



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali

ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

**Cambiamento organizzativo e nuovi obiettivi
nella riforma dei musei italiani: il caso della
Galleria Nazionale d'Arte Moderna e
Contemporanea di Roma**

Relatore

Ch. Prof.ssa Monica Calcagno

Correlatore

Ch. Prof.ssa Maria Chiara Piva

Laureanda

Martina Fraioli
Matricola 865996

Anno Accademico

2017/2018

All'Arte, ai Musei, alla Cultura.

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO I- MUSEI NAZIONALI E NUOVI INDIRIZZI: L'APPROCCIO IN EVOLUZIONE DEI POLICY MAKER	
<i>1.1 Il panorama europeo</i>	8
<i>1.1.1 La partecipazione e l'accesso alla cultura</i>	8
<i>1.1.2 Istituzioni museali europee e nuovi indirizzi: un approccio normativo in evoluzione</i>	11
<i>1.1.3 Audience development: nuovo protagonista delle politiche europee</i>	22
<i>1.2 Il panorama italiano</i>	30
<i>1.2.1 Nuovi indirizzi e rapporto con i pubblici: l'approccio normativo del Mibact</i>	30
CAPITOLO II- FRAMEWORK TEORICI	
<i>2.1 L'audience development</i>	34
<i>2.1.1 Cos'è l'AD: obiettivi, segmentazione, strategie</i>	35
<i>2.1.2 L'audience engagement</i>	42
<i>2.1.3 Perché scegliere un approccio partecipativo?</i>	48
<i>2.1.4 Il design della partecipazione</i>	52
<i>2.1.5 Alcune best practice europee</i>	55
<i>2.1.6 La Actor-Network Theory e la sua applicazione all'ambito museale</i>	61
<i>2.2 Organizzazioni e cambiamento</i>	64
<i>2.2.1 Le strutture organizzative</i>	64
<i>2.2.2 Il cambiamento organizzativo</i>	67
<i>2.2.3 Il cambiamento organizzativo in ambito museale</i>	74
CAPITOLO III- ANALISI DEL CASO: I PARTE	
<i>3.1 Il quadro normativo e organizzativo di riferimento</i>	81
<i>3.1.1 La riforma e l'autonomia speciale</i>	81
<i>3.1.2 Il nuovo assetto organizzativo e alcune considerazioni</i>	88

3.2 <i>La Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma</i>	96
3.2.1 <i>Brevi cenni storici</i>	96
3.2.2 <i>Le fasi iniziali del riassetto organizzativo</i>	98
3.2.3 <i>Le novità istituzionali e l'attenzione al pubblico</i>	107
3.3 <i>Gli studi sul pubblico</i>	113
3.3.1 <i>Metodologia dell'ultimo studio sul pubblico condotto prima della riforma (2008) e risultati</i>	113
3.3.2 <i>Metodologia dei primi studi sul pubblico condotti dopo la riforma (2016 e 2018) e risultati</i>	116
3.4 <i>I progetti partecipativi</i>	121
3.4.1 <i>#LAGNcontest e Empty Museum</i>	122
3.4.2 <i>Museum Beauty Contest</i>	124
3.4.3 <i>Control</i>	128
3.4.4 <i>TimeAction</i>	129
CAPITOLO IV- ANALISI DEL CASO: II PARTE	
4.1 <i>Risultati principali</i>	134
4.1.1 <i>Analisi dell'organizzazione e del cambiamento</i>	134
4.1.2 <i>Progetti partecipativi: formazione della strategia, strumenti e risultati</i>	150
4.1.3 <i>Conclusioni</i>	159
ELENCO DELLE FIGURE	161
BIBLIOGRAFIA	162
SITOGRAFIA	174
RINGRAZIAMENTI	175

Introduzione

Questa tesi nasce da alcune considerazioni sorte nel corso della carriera accademica e, soprattutto, nel corso di uno stage di sei mesi svolto presso l'Ufficio stampa, comunicazione e relazioni esterne della Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma, circa i recenti sconvolgimenti normativi del sistema museale italiano e la crescente attenzione delle politiche culturali nei confronti dei pubblici.

Originariamente, la tesi si proponeva di indagare ed esporre le nuove strategie di audience engagement partecipativo portate avanti dalla Galleria Nazionale di Roma. Tuttavia, nel corso dello stage sono emerse nuove ed interessanti considerazioni che hanno portato inevitabilmente ad ampliare l'oggetto della ricerca: è stato chiaro fin da subito che, con l'avvento della riforma, il museo ha conosciuto uno stravolgimento organizzativo che ha messo in discussione i rapporti, il modus operandi e la struttura stessa. In questo clima, l'elaborazione di nuove strategie per il pubblico si è posta come tassello inserito nel più generale contesto del cambiamento organizzativo, ma anche come forza influente sul cambiamento stesso.

Attraverso dei framework teorici prestatati dal campo del management e dell'audience development, questa ricerca, dunque, si pone come obiettivo principale quello di esaminare e presentare le modalità attraverso cui la Galleria Nazionale di Roma è riuscita, da un lato, a rispondere in maniera efficace alla richiesta dei policy maker di una maggiore attenzione nei confronti del pubblico e, dall'altro, a raggiungere l'obiettivo appena menzionato nonostante un sistema gestionale e organizzativo ancora non completamente definito.

Le principali domande a cui la tesi, dunque, ha cercato di rispondere sono state le seguenti:

- Quali effetti ha prodotto la riforma del 2014 sul museo in questione?
- Quale andamento ha seguito il cambiamento organizzativo in atto?
- In fase di cambiamento, come ha risposto l'organizzazione all'implementazione delle novità strutturali?

- Come l'elaborazione di progetti partecipativi si è inserita nel processo di cambiamento organizzativo e quali effetti ha avuto su di esso?

L'osservazione empirica, il lavoro sul campo, il contatto prolungato con il personale e numerosi colloqui intrattenuti con i membri dello staff, insieme ad una ricerca e ad uno studio intensi, hanno permesso di giungere a delle risposte.

Proseguendo nell'esposizione della struttura della tesi, il percorso per riuscire a rispondere adeguatamente alle domande sopra menzionate è iniziato a partire dal primo capitolo.

In esso, considerata la natura di museo pubblico nazionale del caso studio presentato, si è fornito un quadro generale sul ruolo che i policy maker, europei e nazionali, hanno avuto nel processo di progressiva ridefinizione delle mission delle istituzioni museali, indicando loro un indirizzo chiaro, sempre più orientato ad una maggiore inclusività e partecipazione del pubblico. Inoltre, attraverso un'analisi di testi normativi e non, si è osservata la progressiva evoluzione delle politiche culturali in materia di adeguamento delle competenze dei professionisti museali e di sviluppo di una mentalità audience-centric.

L'analisi ha incluso anche il ruolo di organizzazioni non governative come ICOM e NEMO.

Gli obiettivi fissati dall'Unione Europea e dai policy maker nazionali, tuttavia, hanno trovato diverse ed innovative modalità di attuazione nei diversi musei nazionali, a seconda del contesto geografico di riferimento e delle risorse disponibili.

Dopo aver fornito un quadro normativo di riferimento, è stato necessario fornire dei framework teorici attraverso cui districarsi nel complesso mondo dell'audience development e del cambiamento organizzativo. L'analisi di entrambi gli aspetti, infatti, è stata necessaria ad inquadrare l'intricata vicenda della Galleria Nazionale.

Da un lato, procedendo per gradi, si è giunti all'analisi di cosa significhi effettivamente audience development ed audience engagement partecipativo fornendo alcuni approcci teorici sul tema. Dall'altro, attraverso l'esposizione di teorie di management circa la struttura organizzativa ed il suo cambiamento, si è fornito un quadro quanto più completo possibile, necessario ad analizzare poi il caso della Galleria Nazionale. In questo contesto, inoltre, una

specifica sezione è stata dedicata ai principali apporti al tema del cambiamento organizzativo in ambito museale.

Nel capitolo terzo, ha avuto inizio l'esposizione del caso studio: in questa prima parte, si sono presentati i fatti, ovvero tutte le novità normative, organizzative e gestionali introdotte dalla Riforma Franceschini del 2014. Integrando la complessa ricostruzione effettuata con considerazioni e riflessioni personali, si è giunti quindi all'introduzione delle principali novità che la Galleria Nazionale ha conosciuto a seguito della riforma. Nella parte finale del capitolo, sono stati esposti i quattro principali progetti partecipativi che hanno segnato il nuovo corso del museo: nell'analisi sono state inserite interviste e risultati di sondaggi personalmente effettuati nel corso dello stage.

Il quarto ed ultimo capitolo ha proposto l'analisi personale del contesto organizzativo del museo in questione: dopo aver individuato le principali caratteristiche strutturali e identitarie, aiutandomi con elaborazioni grafiche, è stato analizzato come l'impatto di forze esterne abbia influito sul sistema preesistente. Seguendo il processo di transizione, si è passati ad esporre una personale analisi della formazione della strategia in fase di cambiamento e del ruolo che l'ideazione, gestione e realizzazione dei progetti partecipativi ha avuto nel comporre incertezze e frammentarietà e nel ridefinire una nuova identità.

Capitolo 1. Musei nazionali e nuovi indirizzi: l'approccio in evoluzione dei policy maker

1.1. Il panorama europeo

1.1.1 La partecipazione e l'accesso alla cultura

Una premessa necessaria a qualsiasi discorso sul nuovo ruolo delle istituzioni museali e sulla nuova e più viva relazione fra queste ultime ed il proprio pubblico, è la questione della partecipazione e dell'accesso alla cultura in Europa.

Già nel 1976, l'Unesco si impegnava a ribadire l'importanza della partecipazione culturale come motore di crescita personale e sociale, definendo la partecipazione culturale come l'insieme delle *"opportunità concrete garantite a tutti i gruppi o individui di esprimersi liberamente, di comunicare, agire e impegnarsi in attività creative in vista del pieno sviluppo delle loro personalità, di una vita armoniosa e del progresso culturale della società"*.¹

Con la nascita dell'Unione Europea, la questione è diventata prioritaria al punto da spingere la Commissione europea a monitorare annualmente il livello di partecipazione dei cittadini europei alla vita culturale dei Paesi di provenienza.

Soffermandosi sui luoghi d'arte e, nello specifico, sulle istituzioni museali, l'ultimo rapporto dell'Eurobarometro rivela che, nel corso del 2017, circa sei persone su dieci hanno visitato un museo o una galleria:²



Fig. 1: immagine tratta da *Special Eurobarometer 466, Cultural Heritage*, 2017, p. 48.

¹ UNESCO, *Recommendation on Participation by the People at Large in Cultural Life and their Contribution to It*, 26 November 1976, consultabile al link: http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13097&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

² European Commission, *Special Eurobarometer 466, Cultural Heritage*, December 2017, pp. 48-53 (consultabile al link: <https://bit.ly/2znJkxi>).

Se confrontati con i dati del 2013 e del 2007,³ quelli del 2017 mostrano un lieve, ma positivo aumento del livello di frequentazione di musei e gallerie da parte dei cittadini europei:



Fig. 2: immagine tratta da *Special Eurobarometer 399, Cultural Access and Participation*, 2013, p. 7.

Tuttavia, sebbene negli ultimi anni la partecipazione ad attività culturali sembri essere positivamente aumentata, le barriere all'accesso e alla partecipazione sono ancora presenti e condizionano fortemente la fruizione di luoghi di cultura.

Le indagini effettuate rivelano che tra le principali motivazioni che impediscono di accedere e partecipare ad attività culturali, vi sono:⁴

- Mancanza di interesse
- Mancanza di tempo
- Mancanza di informazioni
- Alti costi

Se queste possono essere considerate egualmente barriere ad accedere e partecipare, tra le principali cause che impediscono invece ai cittadini europei di avere un primo approccio con i luoghi della cultura, vi è il basso livello di istruzione.

Si constata infatti che le persone istruite frequentino in misura nettamente maggiore luoghi di cultura rispetto a coloro che non hanno avuto accesso a gradi maggiori di istruzione.

Ciò equivale a dire che, anche in assenza di barriere di carattere fisico o finanziario, le persone meno istruite, indipendentemente dalla loro età, non si sentono "ammesse" ad accedere e a partecipare ad attività culturali.

³ European Commission, *Special Eurobarometer 399, Cultural Access and Participation*, November 2013, pp. 7-20 (consultabile al link: <https://bit.ly/2u3Tq1p>).

⁴ European Parliament, *Access to culture in the European Union*, July 2017, pp. 12-30 (consultabile al link: <https://bit.ly/2zprmL4>).

Oggi, dunque, i policy maker sono chiamati a rispondere con azioni concrete a due necessità impellenti:

1. Rimuovere le barriere di natura economico-finanziaria all'accesso alla cultura, ripartendo i fondi per la cultura in maniera differente tra la popolazione a seconda del background socio-economico più o meno complesso;⁵
2. Ripensare il ruolo delle organizzazioni culturali, in particolar modo di istituzioni secolari come quelle museali, e promuovere attivamente una mentalità audience-centric, al fine di generare nuovo interesse nei confronti della cultura in coloro che sono solitamente "esclusi" e garantire allo stesso tempo alle organizzazioni culturali una sopravvivenza duratura.⁶

E' su questo secondo punto che ci si soffermerà nei capitoli seguenti, focalizzandosi non solo sull'impegno dei policy maker nel diffondere tra le istituzioni museali europee nuovi indirizzi e una nuova mentalità fondata sull'audience development, ma anche sul passaggio dall'essere audience all'essere attori.

Se da un lato, dunque, un approccio audience-centric e un accurato piano di audience development possono essere il primo passo verso una partecipazione culturale maggiore per i pubblici consolidati e per quelli potenziali, dall'altro, l'approccio partecipativo potrebbe essere la chiave per raggiungere tanto il pubblico potenziale quanto il non-pubblico, intendendo per quest'ultimo sia chi ha la possibilità di accedere alla cultura ma non lo fa, sia chi non ha le possibilità in partenza per farlo.

Tutto ciò non fa che rispondere a quell'esigenza di democratizzazione della cultura che va oltre la tradizionale bipartizione in "cultura alta" e "cultura bassa" e che guarda invece alla costruzione di una società più aperta e impegnata.⁷

⁵ Per alcune azioni già messe in atto, si veda *Ibid.*, pp. 19-20.

⁶ Open Method of Coordination Working Group of EU Member State Experts (OMC), *A Report on policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture*, October 2012, pp. 57- 90 (consultabile al link: <https://bit.ly/2zoV4j5>).

⁷ Council of Europe, *Cultural participation and inclusive society, A thematic report based on the Indicator Framework on Culture and Democracy*, December 2016 (consultabile al link: <https://bit.ly/2zllz7Y>).

1.1.2 Istituzioni museali europee e nuovi indirizzi: un approccio normativo in evoluzione

In anni recenti, il rapporto delle istituzioni museali pubbliche con i propri stakeholder di riferimento ha subito cambiamenti importanti per effetto di fattori estrinseci, quali la crisi economica, la globalizzazione e l'avvento delle nuove tecnologie. Se da un lato questo ha portato a nuove modalità di gestione e a nuovi assetti di governance, dall'altro, ha portato indirettamente e inevitabilmente alla definizione di nuove mission e, quindi, di nuovi obiettivi e nuove strategie.⁸ Alle istituzioni museali pubbliche non si chiede più solo di conservare ed esporre oggetti, ma anche e soprattutto di generare un impatto sociale forte attraverso nuove pratiche di avvicinamento e coinvolgimento di tutte le fasce della popolazione, rendendo così quest'ultima protagonista attiva e partecipativa del museo.

Responsabili dello sviluppo teorico e concettuale di questo nuovo ruolo sono, in primis, gli organi istituzionali quali l'Unione Europea (in particolar modo, Parlamento, Commissione e Consiglio) e l'Unesco (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation): è risaputo, infatti, che i cambiamenti identitari delle istituzioni museali necessitano di tempo per essere recepiti ed "ufficializzati" dagli organi di potere. Pertanto, trovare traccia di queste trasformazioni in atti ufficiali, in leggi o in atti aventi valore di legge, è estremamente significativo e, in un certo senso, rassicurante.

Tuttavia, è sembrato fondamentale analizzare anche l'apporto di organizzazioni internazionali non governative (ma strettamente connesse ai poteri politici per via dell'azione di lobby che esercitano) incaricate dello sviluppo, fisico e concettuale, delle istituzioni museali, quali ICOM (International Council of Museums) e NEMO (Network of European Museum Organisation).

Per mezzo delle parole delle organizzazioni e delle istituzioni appena menzionate, quindi, si presenterà l'evoluzione e la trasformazione degli obiettivi dei musei pubblici, con un focus specifico sul loro essere diventati luoghi di partecipazione, cooperazione, crescita e innovazione. Questo risponde ad una più ampia e generale missione di tipo politico che, negli ultimi anni, i musei hanno fatto propria: la democratizzazione della cultura.

⁸ L. Toustou, *Quelles stratégies de développement pour les musées d'art internationaux?*, 2010, p. 10.

L'Unione Europea

Sebbene le politiche ed i progetti a sostegno delle istituzioni museali europee rientrino, almeno per quanto concerne la dicitura normativa, nella più generale espressione “politiche culturali”, si può rintracciare nei documenti ufficiali un’evoluzione nella concezione del ruolo dei musei pubblici ed un’attribuzione di peso crescente nei confronti del loro sviluppo. Nelle parole di alcuni documenti ufficiali di seguito selezionati, si ravvisa, da un lato, la volontà di recepire cambiamenti sociali in atto, dall’altro, quella di generarne di nuovi.

Il Parlamento europeo

Il Parlamento Europeo è l’unico organismo dell’UE ad essere direttamente eletto e quindi diretto rappresentante dei cittadini europei; incaricata di sviluppare programmi e progetti per il settore culturale, è quella commissione del Parlamento denominata “Cultura e Istruzione”. Tra i principali regolamenti emanati in anni recenti sul tema della cultura, ne sono stati selezionati due, entrambi importanti per aver istituito due programmi chiave dell’UE per il settore culturale, Horizon 2020 e Creative Europe Programme. Di ciascun regolamento, sono stati selezionati alcuni passaggi decisivi:

- **Regolamento (UE) n.1291/2013:**⁹ *«Le collezioni europee nelle biblioteche, incluse quelle digitali, negli archivi, nei musei, nelle gallerie e in altre istituzioni pubbliche dispongono di una ricca documentazione e oggetti di studio non sfruttati [...] Tali materiali dovrebbero essere resi accessibili, anche attraverso nuove tecnologie, a ricercatori e cittadini per consentire uno sguardo al futuro attraverso l'archivio del passato. L'accessibilità e la conservazione del patrimonio culturale in queste forme sono necessarie per la vitalità del coinvolgimento nel presente all'interno di e attraverso le culture europee e contribuiscono a una crescita economica sostenibile».*¹⁰
- **Regolamento (UE) n.1295/2013:**¹¹ *«per settori culturali e creativi si intendono tutti i settori le cui attività sono basate su valori culturali e / o espressioni artistiche e altre*

⁹ Il regolamento ha istituito “Horizon 2020- the Framework Programme for Research and Innovation (2014-2020)”, per promuovere uno sviluppo intelligente e sostenibile basato sulla promozione della ricerca in tutti i campi (della scienza, della tecnologia e delle scienze umane).

¹⁰ Tratto da “Annex I”- “Part III Societal Challenge”- “6.3.3 Reflective societies- cultural heritage and European identity”.

