranno richieste dal sistema museale italiano, afferenti a due grandi macro-aree: la digitalizzazione del patrimonio e il coinvolgimento del pubblico.

Trattandosi di trasformazioni di grande portata altrettanto importante è, però, lo sviluppo di competenze trasferibili che facilitano il cambiamento verso un modo di lavorare interdisciplinare e cross-settoriale.

Rispetto alla prima macro-area, i contenuti culturali generati a partire dal patrimonio conservato e digitalizzato sono la base di tutta le attività museali, dalla ricerca alla comunicazione fino al coinvolgimento del pubblico. Se è vero che non tutti i musei hanno le risorse per digitalizzare la propria collezione, è vero anche che, prima di investire

nella digitalizzazione, si dovrebbe capire cosa ci spinge a promuovere questo investimento e come rendere il materiale digitalizzato fruibile al pubblico. Una buona strategia d'insieme può facilitare la concentrazione delle risorse limitate a vantaggio, ad esempio, del finanziamento della digitalizzazione di una parte selezionata della collezione e del suo inserimento in una piattaforma accessibile e rilevante agli occhi del pubblico. Per lo sviluppo della piattaforma e di supporti digitali aggiuntivi (dalla produzione audio-video agli allestimenti interattivi) i musei di ridotte dimensioni possono ragionare in un'ottica di rete, in sinergia con altre istituzioni culturali e altri *stakeholder* del proprio territorio e delle comunità internazionali in cui riescono a inserirsi.

Lo sviluppo delle tecnologie necessarie alla messa in rete del catalogo digitale, a uso interno ed esterno, non riguarda solo il lavoro di archivisti e conservatori ma anche quello dei curatori, sempre più impegnati nella raccolta di opere già nate in formato digitale. Per quanto

riguarda lo sviluppo dei *software* necessari per l'archiviazione delle collezioni, al momento non si ritiene possibile e prioritaria l'internalizzazione delle competenze necessarie, eccetto poche eccezioni. Nella maggior parte dei casi, quello che si cerca di fare è garantire rapporti sinergici tra le *software house* specializzate e aggiornate alle ultime novità e lo *staff* museale dedicato a gestire i rapporti con questi fornitori altamente specializzati.

Ma come si garantirà la conservazione nel lungo periodo di tutto il patrimonio digitale? Questo è un tema sfidante del presente e del futuro prossimo che riguarda non solo i nostri musei ma anche quelli di tutto il mondo.

La seconda macro-area entro cui si raggruppano le competenze digitali strategiche per il sistema museale italiano riguarda il coinvolgimento del pubblico.

Qui vi rientrano tutte le attività che riguardano la comunicazione, la didattica e il supporto alla visita (prima, durante e dopo).

Le competenze digitali indispensabili per affrontare le trasformazioni in atto in questo campo spaziano dalle capacità comunicative all'analisi dei *big data*, dalla produzione di contenuti allo sviluppo della *user experience*, *audience development*, didattica, *gaming*, vendita *online* e *crowdfunding*. A fianco di *social media specialist* in grado di ottenere un buon livello di *engagement*, gli analisti dei dati sono cruciali per leggere le informazioni raccolte sugli utenti e tradurle in attività e nuove priorità, a supporto delle scelte strategiche del museo. In particolare, su questo ultimo fronte la riforma Franceschini, attribuendo importanza alla comunicazione digitale (*social media* e sito web), ha prodotto già degli impatti sui musei nazionali. Alcuni hanno iniziato a investire, dotandosi anche di figure intere come il *Social Media Manager* o il *Digital Media Curator* (ad es. Palazzo Madama di Torino o il Museion di Bolzano).

Per la produzione di contenuti digitali il museo necessita di tutte le professionalità che se ne

occupano: dal produttore editoriale, a quello dei contenuti, anche fotografici e video. In questo ambito, è importante offrire contenuti rilevanti rispetto al contesto e al canale utilizzato, carichi di significato per i pubblici cui ci si rivolge. Infine, considerando che la visita *on-site* e *on-line* va intesa sempre più come un'esperienza per l'utente, la *user-experience* è un elemento fondante di qualsiasi progetto e prodotto digitale da implementare. È quindi utile avere persone abili nella progettazione di sistemi con cui gli utenti possano interagire con efficacia e in modo naturale. Per questo, è indispensabile conoscere il rapporto che hanno con il digitale, oltre ad avere buone competenze di *design*, inteso come *interaction design*, *digital design* e *graphic design*. Inoltre, alle competenze digitali andrebbe accompagnata una conoscenza di alcune tematiche sociali e una deontologia di base.

In parallelo, altrettanto importante è lo sviluppo di competenze trasferibili per favorire il cambiamento e l'integrazione tra le diverse





attività, indispensabile in un processo di trasformazione che non può che essere verticale. Se tutti gli ambiti del museo possono trarre vantaggio dallo sviluppo delle nuove tecnologie, tutto il personale è chiamato ad avere conoscenza e consapevolezza delle opportunità derivanti dalla loro applicazione. A questo proposito, le competenze trasferibili più importanti sono la mediazione e la *leadership*. Mentre una buona *leadership* è elemento necessario per catalizzare e direzionare il cambiamento, fondamentali appaiono tutte le competenze legate alla mediazione, volta a mettere in rapporto i diversi contenuti per renderli semplici ma non banali. Tutto questo a partire dalla dimensione interna: il curatore dovrà mediare un contenuto nei confronti dell'addetto alla comunicazione così che il comunicatore possa farlo verso l'esterno.

Secondo quanto è emerso dalla ricerca Mu.SA in Italia, in questo momento nel nostro Paese le due figure strategiche su cui si ritiene più urgente

investire sono: l'*Online Cultural Community Manager* e il *Digital Strategy Manager*. Le competenze principali dell'*Online Cultural Community Manager*, anche chiamato *Digital Media Curator* o *Visual Media Curator*, spaziano dal monitoraggio dei *trend* tecnologici, per anticipare l'incessante sviluppo delle tecnologie informatiche, fino all'individuazione dei bisogni e all'assistenza all'utente. In tema di competenze trasferibili, questa figura è chiamata a essere *problem solving*, resiliente, comunicativa, aperta all'ascolto, dotata di buona capacità di *networking*, di analisi e sintesi e, infine, di gestione del tempo. Per un utilizzo strategico dei *social media*, servono figure *senior*, a differenza di quello che accade nella maggior dei musei italiani, in cui attualmente prevalgono figure *junior*. Di fatto, solo l'esperienza permette di sviluppare le competenze strategiche necessarie per ottenere un buon livello di *engagement*.

