
Museo del F u t u r o

Sintesi



Museo del F u t u r o

Sintesi

ERASMUS+ / SECTOR SKILLS ALLIANCES

Mu.SA: Museum Sector Alliance



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

www.project-musa.eu

Editori

Domenico Sturabotti Direttore Fondazione Symbola

Romina Surace Ufficio Ricerche Fondazione Symbola

Gruppo di lavoro

Sabina Rosso Fondazione Symbola

Romina Surace Fondazione Symbola

Antonia Silvaggi Melting Pro Learning

Grafica

Viviana Forcella Fondazione Symbola

Fotografie Il report contiene immagini date in concessione dai partner di progetto o su licenze Creative Commons

ISBN 9788899265182

Mu.SA Project (2016-2019)

Il progetto Mu.SA “Museum Skills Alliance” ha lo scopo di diminuire la distanza crescente tra formazione accademica e mondo del lavoro, in seguito alla rapida adozione delle tecnologie digitali nel settore museale e all’emergere di nuovi profili professionali. Per rispondere alla man-

canza di capacità digitali nel settore museale e supportare la formazione continua degli operatori del settore, il progetto Mu.SA sta sviluppando un innovativo percorso formativo.

Il progetto triennale Mu.SA (01/11/2016-31/10/2019) è finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del programma Erasmus + Sector Alliances.

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

www.project-musa.eu

Mu.SA Consortium

Il partenariato Mu.SA è ricco e variegato, composto da istituzioni di alta formazione, centri di ricerca indipendenti e nazionali, organizzazioni culturali e sociali, oltre ad un grande network europeo.

Capofila

Hellenic Open University (HOU) Greece

Partners di progetto

Symbola - Fondazione per le qualità italiane Italia

Melting Pro Learning (MeP), Italia

ICOM Portugal, Portogallo

Link Campus University (LCU), Italia

National Organisation for the Certification of Qualifications and Vocational Guidance (EOPPEP), Grecia

University of Porto (U.PORTO), Portogallo

Institute of Vocational Training AKMI (AKMI), Grecia

Istituto per I Beni Artistici Culturali e Naturali della Regione Emilia Romagna (IBACN), Italia

ICOM Greece, Grecia

Culture Action Europe (CAE), Belgio

Mapa das Ideias (MAPAS), Portogallo

La riproduzione e/o diffusione parziale o totale delle informazioni contenute nel presente volume è consentita esclusivamente con la citazione completa della fonte: "Symbola Foundation – Museum of the future".



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

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Internet è oggi quello che fu l'elettricità per il secolo scorso: un grande acceleratore di innovazione. Ogni giorno nel mondo vengono inviate circa 300 miliardi di mail, realizzati 5 milioni di post, oltre 500 milioni di tweet e 20 miliardi di pagine web consultate solo nel principale motore di ricerca (nel 1997 il motore di ricerca Altavista ne esaminava "solo" 8000). Più della metà della popolazione mondiale accede regolarmente a internet (in crescita del 10% rispetto al 2015)¹ ed usa uno smartphone, mentre più di un terzo ha un account attivo sui social media (in crescita del 21% rispetto l'anno precedente). E se più di una persona su cinque nel mondo ha effettuato almeno un acquisto online negli ultimi 30 giorni, anche il numero delle abitazioni collegate alla rete è in forte crescita. In Europa nel 2015 erano l'83%, in aumento del 13% rispetto al 2010². Dati impressionanti che disegnano una società in grande trasformazione, dove le nuove tecnologie pervadono tutti gli aspetti della vita, spesso modificando stili di consumo e prodotti. Nell'industria della musica l'avvento delle tecnologie digitali ha rivoluzionato il rapporto tra artisti, case discografiche, negozi di musica al dettaglio e consumatori, con la nascita di nuovi modelli di business. La musica è sempre fatta di note, ma negli anni '70 viaggiava su vinile,

¹ <http://wearesocial.com/it/blog/2017/01/digital-in-2017-in-italia-e-nel-mondo>

² Cultural Statistics 2016 edition, Eurostat.

negli '80 su musicassette, nei '90 su cd: poi sono arrivati gli mp3, il download, lo streaming, con nuovi device (dai Pc agli iPod ai telefonini) e piattaforme di vendita (iTunes, Google play, Amazon, Spotify) dalle quali attingere. Il ruolo delle major, che un tempo orientavano le dinamiche del mercato e gli equilibri della filiera, è stato ridimensionato e ridefinito: negli anni tra il 2001 e il 2013 i ricavi dell'industria mondiale sono passati da 27,6 miliardi a 15³. I vecchi device e i vecchi mercati (quello del vinile, ad esempio) non sono scomparsi, ma vivono ormai in un ecosistema completamente rinnovato.