¹¹ Il regolamento ha istituito “Creative Europe Programme 2014-2020”, a supporto del settore culturale e creativo. Come si legge nella Relazione del 7/2/2017 sull’attuazione del Regolamento, stilata dalla Commissione Cultura e Istruzione: «Conformemente alle disposizioni generali del regolamento, gli obiettivi generali sono i seguenti: proteggere, sviluppare e promuovere la diversità culturale e linguistica europea nonché promuovere il

*espressioni creative [...] Tali attività comprendono lo sviluppo, la creazione, la produzione, la diffusione e la conservazione di beni e servizi che incarnano espressioni culturali, artistiche o di altro tipo, nonché funzioni correlate come l'istruzione o il management. I settori culturali e creativi includono l'architettura, gli archivi, le biblioteche e i musei [...]».*¹²

La Commissione europea

Ruolo primario nel favorire politiche di sviluppo del settore culturale e riflettere sull'evoluzione dei ruoli delle istituzioni culturali pubbliche, è rivestito dalla Commissione europea. Essa si configura come il braccio esecutivo politicamente indipendente dell'UE ed è l'unico organo cui compete redigere le proposte di nuovi atti legislativi europei. E' inoltre l'unica istituzione dell'UE a presentare al Parlamento europeo e al Consiglio disposizioni legislative da adottare e tutela gli interessi dell'UE e dei suoi cittadini su questioni che non possono essere gestite efficacemente a livello nazionale.

Sin dal 1993, anno di costituzione dell'UE, la Commissione europea, attraverso il "Diretorato per l'Educazione, la Gioventù, lo Sport e la Cultura", sviluppa politiche e iniziative a sostegno del settore culturale e creativo europeo. Come si evince dal sito web dell'Istituzione, tra i principali compiti del Dipartimento vi sono:

- Contribuire ad affrontare sfide comuni, quali l'impatto del cambiamento digitale, i modelli di governance culturale in evoluzione e la necessità di sostenere il potenziale innovativo dei settori culturali e creativi;
- Promuovere la diversità culturale e proteggere il patrimonio culturale;
- Ridurre gli ostacoli alla mobilità dei professionisti della cultura e sostenere il contributo delle industrie culturali e creative alla crescita e all'occupazione in tutta l'UE.

patrimonio culturale dell'Europa; rafforzare la competitività dei settori culturali e creativi europei, in particolare del settore audiovisivo, al fine di promuovere una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Gli obiettivi specifici sono i seguenti: sostenere la capacità dei settori culturali e creativi europei di operare a livello transnazionale e internazionale, promuovere la mobilità transnazionale degli operatori culturali e creativi, rafforzare in modo sostenibile la capacità finanziaria delle PMI, delle micro-organizzazioni e delle organizzazioni di piccole e medie dimensioni nei settori culturali e creativi nonché favorire lo sviluppo di politiche, l'innovazione, la creatività, lo sviluppo del pubblico e nuovi modelli di business e di gestione».

¹² Tratto dal Capo I- Articolo 2.

La Commissione ha avuto un ruolo decisivo nella nascita di periodiche agende europee per la cultura e di piani d'azione mirati per il settore culturale e creativo. Tra le Comunicazioni più significative rivolte agli altri organi, ne sono state selezionate due:

- **Una Agenda Europea per la cultura in un mondo in via di globalizzazione. Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, 2007:**¹³ *«Il ruolo della cultura nel sostenere e promuovere la creatività e l'innovazione deve essere esplorato e promosso. La creatività è la base per l'innovazione sociale e tecnologica, e quindi un importante motore di crescita, competitività e occupazione nell'UE. Dovrebbero essere perseguiti i seguenti obiettivi specifici: promuovere la creatività nell'educazione coinvolgendo il settore culturale nel costruire il potenziale della cultura come input / strumento concreto per l'apprendimento continuo e nel promuovere la cultura e le arti nell'educazione informale e formale (incluso l'apprendimento delle lingue) [...]»*
- **Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo dell'Unione europea, al Consiglio europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, 2018:**¹⁴ con la Comunicazione in questione, la Commissione ha voluto proporre al Consiglio e al Parlamento una nuova Agenda per la Cultura, più ambiziosa rispetto alla precedente. Si legge infatti: *«La nuova agenda ha tre obiettivi strategici, relativi alle dimensioni sociale, economica ed esterna. 4.1 Dimensione sociale - sfruttare il potere della cultura e della diversità culturale per la coesione sociale e il benessere: Promuovere la capacità culturale di tutti gli europei mettendo a disposizione una vasta gamma di attività culturali e offrendo opportunità di partecipazione attiva; Incoraggiare la mobilità dei professionisti nei settori culturali e creativi e rimuovere gli ostacoli alla loro mobilità; Proteggere e promuovere il patrimonio culturale europeo come risorsa condivisa, sensibilizzare alla nostra storia e ai nostri valori comuni e rafforzare il senso dell'identità europea comune».*¹⁵ E ancora:

¹³ European Commission, *A European agenda for culture in a globalizing world. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, COM (2007) 242 final, 10 May 2007.

¹⁴ European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions. A new European Agenda for Culture*, COM/2018/267 final.

¹⁵ Tratto dal punto 4.Strategic Objectives and Actions.

«La partecipazione culturale riunisce le persone. La cultura è un mezzo ideale per comunicare attraverso le barriere linguistiche, responsabilizzare le persone e facilitare la coesione sociale, anche tra i rifugiati, i migranti e le popolazioni ospitanti. Nell'agenda europea del 2007, i responsabili delle politiche e i professionisti hanno concordato modi di utilizzare le arti partecipative per promuovere la comprensione, potenziare le persone e aumentare la fiducia in se stessi».

Fondamentale nell'alimentare il dibattito sull'attuale ruolo delle istituzioni museali è stato anche quel dipartimento della Commissione denominato "Ricerca e Innovazione": esso infatti ha finanziato centinaia di progetti di ricerca nel campo delle scienze sociali, progetti che hanno contribuito fortemente ad affermare in maniera istituzionale il ruolo sociale dei musei pubblici.

Uno degli studi più significativi promosso dal dipartimento è stato **EuNaMus- European national museums: Identity politics, the uses of the past and the European citizen, 2010-2013**:¹⁶ l'obiettivo principale del progetto è stato quello di investigare lo sviluppo dei musei nazionali in 37 Paesi europei, come risultato dell'interazione parallela fra museo, nazione ed Unione Europea. Per quanto concerne gli obiettivi specifici di questa ricerca, tra i molti, conviene ricordarne due:

- Mettere in discussione le azioni di policy making e le azioni di policy implementation dei musei nazionali e capire come queste istituzioni hanno acquisito il proprio ruolo di agenti sociali;
- Trasformare il cittadino europeo in partecipante attivo alla realizzazione delle policy dei musei nazionali e comprendere quanto i musei nazionali stiano recependo ciò.

Nonostante il progetto sia stato orientato fin dall'inizio dalla volontà di studiare e valutare il ruolo dei musei nazionali nella costruzione di un'identità, non solo nazionale, ma anche europea,¹⁷ i nove report pubblicati al termine del progetto sono stati fondamentali nel contribuire, da un lato, alla definizione pratica e teorica dello stato attuale dei musei nazionali

¹⁶ Il progetto è stato finanziato dall'European Commission's Socio-economic Sciences and Humanities (SSH) programme.

¹⁷ La ricerca è stata policy-oriented ed è stata portata avanti con uno sguardo costantemente orientato ai professionisti museali e ai policy makers. Si veda in tal senso European Commission, *Agents of Change: How National Museums Shape European Identity, Policy implications of EuNaMus*, March 2012, consultabile al link: http://www.ep.liu.se/eunamus/files/eunamus_policybrief_03032012.pdf.

europei e, dall'altro, a diffondere al livello istituzionale un'idea di museo pubblico, inteso come partecipante attivo alla vita della comunità.

Uno dei nove report è fondamentale per quanto concerne l'oggetto di questa discussione:¹⁸

- **Museum Policies in Europe 1990–2010: Negotiating Professional and Political Utopia:**¹⁹ il seguente report si propone due obiettivi principali: capire in che modo i policy makers di diversi Paesi europei identificano i musei nazionali come strumenti per negoziare identità, diversità e cambiamento; capire come i musei nazionali in diverse regioni d'Europa formulano la propria posizione in qualità di istituzioni politiche e culturali. Gli obiettivi sono stati raggiunti analizzando cinque case study relativi a cinque Paesi europei (Francia, Ungheria, Norvegia, Estonia e Grecia). Tralasciando la questione dell'identità nazionale ed europea e le politiche culturali nazionali (su cui ci si soffermerà più avanti) e concentrandosi invece sul ruolo e sulla posizione dei musei nazionali nei confronti del proprio pubblico e della comunità di riferimento, dal Report è emersa un'importante realtà: di fronte ad una progressiva diminuzione del numero di visitatori, la maggior parte dei musei europei ha compiuto uno sforzo per decostruire e trasformare l'immagine del museo, da 'torre d'avorio' a luogo interattivo e interdisciplinare, capace di coinvolgere attivamente la comunità e generare un impatto sociale.

Il Consiglio dell'Unione Europea

Il Consiglio dell'Unione Europea è la voce dei governi dei paesi dell'UE, adotta gli atti normativi ed è il principale organo decisionale insieme al Parlamento. Sebbene nei documenti selezionati di seguito non si parli espressamente di "musei", bensì di patrimonio culturale, i sono stati ritenuti comunque fondamentali per l'idea di cultura che esprimono:

- **Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società, 2005:**²⁰ «*Le parti si impegnano a: a) incoraggiare tutti a partecipare in: il processo di identificazione, studio, interpretazione, protezione, conservazione e presentazione del patrimonio culturale; riflessione pubblica e dibattito sulle*

¹⁸ Per leggere i nove report, si consulti il link <http://www.ep.liu.se/eunamus/outcomes.html>.

¹⁹ *Museum Policies in Europe 1990 – 2010: Negotiating Professional and Political Utopia*, EuNaMus Report n. 3, 2012 (consultabile al seguente link: <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:557284/FULLTEXT01.pdf>).

²⁰ Council of Europe, *Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention)*, STCE n. 199, 2005. La Convenzione è entrata in vigore a partire dal 01/06/2011.

opportunità e le sfide che il patrimonio culturale patrimonio; b) prendere in considerazione il valore attribuito da ciascuna comunità al patrimonio culturale con cui si identifica; c) riconoscere il ruolo delle organizzazioni volontarie come partner nelle attività e come critici costruttivi delle politiche del patrimonio culturale; d) adottare misure per migliorare l'accesso al patrimonio, in particolare tra i giovani e gli svantaggiati, al fine di aumentare la consapevolezza sul suo valore, la necessità di mantenerlo e preservarlo e i benefici che possono derivarne.²¹

- **Risoluzione del Consiglio del 16 Novembre 2007 su una Agenda Europea per la Cultura** (su proposta della Commissione europea):²² nella sezione dedicata agli obiettivi, si legge: *«Per quanto riguarda la cultura come catalizzatrice di creatività: promuovere un migliore uso delle sinergie tra cultura e istruzione, in particolare incoraggiando l'educazione artistica e la partecipazione attiva alle attività culturali al fine di sviluppare la creatività e l'innovazione; promuovere la disponibilità di formazione di formazione manageriale e imprenditoriale specificamente adattate ai professionisti del campo culturale e creativo*».
- **Conclusioni del Consiglio sul patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile, 2014**:²³ *«Il patrimonio culturale svolge un ruolo importante nella creazione e valorizzazione del capitale sociale, perché ha la capacità di: ispirare e favorire la partecipazione dei cittadini alla vita pubblica; migliorare la qualità della vita e il benessere degli individui e delle loro comunità; promuovere la diversità e il dialogo interculturale contribuendo a rafforzare il senso di "appartenenza" ad una comunità più ampia e una migliore comprensione e rispetto tra popoli; contribuire a ridurre le disparità sociali, facilitare l'inclusione sociale, la partecipazione culturale e sociale e promuovere il dialogo intergenerazionale e la coesione sociale; offrire la possibilità di sviluppare capacità, conoscenza, creatività e innovazione; essere uno strumento educativo efficace per l'educazione formale, non formale e informale, per l'apprendimento continuo e per la formazione*».

²¹ Article 12 – Access to cultural heritage and democratic participation, in Section III- Shared responsibility for cultural heritage and public participation.

²² Resolution of the Council of 16 November 2007 on a European Agenda for Culture.

²³ Council conclusions on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe- 8892/14 CULT 58.

L'Unesco

Tra le principali Istituzioni che hanno contribuito nel tempo al dibattito sul ruolo e sulla funzione dei musei pubblici, vi è sicuramente l'Unesco. L'agenzia specializzata delle Nazioni Unite, fondata nel 1946 con lo scopo di costruire una pace duratura fondata sull'educazione, la scienza, la cultura e la collaborazione fra nazioni, ha sempre considerato i musei come luoghi che *“promuovono un approccio integrato nei confronti del patrimonio culturale nonché come luoghi di collegamento tra creazione e patrimonio”*. Nonostante lo sforzo dell'Unesco si sia rivolto principalmente ai Paesi recentemente sviluppatasi, a quelli in situazioni di emergenza, diversi sono i documenti ufficiali che riportano disposizioni generali:

- **Raccomandazione concernente i mezzi più efficaci per rendere i musei accessibili a chiunque, 1960:**²⁴ *«I musei dovrebbero fungere da centri intellettuali e culturali nelle località di riferimento. Dovrebbero quindi contribuire alla vita intellettuale e culturale della comunità, che a sua volta dovrebbe avere l'opportunità di prendere parte alle attività e allo sviluppo dei musei [...]».*
- **Raccomandazione riguardante la protezione e Promozione di musei e collezioni, la loro diversità e il loro ruolo nella società, 2015:**²⁵ questa Raccomandazione, redatta in stretta collaborazione con ICOM e adottata da tutti i suoi Stati membri, rappresenta un passo molto importante verso il riconoscimento internazionale dell'importanza dei musei e della necessità di proteggerli e promuoverli.²⁶ Alcuni tra i passi particolarmente significativi del documento sono sicuramente i seguenti: *«I musei, come spazi per la trasmissione culturale, il dialogo interculturale, l'apprendimento, la discussione e la formazione, svolgono anche un ruolo importante nell'educazione (formazione formale, informale e permanente), nella coesione sociale e nello sviluppo sostenibile. I musei hanno un grande potenziale nel sensibilizzare l'opinione pubblica sul valore del patrimonio culturale e naturale e della responsabilità di tutti i cittadini di contribuire alla loro cura e trasmissione. I musei sostengono anche lo sviluppo economico, in particolare attraverso le industrie culturali e creative e il turismo.»²⁷ [...]*

²⁴ UNESCO, Recommendation concerning the Most Effective Means of Rendering Museums Accessible to Everyone, 14 December 1960 (consultabile al seguente link: <https://bit.ly/2LUEUQO>).

²⁵ UNESCO, Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society, Adopted by the General Conference at its 38th Session Paris, 17 November 2015 (consultabile al seguente link: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002463/246331m.pdf>)

²⁶ ICOM, Annual Report 2016, pp. 40-41.

²⁷ Ibidem, Introduction.

Inoltre, i musei dovrebbero essere incoraggiati a usare tutti i mezzi di comunicazione per svolgere un ruolo attivo nella società, ad esempio, organizzando eventi pubblici, partecipando a rilevanti attività culturali e altre interazioni con il pubblico in entrambe le forme, fisiche e digitali. Le politiche di comunicazione dovrebbero tener conto dell'integrazione, dell'accesso e dell'inclusione sociale, e dovrebbero essere condotte in collaborazione con il pubblico, compresi i gruppi che normalmente non visitano i musei. Le azioni del museo dovrebbero essere rafforzate anche dalle azioni del pubblico e delle comunità a loro favore».²⁸

L'ICOM

Creata nel 1946, l'ICOM è un'organizzazione non governativa che mantiene relazioni formali con l'UNESCO e ha uno status consultivo presso il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite. In quanto organizzazione no profit, ICOM è finanziata principalmente dalle quote associative e sostenuta da vari enti governativi e di altro tipo. Svolge parte del programma UNESCO per i musei.

Tra le mission principali del Network, vi è quella di stabilire standard d'eccellenza: ICOM, infatti, definisce gli standard museali per quanto concerne la progettazione, la gestione e l'organizzazione delle collezioni.

Dall'anno della sua nascita ad oggi, ICOM, oltre a partecipare attivamente al dibattito museologico internazionale, ha contribuito in maniera importante allo sviluppo dei musei nazionali e al rinnovamento concettuale del ruolo dei musei, intesi come spazi vivi, aperti e partecipati.

Tra i principali apporti teorici dell'ICOM, vi è stata la stesura di una serie di Statuti, Statement e Proposte inerenti le istituzioni museali. Una lettura completa di questi documenti fornisce un quadro in continua trasformazione: da questi testi emerge infatti una continua evoluzione del ruolo del museo, frutto di un adeguamento progressivo ai tanti cambiamenti sociali di cui ICOM si è fatto portavoce nel corso degli anni.

Di seguito, è stata ricostruita una linea temporale delle principali tappe di evoluzione della mission delle istituzioni museali, così come emerge dai documenti ufficiali prodotti dall'ICOM:

²⁸ Ibidem, Primary functions of museums- Communication.

- **Statuto ICOM, 1951:** *«La parola museo indica qualsiasi stabile organizzazione, amministrata nell'interesse generale, allo scopo di preservare, studiare, valorizzare con vari mezzi e, in particolare, di esporre al pubblico, per diletto e istruzione, gruppi di oggetti ed esemplari di valore culturale: collezioni artistiche, storiche, scientifiche e tecnologiche, giardini botanici e zoologici e acquari [...]».*
- **Statuto ICOM, 1974:** *«Un museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo e aperta al pubblico, che acquisisce, conserva, ricerca, comunica ed espone, per scopi di studio, educazione e diletto, testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente».*
- **Proposta di una carta dei principi per i musei e il turismo culturale, 2000:** *«[...] i doveri di un museo, come istituzione senza scopo di lucro al servizio della società e del suo sviluppo includono tra gli altri:*
 - *Incoraggiare la partecipazione attiva delle comunità e fungere da educatore e mediatore culturale per un numero crescente di visitatori appartenenti a tutti i livelli della comunità o dei gruppi sociali [...]».*
- **Appello al Parlamento europeo e alla Commissione, ai parlamenti e ai governi dei paesi europei e ai governi regionali e locali, 2013:** *«[...] Tuttavia, i musei contemporanei hanno obiettivi più ampi. Offrono servizi pubblici e attività sociali, al pari di cultura e conoscenza. Si rivolgono a nuovi pubblici, utilizzano nuovi linguaggi e nuovi media. I musei innovativi stimolano la consapevolezza pubblica, promuovono la comprensione del patrimonio e offrono servizi educativi. Rafforzano le identità culturali, supportano la coesione sociale e sviluppano della mediazione interculturale - attività che sono fondamentali in tempi di crisi».*

NEMO

NEMO è stata fondata nel 1992 come rete indipendente di organizzazioni museali nazionali che rappresentano la comunità museale degli stati membri del Consiglio d'Europa. Insieme, i membri di NEMO rappresentano oltre 30.000 musei in tutta Europa.