La seconda figura che emerge tra le più

richieste nei musei italiani è quella del *Digital Strategy Manager*, un mediatore tecnologico, capace di costruire un dialogo proficuo tra le realtà museali e le tecnologie, con alta specializzazione, una persona in grado di promuovere l'innovazione, pienamente consapevole dei due differenti mondi. Le competenze principali che questo profilo deve possedere riguardano lo sviluppo del *business plan*, l'allineamento delle strategie digitali e di *business*, l'individuazione dei bisogni degli utenti, la pianificazione di prodotti e servizi. Le competenze trasferibili più importanti per questa figura sono le capacità comunicative, di *networking*, creative, relazionali, lo *storytelling* e la capacità di negoziazione.

Tutte le figure dovrebbero possedere un alto livello di competenze strategiche e, allo stesso tempo, una solida conoscenza del contesto interno ed esterno. Per questo, laddove possibile, l'ideale sarebbe considerare queste professioni in un'ottica di aggiornamento di

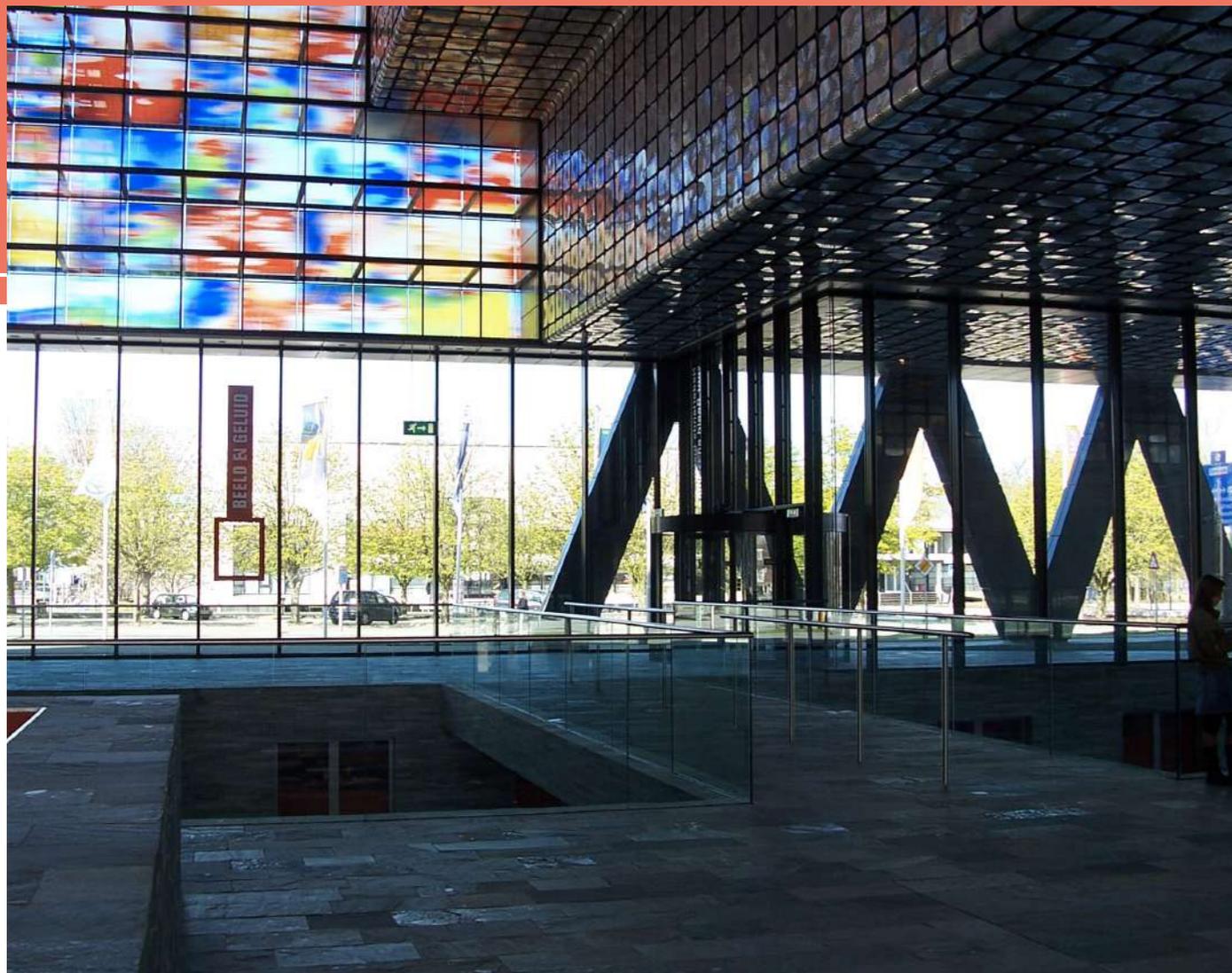


figure già presenti nell'organico. Tuttavia, l'alto grado di specializzazione richiesto, fa sì che solo in parte queste figure possano essere formate all'interno dei musei; per il resto, andrebbero per lo più cercate all'esterno.

Per procedere in questo senso, servono delle riforme istituzionali che permettano di creare quella corrispondenza oggi mancante tra offerta formativa e titoli di studio richiesti nei concorsi pubblici.

“ Il digitale va considerato in relazione ai due grandi poli della vita di un museo: la collezione/patrimonio e il pubblico ”

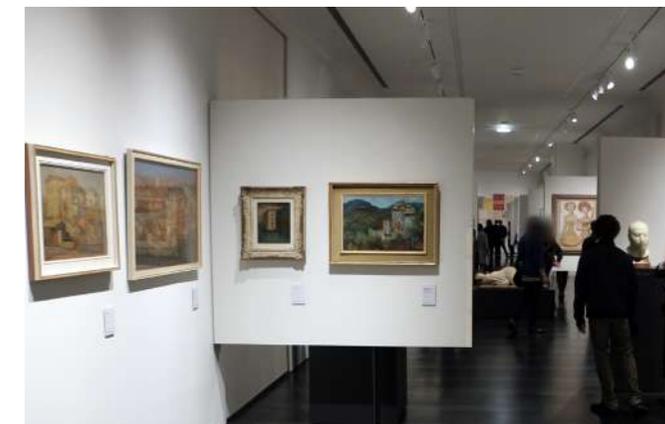
**Valentina Zucchi, Rapporto con i pubblici,
Associazione Mus.e - Musei Civici Fiorentini, Firenze**

musefirenze.it

musecivicifiorentini.comune.fi.it

Il digitale va considerato in relazione ai due grandi poli della vita di un museo: la collezione/patrimonio e il pubblico. A seconda delle competenze interne presenti, della visione dei vertici e delle risorse disponibili, ogni museo sta sviluppando una propria strategia digitale, più o meno evoluta, rispetto a questi due poli. Strategia che deve tenere conto anche delle opportunità e dei limiti inerenti lo sfruttamento dei contenuti digitali, i diritti sulle immagini, la promozione e la comunicazione sempre più connessa a una comunità virtuale e profilata.

