

Strategie di innovazione per il patrimonio museale

di Alberto Monti*



A fronte di un'importante crescita della presenza online di tutti i musei italiani, questi sono ancora orientati verso un uso della tecnologia legata al web 1.0 in cui i servizi offerti e il loro utilizzo risultano piuttosto passivi e non orientati all'engagement del pubblico. Il rischio è di non sfruttare pienamente le potenzialità del digitale per valorizzare il proprio patrimonio, per proporre una differenziazione tra le esperienze fisica e digitale, per ampliare l'interazione con i visitatori.

L'impatto del Covid-19 sulle industrie culturali, e in particolare sullo spettacolo dal vivo, si è rivelato devastante in Italia come anche nel resto del mondo, ma allo stesso tempo un acceleratore e moltiplicatore di processi d'innovazione digitale da parte delle organizzazioni culturali¹.

Questo trend è ancora più evidente se si guarda all'adozione di tecnologie digitali da parte dei musei prima e dopo l'inizio della pandemia. Infatti, secondo l'International Council on Museums-ICOM, a fronte della chiusura totale di quasi tutti i musei nell'aprile 2020, circa il 47 per cento di questi ha aumentato la propria attività sui social media, il 19 per cento ha aumentato i quiz e i concorsi come anche gli eventi live, il 18 per cento le collezioni online e, infine, il 16 per cento le mostre online². Cosa è successo nel nostro paese?

Un'indagine sull'uso degli strumenti digitali, realizzata nei mesi di lockdown del 2020 da parte primi 100 musei statali italiani per grandezza, mostra come quasi tutti abbiano incrementato significativamente l'uso di strumenti digitali, e in particolare i social network. Tuttavia, questo si è però tradotto in un incremento delle interazioni degli utenti rispetto al mese prima della chiusura³. Una delle poche eccezioni ha riguardato le attività supportate direttamente dal MiBACT (adesso MIC), quali il flashmob digitale #Artyouready che invitava tutti i cittadini a postare e condividere fotografie personali di opere d'arte, sale museali ma anche di archivi e biblioteche e palchi teatrali nonché

ricordi legati al patrimonio paesaggistico ambientale italiano.

Le attività relative al core business proposte dai musei come *virtual tour*, pillole relative a opere d'arte, incontri con il direttore o con altri esperti sono state poi amplificate e pubblicizzate, sempre attraverso il MiBACT, con le iniziative #Iorestoacasa, #Lacultura nonsi ferma e il sito online del Ministero, che ha permesso a tutti i cittadini di accedere alle attività organizzate dai musei nella sezione a loro dedicata.

IL DEFICIT DIGITALE

Questi risultati ci confermano, da un lato, una prontezza e creatività nel reagire a uno scenario difficilmente prevedibile come la pandemia da Covid-19; dall'altro si inseriscono in quadro strutturale che rivela tutte le sue debolezze per quello che riguarda l'organizzazione, la presenza di competenze specialistiche e le strategie sul digitale da parte dei musei.

Sempre secondo ICOM, a fronte di un 35 per cento di musei che non hanno o non conoscono il budget stanziato per la comunicazione e le attività digitali, il 42 per cento ha un budget che oscilla tra meno dell'1 per cento (circa il 18 per cento di questi musei) e tra l'1 e il 5 per cento (circa il 24 per cento). Il restante 22 per cento dei musei è diviso quasi a metà tra chi investe tra il 6 e il 10 per cento e chi investe più del 10 per cento. A distanza di un anno, si registra da un lato un aumento del numero dei musei (a fronte di un campione leggermente in-

* Alberto Monti è Academic Fellow presso il Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi.

feriore rispetto alla prima survey) che spendono il 6 per cento o più del loro budget (dal 22 per cento al 29 per cento circa), ma anche il numero di quelli che spendono meno dell'1 per cento (dal 18 al 24 per cento)*.

Se i dati citati fanno pensare a un trend positivo, questo non si traduce in un aumento della percentuale di staff full-time dedicato a queste attività, che decresce leggermente da maggio 2020 a maggio 2021 passando dal 18 per cento al 17 per cento, a fronte di un aumento del personale che svolge queste funzioni part-time, che passa da circa il 56 per cento al 61 per cento. Tale risultato è probabilmente dovuto alle conseguenze dell'impatto economico del Covid-19 sulle istituzioni museali, concretizzatosi in un aumento della percentuale dei musei che dichiarano licenziamenti di staff (da circa il 6 al 10 per cento del totale)⁵. A questo quadro dobbiamo aggiungere la peculiarità italiana che vede, seppur in un processo di riforma iniziato nel 2014 dal ministro Franceschini, i 400 musei statali italiani ingessati sia da punto di vista della propria autonomia decisionale, ma soprattutto legati a problemi cronici di mancanza di organico e riduzione di fondi da parte dello Stato. I risultati ottenuti sembrano quindi ancora più importanti e frutto di passione, competenza, flessibilità e resilienza delle donne e degli uomini che lavorano in queste organizzazioni.