Oltre a collegare i musei europei e le loro organizzazioni, NEMO promuove politiche europee, supporta i musei europei nel loro obiettivo di apprendere gli uni dagli altri attraverso il networking e la cooperazione e mostra loro modi di partecipare alle politiche culturali europee esistenti nella sua funzione di canale di informazione tra istituzioni europee e musei. Sin

dall'anno della sua costituzione, NEMO si è proposta come la “voce del patrimonio culturale in Europa” e ha iniziato un dialogo continuo con i policy maker europei, promuovendo il lavoro ed il valore dei musei europei al fine di dimostrare quanto questi siano parte integrante della nostra società.²⁹

- **Museum in the digital age- Museum and the Development of Active Citizenship, NEMO 21st Annual Conference Documentation, 2013:**³⁰ *«Mentre le attività base dei musei non cambieranno sostanzialmente, cambierà invece profondamente con chi, per chi, dove, perché e quando i musei porteranno avanti determinati compiti. Tutti i vari aspetti dei compiti dei musei devono essere costantemente interrogati e discussi. L'avvicinamento al pubblico è un fattore cruciale per il successo dei musei nel futuro».*
- **Priorities for Museums - NEMO Recommendations for the European Parliament Elections in 2019, 2018:**³¹ in vista delle elezioni del Parlamento Europeo, NEMO ha recentemente pubblicato un documento in cui individua cinque aree chiave (Digitisation- Education- Mobility for capacity building- Measuring impact- Renewed and improved supporto for cultural heritage) a cui l'azione dell'Unione Europea può contribuire concretamente per rendere il settore museale europeo ancor più forte e al passo con i tempi. In accordo con quanto scritto nel corpo del documento, NEMO esordisce fornendo una personale definizione del ruolo dei musei, facendo di essa la propria vision: *«I musei salvaguardano le prove tangibili e intangibili del mondo artificiale e naturale per le generazioni presenti e future. Le loro collezioni raccontano una ricca varietà di storie, interpretando la storia passata e presente. Musei incoraggiare il dialogo, stimolandoci a pensare, imparare e riflettere; per celebrare le differenze e scoprire affinità. I musei contribuiscono allo sviluppo di fattori culturali: creano memoria e identità e promuovono la creatività, la diversità e la conoscenza. Tutti questi fattori sono cruciali per la costruzione della società di oggi. Crediamo che i musei offrano questi benefici alla società europea».*

²⁹ Per una conoscenza completa delle pubblicazioni di NEMO, si consulti: <http://www.ne-mo.org/about-us/nemo-publications.html>.

³⁰ NEMO, *Museum in digital age, Museum and the development of active citizenship*, November 2013 (consultabile al link: <https://bit.ly/2m852Mk>).

³¹ NEMO, *Priorities for Museums - NEMO Recommendations for the European Parliament Elections in 2019, 11/04/2018* (consultabile al link: <https://bit.ly/2HAczvy>).

1.1.3 Audience development: nuovo protagonista delle politiche europee

Nel precedente paragrafo, si è visto come la graduale trasformazione del ruolo dei musei pubblici e delle loro responsabilità nei confronti della comunità e del pubblico abbia trovato riconoscimento ufficiale da parte di organi internazionali ed organizzazioni non governative ad essi afferenti.

Ammettere che i musei pubblici, specialmente quelli nazionali, da luoghi di conservazione ed educazione siano diventati luoghi di partecipazione attiva, ha conseguenze evidenti sul piano pratico: una simile trasformazione implica un approccio audience-centric e, quindi, cambiamenti gestionali significativi, nonché l'adozione di strategie di comunicazione, marketing e progettazione totalmente differenti rispetto al passato.³² Tuttavia, mettere l'audience al centro della propria istituzione implica l'acquisizione di competenze professionali specifiche, non sempre possedute dal personale museale, una forte assunzione di rischio e, soprattutto, una propensione al cambiamento da parte di tutta l'istituzione.

Sembra chiaro, dunque, il motivo per cui anche i policy maker abbiano posto l'audience development al centro delle proprie politiche culturali, finanziando progetti e studi volti a ricercare nuovi metodi e disseminare conoscenza ed esperienza fra i professionisti del settore. Riferendosi questo lavoro ai soli musei europei, si prenderanno qui in esame i principali progetti e studi finanziati dalla Commissione europea in tema di sviluppo e coinvolgimento dei pubblici, a dimostrazione del fatto che le enunciazioni espresse nel primo paragrafo non sono rimaste incompiute.

Il programma che ha finanziato la maggior parte dei progetti inerenti l'AD è stato il **Creative Europe Programme 2014-2020**: uno dei focus su cui l'Unione ha voluto insistere maggiormente rispetto al precedente programma è stato proprio quello dello sviluppo del pubblico e della sua partecipazione attiva. Nelle Linee Guida del programma,³³ nella sezione dedicata a chi vuole presentare progetti di AD, si legge infatti:

³² S. Consiglio, M. Cicellin, A. Scutto, D. Ricchezza, *L'approccio audience-centric dei musei: un processo di innovazione sociale*, in *Prospettive in Organizzazione- La rivista di organizzazione aziendale*, 2017, p. 4.

³³ Creative Europe, Culture Sub-programme, support for European cooperation projects, GUIDELINES, pp. 28-29, consultabile al link: <https://bit.ly/20LHCJv>.

«Audience development is an important new priority in Creative Europe which helps European artists/cultural professionals and their works reach as many people as possible across Europe and extend access to cultural works to under-represented groups. It also seeks to help cultural organisations adapt to the need to engage in new and innovative ways with audiences both to retain them, to build new audiences, diversify audiences including reaching current "non-audiences", and to improve the experience for both existing and future audiences and deepen the relationship with them».

Il primo passo in questa direzione si può far risalire alla conferenza **“European Audiences: 2020 and beyond”**, organizzata nel 2012 dalla Commissione europea e a cui hanno partecipato circa 800 professionisti del settore. Gli obiettivi dell’evento, inserito nel più ampio Creative Europe programme, sono stati due: raccogliere e scambiare esperienze e best practice, da un lato, ed incentivare il networking, dall’altro. Attraverso la presentazione e l’analisi di 22 tra i migliori progetti europei di audience engagement, la Commissione europea, insieme ad esperti del settore ha voluto discutere in maniera approfondita del vero senso dello sviluppo e del coinvolgimento dei pubblici delle organizzazioni culturali. La conferenza ha portato alle seguenti considerazioni:³⁴

- Sebbene gli investimenti in cultura siano aumentati negli ultimi anni, il pubblico delle arti ha continuato ad essere in predominanza: istruito, abbiente e non giovane;
- Il non pubblico e quello saltuario non sono consapevoli dell’offerta culturale del proprio paese o non ritengono che “faccia per loro”.

Da queste considerazioni, è stata sviluppata l’idea di coinvolgere i pubblici in diversi modi:

- Empowerment: coinvolgere il pubblico nel processo creativo e decisionale;
- Engagement creativo: rendere il pubblico protagonista attivo delle attività e dei progetti dell’organizzazione, invitandolo a creare ed agire.

I risultati di queste strategie sono:

- Diversificazione dell’audience;
- Istituzione di un rapporto di fiducia con l’organizzazione.

³⁴ Per i risultati completi, si veda *“European Audiences: 2020 and beyond”*, 2012, l’e-book finale prodotto, consultabile al link: <https://bit.ly/2tIZyMm>.

Finanziato invece dalla Commissione europea nell'ambito del Lifelong Learning Programme – Leonardi Da Vinci,³⁵ è stato il progetto **ADESTE** (Audience Developer: Skills and Training in Europe): con esso, l'importanza delle politiche di audience development ed engagement ha trovato un primo importante riconoscimento a livello internazionale.

ADESTE si può quindi considerare il primo di una serie di progetti grazie ai quali l'Europa si è impegnata nel supportare i manager culturali nell'acquisizione di nuove competenze, necessarie all'elaborazione di nuove strategie per il pubblico.

Il progetto ha avuto una durata di 30 mesi (Gennaio 2013- Aprile 2016)³⁶ e ha coinvolto 7 partner in cinque Paesi europei, 2 partner internazionali dall'India e dagli Stati Uniti e 5 partner associati,³⁷ così da portare alla creazione di un network internazionale vivo e dinamico, capace di scambiare best practice ed esperienze.

Gli obiettivi principali del progetto sono stati:

1. sviluppare un profilo professionale europeo nel campo delle arti e della cultura basato sul ruolo dell' "audience developer";
2. supportare le organizzazioni e i professionisti della cultura per generare una maggiore partecipazione culturale ed un accesso alla cultura più semplice e immediato.

Per il raggiungimento degli obiettivi, i partner hanno portato avanti diverse attività strategiche, tra cui:

- mettere in comune le risorse e le competenze delle organizzazioni partner e promuovere la cooperazione intersettoriale;

³⁵ Il Lifelong Learning Programme è stato pensato per permettere ai cittadini europei di qualsiasi età di continuare ad imparare, attraverso corsi, esperienze e progetti volti all'apprendimento continuo di nuove competenze. Per il programma sono stati stanziati circa 7 bilioni di euro e ha avuto una durata di sei anni, dal 2007 al 2013. A partire dal 2014, le attività del Lifelong Learning Programme sono continuate sotto l'Erasmus+ programme 2014-2020. Il programma è stato istituito con la DECISIONE N. 1720/2006/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 15 novembre 2006, consultabile al link: <https://bit.ly/2JXL3KH>. Nello specifico, il sotto-programma "Leonardo da Vinci" ha dato vita a progetti di educazione e formazione professionale in diversi campi.

³⁶ Per il progetto sono stati stanziati 424,900 euro: si veda *Assesing the European Union's contribution to the arts, museums & creative industries in England*, p. 69 (consultabile al link: <https://bit.ly/2tJyvAG>).

³⁷ Hanno partecipato: Fondazione Fitzcarraldo (project leader) e MeltingPro- Laboratorio per la cultura, per l'Italia, Institute of Leisure Studies per la Spagna, European Network of Cultural Administration Training Center per il Belgio, The Audience Agency e Goldsmith, University of London per l'Inghilterra, l'Academy of performing arts, VSMU per la Slovacchia, il Danish Center for Art and Interculture per la Danimarca. Tra i partner internazionali, invece: il Los Angeles Museums of Art LACMA e l'India Foundation for the arts IFA.

- mappare e raccogliere le best practice nel campo dell'audience development;
- identificare le competenze di un efficace audience developer;
- ideare e testare metodi innovativi di insegnamento per gli audience developer.

I risultati del progetto hanno risposto pienamente agli obiettivi prefissati e hanno segnato una prima tappa verso il riconoscimento europeo della rilevanza delle strategie di audience development per il settore museale.

Il primo degli obiettivi è stato raggiunto attraverso:

- l'elaborazione di standard europei per il profilo dell'audience developer:³⁸ attraverso una ricerca condotta grazie ad interviste e focus group nazionali e internazionali, sono state individuate le competenze generiche e specifiche per ciascuna delle quattro fasi di cui si compone la realizzazione di un progetto di audience development: Analisi, Pianificazione/Design, Implementazione e Valutazione. La ricerca ha portato anche all'elaborazione di un programma formativo pilota per aspiranti audience developer.
- il lancio del programma formativo pilota (Aprile 2015- Marzo 2016) per 65 professionisti del settore selezionati in 5 Paesi europei, al fine di sviluppare competenze tecniche e competenze "soft". Il programma si è articolato in due fasi: sviluppo di un piano di audience development e una fase di action learning.
- l'elaborazione di linee guida per la formazione professionale dell'audience developer.³⁹ Le linee guida hanno l'obiettivo di fornire strumenti per la creazione di un piano di audience development, seguendo sei passaggi chiave: mission, analisi, strategia, obiettivi, revisione, azioni. Nel report redatto, le strategie di audience engagement vengono inserite nel più generale piano di audience development, come step finale di quest'ultimo.

Il secondo obiettivo è stato invece conseguito grazie a:

- raccolta di una serie di best practice, individuate nei paesi di provenienza dei partner e scambio di interviste, commenti, esperienze fra professionisti del settore.⁴⁰

³⁸ ADESTE project, *Standard europei per il profilo professionale dell'audience developer*, 2014, consultabile al link: <https://bit.ly/2KqxROX>.

³⁹ ADESTE project, *Linee guida per la formazione professionale dell'audience developer europeo*, 2016, consultabile al link: http://www.adesteproject.eu/sites/default/files/resources/attachments/ADESTE_Training_Guidelines_IT.pdf.

⁴⁰ Le best practice sono consultabili al seguente link: <http://www.adesteproject.eu/resources/get-inspired>. Le interviste possono invece essere consultate al link: <http://www.adesteproject.eu/resources/field>.

Il progetto si è concluso con la pubblicazione dell' e-book *"Step towards a good audience practice"*,⁴¹ in cui, oltre a ripercorrere nel dettaglio tutte le tappe di ADESTE, gli autori hanno enucleato i risultati principali del progetto, ampiamente trattati nei diversi report pubblicati nel corso dei tre anni.

Ad un anno dal lancio del progetto ADESTE, la Commissione europea ha promosso un altro importante progetto nell'ambito dell'audience development per le istituzioni museali: **Creative Museum**. Il progetto è stato finanziato nell'ambito dell'Erasmus + programme, Key Action 2 (Cooperation for innovation and the exchange of good practices) – Vocational and Educational Training (VET) e si è concluso nel 2017.

Partendo dalla premessa che i musei siano luoghi dinamici di apprendimento continuo e che la recente crisi economica abbia cambiato i paradigmi del rapporto fra musei e pubblico, il progetto si è proposto di:

- mappare ed analizzare le buone pratiche nel campo dell'engagement creativo e disseminarle fra i professionisti museali;
- fornire un programma di formazione per professionisti del settore;
- produrre delle linee guida per progettare delle attività di engagement creativo efficaci.

I risultati raggiunti si possono oggi considerare un punto di partenza importante per qualsiasi istituzione museale o professionista del settore che voglia iniziare un dialogo e uno scambio attivo e creativo con il proprio pubblico. Di seguito, i report prodotti alla fine del progetto:

- *Analysis of selected best practices from Europe*:⁴² una raccolta di alcune buone pratiche provenienti dal territorio europeo.
- *Recommendations*:⁴³ una serie di raccomandazioni e consigli elaborati da esperti per altrettanti professionisti del settore, partendo dall'analisi delle best practice selezionate, dai risultati del programma di formazione Maker-in-Residence e dalle esperienze pratiche vissute nelle organizzazioni di riferimento;

⁴¹ ADESTE project, *Step towards a good audience practice*, 2016, consultabile al link: http://www.adesteproject.eu/sites/default/files/ADESTE_Step_Towards_FINAL.pdf.

⁴² Consultabile al link: <http://creative-museum.net/wp-content/uploads/2016/06/analysis-of-best-practices.pdf>

⁴³ Consultabile al link: http://creative-museum.net/wp-content/uploads/2017/06/recommendations_creativeMuseum.pdf.

- *Toolkit #1 Connecting to Communities*:⁴⁴ una guida per istituzioni e singoli professionisti museali con le migliori strategie per raggiungere nuove fasce di pubblico della comunità di riferimento;
- *Toolkit #2 'Spaces for yes'*:⁴⁵ una guida per la creazione di spazi interni all'istituzione museale (labs, incubatori etc) in cui poter dire "sì" a nuove idee e a nuovi rapporti con il pubblico;
- *Toolkit #3 Strategies for success*:⁴⁶ una guida su come diventare un museo totalmente aperto e innovativo, unendo l'approccio top-down a quello bottom-up.

Risalente invece al 2015 e finanziato dal Creative Europe programme, è stato lo **"Study on audience development- how to place audiences at the centre of cultural organisations"**:⁴⁷ lo studio è stato condotto da Fondazione Fitzcarrado, di concerto con Culture Action Europe, ECCOM e Intercult, in forma di consorzio.

Gli obiettivi principali del progetto sono stati:⁴⁸

- ricercare nuovi ed efficaci approcci e metodi nel campo dell'audience development da disseminare tra le organizzazioni culturali europee e da utilizzare come criteri per le future call del Creative Europe programme;
- dotare i leader in campo culturale dei mezzi necessari per sviluppare un approccio audience-centric verso stakeholder interni ed esterni all'organizzazione.

Le fasi del progetto sono state tre e hanno visto la propria conclusione alla fine del 2016:

1. Ricerca: creazione di una bibliografia sul tema dell'AD;
2. Raccolta di 30 case studies: creazione di un catalogo e di una guida di buone pratiche;
3. Disseminazione: generazione di report e comunicazione dei risultati raggiunti nel settore.

I risultati prodotti sono stati così importanti e consistenti da essere trattati nel paragrafo dedicato allo stato dell'arte nel campo dell'audience development.

⁴⁴ Consultabile al link: http://creative-museum.net/wp-content/uploads/2017/09/Toolkit_Communities_EN.pdf.

⁴⁵ Consultabile al link: http://creative-museum.net/wp-content/uploads/2017/09/Toolkit_Spaces_EN.pdf.

⁴⁶ Consultabile al link: http://creative-museum.net/wp-content/uploads/2017/09/Toolkit_Strategies_EN.pdf.

⁴⁷ Tutti i documenti annessi alla call sono consultabili al seguente link: <https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/node/228> it.

⁴⁸ Obiettivi e successive fasi del progetto si possono evincere da: *Final report- Study on audience development- How to place audiences at the center of cultural organisations*, January 2017 (consultabile al link: <https://bit.ly/2KphWUN>).

Altro progetto finanziato dalla Commissione nell'ambito del Creative Europe Programme è stato **In_Nova MusEUm**, iniziato nel 2016 e appena terminato.⁴⁹

Obiettivo del progetto è stato quello di aiutare i musei europei situati in aree geografiche periferiche a raggiungere nuovi pubblici attraverso attività di audience development basate sul binomio Art&Food ed un programma di mobilità internazionale e formazione per i professionisti e i direttori dei musei in questione.

A differenza delle grandi istituzioni museali nazionali, infatti, i musei periferici non solo sembrano non avere alcuna dimestichezza con le strategie di sviluppo del pubblico, ma vedono un costante calo del numero annuale di visitatori ed una scarsa partecipazione della comunità che dovrebbero rappresentare. E' per questo che, oltre alla creazione di un network internazionale, i partner del progetto hanno elaborato insieme ai partecipanti al corso di formazione una strategia di audience development ad hoc per i musei periferici.⁵⁰

Tra i più recenti progetti finanziati dalla Commissione europea nell'ambito dell'Erasmus+, Key Action 2, c'è **Mu.SA: Museum Sector Alliance**, iniziato a Novembre 2016 e ancora in corso.⁵¹

Principale obiettivo del progetto è quello di individuare i nuovi profili professionali digitali nel settore museale su cui investire, al fine di colmare il divario fra istruzione formale e mondo del lavoro e ; i quattro profili individuati durante la fase di ricerca sono stati quattro:⁵²

1. Digital strategy manager
2. Digital collections curator
3. Digital interactive experience developer
4. Online community manager

Sebbene in apparenza il progetto non sembri essere formalmente legato all'audience development e al coinvolgimento dei pubblici nelle istituzioni museali, in realtà, lo sviluppo di nuove competenze e l'emergere di nuovi profili professionali nel settore museale sono intimamente connesse al tema: colmare il gap digitale all'interno di istituzioni secolari come i

⁴⁹ Per l'elenco completo dei partner del progetto, si veda: <http://www.innovamuseum.org/partners/>.

⁵⁰ Si veda: In_Nova MusEUm, *Peripheral Museums Audience Development Strategy*, May 2018 (consultabile al link: https://issuu.com/innovamuseum/docs/innovamuseum_peripheral museumsaudie).

⁵¹ Per visionare i 12 partner del progetto, si veda: <http://www.project-musa.eu/about/project-partners/>.

⁵² Per il resoconto completo, si veda *"Emerging job profiles for museum professionals"*, consultabile al link: <https://bit.ly/2Ak8OuA>.

musei pubblici è strumentale ad un maggiore ed efficace sviluppo e coinvolgimento dei pubblici, tanto online (social media e sito web) quanto in loco (attraverso lo sviluppo di esperienze digitali interattive).

Il progetto, dunque, può esser fatto rientrare a tutti gli effetti nell'impegno dell'Unione Europea per promuovere una maggiore partecipazione culturale.

Mu.SA si compone di altre tre fasi, in via di sviluppo, da completare entro il 2019: design e sviluppo di una metodologia di insegnamento, sviluppo e lancio di un corso di formazione online e valutazione finale.