La musica è solo uno degli esempi di come il digitale cambi la carte in tavola. I testi, che una volta si fruivano sui libri comprati in libreria o sui giornali acquistati in edicola, oggi si leggono su internet o si scaricano su kindle, tablet o cellulare. Le librerie non sono scomparse, ma giganti come Borders, la seconda grande catena Usa, hanno chiuso i battenti. Piattaforme come Booking hanno rivoluzionato il modo di organizzare viaggi e vacanze, a vantaggio dei consumatori e a danno delle agenzie di viaggio tradizionali. La Kodak, unica impresa insieme a General Electric in vetta nella classifica per capitalizzazione finanziaria per quasi tutto il secolo scorso, è scomparsa in pochi anni, non perché non si facciano più fotografie, ma perché la tecnologia ci ha regalato nuovi strumenti: le

³ I valori si riferiscono al fatturato dell'industria (trade revenues), IFPI Report 2013.

compatte digitali e poi i cellulari. Cosa accadrà al mondo dei musei quando il digitale mostrerà tutte le sue potenzialità? Che caratteristiche avrà il museo del futuro? Come riuscirà a cogliere le opportunità messe in campo dall'innovazione digitale? Di quali competenze ha oggi bisogno il settore per traghettare l'istituzione museale dal Novecento alla contemporaneità? Abbiamo posto queste domande a dieci musei europei di fama internazionale, custodi di collezioni di diversa natura e di diversa scala, per capire che ruolo sta giocando il driver digitale nel rinnovamento del settore. La liquefazione delle gerarchie e delle funzioni sociali spinge all'apertura dei musei, non più sistemi chiusi di novecentesca memoria, ma parti di sistemi ampi di relazioni scientifiche, culturali, territoriali. L'utente non è più solo consumatore di prodotti culturali, ma soggetto sempre più attivo nella produzione e nella veicolazione dei contenuti. Il museo del futuro o sarà opera collettiva o non sarà. Sviluppato e co-creato con le ampie comunità che lo sostengono, capace quindi di una maggiore condivisione delle scelte. In questa transizione, l'innovazione digitale fornisce l'infrastruttura che moltiplica le opportunità di scambio, accessibilità e partecipazione. I musei hanno avviato un lungo processo che li sta portando a ritarsi rispetto

a queste nuove dinamiche, a favore di sistemi più orizzontali e nuovi linguaggi di comunicazione. Un tempo queste istituzioni culturali esibivano oggetti. Oggi mettono in connessione la pluralità di idee e conoscenze che popoli diversi hanno sviluppato a partire da questi oggetti. Mettere in condivisione le proprie collezioni e la molteplicità dei contenuti generati dai suoi reperti, all'interno e fuori dal museo, è il compito che oggi il museo è chiamato a svolgere, on-site e on-line.

1. Dove sta andando il museo del futuro

La cultura digitale rinnova il lessico dei musei, tra le parole d'ordine del futuro c'è sicuramente **condivisione**. Condividere le collezioni e gli spazi, creare **connessioni con nuovi pubblici, anche quelli apparentemente distanti**. La **condivisione è opportunità di crescita**, strumento di marketing indiretto per ampliare i propri pubblici.

Con l'affermarsi della **centralità del pubblico**, il tipo di esperienza che il museo è in grado di offrire ai suoi visitatori, on-site e on-line, diventa il cuore della sua offerta culturale. La conoscenza approfondita dei propri pubblici è l'elemento indispensabile per soddisfare al meglio la richiesta di **contenuti culturali da fruire attraverso**

l'esperienza, dove la componente cognitiva si unisce a quella emozionale. I visitatori, da parte loro, saranno sempre più attratti dalla capacità del museo di **raccontare storie in cui immedesimarsi**, presentate con uno **sguardo intimo e autentico**, in grado di colpire le persone non solo attraverso il pensiero, ma anche attraverso le emozioni. Arriviamo così alla seconda parola: **storytelling**, mezzo attraverso il quale oggi passa l'apprendimento moderno⁴. E se il fine è agevolare un nuovo modo di creare coinvolgimento a lungo termine nel pubblico, il museo del futuro opererà per un mix virtuoso di storytelling diretto (il museo si racconta) e indiretto (i visitatori raccontano il museo), a favore di uno **storytelling partecipativo**, grazie a cui il museo incoraggia gli individui a creare storie personali e connessioni con il museo e con la storia che esso rappresenta, sia che si tratti dei suoi pubblici o del suo staff.

In parallelo, per supportare il cittadino a districarsi nella miriade di informazioni, scientifiche e pseudoscientifiche, in cui siamo quotidianamente immersi, oggi i musei sono chiamati a rispondere ai reali bisogni della società: trovare dei **ponti tra varie discipline e conoscenze**. Da un lato, i cittadini come destinatari di informazioni; dall'altro, come protagonisti nei processi di produzione dei

contenuti culturali, grazie a nuove forme di interazione, servizi e metodologie di apprendimento. Il museo del futuro è, quindi, e arriviamo qui alla terza parola chiave, **co-creato con le persone**, sempre più opera collettiva, sul modello del web 2.0, alimentata e promossa dalla cittadinanza locale e scientifica. È così che il valore sociale dell'istituzione museale crea **generatività nelle comunità**. In questo modo il museo diventa un posto da frequentare fin da piccoli, nella vita di tutti i giorni, al pari del cinema, il parco, il supermercato. In poche parole: non un tempio rivolto al passato, ma un'istituzione viva che guardi al futuro, capace di stimolare la partecipazione e la creatività del suo pubblico, a tutti i livelli. Il museo deve quindi aspirare ad essere rilevante per la società, come luogo d'ispirazione e stimolo per la produzione di nuovi significati. Il beneficio sarà a 360 gradi: individuale e dell'intera comunità.

In sintesi il museo del futuro, sarà un museo più affettivo con cui instaurare relazioni di vario genere, in cui dimensione **fisica e digitale saranno sempre più interconnesse**, due facce della stessa medaglia, sia per i visitatori che per il personale.