I MUSEI STATALI AUTONOMI

A due anni di distanza dal primo lockdown, dove possiamo guardare per ragionare sulle possibili strategie volte a integrare la presenza dell'offerta fisica di fruizione da parte del pubblico con quella digitale? Una possibile risposta sono i musei statali autonomi. A partire dal 2014, una serie di decreti ha istituito 37 istituti di interesse nazionale, tra cui musei statali e parchi archeologici, con speciale autonomia. Questi istituti sono dunque dotati di autonomia scientifica, finanziaria, amministrativa, organizzativa e hanno la responsabilità dei luoghi in cui operano; ricevono i fondi dal Ministero e, a differenza della maggior parte dei musei statali, hanno accesso diretto ai ricavi di vendita nonché la possibilità di sollecitare sponsorizzazioni private. La struttura di governance comprende un direttore, un consiglio di amministrazione, un comitato scientifico e un comitato di revisori con diverse responsabilità e modalità di nomina⁶.

Grazie alla loro autonomia finanziaria e organizzativa nel pianificare e selezionare le attività (eventi, mostre, programmi), essi rappresentano una cartina di tornasole sia per valutare i processi e le scelte strategiche rispetto all'uso del digitale in un'ottica di *new normal*, sia il ruolo abilitante (o meno) che il digitale ha nel raggiungere gli obiettivi posti dai musei. Grazie ai dati ISTAT⁷ è infatti possibile indagare il ruolo della tecnologia prima del Covid-19, per poi ragionare, al netto dell'emergenza, non tanto se le nuove tecnologie faranno parte del *new normal*, ma come queste potranno

essere utilizzate per raggiungere sia gli obiettivi tradizionali di queste istituzioni (acquisizione, conservazione, ricerca, comunicazione ed esibizione del patrimonio tangibile e intangibile con lo scopo di educazione, studio e divertimento⁸), sia quelli più ambiziosi di valorizzazione del patrimonio tangibile e intangibile attraverso pratiche nuove. Tra queste, spiccano la maggior centralità delle comunità locali nella gestione del patrimonio artistico, un maggior coinvolgimento fisico ed emotivo dei visitatori, una più stretta osservanza degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'ONU⁹.

Dalle indagini ISTAT sono stati identificati 21 istituti propriamente denominati musei e che hanno ricevuto lo status di autonomia dal 2014 al 2019 (Tabella 1). Al contempo, sono state identificate le domande pertinenti ad analizzare il trend in atto in questi musei rispetto all'utilizzo del digitale (Tabella 2)¹⁰.

LO SVILUPPO DI UNA STRATEGIA DIGITALE

Tra le condizioni abilitanti lo sviluppo di una strategia digitale vi sono la presenza, all'interno dell'organizzazione, di persone dedicate alla funzione e competenti o la possibilità di acquisirne sul mercato. Mentre per quanto riguarda il secondo aspetto l'indagine ISTAT non fornisce indicazioni, è possibile notare come circa il 57 per cento dei musei ha al proprio interno un addetto ai servizi informatici (sito web, digitalizzazione, ICT, multimedia ecc.) anche se il 19 per cento di questi musei condivide la propria risorsa con altri musei/istituti. I numeri crescono se si guarda alla presenza di competenze complementari quali comunicazione, pubbliche relazioni, promozione, marketing, fundraising. In questo caso, il 95 per cento dei musei dichiara di avere un'addetto/responsabile dedicato a queste attività di cui il 71,4 per cento in modo esclusivo. Nonostante l'autonomia, i dati italiani confermano il trend europeo di una mancanza di competenze legate al digitale all'interno dei musei.

Nel 2018, il 57 per cento dei musei dichiarava di disporre di un inventario digitale, mentre il 38,1 per cento di un catalogo scientifico digitale. Se si guarda alla catalogazione dei beni in formato digitale, meno del 5 per cento dichiara di aver catalogato tutti i propri beni in digitale, mentre il 33,3 per cento di averlo fatto per la metà o meno dei propri beni. Infine, la stragrande maggioranza non ha risposto alla domanda. Da un punto di vista strategico queste sono attività complementari che possono aiutare le istituzioni ad assolvere la missione tradizionale di conservazione, ricerca, comunicazione ed esibizione del patrimonio tangibile e intangibile con lo scopo di educazione, studio e divertimento.