Il digitale può aiutare a costruire un'esperienza museale più significativa dal punto di vista estetico, più immersiva ed emotiva ma anche cognitiva, offrendo approfondimenti e rimandi che nessun pannello potrebbe mai dare. Altro capitolo riguarda le competenze di chi



progetta strumenti digitali per il settore. Se il museo ha i contenuti, la competenza didattica e la conoscenza dell'utente, non credo avrà mai le risorse per sviluppare internamente un *software*. Per questo si rivolge a soggetti esterni specializzati nei beni culturali.



“ E’ importante formare ogni persona in modo che svolga il proprio lavoro anche digitalmente, affinché tutto il museo sia in grado di comunicare con entrambe le community, reale e virtuale ”



Francesca De Gottardo, Fondatrice Blog e Community, #svegliamuseo

www.svegliamuseo.com

Ci sono competenze trasversali e verticali, perché gli ambiti della vita museale devono essere tutti influenzati dal digitale.

Oggi il pubblico è sia virtuale sia reale. Per cui, se si decide di investire in un ufficio dedicato al pubblico, questo deve avere confidenza con entrambe le dimensioni.

La trasformazione deve riguardare tutto il museo, l’età non ammette scuse. E’ necessario disporre di un programma di formazione per tutto lo *staff*, perché la conoscenza crea collaborazione. E’ importante formare ogni persona in modo che svolga il proprio lavoro anche digitalmente, affinché tutto il museo sia in grado di comunicare con entrambe le *community*, reale e virtuale. Ogni organizzazione dovrebbe occuparsi della mappatura dei propri pubblici e *stakeholder*

per capirne le necessità. Se lo fa un soggetto esterno in veste di consulente, deve aiutare la struttura a capirsi meglio, evitando di proporre le stesse soluzioni a strutture tra loro differenti.

A mio parere, la figura indispensabile oggi è l’*Online Community Manager*, da considerare come figura a sé rispetto all’ufficio stampa. Oltre alle competenze comunicative, immancabili in un profilo simile, per questa figura il museo dovrebbe investire nello sviluppo di altre competenze legate all’*audience development* e allo *storytelling*, avendo la capacità di razionalizzare un piano di investimenti, analizzando rischi e benefici. Infine, trovo che questa figura debba avere anche delle competenze legate al *marketing* che, per quanto mi riguarda, ho appreso nel mondo aziendale.

“ Bisogna ripensare un’istituzione a partire da quello che sta capitando al di fuori... altrimenti si rischia di fermarsi a Facebook o di rendere accessibile il catalogo online ”



René Capovin, Project Manager, Musil - Museo dell'industria e del lavoro, Brescia

www.musilbrescia.it

Media annuale visitatori: 20.000

Social network: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube

Il digitale ha cambiato talmente tanto la vita degli utenti che bisognerebbe ripensare il museo a partire da una vita diventata in larga parte digitale. Si tratta di ripensare un’istituzione a partire da quello che sta capitando al di fuori. Se invece si parte dall’interno, dalle esigenze che il museo ha già definito, si rischia di fermarsi a Facebook o di rendere accessibile il catalogo online. Ma questo significa solo trasferire sul digitale le cose che già si facevano prima.

Il *Digital Strategy Manager* è una figura di vertice che, per certi versi, potremmo dire che si dovrebbe affiancare, se non in parte sovrapporre, al ruolo del direttore. Guardando a questo profilo in maniera

realistica, è piuttosto improbabile che una figura capace di decifrare in modo efficace tendenze e sfide del digitale faccia parte in modo permanente di uno *staff* museale.

Più realistico pensare a un consulente, da intendersi non come un semplice *social media manager*, ma una figura che concepisca il digitale come un ambito in cui sperimentare modalità alternative, e in un certo modo autonome, di “fare cultura”. Evitando di concepire il digitale come un prolungamento del museo come è.

“ L'Online Community Manager è una figura con un'ampia conoscenza museale e con una buona dimestichezza con i mezzi di comunicazione digitali ”



Maria Elena Colombo, Responsabile Digital Media, Freelance

La tassonomia è abbastanza chiara. C'è un digitale che riguarda l'archiviazione e la digitalizzazione dei documenti in senso lato, che può anche essere la base per la comunicazione, per il sito e in qualche modo per l'educazione (...).

Poi c'è un digitale che è solo comunicazione che, a partire dai *social* e in un'ottica 2.0, rappresenta una sorta di supporto alla visita prima, dopo e durante. Mi riferisco a tutto il mondo della realtà virtuale, della realtà aumentata e via dicendo.

Molti musei anglosassoni hanno capito che il digitale è molto importante poiché investe tutto il museo (dal direttore al resto dello *staff*), è un tutt'uno con la struttura, non ne è separato. Rispetto al contesto anglosassone, l'Italia ha accumulato dei ritardi, in parte dovuti alla mancanza di una formazione specifica. Ad esempio, non esiste l'*Online Community Manager* adatto al settore museale, ossia una

figura con un'ampia conoscenza museale che, allo stesso tempo, abbia una buona dimestichezza con i mezzi di comunicazione digitali. Una competenza indispensabile per questo profilo è la conoscenza delle collezioni e del lessico di base, anche se non occorre ad un livello così approfondito come per uno storico dell'arte.

Il vuoto di formazione oggi esistente è dimostrato, ad esempio, dagli ultimi concorsi usciti a Milano, volti alla ricerca di conservatori per i quali non viene richiesta nessuna competenza digitale, e nemmeno un lessico di base o dimestichezza con concetti quali *fundraising*, *crowdfunding*, *hosting* e via dicendo. Viceversa, si è ancora ancorati a una tassonomia molto vecchia.