2. In che termini il digitale sta cambiando questa istituzione culturale

Le tecnologie digitali sono un **mezzo per realizzare la mission museale** più che un fine a

⁴ Carson G., The End of History Museums: What's plan B?, in The Public Historian, Colonial Williamsburg Foundation, 2007.

sé. Per questo investono tutti gli ambiti della vita museale e, seppur in misura diversa, riguardano il lavoro di tutto il personale. Tutto parte dalla **digitalizzazione del patrimonio**, database da cui il museo attinge tutti i suoi contenuti. Grazie alle scansioni 3D oggi è possibile avere archivi digitali di altissimo livello, che permettono un accesso rapido e immediato a tutta una serie di informazioni relative alle collezioni conservate. Il vantaggio è per tutti gli stakeholder, sia interni (per l'organizzazione di mostre, la scelta su eventuali acquisizioni, la stima del patrimonio, etc.) che esterni (per attività di ricerca, richieste di prestito da parte di altri musei, etc). Per la messa in rete del catalogo digitale, accanto a musei che hanno già reso accessibile al pubblico gran parte del loro patrimonio, ce ne sono molti altri impegnati nella ricerca del sistema di visualizzazione più adatto. A volte i musei ricorrono a software già esistenti; in altri casi, invece, decidono di sviluppare dei prodotti ad hoc, in stretta sinergia con i loro fornitori. Nella seconda ipotesi, lo staff museale mantiene un ruolo importante nella definizione dei criteri da seguire per lo sviluppo di sistemi funzionali. Spesso, l'integrazione tra le richieste del museo e le soluzioni proposte dalle aziende di information technology richiede molto tempo, per coniugare l'alta specificità

delle esigenze dell'istituzione museale e l'allineamento con alcuni standard imposti dal software. Lo sviluppo delle nuove tecnologie non riguarda solo il lavoro di archivisti e conservatori, ma anche quello dei curatori, sempre più impegnati nella raccolta di opere digitali. Negli ultimi anni, infatti, l'**internet art** è in crescita e alcuni musei hanno già inaugurato nuove collezioni accessibili solo sul web.

Oltre al patrimonio, **a farsi sempre più digitale è la comunicazione**, chiamata a coniugare contenuto cognitivo ed emozionale, in linea con le richieste dei suoi visitatori, fisici e virtuali. Grazie ai social media i musei possono approfondire i rapporti con i propri pubblici, sia nel corso della visita, sia da casa. In base al target da raggiungere, personalizzano contenuti e linguaggi. Età, genere, provenienza, livello di scolarizzazione e interessi sono tutte informazioni necessarie per sviluppare una comunicazione adeguata. A rendere unica e personalizzata la comunicazione, oltre che la visita al museo, intervengono l'**analisi dei big data** e la **profilazione degli utenti**, con cui è possibile venire a conoscenza di una serie di dati riguardanti le opinioni e le preferenze degli utenti, prima, durante (attraverso i iBeacon) e dopo la sua visita - fisica e virtuale che sia, per preparare un'offerta culturale ad hoc. Oltre ad una

maggiore personalizzazione dei contenuti, quello che riesce a fare un social media team oggi va oltre le esigenze tradizionali di comunicazione. Il lavoro di questi professionisti alimenta ogni giorno la vita delle istituzioni museali nel web, mettendo in connessione tutte le attività svolte e le conoscenze che il museo vuole condividere. Così facendo, cresce la reputazione dell'istituzione tra i diversi pubblici, di pari passo con la sua capacità di produrre nuovi contenuti culturali.

Dalla comunicazione alla fruizione digitale. Altrettanto importante è la produzione di contenuti attraverso la **creazione di supporti digitali aggiuntivi**, destinati alle situazioni più varie: dagli allestimenti nelle sale espositive, agli strumenti di arricchimento della visita, alla realizzazione di eventi. Lo sviluppo di supporti digitali aggiuntivi è indispensabile per consegnare al visitatore, in modo immediato e intuitivo, tutta una serie di informazioni in grado di avvicinarlo al modo di lavorare dell'artista, alla sua personale idea di arte, al mondo in cui si è sviluppata la sua opera e via dicendo. I mezzi utilizzati fino ad oggi non consentono alle persone meno addentro a questo mondo di sentirsi davvero coinvolte e di cogliere appieno l'opera e i suoi significati. Per questo, alcuni musei si sono dotati di dipartimenti interni dedicati alla **produzione audio-video**, seppur fondamentale rimane la collaborazione con professionalità tecniche specifiche,

aggiornate sui cambiamenti incessanti che il mondo dell'immagine e del suono vivono ogni giorno. Anche **realtà aumentata** e **game design** possono avere un ruolo rivoluzionario in questo: riuscendo a far "vivere" le opere d'arte in maniera del tutto nuova e unica, offrono opportunità ancora tutte da esplorare. Nella progettazione di ambienti immersivi e applied games va tenuto conto che il museo è un luogo in cui il visitatore cerca in ugual misura evasione e sviluppo cognitivo. Il gaming, inoltre, favorisce la partecipazione attiva, l'interazione degli utenti e fidelizza i rapporti con l'utente, prima e dopo la visita. La scelta tra i mezzi tecnologici da utilizzare dipende dagli obiettivi che il museo vuole raggiungere, oltre che dalle sue disponibilità finanziarie. In tutti i casi, il fine è lo stesso: sviluppare tecniche innovative di apprendimento che non si limitino a fornire agli utenti delle nozioni, ma a favorirne l'assimilazione attraverso un coinvolgimento di tipo emotivo. Quello che bisogna **evitare è la banalizzazione degli strumenti tecnologici**: se non inseriti in una strategia complessiva, possono tramutarsi in inutili gadget incapaci di apportare alcun valore aggiunto all'esperienza e all'apprendimento. In più, in un museo contemporaneo la tecnologia digitale è indispensabile ma non deve bloccare la percezione del reperto e l'empatia unica che solo la sua materialità può generare. Nella società digitale, il museo deve rimanere il luogo dove l'utente entra in connessione