I musei oggetto dell'analisi offrono pochi servizi a supporto delle visite virtuali. Da un punto di vista di hardware, meno del 15 per cento ha in dotazione tablet da mettere a disposizione del pubblico e solo circa il 24 per cento dei musei possiede una connessione wi-fi gratuita da condividere con i propri visitatori. Nello

Tabella 1 - Alcuni indicatori dei musei statali autonomi (2018-2019)

Comune	Denominazione	Decreto autonomia	2018				
			Personale del museo	Totale visitatori	Visitatori italiani (%)	Visitatori stranieri (%)	Area espositiva (m²)
L'Aquila	Museo Nazionale D'Abruzzo	2019	37	11.378	80	20	500
Matera	Museo Nazionale Domenico Ridola	2019	9	30.351	50	50	5.000
Cassano all'Ionio	Museo Archeologico Nazionale della Sibaritide	2019	50	20.623	86	14	1.500
Reggio di Calabria	Museo Archeologico Nazionale	2014	55	225.704	82	18	3.356
Bacoli	Museo Archeologico dei Campi Flegrei nel Castello di Baia	2016	52	36.004	75	25	230
Napoli	Museo Archeologico Nazionale	2014	152	616.878	47	53	16.000
Napoli	Museo di Capodimonte	2014	196	188.009	70	30	3.427
Capaccio Paestum	Museo Archeologico Nazionale di Paestum	2016	83	420.000	70	30	20.000
Parma	Museo Archeologico Nazionale	2016	73	n.r.	70	30	675
Trieste	Museo Storico del Castello di Miramare	2016	37	277.537	60	40	2.000
Civitavecchia	Museo Archeologico Nazionale	2016	9	11.771	90	10	50
Roma	Museo delle Civiltà	2016	89	51.688	90	10	14.400
Roma	Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia	2016	70	82.376	60	40	7.500
Genova	Museo di Palazzo Reale	2014	39	113.856	55	45	500
Mantova	Museo di Palazzo Ducale	2014	88	299.794	70	30	1.000
Torino	Musei Reali	2014	137	481.152	65	35	600.000
Taranto	Museo Archeologico Nazionale	2014	18	73.237	81	19	6.400
Cagliari	Museo Archeologico Nazionale	2019	37	64.810	70	30	4.000
Firenze	Musei del Bargello	2014	33	226.576	60	40	3.000
Firenze	Museo della Casa Fiorentina Antica Palazzo Davanzati	2014	15	41.296	50	50	1.700
Firenze	Uffizi Galleria delle Statue e delle Pitture	2014	234	2.230.914	50	50	2.409

Comune	Denominazione	Decreto autonomia	2019				
			Personale del museo	Totale visitatori	Visitatori italiani (%)	Visitatori stranieri (%)	Area espositiva (m²)
L'Aquila	Museo Nazionale D'Abruzzo	2019	29	14.217	80	20	500
Matera	Museo Nazionale Domenico Ridola	2019	9	50.342	70	30	5.000
Cassano all'Ionio	Museo Archeologico Nazionale della Sibaritide	2019	42	12.543	51	49	1.500
Reggio di Calabria	Museo Archeologico Nazionale	2014	58	227.021	87	13	3.356
Bacoli	Museo Archeologico dei Campi Flegrei nel Castello di Baia	2016	46	34.844	70	30	230
Napoli	Museo Archeologico Nazionale	2014	138	670.594	65	35	16.000
Napoli	Museo di Capodimonte	2014	0	252.770	80	20	3.427
Capaccio Paestum	Museo Archeologico Nazionale di Paestum	2016	65	0	60	40	20.000
Parma	Museo Archeologico Nazionale	2016	7	0	70	30	675
Trieste	Museo Storico del Castello di Miramare	2016	37	307.177	75	25	2.000
Civitavecchia	Museo Archeologico Nazionale	2016	11	12.771	70	30	50
Roma	Museo delle Civiltà	2016	85	52.402	80	20	14.400
Roma	Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia	2016	60	83.632	60	40	7.500
Genova	Museo di Palazzo Reale	2014	40	111.130	55	45	500
Mantova	Museo di Palazzo Ducale	2014	81	338.189	60	40	1.000
Torino	Musei Reali	2014	125	493.689	60	40	600.000
Taranto	Museo Archeologico Nazionale	2014	49	71.032	80	20	6.400
Cagliari	Museo Archeologico Nazionale	2019	34	70.448	70	30	4.000
Firenze	Musei del Bargello	2014	202	2.361.732	50	50	3.000
Firenze	Museo della Casa Fiorentina Antica Palazzo Davanzati	2014	13	36.612	50	50	1.700
Firenze	Uffizi Galleria delle Statue e delle Pitture	2014	32	215.855	50	50	2.409