Ultimo progetto in ordine temporale qui analizzato è **CONNECT**, co-finanziato nell'ambito del programma Erasmus+, iniziato a Gennaio 2017 ed ancora in corso. La Knowledge Alliance for Audience Development nata con l'inizio del progetto vede la cooperazione di università, istituzioni e imprese, per un totale di dieci partner ufficiali e sedici partner associati.⁵³

Obiettivo principale del progetto, molto vicino a quello del progetto ADESTE, è colmare il divario fra istruzione formale e mondo del lavoro sul tema dell'audience development:

- Sviluppando un programma di formazione innovativo e multidisciplinare basato sull'apprendimento formale, sul learning by doing e su risorse digitali, al fine di formare futuri audience developer e far sviluppare loro capacità di leadership;
- Condividere esperienze e pratiche e fare ricerca di qualità sul tema dell'AD al fine di costituire un network a livello europeo di cui facciano parte esperti, studenti e policy maker.

Il programma di formazione partirà all'inizio del 2019 ed i risultati potranno essere valutati solo al termine del progetto.

⁵³ Per un quadro completo del progetto e dei partner, si consulti il sito web: <http://connectingaudiences.eu/>.

1.2 Il panorama italiano

1.2.1 Nuove mission e rapporto con i pubblici: l'approccio normativo del Mibact

Sebbene il panorama europeo sia rassicurante e porti alla considerazione che lo sviluppo delle mission museali e il rinnovamento del loro rapporto con i pubblici siano stati recepiti anche al livello normativo, altrettanto non si può dire per il panorama italiano.

Se da un lato è innegabile il recente sforzo operato dalla Riforma Franceschini nel dare rilievo ai musei in quanto valorizzatori e promotori del patrimonio artistico-culturale italiano,⁵⁴ dall'altro, parlare di "valorizzazione", "comunicazione" e "servizi al pubblico" non è abbastanza e relega i musei ad un ruolo di meri "pubblicitari" dei prodotti offerti.

Le carenze normative, tuttavia, non devono far pensare ad una assoluta incapacità dei musei italiani di adeguarsi alle spinte concettuali provenienti dal contesto internazionale, specialmente quello europeo: come si vedrà in avanti, ciascun museo, attraverso le proprie risorse e forme gestionali e organizzative emergenti, ha trovato la propria strada verso il raggiungimento degli alti obiettivi fissati dall'Unione Europea.

Come appena detto, dunque, le norme italiane in materia di musei e loro sviluppo non sembrano essere aggiornate, tanto nel contenuto quanto nella terminologia utilizzata; tuttavia, è bene citare alcune importanti disposizioni emanate dagli anni novanta in poi, le quali gettano nuova luce sul ruolo dei musei italiani e sul loro rapporto con i pubblici.

Tra le prime disposizioni degne di considerazione, vi è l'**Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei** del 2001.⁵⁵ Nell'introduzione all'atto, si legge infatti:

«La partecipazione progressivamente più vivace dell'Italia al dibattito internazionale sul ruolo dei musei, e l'ampia bibliografia specifica prodotta sui temi relativi negli ultimi anni, hanno agevolato il formarsi di una più chiara visione del museo in termini di servizio destinato a

⁵⁴ Della Riforma si parlerà ampiamente nel capitolo terzo, quando verrà introdotto il caso studio.

⁵⁵ Mibact, D.M. 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (Art. 150, comma 6, del D.Les. n. 112 del 1998).

un'utenza, ossia la variegata gamma dei visitatori di ogni età, provenienza e formazione; e ciò anche in ragione di una più vasta e diffusa sensibilità etica nei confronti dell'utenza stessa, che ha ispirato e ispira la creazione di strumenti quali le «carte dei servizi» e le «carte dei diritti». In sintesi estrema, si è profilata l'esigenza di una precisazione della mission dei musei, riorientandola verso il visitatore, così da affinare ulteriormente quell'interpretazione del museo come pubblico servizio [...]».

La norma contenuta alla voce *Ambito VII – Rapporti del museo con il pubblico e relativi servizi* prevede che:

«Ogni museo è tenuto, anche nel rispetto della normativa vigente, a dedicare impegno e risorse affinché l'accesso al museo sia garantito a tutte le categorie di visitatori/utenti dei servizi, rimuovendo barriere architettoniche e ostacoli di ogni genere che possano impedirne o limitarne la fruizione a tutti i livelli [...] Per tutti gli aspetti comunicativi e informativi è da tenere presente la rilevanza progressivamente assunta dalla comunicazione remota, specialmente tramite Internet, atta a rendere disponibili informazioni scientifiche e pratiche di ogni genere in anticipo e successivamente rispetto alla visita effettiva».

Sebbene, all'epoca, si pensasse ancora al visitatore come un utente di servizi e non come attivo partecipante alla vita del museo, si prospetta tuttavia un ripensamento della mission orientata al pubblico e, precorrendo i tempi, una rilevanza della tecnologia, in particolare modo di Internet, nell'instaurare una comunicazione più efficace con i propri visitatori.

Nel testo elaborato dal gruppo di esperti che ha lavorato alla realizzazione dell'Atto,⁵⁶ oltre a ribadire il ruolo educativo del museo,⁵⁷ si legge inoltre che:

«Un ambito d'indagine relativamente nuovo, ma di grande interesse, è quello del pubblico giovanile o adulto che non viene al museo: la grande maggioranza della società, che dalle rilevazioni sul campo appositamente svolte risulta scarsamente interessata o a rinnovare la visita al museo dopo quella 'forzata' dell'età scolastica, o addirittura a recarvisi per la prima volta. Questo pubblico potenziale deve entrare nella considerazione del museo come obiettivo da raggiungere, attraverso diversificate strategie di comunicazione e coinvolgimento».

⁵⁶ Elaborati del Gruppo di lavoro (D.M. 25.7.2000).

⁵⁷ Con riferimento ai servizi educativi, si legge: «Essi pertanto si rivolgono in modo generale alla popolazione scolastica, ma anche a persone interessate e competenti e in generale alla comunità di riferimento del museo, nell'ottica di fare del museo un luogo di eccellenza per l'approccio al passato locale e nazionale, integrativo della formazione scolastica e universitaria nonché dei percorsi culturali individuali».

Purtroppo, invece, nella sezione *Rapporti con il territorio*, non si fa menzione della responsabilità sociale che un museo pubblico dovrebbe avere nei confronti della popolazione del proprio territorio di riferimento, incentivandone la crescita e lo sviluppo attraverso la partecipazione alla vita e alle attività del museo. Si legge infatti soltanto che *“nell’ambito delle funzioni di responsabilità territoriale di un museo possono essere comprese attività di studio e ricerca, di documentazione, d’informazione, di salvaguardia diretta e indiretta; di gestione e di valorizzazione del patrimonio storico e artistico del territorio di riferimento”*.

E’ stato nel 2014, tuttavia, che, attraverso il Decreto del 23 Dicembre 2014, meglio noto come **Riforma Franceschini**, si è acceso un barlume di speranza circa la capacità dei policy maker di recepire i cambiamenti in atto.

Sebbene della riforma si parlerà ampiamente più avanti, mettendone in luce anche gli aspetti critici, vanno qui menzionati i suoi due principali meriti: l’aver riconosciuto il Museo come istituzione dotata di una propria identità, non più semplice ufficio della Soprintendenza e l’aver istituito una Direzione Generale Musei, incaricata, fra gli altri compiti, di promuovere e gestire progetti di sensibilizzazione e favorire la partecipazione attiva della comunità.

Proseguendo nel tempo, vale la pena ricordare anche l’**Accordo di collaborazione tra il Mibact e l’ICOM**, siglato nel 2015. L’accordo contiene alcune importanti disposizioni in materia di risorse umane, principali responsabili dello sviluppo delle attività dei musei. Si legge infatti: *«[...] ICOM Italia, d’intesa con la Direzione Generale Musei, potrà [...] assicurare eventuali docenze in corsi e seminari su temi relativi alla museologia e altri settori in cui ha sviluppato competenze ed esperienze significative. ICOM Italia è in grado e disponibile anche a organizzare direttamente corsi di formazione relativi alle materie di propria competenza sulla base di specifici accordi con il Mibact»*.

Di recente emanazione è invece il Decreto ministeriale relativo all’ **Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale**.⁵⁸ Sebbene il decreto abbia il merito di fissare degli standard qualitativi comuni a tutti musei, ancora non viene menzionata la partecipazione attiva di tutte

⁵⁸ Mibact, Decreto ministeriale del 21 Febbraio 2018, n. 113, *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale*.

le fasce di pubblico come obiettivo a cui tutti i musei dovrebbero aspirare. All'articolo 2, si legge infatti che *“il sistema museale nazionale è finalizzato a potenziare la fruizione del patrimonio culturale, con particolare riguardo alla sua capillare diffusione sull'intero territorio nazionale”*.

Inoltre, nella sezione *Ambito III: comunicazione e rapporti con il territorio* dell'allegato, si legge che:

«I musei hanno come finalità istituzionale quella di offrire alla collettività un servizio culturale fondato sulla conservazione e valorizzazione delle loro collezioni. Strumenti fondamentali per adempiere a tale mandato sono la comunicazione e la promozione del patrimonio».

Se un'analisi dei contenuti normativi nazionali in tema di musei può soddisfare in maniera sommaria, sembrano essere invece più al passo con i tempi gli studi promossi dalla DG Musei e contenuti nella serie iniziata nel 2016 chiamata **Quaderni della valorizzazione**, consultabili sul sito della Direzione generale. Al momento ne sono stati pubblicati cinque, ma, i più rilevanti ai fini di questa trattazione sono:

- *Il monitoraggio e la valutazione dei pubblici dei musei. Gli osservatori dei musei nell'esperienza internazionale:*⁵⁹ lo studio di Alessandro Bollo riflette sull'importanza delle indagini quantitative e qualitative in ambito museale al fine di una maggiore conoscenza del proprio pubblico. Lo studio muove i propri passi da un'analisi comparata delle principali esperienze internazionali;
- *Il patrimonio culturale per tutti: fruibilità, riconoscibilità, accessibilità:*⁶⁰ lo studio in questione, invece, si sofferma sul tema dell'accessibilità museale, mettendone in luce le necessità strategiche e comunicative da mettere in atto. Oltre a trattare ampiamente delle nuove forme di accessibilità per persone affette da disabilità, la ricerca si sofferma anche su altre fasce di pubblico come le famiglie e gli anziani.

⁵⁹ A. Bollo, *Il monitoraggio e la valutazione dei pubblici dei musei. Gli osservatori dei musei nell'esperienza internazionale*, in *Quaderni della valorizzazione- ns 2*, 2016.

⁶⁰ G. Cetorelli, M. R. Guido, *Il patrimonio culturale per tutti: fruibilità, riconoscibilità, accessibilità*, in *Quaderni della valorizzazione- ns 4*, 2017.

Capitolo 2. Framework teorici

2.1 L'audience development

Nel capitolo precedente, è stato fatto presente come l'impegno dei policy maker nei confronti delle istituzioni museali e del loro sviluppo, si sia recentemente orientato verso una maggiore e più cosciente considerazione del ruolo del pubblico, inteso non più come mero spettatore, bensì come motore propulsivo delle strategie e delle azioni del museo. Attraverso la selezione di passi specifici e la presentazione di alcuni progetti chiave promossi dalla Commissione europea, si è visto come l'impegno verso la promozione dell'audience development e della sua centralità nelle istituzioni museali europee, non si sia limitato alla sola diffusione di definizioni e strategie, ma si sia esteso alla formazione dei professionisti museali e all'acquisizione di nuove competenze.

Proseguendo il discorso nella direzione delineata nell'introduzione, qui di seguito si esaminerà cosa significhi veramente fare audience development e in che modo le strategie di audience engagement si inseriscono all'interno di questo processo.

E' bene precisare che la sezione seguente non si propone di affrontare e discutere tutta la bibliografia esistente sul tema dell'audience development e dell'audience engagement, essendo necessaria a tal scopo una trattazione a sé: l'obiettivo dei paragrafi seguenti è quello di esporre i principali apporti teorici al tema, al fine di arrivare all'elaborazione di un framework per il caso studio presentato successivamente.

Gli apporti proposti sono principalmente studi e ricerche di accademici e professionisti, condotti nell'ambito della propria ricerca scientifica o di progetti europei collettivi.

Essi saranno necessari a fornire un quadro di riferimento per la futura esposizione dei progetti partecipativi portati avanti dalla Galleria Nazionale.

2.1.1 Cos'è l'AD: obiettivi, segmentazione, strategie

Nonostante la diversità di approcci e pratiche, la maggior parte degli esperti, tanto internazionali quanto nazionali, si è mostrata recentemente concorde nel definire l'audience development.

Nel regolamento istitutivo del Creative Europe Programme, la Commissione europea definisce l'AD come:

« [...] a strategic, dynamic and interactive process of making the arts widely accessible. It aims at engaging individuals and communities in experiencing, enjoying, participating in and valuing the arts through various means available today for cultural operators, from digital tools to volunteering, from co-creation to partnerships».

Su questa linea sono anche i ricercatori della Fondazione Fitzcarraldo, nel definire l'AD come *«il processo di allargamento e diversificazione dei pubblici e di miglioramento delle condizioni complessive di fruizione»*.⁶¹

Prima ancora di identificarsi con azioni di marketing e con precise strategie progettuali, l'audience development si configura come una filosofia, un approccio che vede coinvolta l'intera organizzazione.⁶² In questo senso, allora, l'audience development potrebbe essere rappresentato graficamente come un ombrello che copre ed avvolge l'intera organizzazione:

⁶¹ Fondazione Fitzcarraldo, *Quali politiche per un pubblico nuovo, Un percorso di ricerca per i musei di Torino e del Piemonte*, Report finale, Giugno 2009, p. 6; A. Bollo, *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, in F. De Biase (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, 2014; A. Bollo, A. Gariboldi, *Nuove frontiere: la formazione manageriale e l'audience development*, in A. Taormina (a cura di), *La formazione al management culturale: Scenari, pratiche, nuove sfide*, 2016, pp. 216- 217.

⁶² The Wallace Foundation, *Building arts organizations that build audiences*, A Wallace Foundation Conference, 2012: *«If arts organizations want to change their audience interactions, they often need to change themselves [...] You can't change the quality of the relationship between the audience and the organization unless you change the quality of the relationship within the organization».*

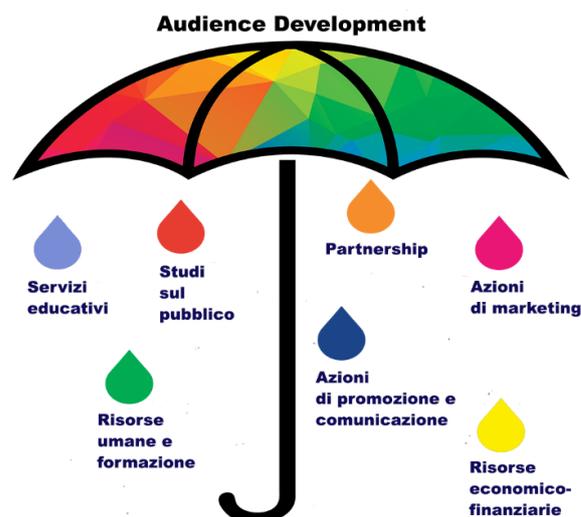


Fig. 3: elaborazione personale

In assenza di un approccio olistico e, quindi, di una collaborazione sinergica tra tutti i dipartimenti, infatti, non potrebbe essere messa in atto alcuna strategia di sviluppo del pubblico.⁶³ Fondamentale, allora, è investire sulle risorse umane dell'istituzione, sulle loro competenze e sulla loro capacità di collaborare per un obiettivo comune e di adattarsi al cambiamento.⁶⁴

Guardando invece al “come” l’audience development si traduce in pratica, parliamo di AD come di un processo strategico pianificato, finalizzato al raggiungimento di **obiettivi di lungo termine** che i diversi esperti hanno identificato in maniera differente,⁶⁵ ma che sono stati riassunti e proposti come di seguito:

⁶³ Arts Council England, *Audience development and marketing, and Grants for the Arts*, January 2016, p. 3: «The term audience development describes activity which is undertaken specifically to meet the needs of existing and potential audiences, visitors and participants and to help arts organisations to develop ongoing relationships with audiences. It can include aspects of marketing, commissioning, programming, involvement in decision making, education, customer care and distribution».

Si veda anche C. Waltl, *Museums for visitors: Audience development- A crucial role for successful museum management strategies*, INTERCOM 2006 Conference Paper, p. 3: «It is not a simple course of action but a planned and targeted management process which involves almost all areas of a museum working together to deliver the organisation's overall aims and objectives to high quality standards».

⁶⁴ The Wallace Foundation, *Service to people: challenges and rewards. How museums can become more visitor-centered*, 2001, pp. 33- 43.

⁶⁵ In BOLLO 2014 si parla di “*ampliamento, diversificazione e miglioramento della relazione*”; nel report finale dello “Study on audience development- How to place audiences at the centre of cultural organisations” si parla egualmente di “*increasing, deepening relationship, diversifying*”; in WATL 2006 si parla invece di “*improving services to existing visitors and reaching out to new audiences*”.

- *Fidelizzazione*: intensificazione del rapporto con il pubblico attuale, attraverso azioni volte a trasformare il pubblico abituale in *supporter* e ad evitare che una parte di esso si trasformi in pubblico occasionale a causa di un'offerta ripetitiva e di assenza di novità e/o "trattamenti speciali" per visitatori assidui;
- *Massimizzazione*: trasformazione del pubblico occasionale in pubblico stabile ed affezionato, attraverso azioni mirate, intendendo per pubblico occasionale i visitatori sporadici che, pur non presentando alcune barriere di natura socio- culturale o economico- finanziaria alla partecipazione, non ritornano per mancanza di tempo, interesse e/o motivazione;
- *Diversificazione*: ampliamento del pubblico, attraverso azioni mirate ad attrarre tanto il pubblico potenziale (quello più simile al pubblico attuale, per background socio-culturale, ma che, per mancanza di tempo e/o motivazione, non frequenta per niente il museo) quanto il non pubblico (pubblico totalmente estraneo al mondo delle arti, che presenta forti barriere all'accesso e alla partecipazione di natura economico-finanziaria, socio-culturale e/o una combinazione di esse, le quali sono più forti di qualsiasi interesse e motivazione che potrebbe invece portarli a frequentare luoghi di cultura).

Va precisato che i tre obiettivi non devono essere pensati con logiche di sostituzione, bensì devono essere considerati in termini di stretta interdipendenza; ad essi può essere attribuita maggiore o minore rilevanza a seconda delle priorità, delle necessità e delle disponibilità dell'organizzazione, in termini economico-finanziari e in termini di risorse umane disponibili.

Gli obiettivi appena esposti sono stati individuati tenendo a mente precise tipologie di **pubblico**, che la maggior parte degli esperti sembra condividere e che vede una quadripartizione in:

- Pubblico abituale
- Pubblico occasionale
- Pubblico potenziale
- Non-pubblico

Questa categorizzazione di massima, effettuata solo secondo il criterio della frequentazione più o meno abituale, può essere considerata come punto di partenza, da cui sviluppare una segmentazione più accurata e che risponda alle necessità della singola organizzazione.

Nella definizione più stretta fornita dal settore del marketing, segmentare, infatti, significa suddividere il mercato in sottogruppi omogenei al loro interno, secondo una o più variabili, ed eterogenei rispetto agli altri sottogruppi.⁶⁶

Nel caso specifico di un'istituzione museale, inoltre, segmentare il proprio non pubblico può avvenire solo dopo aver conosciuto e studiato a fondo il proprio pubblico attuale: portare avanti studi sui propri visitatori costantemente è infatti la base di partenza per qualsiasi organizzazione che voglia mettere in campo strategie audience-centred.⁶⁷

Le modalità con cui ciascuna organizzazione studia il proprio pubblico variano a seconda delle risorse disponibili sia in termini economico-finanziari sia in termini di risorse umane:⁶⁸

- Raccolta e analisi di dati quantitativi: feedback provenienti da questionari compilati;
- Raccolta e analisi di dati qualitativi: osservazione, interviste, focus group, registro commenti.