Più in generale, i musei italiani dovrebbero dotarsi di una *policy* condivisa in cui s'indichino delle prassi da seguire in situazioni più o



meno critiche; oltre a una *Digital Strategy* che direzioni l'azione del museo per alcuni anni. Una sorta di documento etico che dia indicazioni di varia natura: dalla decisione del

museo di utilizzare solo *software open source*, a quella di essere partner di tutti i soggetti che lo sostengono e via dicendo.

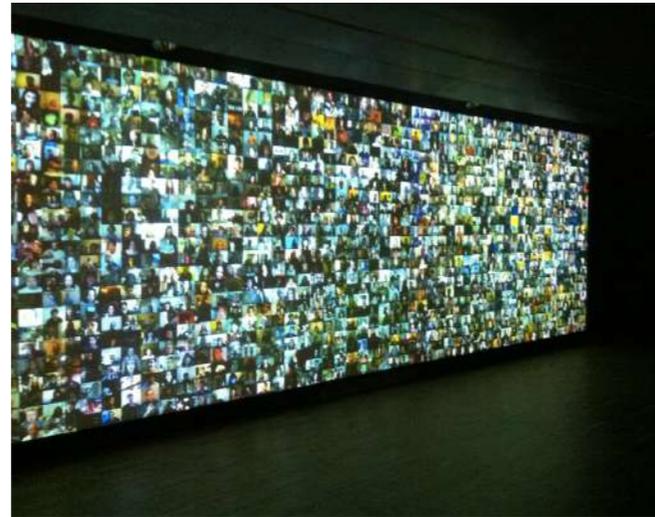
“ I temi che tornano spesso nelle nostre indagini sulle professioni culturali sono quelli della qualità, dei metadati e delle nuove tecnologie ”



Massimiliano Franceschetti, Ricercatore, Inapp - Istituto Nazionale Analisi Politiche Pubbliche (ex Isfol), Roma

I temi che tornano spesso nelle nostre indagini sulle professioni (legate ai beni culturali e non) sono quelli della qualità, dei metadati (grandi dati - analisi statistiche) e delle nuove tecnologie, dal punto di vista dei cambiamenti in atto e della competizione a livello internazionale. Con la nuova riforma, il MiBACT ha voluto dare uno stimolo importante per lo sviluppo delle nuove tecnologie, sia in un'ottica di valorizzazione che di tutela.

Una delle questioni a cui ho posto attenzione scorrendo i profili che mi avete presentato, è quanto la competenza legata alle tecnologie digitali sia più o meno distintiva per tutti i profili. Prendendo in considerazione la letteratura esistente, credo che il digitale sia declinabile attraverso quattro dimensioni principali da tenere presente nello sviluppo delle competenze per queste figure: la potenzialità offerta dal digitale, dal web; l'uso dei *social*



media; l'internet delle cose (realtà virtuali, *google glass*, etc.); l'analisi dei *Big Data*, per tracciare tutto quello che avviene sui social in tema di beni culturali.

“ Bisogna investire nella formazione di alcuni profili come quello del Digital Strategy Manager ”



Margit Oberrauch, Direttrice Amministrativa, Fondazione Museion. Museo d'Arte Moderna e Contemporanea, Bolzano

www.museion.it

Media annuale visitatori: 50.000

Social network: Facebook, Twitter, Instagram, GooglePlus, Youtube



Dall'anno scorso abbiamo una persona che si occupa della comunicazione *online*. Quello che ci manca è una visione generale sul digitale che potrebbe influenzare tutta l'attività del museo, dalla gestione *online* degli archivi alla creazione di interfacce all'interno del museo, tra i vari sistemi digitali.

Bisogna investire nella formazione di alcuni profili, quali quello del *Digital Strategy Manager*, una figura che abbia una buona dimestichezza con il funzionamento di un museo (nel nostro caso un museo di arte contemporanea) e la produzione di contenuti culturali, all'interno di una visione digitale.

Questo è il primo passo da fare.