Tabella 2 - La survey ISTAT sui musei statali autonomi (2018)*

Domande ISTAT 2018	Sì	No	Risposta mancante
Dispone di un inventario digitale?	57	38	5
Dispone di un catalogo scientifico digitale?	38,1	61,9	
Quanti beni del museo/istituto sono stati catalogati in digitale?			61
Tutti	4,7		
Più della metà	14,3		
Meno della metà	19		
Di quali servizi di supporto alla visita per il pubblico disponete?			
Audioguide e/o videoguide	42,9	57,1	
Applicazioni per smartphone e tablet	9,5	90,5	
Allestimenti interattivi e/o ricostruzioni virtuali (touch screen, video ecc.)	38,1	61,9	
QR code e/o sistemi di prossimità (bluetooth, wi-fi ecc.)	19	81	
Tablet a disposizione del pubblico	14,3	85,7	
Sala video/multimediale	42,9	57,1	
Connessione wi-fi gratuita	23,8	76,2	
Presenza sul web			
Sito web dedicato	81	19	
Catalogo accessibile online per i visitatori	19	81	
Servizio di biglietteria online: prenotazione visite, acquisto biglietti ecc.	61,9	38,1	
Possibilità di visita virtuale online della struttura	19	81	
Account sui social media (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest, Foursquare ecc.)	95,2	4,8	
Link a mappe digitali e/o coordinate geografiche per la localizzazione della sede	71,4	28,6	
Presenza di un addetto/responsabile ai servizi informatici (sito web, digitalizzazione, ICT, multimedia ecc.), formalmente individuato e con specifica competenza per la mansione.			
Sì in modo esclusivo	38,1	42,9	
Sì ma in condivisione con altri musei e istituti	19		
Presenza di un addetto/responsabile comunicazione, pubbliche relazioni, promozione, marketing, fundraising (formalmente individuato e con specifica competenza per la mansione).			
Sì in modo esclusivo	71,4	4,8	
Sì ma in condivisione con altri musei e istituti	23,8		
Se nel prossimo anno il museo/istituto potesse beneficiare di un finanziamento e incrementare del 10 per cento il budget di spesa disponibile, in quali attività investirebbe in via prioritaria? (Una sola risposta. Indicare l'area d'intervento ritenuta più urgente o strategica)		4,8	
Attività di studio e ricerca	14,3		
Interventi per rinnovare gli allestimenti, arredamenti, sistemi tecnologici	23,8		
Nuove assunzioni di personale per garantire la continuità e la qualità di servizi essenziali	28,6		
Organizzazione di manifestazioni ed eventi per ampliare l'offerta	4,8		
Interventi urgenti di manutenzione e/o restauro dei beni e delle collezioni	4,8		
Interventi di ristrutturazione dell'edificio e/o di adeguamento degli impianti	14,3		
Acquisizione di nuovi locali per ospitare i beni e/o le collezioni	4,8		

* Dati in percentuale.

specifico, i servizi più presenti sono quelli tradizionali, ovvero le audio/video guide e le sale multimediali (nel 43 per cento dei casi circa). Allestimenti interattivi e/o ricostruzioni virtuali (touch screen, video ecc.) sono presenti nel 38 per cento dei musei. Tutti questi servizi e tecnologie servono in particolare per aumentare l'esperienza e la ricchezza d'informazioni dei visitatori durante la visita in presenza.

INTEGRARE TECNOLOGIA E STRATEGIA

I numeri scendono drasticamente se si guarda ai servizi potenzialmente a maggior valore aggiunto in un'ottica di valorizzazione del patrimonio tramite una maggior interazione con i visitatori e la più ampia comunità di stakeholder.

Nello specifico, solo 2 musei (circa il 10 per cento del campione) avevano sviluppato applicazioni per smartphone e tablet mentre il 19 per cento un sistema di QR code o servizi di prossimità. Questi ultimi possono essere considerati strumenti complementari per fornire informazioni aggiuntive durante la visita on-site, ma anche per generare engagement verso nuovi segmenti di visitatori come per esempio i giovani (di solito considerati come target per i più tradizionali laboratori didattici).

Per quanto riguarda la presenza sul web, circa l'80 per cento dei musei ha un sito web dedicato mentre il 95 per cento ha un account su uno o più social (in particolare Facebook e poi Instagram). Anche se a una prima valutazione questa informazione risulta positiva, per comprendere le strategie messe in atto dai musei è necessaria un'analisi più approfondita dei servizi offerti e il livello di interazione che questi strumenti offrono¹¹. A oggi, infatti, l'utilizzo del sito web e dei social risulta avere un ruolo piuttosto passivo e un utilizzo di vetrina piuttosto che di engagement con gli utenti/visitatori. Basti pensare che il numero di musei che offrono servizi e informazioni di base come la biglietteria online (il 62 per cento circa) o link a mappe digitali e/o coordinate geografiche per la localizzazione della sede (71,4 per cento) è inferiore a quello dei musei che hanno sia il sito web sia un account sui social. Infine, solo il 19 per cento dei musei offre un catalogo accessibile online per i visitatori o la possibilità di fare una visita virtuale della struttura.