Come precisano poi le puntuali ricerche di The Audience Agency,⁶⁹ segmentare il proprio pubblico attuale e segmentare la popolazione dell'area di riferimento sono due cose ben distinte: se la prima attività può essere considerata un punto di partenza, effettuare invece una segmentazione dell'intera comunità di riferimento secondo diversi criteri permette di individuare le abitudini dei non pubblici e programmare le proprie attività in maniera mirata. Questo può essere effettuato attraverso:

- Data analysis: analisi di dati provenienti dal web (prenotazioni, commenti, recensioni etc);
- Data profiling: dati provenienti dalla profilazione della popolazione, effettuata con strumenti di marketing.

⁶⁶ Fondazione Fitzcarraldo, *Audience development, principi, strategie, strumenti*, Pillole informative di Artlab 2015.

⁶⁷ A. Bollo, *Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*, 2004 e A. Bollo (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, 2008.

⁶⁸ Per maggiori dettagli sui metodi di ricerca, si veda The Audience Agency, *Creating an Effective Audience Development Plan*, 2017, pp. 17-18.

⁶⁹ Si vedano, soprattutto, i risultati raggiunti dagli strumenti "Audience finder" e "Audience spectrum", consultabili ai link: <https://audiencefinder.org/> e <https://www.theaudienceagency.org/audience-spectrum>.

Un'altra tripartizione sommaria del pubblico di un'istituzione museale è stata fornita dallo studio promosso dalla Commissione europea "Study on audience development, how to place audiences at the centre of cultural organisations":⁷⁰ la categorizzazione proposta considera come criteri di distinzione la possibilità e l'opportunità di scelta da parte del pubblico:

- *Audience by habit*: persone che frequentano abitualmente luoghi d'arte e che non presentano barriere all'accesso. Le persone appartenenti a questa categoria di audience sono portate a partecipare se vengono a conoscenza del fatto che persone simili a loro frequentano un determinato luogo di cultura;
- *Audience by choice*: persone che non frequentano luoghi di cultura per stile di vita condotto, mancanza di opportunità e/o mancanza di risorse finanziarie. Appartengono a questa categoria anche persone che, pur non avendo barriere all'accesso di carattere socio-culturale, non frequentano questo tipo di luoghi;
- *Audience by surprise*: persone ostili o totalmente indifferenti alla partecipazione culturale, per via delle molte barriere all'accesso (solitamente una combinazione di fattori socio-culturali e economico-finanziari).

Contemporaneamente allo studio del proprio pubblico, attuale e futuro, l'istituzione deve ragionare su "come" riuscire a raggiungere gli obiettivi esposti in precedenza e, quindi, sulla **linea strategica** da adottare: in questo caso, gli approcci metodologici adottati per darvi una risposta sono stati differenti.

Nella ricerca condotta dalla Fondazione Fitzcarraldo precedentemente citata, si parla di tre macro attività in cui far rientrare tutte le possibili azioni strategiche:⁷¹

- *mediazione*
- *involvement*
- *outreach*

Alessandro Bollo, invece, parla di *fasi*, distinte e conseguenti, in cui far rientrare le possibili azioni da intraprendere, quella del *reach* e quella dell'*engage*, proponendo la matrice seguente:⁷²

⁷⁰ Per comodità di esposizione, il gruppo di ricerca corrispondente verrà definito da questo momento in poi gruppo *Engage Audiences*.

⁷¹ FONDAZIONE FITZCARRALDO 2009.

⁷² BOLLO 2014.

La matrice 3x2 fasi/obiettivi dell'audience development e gli strumenti più adatti

	Ampliamento	Diversificazione	Incremento relazione
REACH	comunicazione, pricing, ADV, CRM, flessibilità orari, strategia digitale	segmentazione, guerrilla marketing, mktg inusuale, nuovi formati dell'offerta, diversificazione orari, outreach, peer-to-peer communication	-
ENGAGE	marketing relazionale, Co-creation, co-curation, contest, premi, "dietro le quinte", gestione post evento	esperienzialità, mediazione, multisensorialità, attività educative, outreach, contest, strategia digitale	Membership, volontariato, coinvolgimento attivo, crowdfunding, ambasciatori

Fig. 4: immagine tratta da BOLLO 2014.

Ricorre invece alla matrice di Ansoff il gruppo di ricerca del progetto ADESTE:⁷³ i possibili approcci da adottare per raggiungere gli scopi sopra menzionati vengono "ingabbiati" nel famoso modello elaborato da Ansoff nel 1965. Il classico modello prodotto/mercato è stato declinato nelle variabili pubblico/programmazione, arrivando all'individuazione di quattro tipologie di azioni strategiche, a seconda del pubblico di riferimento:

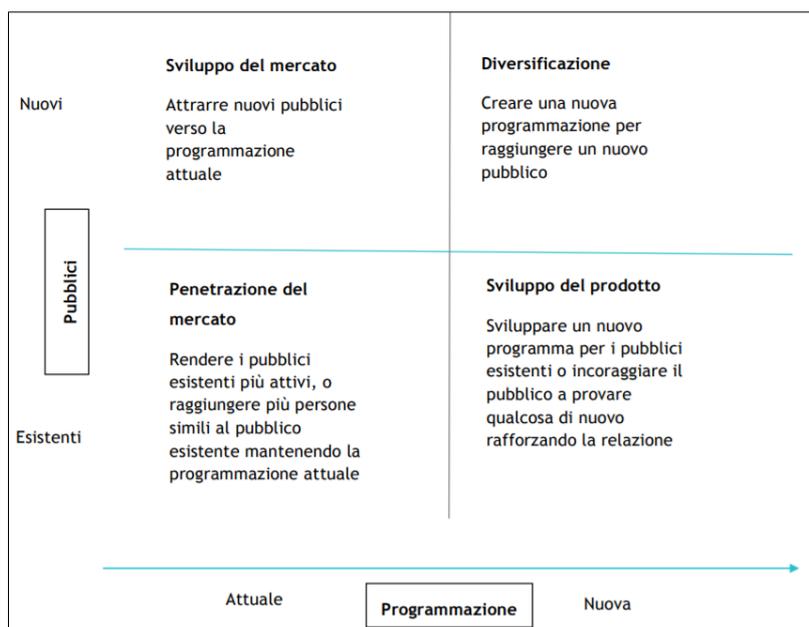


Fig. 5: ADESTE project 2016, p. 17.

Una proposta di matrice ancor più dettagliata è stata elaborata da Lucio Argano e Paolo Dalla Sega nel testo "Nuove organizzazioni culturali. Atlante di navigazione strategica":⁷⁴

⁷³ ADESTE project, *Linee guida per la formazione professionale dell'audience developer europeo*, 2016, p. 17.

⁷⁴ L. Argano, P. Dalla Sega, *Nuove organizzazioni culturali. Atlante di navigazione strategica*, 2009, p. 68.

Mercati	Prodotti/attività	
	Esistenti	Nuovi
Esistenti	1. Penetrazione dei mercati	3. Sviluppo del prodotto
	<i>Obiettivi</i> I frequentatori attuali devono tornare più spesso. Attrarre i visitatori dei musei concorrenti	<i>Obiettivi</i> Attrarre gli attuali segmenti con il miglioramento del prodotto
	<i>Strategie</i> Più stampati, migliori immagine e distribuzione, tessere stagionali, eventi speciali, mailing list	<i>Strategie</i> Nuove mostre, nuovi ausili, animatori, visite per la comunità, attività didattiche all'esterno,
Nuovi	2. Sviluppo dei mercati	4. Diversificazione
	<i>Obiettivi</i> Attrarre nuovi segmenti di pubblico a visitare la collezione che abbiamo	<i>Obiettivi</i> Attrarre nuovi segmenti di mercato con nuovi prodotti e servizi
	<i>Strategie</i> Nuovi ausili interpretativi, distribuzione, mailing mirate, promozione diretta, prenotazioni per gruppi	<i>Strategie</i> Merchandising, riproduzioni, conferenze, servizi didattici, spettacoli, attrazioni per gruppi familiari

Fig. 6: per il riferimento, vd. nota 74.

Partendo sempre dal modello della matrice di Ansoff, il gruppo di ricerca *Engage Audiences* ha poi individuato otto *aree strategiche*, chiamate *key action areas*, in cui le azioni di sviluppo del pubblico si esplicano a seconda degli obiettivi specifici da raggiungere:⁷⁵

- Place
- Digital
- Active participation & co-creation
- Building capacity
- Organisational change
- Programming
- Collaboration & partnership
- Use of data

Gli approcci metodologici selezionati ed appena esposti non devono essere pensati in termini sostitutivi o alternativi: ognuno di essi, infatti, affronta la questione del “come” inquadrare una strategia di audience development in maniera differente, ponendo più o meno attenzione sulle fasi di esplicazione della strategia, sugli strumenti per metterla in atto e sulle aree specifiche di intervento. Se integrati, tuttavia, i vari approcci possono portare ad un framework unitario e completo in tutte le sue parti.

⁷⁵ *Study on audience development- How to place audiences at the centre of cultural organisations*, Final Report, January 2017, pp. 12-16.

2.1.2 L'audience engagement

Considerando l'audience engagement inglobato inscindibilmente nel discorso più ampio relativo all'audience development, la prima domanda che sorge spontaneo porsi è: cosa vuol dire "coinvolgimento del pubblico"? Ed ancora, come e con quali forme un'istituzione museale può coinvolgere i propri pubblici, a seconda degli scopi prefissati?

Rispondere alla prima domanda può sembrare scontato, ma è bene fare alcune precisazioni: sebbene l'AE non abbia a che fare solo ed esclusivamente con il campo del marketing (nello specifico, con quella branca definita marketing relazionale), è proprio quest'ultimo che aiuta a definire il customer engagement come *"l'intensità della partecipazione di un individuo in e la connessione con l'offerta di un'organizzazione e/o le attività dell'organizzazione stessa"*, il cui risultato è la creazione di *"valore, impegno, relazione affettiva, passaparola, lealtà e coinvolgimento della comunità legata al brand"*.⁷⁶

Pur utilizzando una terminologia differente e pur ribaltando la logica della centralità dell'acquisto del prodotto offerto come obiettivo finale, la definizione appena fornita può essere applicata anche all'engagement in ambito museale: al pari di aziende profit oriented, infatti, anche le istituzioni museali mirano a creare relazioni stabili e durature con i propri pubblici, consolidati e potenziali. Tuttavia, a differenza di esse, il coinvolgimento del pubblico in ambito museale va oltre i confini del marketing e, in linea con la natura e la mission di simili istituzioni, si pone obiettivi di abbattimento di barriere socio-culturali e crescita sociale a cui le aziende profit oriented non mirano.

In questo senso, allora, l'audience engagement è, innanzitutto, *«una direttiva, un approccio con cui guardare ai musei in maniera nuova e concentrarsi sul modo in cui interagiscono insieme al pubblico. In altre parole, è una sorta di ripartenza per i musei, che aggiunge a volte prospettive nuove e alternative, ma che il più delle volte aiuta a ricollegare varie aree delle nostre istituzioni al pubblico»*.⁷⁷

⁷⁶ S. D. Vivek, S. E. Beatty, R. M. Morgan, *Customer Engagement: Exploring Customer Relationships beyond Purchase*, in *The Journal of Marketing Theory and Practice*, April 2012, Vol. 20, No. 2, pp. 127–145.

⁷⁷ Da un'intervista condotta nel Luglio 2016 ad Adam Reed Rozan, Direttore dell'Audience Engagement Department al Worcester Art Museum (WAM) in Massachusetts, consultabile al link: <http://museum-id.com/audience-engagement-how-museums-learned-to-love-their-visitors-by-adam-rozan/>.

Aldilà infatti delle modalità, coinvolgere il pubblico di un'istituzione museale significa, in ordine crescente di impatto prodotto:

1. Generare interesse, curiosità e stimoli durante l'esperienza di visita;
2. Innescare un dialogo vivo con il pubblico prima e dopo la visita;
3. Incoraggiare il pubblico a frequentare abitualmente il proprio museo;
4. Produrre un impatto sociale sulla comunità locale.

Se per audience development si intende, quindi, *“un approccio pianificato dall'intera organizzazione per estendere la portata e la natura delle relazioni con il pubblico, il quale aiuta l'organizzazione a raggiungere la propria mission e bilanciare gli scopi sociali, finanziari e di sostenibilità con le ambizioni creative”*,⁷⁸ per audience engagement si intende invece nello specifico l'insieme delle azioni strategiche messe in atto per coinvolgere i propri pubblici, vecchi e nuovi, con gradi di intensità e partecipazione più o meno forti.

Per quanto concerne invece il “come” fare audience engagement,⁷⁹ è bene precisare che non esiste una formula, né un modello da seguire, unico ed interscambiabile per tutte le istituzioni museali: ciascun museo, infatti, metterà in campo le proprie strategie di audience engagement a seconda di:

- Obiettivi da raggiungere
- Fasce di pubblico a cui rivolgersi
- Risorse umane disponibili
- Motivazione dello staff
- Capacità di programmazione e gestione del tempo
- Risorse economiche a disposizione
- Intensità dell'impatto che si vuole generare con la propria offerta

Si può tuttavia individuare una linea di azione comune, indipendente dagli obiettivi prefissati e dai format scelti per raggiungerli; essa può essere così delineata:

⁷⁸ THE AUDIENCE AGENCY 2017, p. 33.

⁷⁹ G. Black, *The Engaging Museum, Developing museums for visitor involvement*, 2005; The Finnish Association for Museum Pedagogical, *New Approaches NOW, From Museum Education to Audience Engagement*, Pedagogical Series 4, 2016; Gensler, *Engage: the future of museums*, interim findings from roundtable discussions on audience engagement and the role of the museum in the community.

Fasi preliminari:

1. *Studi sul pubblico e sulla popolazione dell'area di riferimento*

Come detto in precedenza, è indispensabile profilare il proprio pubblico attuale e quello che si vuole raggiungere. Nel caso specifico di una strategia di audience engagement, è fondamentale conoscere l'attitudine dei visitatori, attuali e futuri, nei confronti del coinvolgimento nelle arti.

Uno degli approcci metodologici più interessanti al riguardo è quello proposto dall'Arts Council of England:⁸⁰ la ricerca da loro effettuata integra le segmentazioni standard basate su dati socio- demografici, con dati relativi al coinvolgimento e all'attitudine nei confronti delle arti. Le tredici tipologie di pubblico individuate sono così tripartite:

- *Highly engaged*: Urban arts eclectic- Traditional culture vultures;
- *Some engagement*: Fun, fashion and friends- Mature explorers- Dinner and a show- Family and community focused- Bedroom DJs- Mid-life hobbyists- Retired arts and crafts;
- *Not currently engaged*: Time-poor dreamers- A quiet pint with the match- Older and home-bound- Limited means, nothing fancy.

Il modello che tuttavia viene qui ritenuto di maggior interesse è il *Motivation- Ability- Opportunity Model*, anche detto *MAO model*. Sebbene esso venga riferito alle sole azioni di marketing da intraprendere in vista di una diversificazione del pubblico,⁸¹ è stato qui ritenuto di grande valore anche nel caso di scelte da compiere in merito alla natura dei progetti di engagement da programmare, specialmente quelli che implicano una partecipazione attiva dell'audience.⁸² Il modello permette infatti di segmentare il non- pubblico sulla base dell'inclinazione a partecipare e di capire quali barriere alla partecipazione impattano maggiormente sui diversi segmenti.

⁸⁰ Arts Council England, *Arts audiences: insight*, June 2011.

⁸¹ J. Wiggins, *Motivation, Ability, Opportunity of Participation: A Reconceptualization of the RAND Model of Audience Development*, in *International Journal of Arts Management*, 2004, Vol. 7, No. 1, pp. 22–33;

⁸² Lo spunto di riflessione è stato E. Kemp, S. Martin Poole, *Arts Audiences: Establishing a Gateway to Audience Development and Engagement*, in *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2016, Vol. 46, No. 2, pp. 53-62.

La premessa al modello è che i consumatori presentano barriere all'azione e alla partecipazione perché manca loro la motivazione ad agire, l'abilità, l'opportunità o una combinazione delle tre.

Ciò che fa del modello un valido strumento per le istituzioni museali per segmentare il proprio non- pubblico, è l'aver incorporato in esso tutte le possibili combinazioni di barriere e l'aver previsto gli effetti potenziali sugli altri segmenti, diversi dal segmento target.⁸³

Le conclusioni a cui giunge l'autrice sono le seguenti:

- I due fattori pratici dell'abilità e dell'opportunità sono indipendenti l'uno dall'altro, mentre il terzo fattore, quello della motivazione, interagisce con gli altri due fattori, cambiando la natura dell'impatto di entrambi;
- Quando un individuo ha l'abilità e l'opportunità di partecipare, ma è carente di motivazione, convertirlo in un "partecipante" è arduo perché l'organizzazione deve agire sulla sua percezione delle arti e del coinvolgimento in esse;
- Quando invece mancano tutti e tre i fattori, la motivazione a partecipare può essere trasformata agendo su uno degli altri due fattori o entrambi.

Il modello MAO, quindi, permette al contempo di aiutare l'organizzazione a spingere il pubblico a partecipare e a predire i risultati prodotti.

2. Definizione dei macro obiettivi

Per un'istituzione museale, scegliere se diversificare il proprio pubblico, massimizzare il numero di visitatori occasionali e/o fidelizzare definitivamente il proprio pubblico abituale, dipende principalmente da due fattori:

- Motivazione dell'intera organizzazione
- Capacità e competenze disponibili (risorse umane)
- Disponibilità delle risorse economico- finanziarie

Idealmente, ogni istituzione museale pubblica dovrebbe perseguire contemporaneamente tutti e tre gli obiettivi, per rispondere a pieno alla propria mission di museo pubblico e allargare la base sociale.

⁸³ In WIGGINS 2004, vengono individuati otto segmenti di non- pubblico che presentano varie combinazioni dei tre fattori; per ciascuno di essi viene individuata la linea strategica più consona.

Praticamente, i tre fattori sopra menzionati o una combinazione di essi, obbligano de facto le istituzioni a scegliere una strada da seguire. Questo, come si vedrà in seguito, è uno dei motivi fondanti della non partecipazione alla vita dei musei nazionali italiani da parte di fasce solitamente escluse: diversificare il proprio pubblico è, tra i tre obiettivi, quello che richiede la maggiore motivazione dello staff, la maggior qualità di competenze disponibili e la maggior quantità di risorse economiche.

E' bene tuttavia perseguire obiettivi SMART (specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e perseguibili in termini temporali),⁸⁴ per evitare perdite in termini di tempo e risorse.

Una volta, completate le fasi preliminari, ciascuna istituzione dovrebbe seguire almeno questi tre passi:

STEP 1

Definizione di target specifici, in linea con i macro obiettivi.

Esempio: nell'ottica di una diversificazione del pubblico, si vuole cercare di coinvolgere i giovani adolescenti fra i 13 e i 19 anni che vivono nel quartiere.

STEP 2

Individuazione delle risorse disponibili:

Prima di ideare e realizzare attività e progetti di engagement, è necessario fare il punto su quali risorse si hanno a disposizione per raggiungere l'obiettivo. Quando si parla di risorse, si intendono:

- Risorse umane
- Risorse economico-finanziarie
- Motivazione generale
- Strumenti e tecnologie digitali

La diversa risposta dell'organizzazione può portare alla stipulazione di partnership ad hoc o al ricorso a risorse esterne, nonché alla ricerca di sponsorhip mirate.

⁸⁴ THE AUDIENCE AGENCY 2017, pp. 24- 26.

STEP 3

Sviluppo delle attività e/o dei progetti più efficaci per raggiungere il target, tenendo conto dei risultati della segmentazione effettuata in partenza. Si può scegliere di realizzare attività di engagement che abbiano:

- Carattere episodico
- Carattere continuativo

o che siano sviluppate:

- On-site
- Online
- In entrambe le forme

Inoltre, la natura delle attività realizzate può essere:

- Tradizionale: visite guidate, attività educative, workshop e laboratori;
- Dirompente: esperienze digitali immersive, progetti di partecipazione e co-produzione.