intima e diretta con gli oggetti conservati. La disponibilità di un tablet o il ricorso alla realtà aumentata, ad esempio, non devono impedire di cogliere appieno la potenzialità degli oggetti. Mentre un'esperienza filtrata attraverso uno schermo può avvenire ovunque, entrare in connessione con i reperti di un museo è un'esperienza unica. Quella che **serve**, è **una tecnologia che c'è ma che non si vede**, che non porti altrove ma che, al contrario, faciliti l'engagement con l'oggetto. Inoltre, serve una tecnologia che non crei gap fra nativi digitali e i diversi pubblici, ma che sia **“responsiva”, in grado cioè di rispondere in modo diverso a seconda di chi la utilizza.**

E accanto alla comunicazione e alla fruizione, **anche il marketing e il Customer Relation Management ricorrono a strumenti sempre più digitali.** Molte sono le istituzioni che stanno investendo nello **sviluppo di applicazioni** volte a rafforzare il marketing, sia per raggiungere i visitatori durante la loro visita al museo (per esempio, avvisandoli di eventi che si sviluppano nel territorio), oppure, viceversa, per richiamarli al museo attraverso il geofencing una volta arrivati nella destinazione turistica.

Infine, l'innovazione digitale può **migliorare i processi gestionali** della vita museale. Da innovativi **sistemi di archiviazione** (non solo delle collezioni ma anche di documenti

finanziari ed amministrativi) all'insieme di attività e **indicatori che consentono ai musei di valutare** il modo in cui vengono percepite (es. la soddisfazione degli utenti), per rivedere strategie sulla base dei risultati raggiunti. Nei processi gestionali - amministrativi, l'innovazione digitale rende più efficiente e standardizzate le misurazioni. Un sistema di biglietteria digitale integrato, ad esempio, che consente l'acquisto e la prenotazione di una serie di servizi on-site e on-line, non solo abbassa i costi, ma può essere anche attrattivo per gli utenti e facilitare l'accesso a loro dati e contatti. Il tutto consente un maggior monitoraggio delle performance e, sulla base delle informazioni raccolte, facilita l'offerta di servizi innovativi, grazie ad una migliore conoscenza dei pubblici.

3. Cosa può aiutare i musei ad affrontare la sfida digitale

L'ampia diffusione di alta tecnologia all'interno di un museo contemporaneo comporta la necessità di rivolgersi a degli specialisti per lo sviluppo e la gestione dei software utilizzati, sia che riguardino la gestione degli allestimenti, l'archiviazione delle collezioni o, semplicemente la gestione tecnologica delle strutture, nel caso di edifici all'avanguardia. Accanto a competenze tecniche per lo più esternalizzate, la

diffusione delle tecnologie digitali richiede lo sviluppo di alcune competenze strategiche da sviluppare all'interno del museo. Questo vale in particolar modo per tutto quello che riguarda la produzione di contenuti per il pubblico. Per essere all'altezza dei cambiamenti in atto, il **personale del museo è chiamato sempre più a produrre contenuti digitali di vario tipo: clip, video, foto e testi adatti ai social o al blogging.** Non solo il personale dedicato alla comunicazione digitale, ma **tutto lo staff museale**, da chi si occupa di accoglienza ai curatori. La diffusione generalizzata di queste competenze a volte trova ostacoli, da parte di chi vuole controllare il cambiamento o di chi, semplicemente, ne ha paura. Ma è indispensabile: **ricorrere alla conoscenza e all'expertise del proprio personale**, sviluppandolo e arricchendolo in base alle nuove esigenze, **permette di ottenere risultati migliori nella produzione dei contenuti**, consentendo un **livello maggiore di autenticità delle storie** raccontate, e quindi, un maggior impatto sul pubblico. Ad oggi, sono ancora notevoli le differenze nelle competenze digitali dei professionisti del settore: a seconda del ruolo ricoperto, c'è chi utilizza gli strumenti tecnologici a disposizione in modo avanzato, chi invece ha capacità molto più limitate. **È molto importante accrescere la confidenza di tutto il personale del museo con il mondo digitale, soprattutto tra chi non ricopre ruoli manageriali e non svolge attività**

legate ai nuovi media. Molte di queste persone utilizzano moltissima tecnologia nella loro vita privata, ma non sono abituati a farlo nella loro vita lavorativa. Per questo, è opportuno stimolarli attraverso workshop, training, attività multidisciplinari e interdipartimentali. La creazione di **squadre di lavoro trasversali** tra i vari dipartimenti è molto utile e assicura una maggiore sinergia tra professionalità legate al mondo dell'informatica, della comunicazione, della curatela e della didattica.

La formazione del personale va stimolata anche con la condivisione costante di buone pratiche, sia all'interno che all'esterno del museo. **L'apporto di alcune piattaforme digitali è essenziale** per avere un confronto costante con l'esterno e **accrescere la propria cerchia di contatti.** L'obiettivo è la **creazione di network** sempre più consolidati, che sappiano andare anche oltre il settore museale e includere, per esempio, **partner strategici come gli sviluppatori di software e hardware, università o centri per l'innovazione tecnologica.** Alleanze che possono rivelarsi utili per la risoluzione di alcune questioni sempre più dirimenti per il museo digitale, dalla **conservazione a lungo termine dei contenuti digitali** e all'**obsolescenza tecnologica** degli strumenti utilizzati.