Questi dati sottolineano di nuovo come un'integrazione tra tecnologia e strategia sia necessaria per assolvere gli obiettivi dei musei. L'indagine ISTAT ci fornisce due ulteriori informazioni a riguardo. La prima è il numero di musei che ha svolto in modo sistematico indagini volte a conoscere le caratteristiche del pubblico e il gradimento della visita nel periodo 2014-2018. In questo caso circa il 48 per cento dei musei si dichiara impegnato in questa attività, che risulta strategica per comprendere i bisogni dei visitatori e per scegliere gli strumenti migliori, non solo legati al digitale, per soddisfarli¹². Il secondo aspetto riguarda

le aree di importanza strategica sulle quali i musei vorrebbero intervenire nel caso avessero disposto di un incremento del 10 per cento del budget disponibile nel 2019. Dovendo selezionare solo un'area, il 24 per cento circa dei musei avrebbe speso il budget aggiuntivo in interventi volti a rinnovare allestimenti, arredamenti e sistemi tecnologici, mentre il 29 per cento circa per nuove assunzioni di personale per garantire la continuità e qualità dei servizi essenziali offerti. A parità di condizioni, questi dati ci danno indicazioni dell'orientamento strategico delle istituzioni.

LA SURVEY DEL 2019

La survey del 2019 riprende alcune delle domande del 2018 e approfondisce gli aspetti motivazionali legati alla digitalizzazione (Tabella 3).

Per quanto riguarda il confronto con il 2018, è interessante notare come tutti i musei risultino avere un sito e almeno un account sui social. Allo stesso modo, cresce la percentuale dei musei che forniscono servizi e contenuti digitali come mostre e tour virtuali (circa 43 per cento *vs* 19 per cento) ma anche i cataloghi in formato digitale del patrimonio posseduto (38 per cento *vs* 19 per cento). In quest'ultimo caso, i valori sono da ascrivere a un aumento della percentuale di musei che hanno catalogato in formato digitale i propri beni (con una crescita complessiva del 37 per cento); in tal senso la crescita maggiore si registra nel gruppo dei musei che hanno catalogato meno della metà dei propri beni (43 per cento *vs* 19 per cento del 2018).

La survey del 2019 ha indagato anche il perché i musei hanno digitalizzato i propri cataloghi. Le risposte a questa domanda ci forniscono l'orientamento strategico dei musei legato a questa operazione¹³. Il primo motivo è legato alla possibilità di rendere maggiormente accessibile le informazioni sui beni e le collezioni (57,1 per cento), seguito da una più efficiente gestione dei beni e delle collezioni (33,3 per cento), dai motivi di studio e ricerca (circa il 29 per cento) e da finalità di preservazione dei beni e delle collezioni originali (19 per cento). Le finalità didattiche e ludico-ricreative sono state menzionate da circa il 5 per cento dei musei. Questi risultati mostrano chiaramente come gli obiettivi tradizionali dei musei risultino ancora prioritari rispetto alla dimensione di engagement sia rispetto a target più giovani sia di possibilità di co-creazione di contenuti (anche se in quest'ultimo caso la digitalizzazione di per sé rappresenta la condizione necessaria ma non sufficiente). Interessante notare come le finalità commerciali e promozionali non siano state indicate da nessun museo anche se il tema delle fonti autonome di finanziamento risulta particolarmente rilevante e oggetto di necessaria valutazione strategica anche rispetto agli usi che la digitalizzazione del patrimonio permette¹⁴.

Da ultimo, i musei sembrano veicolare le proprie collezioni online attraverso una maggiore pluralità di ca-