Esempio: dalla segmentazione effettuata si è riscontrato che il pubblico target non partecipa alle attività del museo perché trova l'offerta attuale noiosa e tradizionale. Si possono sviluppare quindi dei progetti di partecipazione attiva che mettano al centro dell'azione gli adolescenti.

2.1.3 Perché scegliere un approccio partecipativo?

La premessa necessaria a questa seconda parte, focalizzata sull'engagement partecipativo, è la potenziale scelta da parte di un'istituzione museale di coinvolgere la comunità locale, composta tanto dai pubblici abituali, occasionali e potenziali, quanto dal non pubblico. E' stato tralasciata invece la discussione sulla scelta di un approccio partecipativo per coinvolgere un pubblico di turisti (nazionali e internazionali).

Come appena visto, i progetti e le attività che implicano una partecipazione attiva e viva da parte del pubblico sono solo una delle tante tipologie di azioni che un museo può intraprendere per raggiungere i propri obiettivi.

Scegliere un approccio partecipativo significa diventare un luogo in cui il pubblico può:⁸⁵

- *creare*, contribuire con le proprie idee, i propri oggetti e la propria creatività alla vita dell'istituzione;
- *condividere*, discutere dei processi creativi e decisionali, costruire contenuti insieme all'istituzione e remixare o portare a casa ciò che vedono e ciò che creano;
- *connettersi l'un l'altro*, socializzare attivamente con altri visitatori/partecipanti e con lo staff, condividendo interessi e obiettivi;
- intorno ad un *contenuto*, il quale si identifica con le testimonianze, gli oggetti e le idee che caratterizzano l'istituzione.

Ci sono ragioni molto convincenti che dovrebbero spingere un'istituzione museale ad introdurre nella propria offerta attività e progetti di cui il pubblico sia protagonista.

A tal proposito, la letteratura consultata porta ad individuare due macro-categorie, le quali devono essere considerate congiuntamente quando si decide di mettere in campo azioni partecipative. Le categorie qui individuate e i punti di cui si compongono possono essere considerati contemporaneamente risultati positivi potenzialmente ottenibili e, quindi, una spinta ad agire:

- Risultati di carattere sociale:
 1. *Inclusione sociale e democratizzazione della cultura*: indipendentemente dalle fasce di pubblico coinvolte, i progetti partecipativi permettono all'istituzione di

⁸⁵ N. Simon, *The participatory museum*, 2010, Introduzione.

connettere insieme persone con background socio-culturali differenti e di abbattere barriere all'accesso e alla partecipazione, su cui le attività tradizionali, spesso, non hanno la possibilità di incidere.⁸⁶ Con riferimento specifico a quelle fasce di pubblico che presentano il maggior numero di barriere all'accesso, ma che, come visto in precedenza, possono presentare motivazione e interesse a partecipare, sviluppare progetti partecipativi, non direttamente legati né alla logica della visita canonica di carattere contemplativo né al rapporto educativo insegnante-alunno, può essere un valido punto di partenza per entrare in contatto con l'istituzione e creare una *mediazione sociale*.⁸⁷

2. *Sviluppo di un rapporto affettivo duraturo tra il pubblico e l'istituzione*: i visitatori sviluppano una maggiore connessione con un luogo percepito precedentemente come austero e sentono di poter contribuire attivamente e concretamente alla crescita e allo sviluppo dell'istituzione stessa, attraverso le proprie abilità e le proprie azioni.⁸⁸
3. *Sviluppo di nuove competenze spendibili nella vita di tutti i giorni*: i progetti partecipativi permettono al museo di rispondere alla propria mission educativa in maniera nuova e al passo con i tempi. Stimolare la partecipazione e mettere il pubblico nella condizione di creare, agire e sperimentare, porta a sviluppare "competenze del XXI secolo", legate cioè alla creatività, alla collaborazione e

⁸⁶ Uno dei testi più completi e focalizzati sul tema è: R. Sandell, E. Nightingale, *Museums, Equality and Social Justice*, 2012. In esso, gli autori non si soffermano tanto sul ruolo di una strategia e sull'approccio partecipativo, quanto piuttosto discutono e ribaltano le logiche di potere fra istituzioni e comunità, proponendo un interessante punto di vista basato sul cambiamento della struttura organizzativa.

⁸⁷ D. Boudier-Pailler, C. Urbain, *How do the unprivileged access culture?*, in *International Journal of Arts Management*, Fall 2015, Vol. 18, No. 1, pp. 65-77: «*Social and financial fragility has a disruptive effect on the relationship with leisure and culture, distancing the offer from the people concerned. If cultural and social institutions are to meet their societal objectives in this respect, they must address the disparity between the relationships with leisure and culture and the time-related issues of those concerned*».

⁸⁸ C. Scott, *Museum, the Public and Public Value*, in *The Journal of Museum Education*, Spring 2010, Vol. 35, No. 1, pp. 33-42: «*A participative role for the public has other connotations. It is synonymous with "making a contribution," "providing input," "having a share in," "becoming involved." It describes an active and on-going role for the public in Public Value creation, direction setting and monitoring [...] Influenced by communication theory and behavioural psychology, the museum profession recognizes the prior knowledge, attitudes, riences that visitors bring to the museum experience. Educational including that which celebrates "learning by doing," has encouraged ways of engaging visitors in museum*».

Si veda anche: R. Powell, J. Kokkranikal, *From history to reality- engaging with visitors in the Imperial War Museum (North)*, in *Museum Management and Curatorship*, 2014, Vol. 29, No. 1, pp. 36-49 e Arts Council England, *Informing change, Taking part in the arts: survey finding from the first 12 months*, May 2007, pp. 63-64.

all'innovazione. Andando oltre una concezione nozionistica di educazione, il pubblico del museo acquisisce così quelle competenze necessarie ad essere cittadini coscienti e di successo, in un mondo sempre più multiculturale e interconnesso: saper collaborare con persone di background differenti, generare idee creative da soli o insieme ad altri, agire responsabilmente e molto altro.⁸⁹ Il discorso è ancor più rilevante quando si parla di progetti partecipativi pensati per un pubblico di bambini e ragazzi: fornire loro la possibilità di confrontarsi con un ambiente interdisciplinare, nuovo e aperto, consente di sviluppare capacità critiche e nuove forme di pensiero fin da piccoli.⁹⁰

- Risultati di carattere strategico:

1. *Coinvolgimento di nuovi pubblici e intensificazione della relazione con i pubblici abituali*: oltre a soddisfare obiettivi di diversificazione (di cui si è parlato nel precedente punto 1), i progetti di partecipazione attiva e co-creazione permettono all'istituzione non solo di intensificare il rapporto con il proprio pubblico abituale, ma anche di evitare che parte di quest'ultimo si trasformi in pubblico saltuario. Come evidenziano alcuni studi recenti,⁹¹ infatti, l'attività classica del museo quale quella di organizzare esposizioni secondo le logiche della presentazione, della contemplazione e della classificazione, sta diventando obsoleta. Sebbene le affermazioni dell'autore possano sembrare eccessive, la provocazione lanciata presenta un fondamento di verità: il cosiddetto approccio fonato sulla "*transmission-absorption display*", basato cioè sulla funzione didattica del museo, offre ai visitatori un ruolo passivo e presenta il punto di vista del museo come definitivo.⁹² Nonostante inoltre la

⁸⁹ SIMON 2010, cap. 5.

⁹⁰ Su questo discorso, si veda soprattutto: K. Kumpulainen, M. Karttunen, L. Juurola, A. Mikkola, *Towards children's creative museum engagement and collaborative sense-making*, in *Digital Creativity*, 2014, Vol. 25, No. 3, pp. 233-246; V. Tzibazi, *Participatory action research with young people in museums*, in *Museum Management and Curatorship*, 2013, Vol. 28, No. 2, pp. 153- 171.

⁹¹ G. Black, *Remember the 70%: sustaining 'core' museum audiences*, in *Museum Management and Curatorship*, 2016, Vol. 31, No. 4, pp. 386-401.

⁹² Ibid., p. 392: «*At a time when the speed of change in Western society is almost beyond our comprehension and when, as a result, museums need to be at their most audience-centred – participative, fast-moving, flexible, dynamic, and experimental – permanent exhibitions both physically prevent change and also present potential audiences with an image of museums as didactic, passive, and never-changing. This in turn perpetuates the one-*

ricerca sia stata condotta sulla base di dati raccolti all'interno della popolazione britannica, quello di cui parla l'autore è in realtà un fenomeno globale che coinvolge tutte le istituzioni museali e che deve fare i conti con un pubblico sempre più *engaged* in ogni aspetto della vita quotidiana, grazie alla tecnologie. Tra le soluzioni che l'autore propone per intensificare il rapporto con il proprio *core audience*, quella del museo partecipativo sembra rispondere contemporaneamente a questo e a molti altri obiettivi;

2. *Rinnovamento dell'immagine dell'Istituzione agli occhi della comunità locale e aumento del commitment di donatori e supporters*: un museo che fornisce occasioni di crescita emotiva e intellettuale ai membri della comunità in cui è inserito, attraverso progetti che prevedono un coinvolgimento attivo, è percepito come *community-centred*. Questo può avere risvolti strategici particolarmente rilevanti, come quello di incentivare non solo i membri della comunità a favorire lo sviluppo dell'istituzione attraverso campagne di crowdfunding, ma anche gli elargitori che, attraverso donazioni, possono contribuire in maniera sostanziale alla crescita del museo, sia dal punto di vista economico-finanziario, sia dal punto di vista dell'immagine proposta;
3. *Trasformazione della struttura organizzativa*:⁹³ tra i molti risultati che un approccio partecipativo può comportare, il cambiamento della struttura organizzativa è fra questi. Diversi studi e alcune evidenze empiriche, che si affronteranno meglio nella trattazione del caso studio, dimostrano che, oltre a trasformare la relazione fra museo e pubblico, i progetti partecipativi possono modificare la struttura organizzativa,⁹⁴ al livello delle competenze e delle mansioni e al livello del processo di decision-making.⁹⁵

Gli aspetti più interessanti di questo potenziale cambiamento riguardano la costruzione di nuove forme di collaborazione con gli stakeholders del territorio (organi politici, associazioni locali, partner privati e pubblici etc) e il

off visit, with audiences feeling they have 'done' the museum. No wonder museums have difficulty sustaining core audiences – they are struggling to survive with a nineteenth-century model in a twenty-first-century world».

⁹³ Questo punto verrà trattato più ampiamente nei capitoli successivi, quando verrà presentato il caso studio.

⁹⁴ A. Anberrée, N. Aubouin, E. Coblenca, F. Kletz, *Audience participation in cultural projects: bringing the organization back in*, in *International Journal of Arts Management*, Fall 2015, Vol. 18, No. 1, pp. 29- 42.

⁹⁵ L. Jancovich, *Breaking down the fourth wall in arts management: the implications of engaging users in decision-making*, in *International Journal of Arts Management*, Fall 2015, Vol. 18, No. 1, pp. 14- 28.

rinnovamento e/o l'acquisizione delle proprie competenze e capacità. Oltre a modificare quindi la percezione dell'istituzione e delle sue collezioni da parte del pubblico, i progetti partecipativi *«favoriscono quindi l'emergere di nuovi attori, nuovi strumenti di gestione e un nuovo approccio a sviluppare l'offerta culturale e, contemporaneamente, spingono le istituzioni culturali a vedere se stesse e i propri pubblici da una prospettiva originale»*.⁹⁶

Come si vedrà ampiamente più avanti con il caso studio e come dimostra anche lo studio citato in precedenza, si tratta di uno degli obiettivi più difficili da raggiungere: le forti resistenze dello staff e l'assenza di una cultura dell'“imparare ad imparare” impedisce molto spesso di cogliere importanti occasioni di cambiamento.⁹⁷ Come si vedrà in seguito, spesso la responsabilità di questo fallimento ricade su chi è al comando, in questo caso, i direttori delle Istituzioni.

2.1.4 Il design della partecipazione

E' necessario ora precisare cosa significhino concretamente, in ambito museale, “partecipazione” e “progetto partecipativo”. Gli approcci adottati da studiosi e professionisti al riguardo differiscono principalmente circa la natura, l'oggetto e il grado di partecipazione. Non esistono infatti approcci giusti o sbagliati: a seconda del contesto geografico e culturale di riferimento e dell'analisi di casi studio differenti, i vari studiosi sono giunti a conclusioni diverse, tutte estremamente valide, ma non universalizzabili.

Nel suo libro “The participatory museum”, Nina Simon sostiene che, alla base di qualsiasi modello e categorizzazione di progetti partecipativi, vi sia la necessità di ideare, in generale,

⁹⁶ ANBERREE E ALTRI, 2015, pp. 32-33.

⁹⁷ Ibid., p. 41: *«Our results show that, while participatory projects allow cultural organizations to build bridges with their publics and transform their relationship with the worlds of art, the transformation is not necessarily mutual, and public participation does not activate the organization. Observation of organizational changes over a period of several years applying longitudinal methodology would make possible a closer analysis of the reciprocal links and iterative loops between participatory approaches and organizational transformation»*.

Si veda anche, THE WALLACE FOUNDATION 2012, p. 11: *«For organizations to build and sustain audience participation successfully, they must also foster what organizational management gurus like to call “a culture of learning” – an atmosphere that encourages employees to assess their work, use disagreement effectively, innovate at the boundaries of departments and take risks»*.

esperienze che incoraggino le persone a interagire e socializzare, seguendo tuttavia un processo chiamato “*me-to-we design*”.⁹⁸ Per poter spingere il pubblico a partecipare ad esperienze collettive, è necessario coinvolgerlo prima individualmente e far sì che la necessità di un coinvolgimento maggiore, di tipo *sociale*, venga da sé.

nel chiedersi come descrivere i vari modi in cui il pubblico interagisce in maniera partecipativa con un’istituzione museale, individua quattro modelli di partecipazione, partendo da elaborazioni precedenti:⁹⁹

- *Contribution*: i visitatori sono sollecitati a partecipare in processi controllati dall’istituzione, contribuendo ad essi attraverso la condivisione di oggetti, azioni o idee;
- *Collaboration*: si tratta di un grado di partecipazione maggiore, in cui i visitatori diventano partner attivi dell’istituzione nella realizzazione di progetti, ideati e controllati dall’istituzione;
- *Co-creation*: questa forma di partecipazione prevede che i membri della comunità lavorino insieme allo staff del museo fin dall’inizio, ovvero dal momento di definizione degli obiettivi del progetto fino alla generazione di un programma;
- *Hosting*: questo livello estremo di partecipazione prevede invece che l’istituzione metta a disposizione i propri spazi e/o le proprie risorse per ospitare un progetto sviluppato dai membri della comunità o azioni compiute da visitatori di passaggio.

Diverso è invece l’approccio adottato dal gruppo di professionisti impegnato nel progetto della Commissione europea “Creative Museum”, di cui si è parlato nel primo capitolo.

Con uno sguardo orientato verso la pratica, gli studiosi hanno individuato cinque “tipi” o modelli in cui inquadrare le esperienze di partecipazione analizzate nel corso del progetto:¹⁰⁰

- *Workshop/ project/ one-off event*: progetti e attività di breve durata in occasione dei quali i visitatori possono creare qualcosa ed interagire in maniera creativa con la collezione, grazie alla mediazione dello staff del museo;
- *Dedicated spaces*: spazi del museo dedicati ai visitatori e in cui questi ultimi possono cimentarsi con processi creativi. Possono essere “autogestiti” e privi di staff o includere la presenza di educatori o strumenti tecnologici;

⁹⁸ SIMON 2010, pp. 85- 120.

⁹⁹ Ibid., cap. 5.

¹⁰⁰ Vd. nota 42.

- *Co-curated exhibitions, partnerships and collaborations*: si tratta di una delle forme più estreme di partecipazione, in cui i visitatori collaborano attivamente con lo staff del museo alla realizzazione di progetti, mostre o eventi;
- *Re: mixing the museum*: i visitatori hanno la possibilità di “remixare” il museo, entrando nel vivo del processo interpretativo insieme ai curatori e allo staff del museo;
- *“Permission-free”*: una forma di partecipazione che può tradursi concretamente secondo le forme più varie, ma che, in generale, consiste nella possibilità per i visitatori di vivere il museo senza costrizioni.

Ultimo approccio metodologico analizzato è quello emerso da un recente articolo scientifico:¹⁰¹ sebbene lo studio si concentri esclusivamente sul ruolo dei progetti partecipativi nel processo di cambiamento organizzativo e sebbene si faccia riferimento ad un grado di partecipazione particolarmente alto (ovvero nel processo di decision- making), parte dell’articolo riflette sulle possibili forme di partecipazione, individuandone tre:

- *Deliberative and argumentative*: è il massimo grado di partecipazione del pubblico alla vita del museo. Essa consiste nel coinvolgere diverse fasce di pubblico in discussioni e dibattiti circa le scelte di policy e la linea d’azione che il museo dovrebbe seguire, inclusi i futuri progetti da realizzare;
- *Dialogical*: i visitatori vengono coinvolti in dibattiti e discussioni con artisti ed esperti, ma in maniera maggiormente passiva rispetto al caso precedente;
- *Aesthetic*: questa categoria è stata pensata per il settore teatrale e, pertanto, si riferisce alla partecipazione attiva da parte del pubblico in spettacoli teatrali. Se trasportata al mondo museale, tuttavia, potrebbe essere paragonata alla realizzazione da parte del pubblico di prodotti artistici, poi esposti o utilizzati dal museo sotto altre forme.

¹⁰¹ ANBERREE e altri, 2015, p. 31.

2.1.5 Alcune best practice europee

Come anticipato in precedenza, un cospicuo numero di buone pratiche in tema di engagement partecipativo è stato già selezionato e raccolto dagli esperti coinvolti nei progetti Adeste, Creative Museum ed Engage Audieces.

Tuttavia, considerata la natura del caso studio che si tratterà, le best practice selezionate non possono essere prese in considerazione per un motivo fondamentale: le esperienze selezionate dai tre progetti appartengono ad organizzazioni troppo differenti fra loro per offerta culturale, dimensioni, governance e contesto geografico di riferimento (includendo quindi musei, gallerie, centri culturali, fondazioni, siti archeologici, teatri e festival). Alcune esperienze, inoltre, consistono in casi virtuosi di processi di audience development, non del tutto pertinenti quindi con l'argomento trattato.

Il case study presentato nei capitoli successivi porta, invece, a restringere automaticamente il campo alle sole istituzioni pubbliche nazionali europee. Sebbene collocate in un contesto estremamente eterogeneo come quello europeo, le istituzioni museali nazionali selezionate possono considerarsi accomunate dai seguenti fattori:

1. Istituzionalità
2. Identità nazionale
3. Responsabilità nei confronti della comunità
4. Governance

Le più importanti best practice individuate sono così ripartite fra i diversi Paesi europei:

1. DANIMARCA- *National Gallery of Denmark*

Progetto: *ULK Art Labs*

Da più di dieci anni, ogni mercoledì pomeriggio, gli spazi del museo sono occupati da circa 30 giovani di età compresa tra i 16 e i 25 anni che lavorano volontariamente come facilitatori per la diffusione dell'arte in tutte le sue sfumature, innescando processi democratici di

interpretazione delle opere e collaborazione con tutti gli utenti del museo.¹⁰² Gli ULK Art Labs, quindi, costituiscono una vera e propria comunità sociale e creativa che lavora a progetti in stretta collaborazione con lo staff del museo, con una visione comune: l'arte dovrebbe essere rilevante per i giovani e la creatività dovrebbe essere parte della loro vita quotidiana.

Formando una comunità, gli ULK Art Labs forgianno preziose relazioni a lungo termine tra il museo e i giovani. Ciò avviene attraverso progetti audaci e sperimentali realizzati nel museo stesso, che vedono la cooperazione fra i giovani “art pilots” con educatori, artisti, curatori, designer e anche partner esterni al contesto museale.