4. Fattori che incidono sullo sviluppo di una strategia digitale

La strategia digitale di un museo dipende da molti fattori: è una questione di **risorse economiche ma anche di apertura mentale e di capacità della leadership di gestire il cambiamento**. Maggiore è la chiarezza nel definire obiettivi e priorità, migliore è il coinvolgimento ottenuto nei vari dipartimenti dell'organizzazione per mettere in atto il cambiamento. Difatti, nessun prodotto digitale viene alla luce senza aver promosso significative innovazioni di processo, nuovi comportamenti e metodologie. È necessario rendere consapevoli tutti i dipendenti e collaboratori del museo delle potenzialità e dei benefici che il digitale può apportare nel funzionamento dell'istituzione. Solo il riconoscimento di tutto il personale nella mission museale e la condivisione degli strumenti adottati per raggiungerla, digitali e non, assicura il raggiungimento dei risultati. **Bisogna essere molto chiari nella definizione degli obiettivi complessivi del museo e lavorare in modo digitale per il loro conseguimento.**

Posto che il processo di miglioramento è continuo ed incrementale, una **ricerca di mercato approfondita e costante per decidere su che tipo di prodotto digitale**

investire è fondamentale per consolidare il **posizionamento del museo**. Da un lato, evita di disperdere risorse a vantaggio di prodotti "alla moda" ma poco in linea con la strategia complessiva dell'istituzione. Dall'altro, il ricorso ad un numero troppo elevato di prodotti digitali può avere un effetto fuorviante, a discapito della comprensione da parte degli utenti della mission museale. In parallelo, **investire nell'analisi big data per misurare l'impatto delle azioni** realizzate permette di valutare costantemente la qualità della proposta culturale offerta e il suo continuo miglioramento.

La **parola d'ordine** per qualsiasi strategia digitale è **aumentare l'accessibilità delle proprie collezioni, sia on-site sia on-line**. Per migliorare l'accessibilità on-site intervengono investimenti a favore di **soluzioni tecnologiche per generare uguali opportunità** a vantaggio di target specifici, dai portatori di disabilità alle persone che vivono condizioni economico-sociali svantaggiate. Da questo punto di vista, l'offerta museale è ancora carente e necessita di una maggiore strutturazione per rispondere a questa domanda già esistente e potenzialmente in crescita. Per quanto riguarda il mondo on-line, incisivi sono gli **investimenti rivolti all'infrastruttura digitale**: in primis il **sito web**, elemento fondante attorno cui si costruisce il brand

dell'istituzione museale. Più forte è il brand, maggiore è la capacità del museo di portare visitatori nelle sue sale. Investire sul sito è importante non solo in termini di miglioramento della reputazione ma va considerato come asset strategico in termini di business. Investire nella qualità della piattaforma proposta, aumenta la possibilità che la visita virtuale degli utenti si traduca in un'azione qualsiasi, dalla semplice iscrizione alla newsletter, all'acquisto di un biglietto o di un prodotto di merchandising. Investire in un buon sito significa generare traffico ed incrementare il volume degli affari. In parallelo, avere **una buona strategia nell'utilizzo dei social** è altrettanto decisivo. L'obiettivo non sono solo le metriche, ma cercare di **migliorare il livello di engagement complessivo delle comunità di riferimento**. Per fare questo è necessario conoscere in profondità le esigenze degli utenti. Come precedentemente anticipato, il tutto funziona se alla produzione di contenuti digitali partecipa tutta l'organizzazione, non solo il social media team. Per questo, in questa fase di transizione la cosa più funzionale è creare un **gruppo guida, trasversale a tutti i dipartimenti** maggiormente coinvolti (dalla conservazione alla comunicazione, dall'ICT al marketing, fino alla didattica) per animare l'intero staff museale. Per quanto riguarda l'aumento dell'accessibilità delle collezioni online, **il copyright può rappresentare, a volte, un grande limite**. Molto spesso i musei, pur acquisendo l'opera non

acquisiscono tutti i diritti ad essa connessa per l'utilizzo delle sue riproduzioni. Nei paesi in cui la sensibilità attorno a questo tema è molto alta, finanziamenti pubblici intervengono a pagare i diritti di copyright che altrimenti i musei non potrebbero permettersi (vedi Finlandia). Ma molte volte questo non accade. Inoltre, la mancanza di una normativa chiara e trasparente sulla regolazione del copyright per le opere e le collezioni nate digitali (internet art), non aiuta nella definizione delle metodologie di indicizzazione per questo tipo di patrimonio.

5. Opportunità per i musei di dimensione ridotta

I piccoli musei sono la maggior parte dei musei nel mondo. A causa della loro ridotta disponibilità di risorse, risentono molto di più dei grandi musei della situazione economica globale di crisi. E se in alcuni paesi europei la maggioranza dipende finanziariamente dalle amministrazioni locali (cosa che a volte si traduce in minore autonomia nella produzione di contenuti digitali), è soprattutto a loro vantaggio che alcune tecnologie digitali offrono soluzioni nuove a costi finalmente accessibili. Se ancora per molti piccoli musei i costi di sviluppo e gestione di un sito proprietario risultano insostenibili, **l'ampia diffusione dei social media ha fortemente ridotto le barriere di accesso alla comunicazione digitale**, offrendo