Tabella 3 - La survey ISTAT sui musei statali autonomi (2019)*

Domande ISTAT 2018	Sì	No	Risposta mancante
Quanti beni del museo/istituto sono stati catalogati in digitale?		23,8	
Tutti	9,5		
Più della metà	23,8		
Meno della metà	42,9		
Quali sono i principali motivi per cui la collezione è stata digitalizzata? (Massimo 2 risposte)			
Per una più efficiente gestione dei beni e delle collezioni	33,3		66,7
Per preservare i beni e le collezioni originali	19		81
Per rendere più accessibili le informazioni sui beni e le collezioni	57,1		42,9
Per finalità scientifiche, di studio e di ricerca	28,6		71,4
Per finalità didattiche	4,8		95,2
Per finalità commerciali e promozionali			100
Per finalità ludiche e ricreative (per esempio virtual museum, applicazioni per videogiochi ecc.)	4,8		95,2
Attraverso quali canali online la collezione digitalizzata era accessibile nel 2019? (Possibili più risposte)			
Il proprio sito web	33,3	66,7	
Piattaforme specialistiche, siti web di interesse settoriale	33,3	66,7	
Applicazioni dedicate (app per supporti digitali tipo pc, tablet, smartphone ecc.)	19	81	
I social media	23,8	76,2	
Wikipedia e/o Wikimedia	9,5	90,5	
Nessuno, non è ancora disponibile online	14,3	85,7	
Servizi di supporto alla visita per il pubblico			
Audioguide e/o videoguide	61,9	33,3	4,8
Applicazioni per smartphone e tablet	28,6	66,7	4,8
Allestimenti interattivi e/o ricostruzioni virtuali (touch screen, video ecc.)	47,6	42,9	9,5
QR Code e/o sistemi di prossimità (Bluetooth, wi-fi ecc.)	23,8	66,7	9,5
Tablet a disposizione del pubblico	19,0	71,4	9,5
Supporti multimediali (allestimenti interattivi, ricostruzioni virtuali, realtà aumentata ecc.)	33,3	61,9	4,8
Connessione wi-fi gratuita	38,1	52,4	9,5
Il museo/istituto è presente su internet con un proprio sito web?	100		
È gestito direttamente	76,2		
È gestito da un soggetto terzo in concessione o in una rete museale	23,8		
Quali sono i principali contenuti e funzioni disponibili sul sito web? (Più risposte possibili. Data la modalità in cui è stata somministrata la domanda, la percentuale mancante non può essere attribuita con certezza alla mancanza del contenuto o servizio. Per questa ragione si riporta sotto la colonna risposta mancante).			
Informazioni generali sulle modalità di accesso (per esempio indirizzo, orari, tariffe, percorsi ecc.)	71,4		28,6
Informazioni su attività/laboratori didattici	66,7		33,3
Informazioni su eventi e/o mostre temporanee	71,4		28,6
Servizi agli utenti (per esempio acquisto dei biglietti, prenotazione visite, acquisto di gadget e/o libri ecc.)	52,4		47,6
Link per accedere ai social media	52,4		47,6
Link a mappe digitali e/o coordinate geografiche per la localizzazione della sede	47,6		52,4
Cataloghi in formato digitale del patrimonio posseduto (foto, video, database ecc.)	38,1		61,9
Informazioni sulle attività di ricerca svolte (per esempio pubblicazioni e progetti di ricerca)	38,1		61,9
Informazioni su progetti di collaborazione o partenariato con terzi (per esempio reti e/o circuiti museali o turistici)	33,3		66,7
Mostre o tour virtuali	42,9		57,1
Account sui social media (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest, Foursquare, ecc.)	100		

* Dati in percentuale.

nali tra cui i principali rimangono il proprio sito (33,3 per cento), le piattaforme specialistiche (33,3 per cento) e i social media (circa il 24 per cento)¹⁵. Per quanto riguarda i servizi di supporto alla visita, le percentuali crescono sensibilmente rispetto al 2018. In particolare, è interessante notare come l'incremento maggiore avvenga per le applicazioni smartphone e tablet (circa 29 per cento *vs* 9,5 per cento) anche se i numeri rimangono relativamente bassi rispetto ai servizi di supporto più tradizionali.

IL FUTURO IN DIGITALE

Le ricerche più recenti sopra delineate ci permettono di sintetizzare tendenze, limiti e opportunità legati all'uso del digitale nei musei.

A che punto siamo

I musei italiani sono ancora orientati verso un uso della tecnologia legata al web 1.0 in cui l'informazione e il raggiungimento di grandi masse prevale sull'engagement e la comunicazione bidirezionale. Le motivazioni sono da trovare nella carenza di competenze specifiche e nelle risorse sempre più esigue per quel che riguarda il finanziamento pubblico (al netto degli interventi dovuti al Covid-19 i cui effetti sono ancora da valutare). A questa componente si aggiunge una visione strategica della digitalizzazione, orientata alla fruizione più tradizionale e passiva o per finalità di ricerca. Questi obiettivi rimangono dei pilastri dell'identità dei musei, ma solo in parte sono affiancati a una visione nuova in cui il museo diventa hub per la comunità locale, impegnato non solo nella valorizzazione del sapere, ma capace di creare nuova conoscenza finalizzata allo svi-

luppo di nuovi pubblici e al loro coinvolgimento. In questo senso, il digitale e la tecnologia rappresentano strumenti abilitanti di grande impatto per generare engagement verso diversi stakeholder e per implementare gli obiettivi dell'Agenda 2030 legata agli SDG¹⁶.