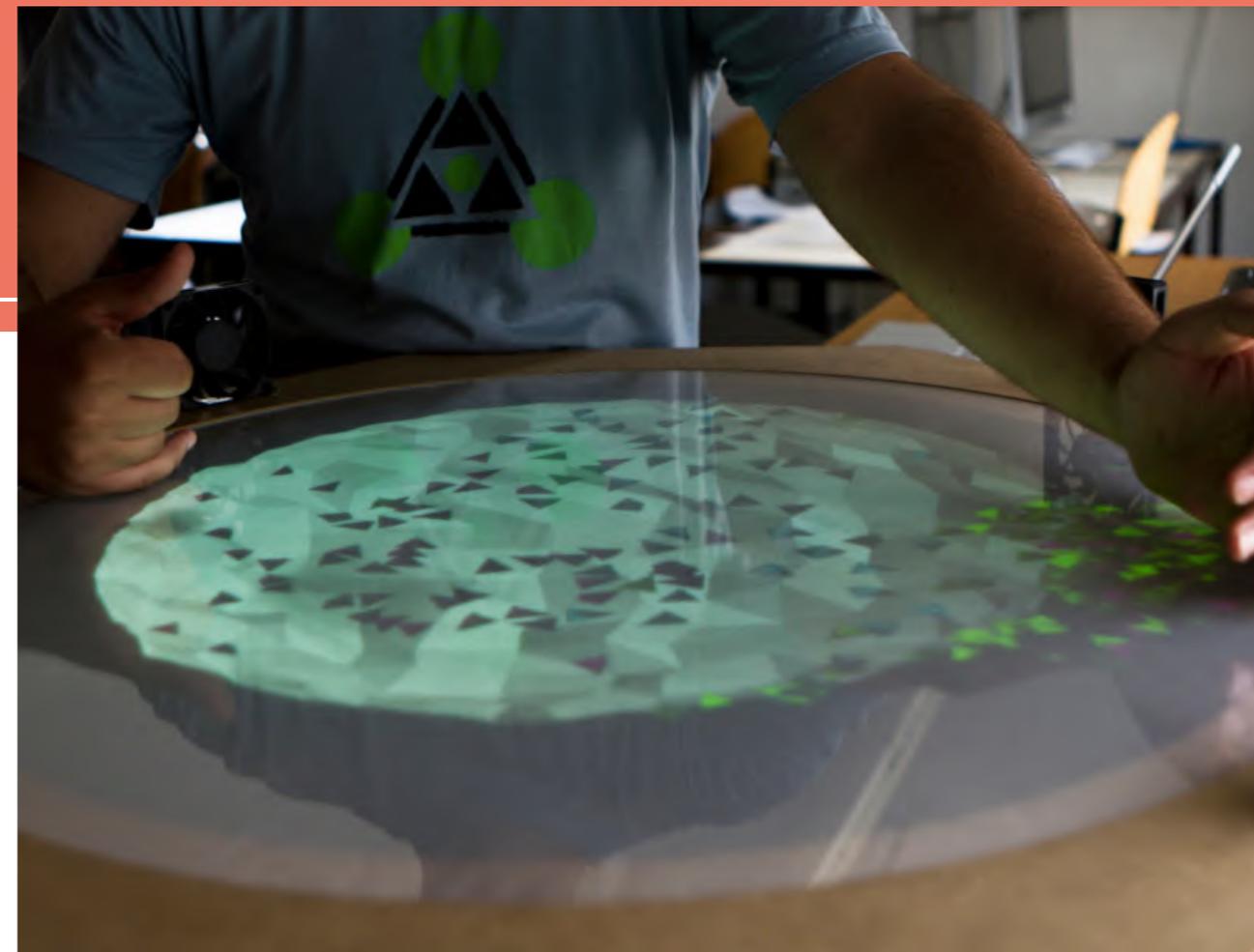
4. ACCESSIBILITA' E SICUREZZA

La dimensione digitale appare sempre meno come un'espansione lineare del mondo analogico che porta con sé rigidità e limiti. Viceversa, il digitale si afferma sempre più come un canale osmotico lungo il quale costruire nuovi scambi, integrando le due dimensioni per aumentare le connessioni tra istituzioni culturali e società. L'opportunità della condivisione si riscontra con la diffusione crescente di contenuti in forma aperta e digitale da parte delle istituzioni culturali più varie. Mentre sempre più università offrono lezioni gratuite in *podcast*, i musei sono chiamati a rendere accessibili opere e contenuti supportati dalle tecnologie, assicurando la sicurezza dei dati e la loro conservazione nel tempo.

Il digitale è un mezzo per rendere la cultura accessibile, *on-site* e *on-line*. Le applicazioni delle nuove tecnologie negli spazi fisici del museo possono avvicinare diversi pubblici, generando uguali opportunità a favore di categorie svantaggiate della società, (aiutando a superare limiti fisici e/o culturali), o introducendo nuovi linguaggi più adatti alle

nuove generazioni e a tutte le categorie sociali più familiari con le tecnologie (es. applicazioni di realtà aumentata o di strumenti di *gamification* e simili). Senza tuttavia dimenticare che, nella società digitale, il museo deve rimanere il luogo dove l'utente entra in connessione intima e diretta con gli oggetti conservati. I dispositivi tecnologici vanno utilizzati per avvicinare alla materialità degli oggetti: serve una tecnologia *user-friendly*, in grado di rispondere in modo diverso a seconda delle capacità e necessità di chi la utilizza, per non creare *gap* tra nativi digitali e altri pubblici.

Per aumentare l'accessibilità *on-line*, tra i molteplici mezzi i principali sono: la digitalizzazione del patrimonio e delle collezioni, la gestione degli archivi finalizzata all'integrazione delle diverse professionalità museali (conservatori, curatori e comunicatori), lo sviluppo di una comunicazione digitale che sappia creare *engagement* e partecipazione attraverso il sito e i *social*. Tutti gli investimenti devono partire dai bisogni dell'utente e dalla sostenibilità dei costi delle diverse



tecnologie adottate, considerando sia la loro manutenzione nel tempo, sia le competenze accessorie richieste. Per mettere in rete la propria collezione, ad esempio, è necessario poter contare su degli esperti di *copyright* che sappiano muoversi con sicurezza in questo ambito, oltre che disporre di *software* adatti. In parallelo, la sfida digitale per i musei,

consiste nel garantire la conservazione nel tempo e la sicurezza dei dati. Si tratta di sfide tecnologiche che il mondo museale è chiamato a risolvere avvalendosi delle collaborazioni con soggetti altamente specializzati, dalle aziende di *Information Technologies* alle università e i centri di ricerca che si stanno avvicinando a queste problematiche.

“ La digitalizzazione delle collezioni dovrebbe essere fatta nell’ottica di una fruizione dall’esterno, affinché i contenuti siano accessibili ai non addetti ai lavori ”



Lucrezia Ungaro, Responsabile coordinamento Tecnico scientifico, Museo dei Fori Imperiali - Mercati di Traiano, Roma

www.mercatiditraiano.it

Anno 2017 visitatori 116.854

Social network Facebook, Twitter, Instagram, Flickr

Emergono ancora delle lacune perché si è lavorato troppo secondo dinamiche tradizionali. Per esempio, le banche dati andrebbero “liberate” e realizzate in *open source*. Al contrario, molto spesso i musei si sono dotati di banche dati molto complesse da gestire, a uso interno, perché ideate ai soli fini della tutela.

Poi c’è la questione del 3D, campo in cui mancano *standard* di riferimento a livello nazionale e internazionale. Il nostro museo, ad esempio, lavora molto con le ricostruzioni tridimensionali, nonostante vada risolta una serie di problematiche legate alla creazione

di banche dati adatte alla conservazione e fruibilità di questo tipo di *file*, per sua natura di grandi dimensioni.

In generale, la digitalizzazione delle collezioni dovrebbe essere fatta nell’ottica di una fruizione dall’esterno, affinché i contenuti siano accessibili ai non addetti ai lavori. Viceversa, oggi le schede dei cataloghi esistenti sono perlopiù rivolte ai professionisti.

“ Il contenuto deve essere prodotto in formati facilmente riutilizzabili, aperti, in modo che si possa passare facilmente da una tecnologia all’altra ”



Anna Maria Marras – Responsabile della Commissione Tecnologie digitali per il patrimonio culturale ICOM Italia e Coordinatrice nazionale musei e archivi di Wikimedia Italia

E’ necessario acquisire la consapevolezza che le tecnologie cambiano e che è difficile stare al passo con la loro evoluzione. Per questo bisogna lavorare sul contenuto che deve essere prodotto in formati facilmente riutilizzabili, aperti, in modo che si possa passare facilmente da una tecnologia all’altra. Per supportare questi processi c’è il profilo del Wikipediano in residenza, figura di supporto alla digitalizzazione e all’inserimento di immagini, manoscritti, testi, cartoline e qualsiasi documentazione multimediale all’interno di piattaforme wiki (non soltanto *wikipedia*, *wikimedia commons*, *wikisource*). Non si tratta di catalogazione, ma lo scopo di *Wikimedia*



Italia è principalmente la collaborazione con il museo per la pubblicazione di contenuti condivisi e condivisibili da tutti, pubblicati usando determinate licenze di condivisione e riutilizzo.