Quello che il museo restituisce a sua volta ai piloti d'arte sono gli strumenti per la gestione dei progetti, le attività di apprendimento, interpretazione e comunicazione. Il coinvolgimento degli utenti è un processo dinamico e democratico in cui l'apprendimento nasce attraverso negoziazioni orientate ai processi e talvolta impegnative.

Tra le più recenti attività portate avanti dagli art pilots per diffondere la conoscenza delle collezioni del museo e sensibilizzare sul tema dell'arte, vi sono state delle finte aste pubbliche in cui alcune riproduzioni dei dipinti del museo venivano pubblicizzate e vendute nei giardini del museo e dei “conversation carousels” in cui persone sconosciute erano chiamate a dialogare su temi importanti nelle sale del museo, spinti dagli art pilots e da cartelli segnaletici posti sul pavimento accanto alle opere.

2. FRANCIA- Centre Pompidou, Musée national d'Art moderne¹⁰³

Progetto: *La Fabrique*

La Fabrique è uno spazio dedicato a bambini tra i 9 e i 12 anni, in cui tutto si concepisce e costruisce in squadra, grazie all'uso di risorse plastiche e delle nuove tecnologie.

Ogni trimestre, un artista è invitato come capo progetto per i bambini, con una proposta unica e originale che combina arti visive e strumenti tecnologici. I bambini, insieme agli artisti, contribuiscono nel corso delle settimane alla realizzazione di un'opera collettiva partendo da uno scenario precedentemente definito dall'artista. Lo spirito collaborativo e i risultati individuali costituiscono gli elementi di un'opera comune. Ogni sessione vede il progetto

¹⁰² Si veda: <https://www.smk.dk/en/article/unges-laboratorier-for-kunst/>.

¹⁰³ Per entrambi i progetti, si veda: <https://www.centrepompidou.fr/fr/Visite/Decouvrir-en-famille>.

evolversi secondo le proposte dei bambini e il loro dialogo con l'artista, presente nello spazio o raggiungibile tramite Skype.

Il ciclo di lavoro è scandito da momenti salienti che consentono ai bambini di identificare le diverse fasi dell'evoluzione dell'opera. Alla fine del progetto, il lavoro collaborativo è svelato pubblicamente durante una vera e propria festa.

Un blog e il diario di bordo del progetto offrono una visione precisa dello stato di avanzamento del lavoro.

Progetto: *Studio 13/16*

Dal 2010, il seminterrato del Centro Pompidou è diventato luogo di incontro per i giovani. Lo Studio 13/16 è uno spazio aperto ogni mercoledì, sabato e domenica pomeriggio, interamente dedicato agli adolescenti dai 13 ai 16 anni.

All'interno dello studio, i giovani scambiano pratiche e punti di vista con artisti contemporanei, invitati a "fare" e creare, affrontando tutti i campi della creazione contemporanea: le arti visive, i libri, la danza, la musica, il cinema ma anche giochi e videoclip, nuove modalità di trasmissione digitale, moda e design. La programmazione dello Studio 13/16 ruota attorno a workshop condotti in presenza di artisti. Nell'area TV 13/16, inoltre, i giovani possono scoprire i film sugli artisti della collezione del museo e creare oggetti "fai da te" (fai da te).

3. GRECIA- National museum of contemporary art, Athens (EMST)

Progetto: *M.E.Σ.A. Museum of People's Free thinking*

Con la volontà di sottolineare il ruolo sociale dell'arte e delle istituzioni museali, il museo ha ospitato il Museo del libero pensiero delle persone (M.E.Σ.A.) come il terzo degli eventi PROLOGUES (PROLEGOMENA).¹⁰⁴

M.E.Σ.A. è stato fondato nell'aprile 2015 dagli studenti della seconda Scuola della seconda opportunità nella città di Trikala e poi è stato esteso alla terza Scuola della seconda opportunità di Salonicco e a quella della prigione di Korydallos "George Zouganelis "; con l'intento di riabilitazione attraverso le arti e la creatività, il progetto è stato esteso anche alla

¹⁰⁴ Si veda: <http://www.emst.gr/en/events-en/prolegomena-en/museum-of-peoples-free-thinking>.

scuola primaria presso il centro di detenzione minorile di Avlonas e alla scuola alternativa per adulti a Larissa. Si tratta di un museo di arte contemporanea nomade, progettato dagli stessi allievi e formato con le proprie opere d'arte, in cui il concetto di libertà fa da cardine e faro. Le opere presentate hanno utilizzato una varietà di media tra cui la performance, il suono, la fotografia, la pittura e la scultura.

Progetto: *Exploring the Museum's Images – Exploring My Image*

All'inizio del 2017, l'EMST, in collaborazione con il Primo Dipartimento di Psichiatria dell'Università di Atene, ha realizzato un programma pilota di arte terapia della durata di tre mesi nei locali del museo.¹⁰⁵ Il programma è stato organizzato per un gruppo chiuso di 10 partecipanti, in seguito a un'open call.

A causa del lungo periodo di crisi economica, politica e sociale che la Grecia ha affrontato, le due istituzioni hanno deciso di collaborare per offrire ai partecipanti uno spazio per l'autoespressione, la creatività, il pensiero critico e per ridurre l'ansia attraverso il coinvolgimento attivo dei partecipanti ed il contatto con le collezioni del museo.

Dodici sessioni di due ore di psicoterapia artistica di gruppo sono state realizzate nello spazio del museo. I partecipanti hanno avuto l'opportunità di discutere di opere d'arte che appartengono alla collezione del museo e successivamente, prendendo come punto di partenza lo stato psicologico emergente, hanno creato le proprie opere, la cui esplorazione è stata il veicolo per ulteriori discussioni personali.

4. INGHILTERRA- Tate

Progetto: *Circuit*

Circuit è stato un programma nazionale, guidato da Tate e finanziato dalla Fondazione Paul Hamlyn. Dal 2013 al 2017, una rete nazionale di dieci organizzazioni artistiche ha collaborato con organizzazioni giovanili, con l'obiettivo di permettere a giovani dai background differenti, soprattutto coloro che non frequentano solitamente luoghi d'arte, di impegnarsi ed essere

¹⁰⁵ Si vedano: <https://bit.ly/2wYBMxs> e A. Pantagoutsou, E. Ioannides, G. Vaslamatzis, *Exploring the Museum's Images – Exploring My Image (Exploration des images du musée, exploration de mon image)*, in *Canadian Art Therapy Association Journal*, 2017, Vol. 30, No. 2, pp. 69-77.

coinvolti e orientare il proprio apprendimento. Circuito ha evidenziato l'importanza dei settori artistici e giovanili che lavorano come alleati per sostenere il cambiamento positivo per i giovani. Il lavoro a lungo termine innescato dalla Tate si è proposto di creare un migliore accesso alle arti per i giovani tra i 15 e i 25 anni.

Ha esplorato l'approccio al lavoro "peer-led", dando ai giovani lo spazio e le capacità per portare le proprie culture e voci nei musei e condividerle con il pubblico. Attraverso il programma, ciascuna galleria ha sviluppato i propri progetti insieme ad un singolo gruppo di giovani, producendo veri e propri eventi, tra cui un festival di alto profilo.

I tre temi su cui si è innestato l'intero lavoro di Circuit sono stati: partnership tra gallerie e il settore giovanile, motivazioni per la diversità e il cambiamento, i giovani e la produzione culturale.

5. SPAGNA- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

Progetto: New creators, new audiences: art of all, for all

“Nuevos creadores nuevos publicos” è stato un progetto sviluppato anni fa dal Dipartimento per Attenzione alla Diversità del Servizio dell'Unità dei Programmi Educativi della Direzione dell'Area Territoriale di Madrid-Capitale.

Il suo obiettivo era quello di stabilire accordi di collaborazione tra i centri pubblici di educazione speciale (per persone con disabilità intellettuali) e i centri educativi con indirizzi legati alle arti performative e plastiche, cosicché la creazione, nei suoi vari aspetti, divenisse una leva di sviluppo personale degli studenti, attraverso la collaborazione tra studenti con diverse abilità (con o senza disabilità intellettiva).

Nell'ambito generale del progetto, il Reina Sofía ha collaborato con il Centro di formazione speciale Joan Miró (Madrid) e la scuola secondaria Isabel la Católica (Madrid), dal momento che l'obiettivo prioritario dell'iniziativa, collegare studenti e insegnanti dei centri di educazione speciale e formale, si integrava perfettamente con le politiche di inclusione promosse dal museo.

Nella prima edizione del progetto, il gruppo ha fatto un tour della collezione del museo, in cui diverse opere di artisti sono state attivate attraverso la danza e la musica, cosicché le tradizionali barriere tra le opere e gli spettatori si rompessero. Il suono e il movimento sono

diventati i linguaggi utilizzati per esprimere ciò che i lavori hanno suggerito ai partecipanti, diventando essi stessi protagonisti.

Nella seconda edizione, le sessioni all'interno del museo hanno dato origine ad una coreografia.

Progetto: Equipo

Equipo è un progetto di quattro mesi guidato dall'artista e educatore Kae Newcomb che propone a un gruppo di giovani, tra i 16 ei 21 anni, diverse attività legate al Museo e all'arte contemporanea, alla creazione culturale e alla pratica artistica, in un contesto di educazione non formale.¹⁰⁶

Tre giovedì al mese e alcuni sabato tra settembre e maggio, i membri del team partecipano a visite guidate, workshop, dibattiti, giornate di creazione collaborativa o incontri con altri gruppi. Le dinamiche del progetto favoriscono il fatto che, man mano che il gruppo avanza nell'attività, le decisioni sono prese in modo sempre più autonomo e consensuale, rafforzando il lavoro comune e la creatività condivisa. Il gruppo è stato introdotto nelle dinamiche lavorative dei vari dipartimenti, lavorando a stretto contatto tanto con lo staff quanto con artisti contemporanei.

La nuova edizione del progetto ha visto i vecchi partecipanti fare da "formatori" ai nuovi e ha registrato una maggiore sperimentazione, attraverso laboratori di musica elettronica o danza.

¹⁰⁶ Si veda: <http://www.museoreinasofia.es/actividades/equipo-0>.

2.1.6 La Actor-Network Theory e la sua applicazione all'ambito museale

Sebbene tutti gli approcci metodologici e i modelli di partecipazione esposti in precedenza siano estremamente validi, si è ritenuto di dover presentare un ulteriore modello, differente rispetto ad essi. I modelli sopra esposti, infatti, non tengono conto di come le negoziazioni, le relazioni con attori esterni e le interazioni fra attori interni si incanalano nel processo di realizzazione di un progetto partecipativo.¹⁰⁷

Al contrario dei modelli basati sul *grado* e sul *tipo* di partecipazione, quindi, questo modello si sofferma sul *modo* in cui la partecipazione viene messa in atto in ambito museale: a tal proposito la Actor-Network theory, se applicata a questo contesto, offre un approccio diverso, meno focalizzato sul *cosa* e più sul *come*, seguendo il principio secondo cui “*no one acts alone*”.

Sviluppato in ambito sociologico per descrivere lo sviluppo di innovazioni tecnologiche e scoperte scientifiche, il modello teorico costruttivista fornito dalla ANT considera ogni idea scientifica, tecnologica o, più in generale, ogni fatto sociale come il prodotto di una rete intricata di interazioni e relazioni fra attori sociali umani, non-umani, esperienze e conoscenze. Le interazioni e relazioni fra attori costituiscono una rete che genera continuamente effetti.¹⁰⁸ Tuttavia, la ANT può essere applicata ad ambiti di ricerca differenti, come quello museale, dal momento che fornisce un kit di strumenti utile per descrivere relazioni ed effetti prodotti (che, nel caso dell'ambito museale, possono consistere in progetti realizzati e cambiamenti organizzativi raggiunti).

Sebbene sarà il caso pratico a far emergere come “funziona” il modello proposto da Latour, Callon e Law,¹⁰⁹ diversi studi recenti hanno già applicato la ANT alla partecipazione in ambito museale,¹¹⁰ facendo emergere alcuni punti chiave, fondamentali per poter applicare la ANT ad altri campi di indagine, così riassumibili:

¹⁰⁷ L. Vestergaard Knudsen, *Participation at work in the museum*, in *Museum Management and Curatorship*, 2016, Vol. 31, No. 2, pp. 193- 211.

¹⁰⁸ P. G. Patrick, *Visitors and alignment: actor-network theory and the ontology of informal science institutions*, in *Museum Management and Curatorship*, 2017, Vol. 32, No. 2, pp. 176- 195.

¹⁰⁹ J. Law, *Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity*, in *Systemic practice and action research*, Vol. 5, Issue 4, August 1992, pp 379–393.

¹¹⁰ Si vedano PATRICK 2017 e, soprattutto, VESTERGAARD KNUDSEN 2016, in cui l'autrice, Professoressa associata alla Aalborg University affronta un caso studio ambientato al Danish Museum of Rock Music attraverso il vocabolario concettuale fornito dalla ANT. Si veda anche: S. Macdonald, *Behind the scenes at the Science Museum (materializing culture)*, 2002.

- Le strategie sono costituite da una rete di attori, mossi da interessi sociali e materiali specifici e inseriti in un contesto, definiti nel modello originario come “questioni di interesse”,¹¹¹ opposte alle “questioni di fatto”.

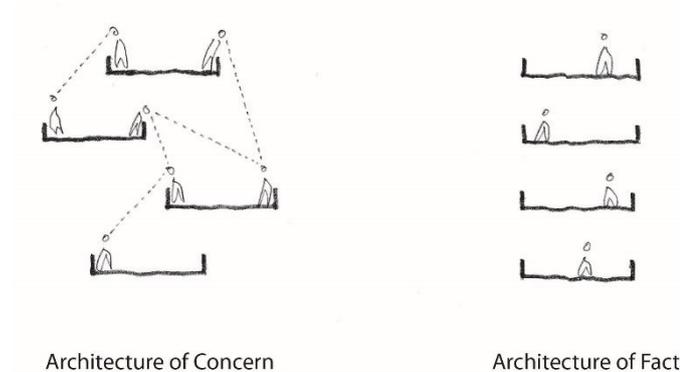


Fig. 9: la figura, tratta da <https://bit.ly/2mFVuZs>, dimostra graficamente come una strategia costituita sulla base di “questioni di interesse”, inserisca gli attori in un processo relazionale, incerto e in costante evoluzione, al contrario di un processo costituito su “questioni di fatto”, che invece si pone come non relazionale, completo e stabile.

Se applicato quindi alla partecipazione in ambito museale, questo assunto porta a due considerazioni: da un lato, l’elaborazione di progetti partecipativi stimola non solo la partecipazione fra visitatori stessi e fra pubblico e staff, ma anche fra membri dello staff stesso e fra questi ultimi e attori esterni; dall’altro, il ruolo degli attori esterni nel processo di elaborazione di simili progetti, spesso, si rivela decisivo o, comunque, dirimpente, nel ridisegnare i rapporti fra attori interni;

- Più che focalizzarsi sulle motivazioni e sulle intenzioni sottese ad una strategia, bisogna invece concentrarsi sul processo costitutivo e sull’input iniziale di tale strategia o programma, analizzando poi il modo in cui essa evolve e viene tradotta in un progetto partecipativo;

¹¹¹ Bruno Latour, *Why Has Critique Run out of Steam? From Matters of Fact to Matters of Concern*, in *Critical Inquiry*, Vol. 30, no. 2, Winter 2004, pp. 225-248.

- Se è vero che la strategia si realizza in rete, è necessario capire come il network si è formato, di chi e/o cosa si compone e quali sono i punti di vista e gli apporti dei singoli attori, tenendo a mente che, nella maggior parte dei casi, le interazioni e le connessioni fra gli attori intorno a “questioni di interesse” comuni, portano il network a diventare, da eterogeneo, omogeneo.

Nel caso specifico delle istituzioni museali italiane, di cui si esaminerà un caso, tuttavia, questo assunto assume vesti particolari, dal momento che, spesso, la natura delle interazioni e connessioni fra attori interni ed esterni è di natura ambigua e/o conflittuale: questo, però, nel caso specifico considerato, non deve essere visto come un limite o un freno, bensì come una modalità non sistematica di cui attori estremamente diversi fra loro per competenze, background e gerarchie, si servono per riuscire a realizzare progetti innovativi all'interno di un contesto tradizionale e conservatore.

Nel contesto analizzato, quindi, la fase che Patrick definisce come “*enrolment*”,¹¹² ovvero il momento in cui gli attori del network accettano l'identità dell'attore focale (in questo caso, l'istituzione) e ne condividono la mission e gli interessi, segue un andamento non lineare, incerto ed ambiguo, portando però al raggiungimento degli obiettivi.

¹¹² PATRICK 2017, p. 179.

2.2 Organizzazioni e cambiamento

Per comprendere a pieno il futuro caso studio, è necessario trattare anche la questione del cambiamento organizzativo. Essa infatti va spesso di pari passo con la questione dell'implementazione di una strategia di audience development.

In questo paragrafo, quindi, si esporranno alcuni framework teorici che aiuteranno ad inquadrare meglio il caso studio. Il paragrafo non ha la pretesa di esporre tutti i contributi sul tema, dal momento che l'argomento è estremamente vasto e meriterebbe una trattazione a sé: verranno invece toccati solo le principali teorie, tra cui saranno approfondite quelle che si ritiene in linea con l'argomento trattato, ovvero il cambiamento organizzativo in ambito museale.

2.2.1 Le strutture organizzative

Al fine di analizzare e comprendere un cambiamento organizzativo ed i suoi risultati, è fondamentale infatti studiare preventivamente la struttura dell'organizzazione. Fornendo delle categorie generali prestate tanto dalla sociologia quanto dal management, i modelli teorici proposti nel tempo, se integrati, forniscono infatti un solido punto di partenza per identificare la struttura dell'organizzazione di cui si sta analizzando il cambiamento.

Innanzitutto, è importante sottolineare che non esiste un modello organizzativo ideale e che ciascuna organizzazione può possedere caratteristiche appartenenti a diversi tipi di strutture. Adottare manicheisticamente l'uno o l'altro modello, potrebbe impedire una comprensione a trecentosessanta gradi dell'organizzazione e delle sue caratteristiche.

A tal proposito, già negli anni '60 i sociologi Burns e Stalker affermavano che *“se la forma di gestione è da considerare come dipendente dalla situazione che si sta fronteggiando, ne consegue che non esiste un unico insieme di principi per una “buona organizzazione”, un tipo ideale di sistema di gestione che può servire da modello e a cui la pratica amministrativa dovrebbe, o potrebbe nel tempo, approssimarsi”*.¹¹³

¹¹³ T. Burns, G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, 1961, p. 108.

Su queste basi e osservando il crescente ricorso alla tecnologia nelle fasi di produzione nonché i repentini cambiamenti del mercato, sono stati elaborati i concetti di **sistemi organizzativi meccanici ed organici**.¹¹⁴

Come sottolineano gli autori, l'utilità delle nozioni di sistemi meccanici e organici risiede in gran parte nel loro essere legati come variabili dipendenti al tasso di "environmental change", ovvero cambiamenti che si verificano nell'ambiente circostante. Sebbene gli autori riferiscano il termine "ambiente" alla situazione del mercato e alla base tecnologica della produzione, i due concetti elaborati possono essere applicati anche ad altri contesti ambientali, data la generalità delle loro assunzioni. E' importante sottolineare che, nell'ottica degli autori, dunque, i modelli proposti non si danno per scontati come strutture immutabili ontologicamente connesse all'organizzazione, ma come strutture che l'organizzazione può mantenere, implementare o cambiare a seconda della spinta esercitata da forze esterne. I due modelli, inoltre, si pongono non come dicotomia, ma come poli estremi di un vasto ventaglio di strutture organizzative intermedie esistenti.