Limiti ed opportunità

La mancanza di una strategia chiara di integrazione del digitale rischia di favorire la mera replica e virtualizzazione dei contenuti con il solo obiettivo di estendere la vita del museo e raggiungere potenzialmente un maggior numero di visitatori (non si vuole dire con questo che l'obiettivo non sia importante). Al contrario, esistono in Italia già diverse esperienze di successo e molte sono le potenzialità che le tecnologie offrono. Per esempio, creare percorsi di senso e di scoperta legati a particolare temi (per esempio, gli Uffizi con il cibo presente nelle opere commentato da diversi chef durante il lockdown), che a loro volta possono essere utilizzati per il raggiungimento degli SDG. Più in generale, l'uso di app per la creazione di percorsi personalizzati dopo che si è fatto un tour virtuale o visitato il catalogo online. Usare approcci innovativi basati sul gioco per favorire la scoperta del patrimonio dei musei come quelli alla base della gamificazione (un esempio su tutti il videogioco di grande successo *Father and Son* del Museo Archeologico Nazionale di Napoli). Nelle forme più partecipative, vanno coinvolti i visitatori (o, più in generale, le community dei musei) nella creazione di percorsi legati a storie o esperienze personali (si pensi all'uso del software AppTripper da parte degli Uffizi o il potenziale uso delle «folksonomie» generate dagli utenti¹⁷). In ultima analisi, utilizzare le potenzialità della tecnologia per creare, in ottica strategica, contenuti *ad hoc* online e abbonamenti differenziati per tipologia di audience¹⁸.

Condizioni abilitanti

All'interno degli stessi musei autonomi esistono differenze di vario tipo: dal patrimonio da valorizzare all'ubicazione, fino al numero di addetti e risorse di cui si dispone. Elementi di cui bisogna necessariamente tenere conto. Tutti però sono dotati di una struttura di governance che rappresenta la spina dorsale capace di legare l'uso del digitale a una strategia che coinvolga trasversalmente tutte le aree del museo. Il punto di partenza è la diffusione di una cultura di ascolto dei visitatori e degli stakeholder del museo e di misurazione dei risultati che non risulta ancora prevalente. Una volta identificati i diversi bisogni, questi vanno integrati nelle proprie strategie e legati agli obiettivi interni.

Un ulteriore aspetto è la misurazione dei ritorni di queste strategie, che vanno bilanciate tramite l'uso di metriche di breve (incremento di numero di follower), medio (engagement relativo alla partecipazione alla community e alla sua creazione) e lungo periodo (be-



nessere del visitatore, conversione di visite online in visite onsite, obiettivi di apprendimento e potenziale cambiamento degli atteggiamenti e comportamenti). Tutto questo al fine di misurare la performance in un'ottica multidimensionale.

Un ultimo aspetto riguarda la capacità di fare rete e creare partnership. Pochi musei al mondo possono presidiare da un punto di vista sia delle risorse economiche sia tecniche l'evoluzione tecnologica. Il focus va

dunque spostato sulle collaborazioni con le organizzazioni e le istituzioni che presidiano queste competenze (Università, associazioni culturali, altri privati ecc.), e questo sia per ottenere servizi migliori sia per sviluppare progettualità per ottenere fondi (si pensi ai bandi europei). L'ascolto, la capacità di tradurre i bisogni all'interno degli obiettivi dei musei in ottica strategica e l'autonomia sono le basi per sviluppare attività di fundraising su progetti specifici.