strumenti molto potenti per la creazione di reti. Per i piccoli musei, ancor più che per i grandi musei, è indispensabile superare il modello tradizionale che li vedeva abituati a lavorare in un mondo chiuso. Nel mondo digitale anche il piccolo museo di nicchia può trovare il suo target di riferimento o altri musei di nicchia dall'altra parte del mondo con cui collaborare e costruire dei progetti. È banale, ma **l'unione fa la forza.** Oggi anche i piccoli musei sono chiamati ad uscire dai loro confini per guardare oltre, sviluppare nuove attività per accrescere il proprio network di riferimento e stringere solide alleanze con altre istituzioni museali, più o meno vicine dal punto di vista geografico o tematico, ma anche con altri soggetti fuori dal settore museale. Avviare delle collaborazioni con il mondo delle università, legate allo sviluppo delle competenze digitali, può creare, ad esempio, un terreno fertile per la formazione delle nuove generazioni di professionisti digitali. Più in generale, costruire network consolidati di supporto e di collaborazione, dentro e fuori la filiera, permette un lavoro di rete più efficace nella ricerca di risorse, oltre che fornire **l'occasione per costruire momenti di formazione informale con i grandi musei, per condividere la loro conoscenza e sopperire alla mancanza di figure specialiste.** Nei piccoli musei, infatti, le scarse risorse umane fanno sì che ogni

persona sia chiamata a svolgere diverse mansioni che afferiscono a più discipline. Grazie agli effetti delle tecnologie e delle reti, i piccoli musei possono sfruttare **l'effetto della "coda lunga"** teorizzato da Chris Anderson per spiegare il modello commerciale ed economico condiviso da Amazon e Netflix. Preso atto che per questi colossi il volume di vendita totale dei prodotti poco popolari supera quello dei prodotti molto popolari, Anderson conclude che un'offerta illimitata rende illimitata la domanda, a vantaggio soprattutto dei prodotti di nicchia.⁵ Nel settore museale, le tecnologie digitali consentono anche ai musei più piccoli di arrivare al mercato globale e, più consolidate sono le reti in cui sono inseriti, maggiore è la visibilità che riescono ad ottenere. Così, mentre il consumo di cultura di massa si trasforma in un arcipelago di nicchie sempre più alla portata di tutti grazie al digitale, l'attenzione e l'interesse verso i musei di grandi dimensioni si riversa anche sui musei di nicchia, se inseriti in sistemi di comunicazione territoriali che amplificano la scelta dell'utente.

Infine, una **pianificazione ragionata delle risorse** può tornare estremamente vantaggiosa. Se le risorse finanziarie sono

⁵C. Anderson, *The Long Tail, How Endless Choice is Creating Unlimited Demand*, Paperback 2009.

esigue, non ha senso distribuirle a pioggia: è preferibile scegliere meno attività da portare avanti e farlo nel miglior modo possibile, sia dal punto di vista della qualità del lavoro, sia in un'ottica di sviluppo. Bisogna essere strategici ed avere in mente che tipo di pubblico si vuole raggiungere, per scegliere le piattaforme e gli strumenti più adatti.

6. Le competenze e i profili che facilitano la trasformazione digitale del museo

Investimenti e infrastrutture digitali a parte, competenze e interesse dello staff influenzano più di ogni altra cosa la velocità in cui il museo si muove nel mondo digitale. Quello di cui il settore ha bisogno è un buon **mix di competenze** che spaziano dalla storia dell'arte alla comunicazione digitale, dal marketing online al management culturale, fino all'information technology. Ancor più funzionale è la contaminazione e la collaborazione tra le diverse professionalità presenti, in uno scambio reciproco di competenze.

Le competenze digitali indispensabili per affrontare le trasformazioni in atto riguardano la comunicazione, l'analisi dei big data, la produzione di contenuti e la user experience. Sul tema **comunicazione**, per un utilizzo strategico dei social media, servono social media specialist senior, a differenza di quello che accade nella maggior dei musei dove prevalgono le figure

junior. Di fatto, solo l'esperienza permette di sviluppare le competenze strategiche necessarie per ottenere un buon livello di engagement. Gli **analisti dei dati** sono invece cruciali per leggere le informazioni raccolte sugli utenti e tradurle in attività e nuove priorità, a supporto delle scelte strategiche del museo. Per la **produzione di contenuti digitali** il museo necessita di tutte le professionalità che se ne occupano: dalla **produzione editoriale a quella video e fotografica**. 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 al museo 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 i diversi pubblici hanno con il digitale, oltre ad avere buone competenze di design, inteso come **interaction design, digital design e graphic design**.

Ma le competenze digitali non sono tutto. Per lavorare sulle collezioni digitali e mettere in rete la propria collezione, ad esempio, è necessario avere degli **esperti di copyright** che sappiano muoversi con sicurezza in questo ambito. Ma soprattutto, davanti ad un piano

di trasformazione digitale, nello staff di un museo si incontrano ancora moltissime resistenze e per questo la presenza di alcune **soft skills** è altrettanto importante. Le persone, a volte, rifiutano mansioni aggiuntive, ma soprattutto, hanno paura di essere immerse in un mondo completamente digitale. Con l'avanzare dell'utilizzo della tecnologia nella vita di ogni giorno e nei rapporti interpersonali, molte cose stanno cambiando e le persone stanno via via capendo che la loro crescita personale passa attraverso lo sviluppo delle competenze digitali. Ma, per fare accettare il cambiamento, la cosa più efficace è far capire loro di avere una strategia chiara, rispetto a cosa si vuole fare e a dove si vuole arrivare, per ognuna delle azioni intraprese. Serve quindi una buona **leadership** che sappia alimentare e coordinare il lavoro di persone motivate e carismatiche. Riguardo l'utilizzo dei social, ad esempio, i risultati che si possono raggiungere, sono molto diversi a seconda che le persone che se ne occupano abbiano il **carisma**, le **capacità comunicative** e **persuasive** necessarie a generare interesse all'interno delle community e a fidelizzare il loro seguito. E non solo: la **predisposizione al cambiamento**, all'**apprendimento continuo** e lo **spirito di iniziativa** sono indispensabili in tutti i dipartimenti, a qualsiasi livello. Lo