“ Come fare ad assicurare la conservazione dei dati non solo per i prossimi 5-10 anni ma per molti anni? Perché ci troviamo davanti a un patrimonio che merita di essere conservato molto più a lungo ”



Gabriel Zuchriegel, Direttore, Parco Archeologico, Paestum

www.museopaestum.beniculturali.it

Media annuale visitatori: 340.000

Social network: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Wikipedia

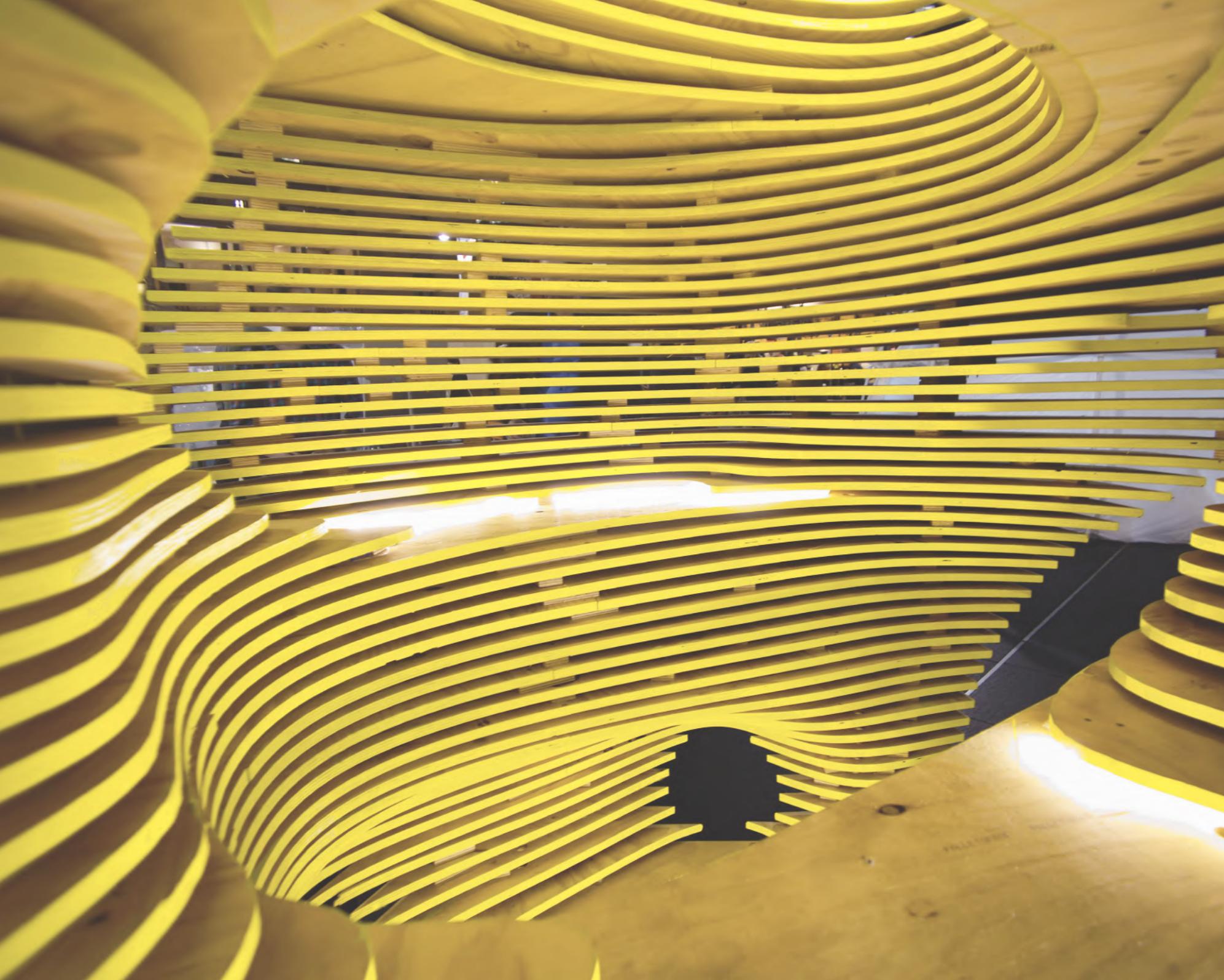
Il digitale cambia l'approccio. Se parliamo di aspetti come la conservazione, la gestione delle collezioni, la documentazione, l'accessibilità dei dati, il digitale è importante perché fornisce nuovi strumenti per la ricerca.

Una valutazione diversa va fatta riguardo al tema della sicurezza, perché ci sono problemi legati alla perdita dei dati. Si tratta di un tema rispetto al quale, come museo, siamo naturalmente molto sensibili. Non possiamo affidarci al 100% al digitale per la catalogazione e l'inventario degli oggetti, se questo significa perdere dati.

Nel caso del digitale ci si pone la domanda: come fare ad assicurare la conservazione dei dati non solo per i prossimi 5-10 anni ma per

molti anni? Perché ci troviamo davanti a un patrimonio che merita di essere conservato molto più a lungo.

Il digitale può sicuramente essere un supporto per una mostra, ma sono molto scettico nell'uso eccessivo di installazioni digitali nei percorsi museali. Credo che le persone vengano qui per avere un'esperienza della materialità degli oggetti. Quindi sì al digitale come supporto didattico, ma non come base di una mostra, almeno se si parla di un sito archeologico. Magari in un museo con un'altra vocazione può essere diverso. Per cui non è detto che il digitale funzioni sempre meglio di altre formule.



POSTFAZIONE

DI GIOVANNA BARNI

La sfida verso la costruzione di una capacità d'innovazione sistemica credo sia il vero tema di questa ricerca, che guarda all'innovazione non come attributo esclusivo della tecnologia ma come approccio di scenario e filosofia ispiratrice in grado di investire tutti gli ambiti: dalla *mission* del museo alle competenze e all'organizzazione interne ad esso, all'accessibilità e alla relazione con i pubblici, fino ai contesti territoriali e alle comunità di riferimento.