- ¹ P. Dubini, A. Monti, «Che cosa ne sarà del mondo dello spettacolo», E&MPlus, 16 novembre 2020; P. Dubini, A. Monti, «Il futuro degli spettacoli», Il Sole 24 Ore, 10 dicembre 2020; *Federculture* (a cura di), Impresa cultura. Dal tempo della cura a quello del rilancio, XVI rapporto annuale Federculture, Gangemi Editore, 2020; «Culture & Covid-19: Impact and Response Tracker», UNESCO, 2021.
- ² «Museums, Museum Professionals and Covid-19: Follow-up Survey», ICOM, 2020.
- ³ D. Agostino, M. Arnaboldi, A. Lampis, «Italian State Museums During the COVID-19 Crisis: From Onsite Closure to Online Openness», *Museum Management and Curatorship*, 35(4), 2020, pp. 362-372.
- ⁴ «Museums, Museum Professionals and Covid-19: Follow-up Survey», ICOM, 2021.
- ⁵ *Ibidem*.
- ⁶ Si vedano, tra gli altri, A. Monti, P. Dubini, «Change of Policy for Museums: Is Governance the Answer?», articolo pubblicato nei *Proceeding of the European Academy of Management (EURAM)*, 4-6 dicembre, 2020; S. Baia Curioni, «I've Seen Fire and I've Seen Rain». Notes on the State Museum Reform in Italy», *Museum Management and Curatorship*, 33(6), 2018, pp. 555-569.
- ⁷ «Microdati indagine sui musei e le istituzioni similari: microdata ad uso pubblico», ISTAT, 2011-2019.
- ⁸ «Museum Definition», ICOM, 2007.
- ⁹ «Giornata internazionale dei musei», ICOM, 16 aprile 2021; «The Sustainable Development Goals: Helping Transform our World Through Museums», ICOM, 21 gennaio 2020.
- ¹⁰ I musei hanno avuto le medesime giornate di apertura e dall'elenco sono stati esclusi gli eco-musei per la loro peculiarità. I dati ISTAT vengono forniti ai soli fini di ricerca; le opinioni qui espresse sono da attribuire solo all'autore di questo articolo e non rappresentano la visione di ISTAT o dei suoi membri. L'autore inoltre dichiara di non aver ricevuto fondi da nessuna delle istituzioni menzionate.
- ¹¹ Agostino, Arnaboldi, Lampis, op. cit.; A. Romolini, S. Fissi, E. Gori, «Visitors Engagement and Social Media in Museums: Evidence from Italy», *International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism*, 3(1), 2020, pp. 36-53; N. Raimo, I. De Turi, A. Ricciardelli, F. Vitolla, «Digitalization in the Cultural Industry: Evidence from Italian Museums», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2021.
- ¹² Va menzionato, per completezza, che questa percentuale cresce e raggiunge circa l'80 per cento se si considerano le attività di indagine saltuaria nello stesso periodo.
- ¹³ I musei potevano scegliere al massimo due risposte. I risultati possono dunque essere letti come una classifica delle motivazioni più importanti legate alla digitalizzazione.
- ¹⁴ Sull'argomento si veda E. Bertacchini, F. Morando, «The Future of Museums in the Digital Age: New Models of Access and Use of Digital Collections», *International Journal of Arts Management*, 15(2), 2013, pp. 60-72.
- ¹⁵ Anche in questo caso era possibile indicare più risposte.
- ¹⁶ Il legame tra musei e sviluppo sostenibile va al di là di questo contributo e merita una riflessione più approfondita. Per una guida sul tema si rimanda a «Culture And Local Development: Maximising the Impact a Guide For Local Governments, Communities and Museums», OECD/ICOM, 2019/07. I musei possono anche ospitare attività pubbliche ed eventi volti a generare valore sociale, incoraggiando i membri della comunità ad adottare comportamenti socialmente responsabili (T. Pencarelli, M. Cerquetti, S. Splendiani, «The Sustainable Management of Museums: An Italian Perspective», *Tourism and Hospitality Management*, 22(1), 2016, pp. 29-46). Allo stesso tempo, le tecnologie consentono ai musei di utilizzare le proprie risorse in modo più efficiente, il che ha un'influenza positiva sulla loro sostenibilità (I. Pop, A. Borza, A. Buiga, D. Ighian, R. Toader, «Achieving Cultural Sustainability in Museums: A Step Toward Sustainable Development», *Sustainability*, 11(970), 2019, pp. 1-22). Un esempio, è il Mart di Rovereto che utilizza un apposito software per il controllo della luce, che consente un risparmio sulla bolletta elettrica del 25 per cento. Il MUSE di Trento rappresenta un'eccellenza nel panorama europeo per la sua capacità di tradurre in modo concreto gli obiettivi dell'Agenda 2030 e trasparenza nel comunicarli e misurare il proprio impatto adottando e redigendo un bilancio sociale.
- ¹⁷ Termine coniato da Thomas Vander Wal nel 2004, indica un «sistema di gestione della classificazione realizzato dalla gente», una forma di tassonomia dal basso (in opposizione alla definizione convenzionale di tassonomia basata sulla classificazione scientifica realizzata da esperti secondo protocolli rigorosi) creata da chi la usa secondo criteri individuali. Queste informazioni, appropriatamente aggregate, possono essere usate a loro volta per una diversa fruizione del patrimonio dei musei e per la comprensione degli stessi.
- ¹⁸ Per esempio, la fruizione di pillole di 15 minuti in forma di video online su un'opera è completamente diversa dall'esperienza di visita onsite dell'opera stessa come da quella potenzialmente ibrida in cui l'esperienza dal vivo si unisce a contenuti e informazioni fruiti attraverso realtà aumentata.