staff di un museo deve saper guardare oltre il settore culturale, interessandosi a tutto quello che riguarda la società e l'economia. Curiosità ad uscire dal proprio ambito di azione per capire cosa accade nel mondo, seguendo le ultime novità in tutti i campi, digitale incluso. La centralità crescente della condivisione a scapito della proprietà, ad esempio, alla base della scelta di alcuni musei all'avanguardia che hanno reso accessibile la propria collezione digitale senza restrizioni, ha preso ispirazione dalla diffusione di alcune dinamiche sociali che riguardano la mobilità sostenibile (dal car sharing ad Uber) e il turismo low cost (da Airbnb al turismo esperienziale). Motivo per cui la contaminazione tra settori è strategica e lavorare con partner diversi favorisce le nuove idee. Bisogna quindi saper pianificare in modo strategico, guardando al di là degli obiettivi di breve termine. E visto che lavorare con persone con background diversi è auspicabile sia all'interno che all'esterno del museo, la **capacità di lavorare in gruppo** è decisiva, così come avere una mentalità aperta e una predisposizione alla collaborazione. L'interesse delle persone è alla base della qualità del loro lavoro. Capacità e dedizione si sviluppano laddove c'è passione. **Stimolare l'interesse e la passione verso il mondo e le tecnologie digitali è quindi**

la chiave per favorire il cambiamento. Il tutto in un'ottica di **“gardening management”**⁶, in cui l'obiettivo del management è lo sviluppo dei singoli, perché lo sviluppo di un'istituzione passa attraverso lo sviluppo degli individui che la fanno vivere ogni giorno con il loro lavoro.

I profili che servono in questa fase di trasformazione sono capaci di **coniugare tradizione e innovazione**. Si tratta di figure che hanno sviluppato competenze curatoriali, scientifiche o editoriali e che, allo stesso tempo, sanno coniugare i saperi “tradizionali” ad una conoscenza approfondita dei nuovi mezzi di comunicazione digitale. Nella maggior parte dei casi è preferibile **formare i profili esistenti con le nuove competenze digitali**, piuttosto che assumere figure ex novo, anche considerando le ridotte capacità economiche a disposizione della maggior parte delle istituzioni culturali.

Per diffondere una cultura digitale e fare acquisire le competenze digitali necessarie a modernizzare il museo di oggi si afferma una **figura chiave: il Cultural ICT Consultant**, responsabile della strategia digitale del museo e della pianificazione finanziaria destinata alle risorse tecnologiche. Il profilo è strategico per tutti i musei che vogliono rispondere al meglio alle sfide della trasformazione digitale in atto perché, oltre a conoscere tutto quello

che riguarda la pianificazione e la gestione di un piano di comunicazione digitale efficace, svolge un ruolo di mediazione a tutto tondo tra il museo e l'esterno, riuscendo a parlare ai diversi stakeholders, sia che si tratti di partners con cui collaborare, sia che si tratti delle diverse comunità, online e offline, da coinvolgere.

⁶ <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/la-vera-risorsa-dei-musei-italiani-sono-le-sue-persone-perch%C3%A9-il-denaro-segue-le-idee>

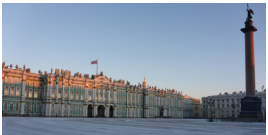
Cosa accadrà al mondo dei musei quando il digitale mostrerà tutte le sue potenzialità?

Che caratteristiche avrà il museo del futuro?

Come riuscirà a cogliere le opportunità messe in campo dall'innovazione digitale?

Di quali competenze ha oggi bisogno il settore per traghettare l'istituzione museale dal Novecento alla contemporaneità?

Abbiamo posto queste domande a dieci musei europei di fama internazionale, custodi di collezioni di diversa natura e di diversa scala, per capire che ruolo sta giocando il driver digitale nel rinnovamento del settore. Qui di seguito, l'elenco dei musei intervistati:



Hermitage



Kiasma Museum of Contemporary Art



MAAT Museum of Art, Architecture and Technology



MUSE Museo delle Scienze di Trento



Musée du Louvre



National Museum Wales **Amgueddfa Cymru**



Museo Nacional del Prado



POLIN **Museum of the History of Polish Jews**



Rijksmuseum



Victoria and Albert Museum

Le interviste sono nella versione integrale inglese e verranno pubblicate in doppia lingua sul nostro sito www.symbola.net e sui nostri social network

Bibliografia

ARUP, *Museum in the digital Age*, 2014.

http://publications.arup.com/publications/m/museums_in_the_digital_age

Axiell, *Digital transformation in the Museum Industry*, 2016.

<http://d3kwy1mfkdaadt.cloudfront.net/sites/default/files/Axiell%20ALM%20Digitise%20Museums%20Report.pdf>

Andwerson C., *The Long Tail, How Endless Choice is Creating Unlimited Demand*, Paperback 2009.

Carson G., *The End of History Museums: What's plan B?*, in *The Public Historian*, Colonial Williamsburg Foundation, 2007.