In questo scenario, la cultura digitale è opportunamente intesa come “diffusa” e quindi è riferita non solo alla comunicazione e agli strumenti tecnologici accessori per la visita o agli allestimenti multimediali, ma alla ridefinizione della *mission* e della conseguente riprogettazione strategica digitale che pervade tutti i processi. Si tratta di segnare il passaggio da un approccio meramente tecnico ad un approccio umanistico che definisca il nuovo ruolo del museo, in un contesto in continua evoluzione, mettendo in primo piano gli

obiettivi di crescita culturale e di sostenibilità organizzativa, guardando in maniera più critica alle opportunità ed ai limiti che il digitale porta con sé.

La pubblicazione ha poi il pregio di evidenziare il salto che si va compiendo da una idea statica di pubblico alla creazione di *community* intesa come insieme ampio e articolato di soggetti che partecipano ad esperienze culturali differenziate, grazie all'interazione e all'*empowerment* della visita, che contenuti digitali e strumenti tecnologici rendono possibili. Il passaggio ulteriore sarà l'allargamento alle molte *communities* con le quali entrare in relazione fuori dei confini museali, nel contesto locale ma anche su scala nazionale e internazionale. Si tratterà di tessere *network* territoriali e tematici, con i portatori di interesse locale come con le altre istituzioni culturali, grazie a piattaforme di rete, di dialogo, di *co-working*, di co-creazione, per un *engagement* via via crescente, in un'ottica di massimizzazione dell'impatto culturale

e sociale del museo. Questo approccio strategico “inclusivo” potrà contribuire nel tempo anche ad ottimizzare i costi di gestione e gli investimenti in innovazione, soprattutto dei cosiddetti musei minori, condividendo attraverso partenariati territoriali, anche di natura pubblico-privata, sistemi di aperture su prenotazione, centri di competenze innovativi, piattaforme di *membership* e di *crowdfunding* e altro ancora.

In questa direzione “sistemica”, nel discutere di competenze e nuove professioni, oltre che guardare in maniera puntuale alle singole figure, occorrerà quindi affrontare il tema dell'organizzazione. Per poter dare un contributo continuativo e in grado di incidere sul futuro del museo, i nuovi professionisti che operano in ambito digitale dovranno far parte di un processo di innovazione organizzativa e di apertura al territorio che li veda lavorare in team informali e multidisciplinari, nei quali possano avvenire scambi sinergici tra competenze umanistiche e digitali, e di contributi interni

ed esterni. Un percorso di trasformazione che è innanzitutto culturale, poi di *business* e tecnologico, rispetto al quale sarà essenziale anche la figura del *Digital Strategy Manager*.

Con queste premesse, e grazie alle riflessioni condotte da questa ricerca, è evidente che non solo l'Italia potrebbe recuperare il ritardo sin qui registrato, ma potrebbe addirittura tracciare una via italiana all'applicazione del digitale al patrimonio culturale: una via più umanistica, che supera gli eccessi e le distorsioni di tecnologie evasive e sostitutive della visita, puntando all'arricchimento del contatto diretto con le opere ed il patrimonio e ad obiettivi conoscitivi oltre che ludici, e una via più sostenibile, che punta a contenuti digitali replicabili e strumenti usabili, piuttosto che ad ingombranti e talvolta molto costosi allestimenti.

CONTRIBUTI ALLA RICERCA

ESPERTI INTERVISTATI

Anna Maria Marras, Responsabile della Commissione “Tecnologie digitali per il patrimonio culturale” ICOM Italia e Coordinatrice nazionale musei e archivi di Wikimedia Italia

Carlotta Margarone, Responsabile Comunicazione, Marketing e Web, Fondazione Torino Musei, Torino

Fiorenzo Galli, Direttore Generale e Direttore dell’Offerta Culturale, Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia, Milano

Francesca De Gottardo, Fondatrice Blog e Community #svegliamuseo

Gabriel Zuchriegel, Direttore, Parco Archeologico, Paestum

Giuseppe Ariano, Direttore marketing e comunicazione SCABEC spa - Museo Madre

Lucrezia Ungaro, Responsabile coordinamento tecnico scientifico, Museo dei Fori Imperiali - Mercati di Traiano, Roma

Margit Oberrauch, Direttrice Amministrativa, Fondazione Museion. Museo d’Arte Moderna e Contemporanea, Bolzano

Maria Elena Colombo, Responsabile Digital Media, Freelance

Massimiliano Franceschetti, Ricercatore, Inapp - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (ex ISFOL), Roma

Mauro Felicori, Direttore, Reggia di Caserta, Caserta

René Capovin, Project Manager, Musil - Museo dell'industria e del lavoro, Brescia

Valentina Zucchi, Responsabile rapporto con i pubblici, Associazione Mus.e - Musei Civici Fiorentini, Firenze

Vitalba Morelli, Vice-presidente, Associazione Tuomuseo, Milano

PARTECIPANTI AL FOCUS GROUP

Alessandro Bollo, Direttore, Polo del 900, Torino

Anna Maria Visser, Co-direttore master Musec, Università di Ferrara, Ferrara

Annalisa Cicerchia, Primo Ricercatore Istat e Docente di Management delle Imprese Creative, Università di Tor Vergata, Roma

Beatrice Boatto, Responsabile Comunicazione e Media Digitali, Fondazione Prada, Milano

Cristina Da Milano, Presidente, ECCOM. Idee per la cultura, Roma

Francesca Lambertini, Project Manager, BAM!, Bologna

Gian Paolo Manzella, Consigliere, Regione Lazio, Roma

Giovanna Barni, Presidente, CoopCulture, Roma

Marcello Carrozzino, Ricercatore, PERCRO - Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa

Massimo Negri, Consulente, Kriterion Consulting s.r.l., Milano

Michela Perrotta, Dipartimento Educazione, Palazzo Grassi, Venezia

Nicolette Mandarano, Ricercatrice e curatore media digitale, La Sapienza Università di Roma, Roma

Paola Guarnera, Comunicazione digitale, Galleria Nazionale D'arte Moderna, Roma

Pippo Giorra, Docente, Università di Camerino e Senior Curator per l'Architettura, MAXXI, Roma