Dafydd J., Amgueddfa Cymru (National Museum Wales, Wales), Royston C., Stewart I. (Gardner Museum, USA), *How to be a digital leader and advocate: The changing role of the digital department*

<http://mw2015.museumsandtheweb.com/paper/how-to-be-a-digital-leader-and-advocate-the-changing-role-of-the-digital-department/>

Dafydd J., Amgueddfa C. (National Museum Wales, Wales), *Co-designing the future of museum digital literacy*, in *Museums and the Web* 2016.

<http://www.slideshare.net/DafyddJames2/codesigning-the-future-of-museum-digital-literacy>

De Biase L., Valentino P.A. (a cura di), *#Socialmuseums*, Civita Associazione, Silvana Editoriale, 2016.

Digital R&D Fund for the Arts, Arts and Humanities Research Council, Nesta, *Digital Culture 2015 Report*, United Kingdom, 2015.

<http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Digital-Culture-2015-Final.pdf>

e-CULT Skills, Lifelong Learning Programme, 2015.

http://www.e-jobs-observatory.eu/sites/e-jobs-observatory.eu/files/eCultSkills_Role_profiles_EN.pdf

Espinós, Alex., *Museums on social media: Analyzing growth through case studies*, MW2016: Museums and the Web 2016. Published January 31, 2016. Consulted March 21, 2017.

<http://mw2016.museumsandtheweb.com/paper/museums-on-social-media-analyzing-growth-through-case-studies/>

Eurostat, *Cultural Statistics 2016 edition*.

<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7551543/KS-04-15-737-EN-N.pdf/648072f3-63c4-47d8-905a-6fdc742b8605>

Freeman, A., Adams Becker, S., Cummins, M., McKelroy, E., Giesinger, C., Yuhnke, B. (2016). *NMC Horizon Report: 2016 Museum Edition*. Austin, Texas: The New Media Consortium.

<http://cdn.nmc.org/media/2016-nmc-horizon-report-museum-EN.pdf>

Guerzoni G. (a cura di), *Museums on the Map 1995-2012*, Fondazione Venezia, Umberto Allemandi & C, 2014.

ICOM *Museum professions: an European frame of reference*, Edited by Angelika Ruge, 2008.
http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/professions/frame_of_reference_2008.pdf

ICOM *Curricula Guidelines for Museum professionals development*, 2010.
http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/professions/curricula_eng.pdf

LEM Museum Report n. 3, *Measuring Museum Impacts*, NEMO European Network report, 2013
<http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it/1/libri/pdf/LEM3rd-report-measuring-Museum-impacts.pdf>

LEM Museum Report nr. 5, *Technology and the public. Evaluation of ICT in Museums*, The Learning Museum Network Project, Edited by Ann Nicholls, Manuela Pereira and Jenny Siung, 2013
<http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it/1/libri/pdf/LEM5th-report-technology-and-the-public.pdf>

LEM Museum Report 7, *New trends in Museums of the 21st century*, The Learning Museum Network Project
Edited by Ann Nicholls, Manuela Pereira and Margherita Sani, 2013.
<http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it/1/libri/pdf/LEM7th-report-new-trends-in-Mu->

[seums-of-the-21st-century.pdf](#)

Panzarin F., *People are the real resource of Italian museums, because money follow ideas*, Il Giornale delle Fondazioni, Umberto Allemandi & C, 2016.

Politecnico Milano, Osservatori.net Digital Innovation, *Cultural assets and activities: the rise of digital renaissance*, 2017.

Price K., *The new V&A website - the inside story*, 2016.
<http://www.vam.ac.uk/blog/digital-media/the-new-va-website-the-inside-story>

Robert R. Janes, *Museums in a Troubled World: Renewal, Irrelevance or Collapse?* (Museum Meanings), Routledge, 2009.

Rogers N., Seidl-Fox S., *Libraries and museums in an era of participatory culture*, The Salzburg Global Seminar and The Institute of Museum and Library Services, 2011.
https://www.imls.gov/assets/1/AssetManager/SGS_Report_2012.pdf

We are Museums, 2016 through *We Are Museums lenses in the museum and innovation world*, 2016.
<http://www.wearemuseums.com/trendsbook/>



Mu.SA Project (2016-2019)

Cosa accadrà al mondo dei musei quando il digitale mostrerà tutte le sue potenzialità? Che caratteristiche avrà il museo del futuro? Come riuscirà a cogliere le opportunità messe in campo dall'innovazione digitale? Di quali competenze ha oggi bisogno il settore per traghettare l'istituzione museale dal Novecento alla contemporaneità? Abbiamo posto queste domande a dieci musei europei di fama internazionale, custodi di collezioni di diversa natura e di diversa scala, per capire che ruolo sta giocando il driver digitale nel rinnovamento del settore.

Il report "Il Museo del futuro" è parte del progetto europeo Mu.SA "Museum Sector Alliance", volto a ridurre la distanza crescente tra formazione e mondo del lavoro, in seguito alla rapida diffusione delle nuove tecnologie nel settore museale e l'emerge di nuovi profili professionali. Per rispondere alla mancanza di capacità digitali nel settore e supportare la formazione continua degli operatori, il progetto Mu.SA sta sviluppando un innovativo percorso formativo.

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

www.project-musa.eu



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

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

S Y M B O L A
FONDAZIONE PER LE
QUALITÀ ITALIANE
via Maria Adelaide, 8
cap 00196 Roma (RM)
tel. +39 06 45430941
fax. +39 06 45430944
www.symbola.net

ISBN 9788899265182