Prisca Cupellini, Responsabile Comunicazione e Digital, MAXXI, Roma

Simona Caraceni, Giornalista, Artribune, Roma

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Center for the Future of Museums - American Alliance of Museums (2017), TrendsWatch 2017
Fitzcarraldo, ECCOM, CAE, Intercult (2015), *Study on Audience Development - How to place audiences at the centre of cultural organisations*, European Commission, <https://ec.europa.eu/>

Franceschetti M. (ISFOL) (2016), *Le professioni della cultura: scenario dei fabbisogni professionali per il settore dei beni culturali*, <http://isfoloa.isfol.it/xmlui/handle/123456789/1327?show=full>

ICOM (2004), *Codice etico dell'ICOM per i musei*, (trad. ITA), http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/professions/curricula_eng.pdf

ICOM (2010), *Curricula Guidelines for Museum Professional Development*, http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/professions/curricula_eng.pdf

ICOM Italia (2006), *Carta nazionale delle Professioni museali*, http://www.icom-italia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=108

ISFOL (oggi INAPP), *Indagine ISFOL - ISTAT sulle professioni – Curatori Museali*, <http://fabbisogni.isfol.it>

ISTAT (2016), I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia, www.istat.it

MIBACT (2015), Verso un nuovo MIBACT la riorganizzazione del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, www.beniculturali.it

Negri M. (2016), *La grande rivoluzione dei musei europei*, Museum Proms. Elementi, Marsilio editore

Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e attività culturali, Politecnico di Milano (2017), *Beni e attività culturali l'alba del risascimento digitale. Atti del convegno*, <https://www.osservatori.net>

Ruge A. (2008), *Manuale europeo delle Professioni museali*. ICTOP Edizione

Symbola – Fondazioni delle qualità italiane, Melting Pro (a cura di) (2017), *Museum of the Future. Insights and reflections from 10 international museums*, <http://www.symbola.net/html/article/museodelfuturo>

Viola F., Idone Cassone V. (2017), *L'arte del coinvolgimento. Emozioni e stimoli per cambiare il mondo*, Editore Ulrico Hoepli Milano

SITOGRAFIA

Atlante del lavoro e delle qualificazioni

http://nrpitalia.isfol.it/sito_standard/sito_demo/atlante_lavoro_dettagli.php

e-CF European Framework for e-Competence

<http://www.ecompetences.eu/>

eCult skills progetto e descrizione dei profili

<http://groupspaces.com/eCult/pages/project-results>

ICOM - International Council of Museums, Italia

<http://www.icom-italia.org/>

INAPP (ex Isfol) Portale Professioni occupazioni

<http://fabbisogni.isfol.it/>

ISCO - The International Standard Classification of Occupations

<http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/>



RINGRAZIAMENTI

Un grazie a tutti gli esperti coinvolti attraverso le interviste e il *focus group* e che, condividendo le loro riflessioni, conoscenze ed esperienze, hanno permesso lo sviluppo della prima fase di ricerca del progetto Mu.SA che si è conclusa con la presente pubblicazione. L'obiettivo è restituire alcune riflessioni sul tema della formazione per lo sviluppo di competenze digitali nel settore museale in Italia, questione talmente stringente che meriterebbe di essere affrontata in maniera più esaustiva.

Ringraziamo tutti i partner di progetto che hanno partecipato alla ricerca tra cui la Link Campus University e l'Istituto Beni Artistici Culturali e Naturali dell'Emilia Romagna. Ringraziamo, inoltre, il MAXXI - Museo nazionale delle arti del XXI secolo per il suo contributo e Artribune per il supporto offerto nella fase di disseminazione dei risultati.

Melting Pro
Symbola - Fondazione per le qualità italiane

CREDITS FOTOGRAFICI

Tutte le immagini presenti in questo documento sono state date in concessione dai partner di progetto Mu.SA o sono sotto la licenza *Creative Commons*.

- Pag 10-11 - Museum Cosmo Caixa, Barcellona, ES
- Pag. 13 - National September 11 Museum at the World Trade Center, New York
- Pag 14 (1) - Frost Museum of Science, installazione digitale interattiva, Mostra "River of Grass", Miami, USA
- Pag 14 (2) - Housing_Authority_Exhibition Centre, Hong_Kong, Cina
- Pag. 17 - Parco archeologico di Paestum, IT
- Pag. 19-20 - MSU - Museo di Arte Contemporanea, Zagabria, HR
- Pag. 21 - Rodrigo Carvalho, Shoots from Boris Chimp 504 audiovisual explorations, Dark Matter Studio, USA
- Pag. 23 - Reggia di Caserta, Caserta, IT
- Pag. 24 - Mostra "The art of video games", National Portrait Gallery, Washington DC, USA
- Pag. 25 - Rodrigo Carvalho "X-GRAVITY", installazione digitale interattiva, USA
- Pag.26 - Phil Roeder, Opera di Takashi Murakami al Museum of Contemporary Art di Chicago, USA
- Pag. 27 - Galleria Leonardo Da Vinci, Museo della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci", Milano, IT
- Pag 31 (1) - Koleksi Digital Museum Vredenburg, Yogyakarta, RI
- Pag 31 (2) - Galleria degli Uffizi, Firenze, IT
- Pag. 35 - <https://artmuseumteaching.com/tag/3d-printing/>
- Pag. 36 (1) - Museo della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci", Milano, IT
- Pag. 36 (2) - Metropolitan Museum of Art, New York, USA
- Pag. 38 - Beeld en Geluid, The Netherlands Institute for Sound and Vision, Hilversum, NL
- Pag. 39 - Museo del Novecento, Firenze, IT
- Pag. 43 - Shenzhen City Planning Exhibition Hall, Cina
- Pag. 44 - Big Bang Data, CCCB – Centre de Cultura Contemporania de Barcellona, ES
- Pag.45 - Morphogenic digital art exhibition by Andy Lomas at Watermans Arts Centre, London, UK
- Pag. 47 - Reactive audiovisual installation of a smaller scale world, Rodrigo Carvalho
- Pag. 49 - Exhibition on East German militarism, DDR Museum, Berlin, DE
- Pag. 50 - Parco Archeologico di Paestum, Paestum, IT
- Pag. 53 - Digital Origami Emergency Shelter by Peter Murphy
- Pag. 64 - Sudrak - Mostra di pittura e scultura, Calcutta, India

mp meltingPro

Via Visconte Maggiolo, 4
00176 Roma
www.meltingpro.org