Un *sistema meccanico* è appropriato a condizioni ambientali stabili e si caratterizza per:

1. Forte struttura gerarchica e verticalità delle relazioni tra i componenti;
2. Differenziazione dei compiti funzionali e formalizzazione delle mansioni e delle procedure;
3. Scarsa integrazione tra dipartimenti e aree funzionali, data la non interdipendenza e la stabilità dei compiti;
4. Centralizzazione delle decisioni al vertice dell'organizzazione;
5. Insistenza sulla lealtà verso l'azienda e sull'obbedienza ai superiori quali condizioni di appartenenza;
6. Buon funzionamento in situazioni ambientali stabili.

Un *sistema organico*, al contrario, si caratterizza per:

1. Gerarchia della struttura attenuata dall'orizzontalità delle relazioni;
2. Condivisione di poteri, responsabilità e processi decisionali;
3. Capacità di adattamento e continua ri-definizione dei compiti individuali attraverso l'interazione reciproca;

¹¹⁴ Ibidem, capitolo 8.

4. Insistenza sull'impegno verso i compiti globali dell'azienda, piuttosto che sulla lealtà e l'obbedienza;
5. Buon funzionamento in condizioni ambientali continuamente mutevoli ed incerte.

Negli stessi anni, Lawrence e Lorsch parlano di organizzazione come di *“un sistema di comportamenti interconnessi di persone che svolgono un compito che è stato differenziato in molti e distinti sotto-sistemi, ognuno dei quali svolge una porzione del compito generale e i cui sforzi sono integrati per raggiungere la prestazione efficace dell'intero sistema”*.¹¹⁵

Attraverso i concetti di **differenziazione** e **integrazione**, gli autori distinguono le organizzazioni a seconda del grado di segmentazione del compito generale in sottosistemi e del comportamento dei loro membri. In linea con quanto detto anche da Burns e Stalker, gli autori sostengono che ciascuna organizzazione e, di conseguenza, ciascun sottosistema che la compone, possono avere una *struttura più o meno formalizzata*: *“maggiore è il grado di certezza e stabilità dell'ambiente di riferimento, maggiore sarà il grado di formalizzazione della struttura dei sottosistemi”*.¹¹⁶

Abbracciano totalmente la teoria della complessità organizzativa¹¹⁷, invece, quegli autori che si riferiscono alle organizzazioni come a degli **open- systems**:¹¹⁸ mutuata dalla biologia e dalle scienze naturali, questa teoria guarda alle organizzazione come ad 'organismi' e, quindi, come sistemi che scambiano regolarmente informazioni e relazioni con l'ambiente esterno e con l'ambiente interno stesso. In questo senso allora la struttura dell'organizzazione è una

¹¹⁵ P. R. Lawrence, J. Lorsch, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, in *Administrative Science Quarterly*, June 1967, Vol. 12, No. 1, pp. 1-47.

¹¹⁶ Ibidem, p. 6.

¹¹⁷ Contrariamente alle prime teorie organizzative che volevano queste ultime come sistemi perfettamente lineari e razionali, le teorie della complessità organizzativa appoggiano invece una visione empirica delle organizzazioni, come configurazioni emergenti. Il management complesso, quindi, a differenza di quello classico, è più elastico e dinamico. *“I singoli elementi contribuiscono all'assorbimento della complessità tramite un processo bottom-up. Le singole persone, con i loro vari ruoli, acquistano sempre più importanza e spesso dimostrano di avere la capacità di una maggiore comprensione della variabilità esterna”* (A. F. De Toni, *Teoria della complessità e implicazioni manageriali: verso l'autoorganizzazione*, in *Sinergie Italian Journal of Management*, Vol. 81, 2010).

¹¹⁸ I primi a parlarne sono stati: K. Boulding, *General systems theory - the skeleton of science*, in *Management Science*, April 1956, Vol. 2, No. 3, p. 197-208 e D. Katz, R. L. Kahn, *The social psychology of organizations*, 1966. Le principali scuole di pensiero che abbracciano questa teoria sono: la Contingency Theory, secondo cui le organizzazioni devono trovare la struttura adatta a seconda delle realtà contingenti; la teoria del System Design, secondo cui la struttura emerge da un flusso continuo di processi che identificano di volta in volta i punti di debolezza e forza; la Teoria Organizzativa di Weick, secondo cui è più importante guardare ai processi che alla struttura e, quindi, al 'come si organizza' piuttosto che all'organizzazione stessa.

configurazione in continua evoluzione non definibile, derivante dalla molteplicità di relazioni che i componenti interni ed esterni scambiano gli uni con gli altri.

L'osservazione empirica ha condotto a sostenere che, per le organizzazioni, il pensiero lineare razionale e la tendenza alla pianificazione siano del tutto inappropriati, dal momento che esse sono organismi complessi: la loro struttura non può che essere emergente.¹¹⁹

Sebbene differenti, tutte le teorie esposte propongono un'immagine di organizzazione intimamente legata al concetto di 'environment', 'ambiente': tutte, infatti, rigettano l'idea di organizzazione come 'sistema chiuso' a favore di una visione contestualizzata, secondo cui una struttura organizzativa non è data aprioristicamente una volta per tutte, può essere ibrida e non può prescindere dal rapporto con l'ambiente esterno, da cui viene influenzata e che influenza a sua volta.

2.2.2 Il cambiamento organizzativo

Nell'analizzare i principali approcci teorici al tema, è bene porsi due domande preliminari:

- *Perché un'organizzazione cambia?*
- *Come avviene il cambiamento?*

Le risposte ad entrambe le domande non sono unanimi e muovono da diverse concezioni dell'immagine di organizzazione che si adottano. Così come esistono teorie divergenti circa la natura delle strutture organizzative, infatti, anche gli studi sul cambiamento organizzativo brulicano di prospettive differenti, riassumibili in due macro- scuole di pensiero:

1. *Cambiamento organizzativo come azione pianificabile e controllabile.*

Questa prima scuola di pensiero appoggia una visione dell'organizzazione come 'macchina': il cambiamento organizzativo, di conseguenza, è visto come un processo razionale prevedibile, pianificabile e controllabile attraverso strumenti e strategie studiate a tavolino. Oltre a

¹¹⁹ R. D. Stacey, D. Griffin, *A complexity perspective on researching organizations: taking experience seriously*, 2005.

definire il *modo* in cui il cambiamento avviene, i teorici del cambiamento organizzativo pianificato, ritengono che un'organizzazione possa individuare le cause del cambiamento in maniera lineare e razionale.

Il cambiamento quindi si innesca:

- I. Perché delle forze, interne e/o esterne, la costringe ad implementare in breve tempo dei cambiamenti. In altre parole, la richiesta di cambiamento viene accolta in modo passivo: si parla pertanto di *cambiamento reattivo*;
- II. Perché delle forze, interne e/o esterne, conducono l'organizzazione a ripensare se stessa e a sentire la necessità di anticipare una futura potenziale richiesta di cambiamento. In questo caso, invece, si parla di *cambiamento proattivo*, dal momento l'implementazione avviene spontaneamente ed in maniera pianificata.

In entrambi i casi, tanto la richiesta di cambiamento quanto il processo innescato sono pianificabili e/o controllabili attraverso una risposta a ed un'analisi razionali dell'input iniziale. In questo senso, allora, sia che si tratti di atteggiamento reattivo o proattivo, le forze interne ed esterne che conducono un'organizzazione a cambiare sono facilmente identificabili; esse sono spesso comuni:

1. *Forze interne:*

- Cambio di leadership con conseguente cambio di valori e identità dell'organizzazione;
- Introduzione di una nuova tecnologia;
- Richiesta di nuove competenze e introduzione di un nuovo dipartimento/ufficio/unità;
- Crescita o riduzione dell'organizzazione;

2. *Forze esterne:*

- Introduzione di nuovi regolamenti o leggi statali;
- Mutamenti economici e fiscali;
- Mutamento delle necessità dei consumatori;
- Azioni dei competitors;
- Avanzamenti tecnologici.

Padre di questa scuola di pensiero può essere sicuramente considerato Kurt Lewin,¹²⁰ il quale, elaborando un modello composto da diversi elementi e passi da seguire, ha influenzato la futura elaborazione di nuovi metodi e modelli di cambiamento pianificato. Il suo modello prevede una fase iniziale di “*unfreezing*” (scongelamento) in cui vecchi comportamenti o attività vengono “sciolte”; il secondo passo è quello dell’ “*action and research*” in cui un nuovo modo di agire o nuove attività vengono accolte ed integrate; terzo ed ultimo passo è quello del “*refreezing*”, in cui le novità vengono “congelate”, entrando così a far parte stabilmente dell’organizzazione.

Altri approcci razionali e lineari al cambiamento organizzativo tendono ad interpretare quest’ultimo attraverso il modello sviluppato dalla psichiatra Kübler-Ross: sebbene ideato per spiegare le fasi di accettazione di una malattia,¹²¹ il modello è stato applicato anche al management e al cambiamento delle organizzazioni economiche.¹²²

Le fasi del modello, esposte nella figura sottostante, seguono un andamento decrescente in una prima fase e crescente, nella seconda ed ultima fase:

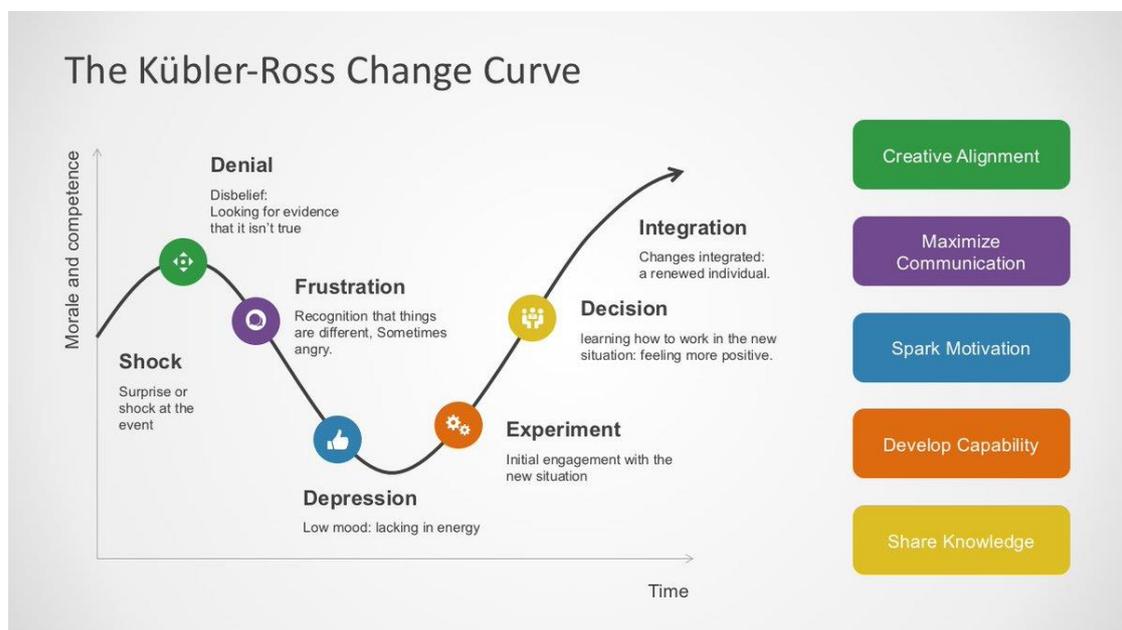


Fig. 7: tratta da <https://twitter.com/avfletcher/status/926482144846929920>.

¹²⁰ K. Lewin, *Frontiers in group dynamics*, in *Human relations*, 1947, Vol. 1, Issue 1, pp. 5-40.

¹²¹ E. Kübler-Ross, *On Death and Dying*, 1969.

¹²² P. Scire, *Applying Grief Stages to Organizational Change*, 2007.

Un modello simile è quello proposto da Virginia Satir:¹²³ mutuato anch'esso dal campo della psicologia, il modello segue pressoché lo stesso andamento del precedente, con la differenza che il picco negativo viene indicato come un momento di *caos* e crisi di qualsiasi identità.

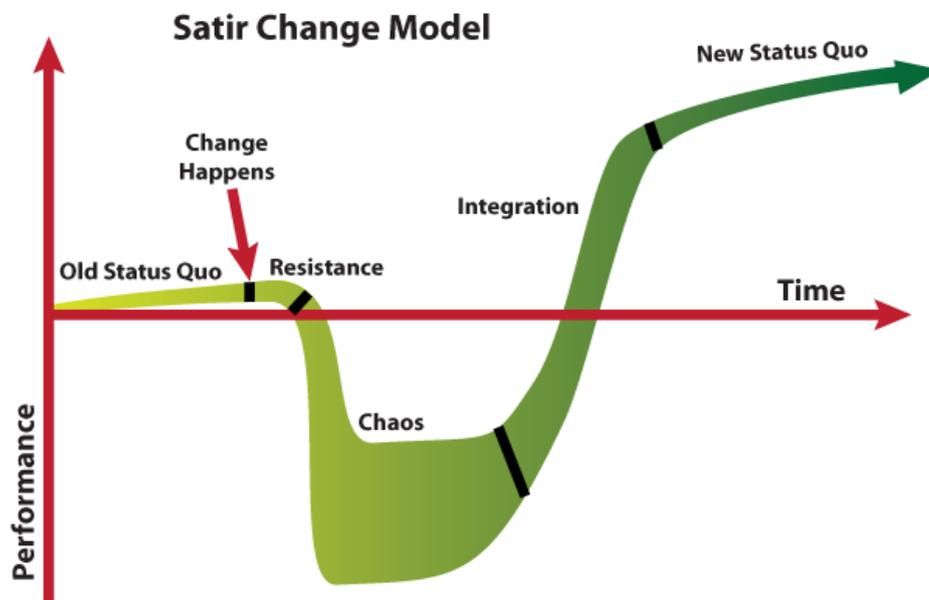


Fig. 8: tratta da <http://www.selwyn.org/selwyn/node/8>.

Entrambi i modelli presentano un elemento comune: la fase della “sperimentazione- approdo a risultati innovativi” è nettamente successiva a quella del caos, quasi a voler dire che, solo dopo aver superato la fase del disordine, l’organizzazione è in grado di approdare a novità ed integrarle nel sistema preesistente. Questo sarà uno dei maggiori punti di distacco fra le teorie razionali appena esposte e quelle della complessità, immediatamente seguenti.

1. Cambiamento organizzativo come processo emergente, complesso e caotico.

Non assolutamente convinti della linearità di tale processo e della possibilità di una sua riduzione ad un metodo valido in ogni situazione, sono invece quegli autori che guardano alle organizzazioni come ad un insieme, talvolta non sistematico, di interazioni, scambi e rapporti, la cui struttura è da essi continuamente ridefinita, tendendo ad emergere, piuttosto che ad essere calata dall’alto.

¹²³ V. Satir, *The Satir Model: Family Therapy and Beyond*, 1991.

L'emergere di nuove teorie organizzative nel campo della fisica e della biologia ha fornito alle scienze umane l'occasione di ripensare al cambiamento delle organizzazioni sociali. I nuovi modelli elaborati guardano al cambiamento come ad un processo fluido, emergente, non prevedibile e non controllabile. Lo stesso Henry Mintzberg, massimo teorico nel campo, avalla queste tesi ed è critico nei confronti di un approccio razionale al cambiamento.¹²⁴

Rientrano quindi in questa scuola di pensiero le *teorie del cambiamento processuale* e del *cambiamento emergente*,¹²⁵ ma anche e soprattutto le *teorie della complessità* e del *caos*.

Tra queste ultime, uno degli approcci più interessanti è sicuramente quello del teorico inglese Ralph Stacey e colleghi:¹²⁶ il suo modello *Complex Responsive Processes* mette al centro del cambiamento le sole interazioni umane, come 'conversazioni' continue che costruiscono in maniera imprevista e sconosciuta il futuro dell'organizzazione.¹²⁷ Mettendo al centro del processo aspetti sociali e psicologici che le teorie sulla natura sistematica della trasformazione organizzativa invece non considerano, il modello ha influenzato numerosi teorici nel corso del tempo:¹²⁸ *"from the complexity viewpoint, it can be seen as a different form of order.. chaos and order are not opposites to choose from but twin attributes of such systems and, within chaos, a hidden order may be concealed beneath what looks like utter randomness."*¹²⁹

Alcuni autori hanno riassunto graficamente i diversi punti di vista circa il cambiamento organizzativo nel modo seguente:¹³⁰

¹²⁴ H. Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*, 1994.

¹²⁵ P. Dawson, *Organizational Change: a processual approach*, 1994; B. M. Lichtenstein, *Emergence as a process of self-organizing- new assumptions and insights from the study of non-linear dynamic systems*, in *Journal of Organizational Change Management*, 2000, Vol. 13, No. 6, pp. 526-544.

¹²⁶ R. Stacey, D. Griffin, P. Shaw, *Complexity and Management. Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*, 2000; R. Stacey, *Complex Responsive Processes in Organizations*, 2001.

¹²⁷ P. Shaw, *Changing Conversations in Organizations*, 2002: «*The importance of human processes is understood thus: the network of positions and roles that define the formal, or designed, organizational structure is occupied idiosyncratically by individual people who put their own personality into getting the job done and who relate to others in their own unique way*».

¹²⁸ P. Simpson, *Complexity and Change Management: analyzing church leaders' narratives*, in *Journal of Organizational Change Management*, March 2012; B. Burnes, *Complexity theories and organizational change*, in *International Journal of Management Reviews*, June 2005, Vol. 7, Issue 2, pp. 73-90.

¹²⁹ BURNES 2005, p. 79.

¹³⁰ D. Peacock, *Making Ways for Change: Museums, Disruptive Technologies and Organisational Change*, in *Museum Management and Curatorship*, December 2008, Vol. 23, No. 4, pp. 333-351.

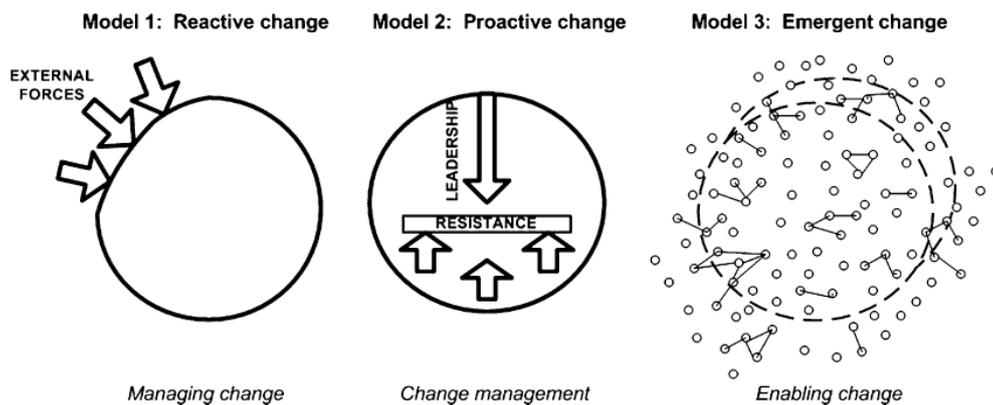


Fig. 9: tratta da PEACOCK 2008, p. 336.

Nel modello 1, l'organizzazione reagisce ad un evento esterno, mettendosi in moto per adeguarsi alle richieste esterne; nel modello 2, il processo di cambiamento è attivato per raggiungere obiettivi particolari fissati da una leadership visionaria; nel modello 3, invece, il cambiamento emerge continuamente dalle interazioni fra individui.

Un ulteriore tassello al complesso mosaico delle teorie sul cambiamento organizzativo è fornito da Stoyan Sgourev, professore presso la ESSEC Business School.

Sebbene non propriamente focalizzata sul cambiamento organizzativo, la ricerca di Sgourev aiuta a riflettere sul ruolo dell'ambiguità e della frammentarietà nell'approdo ad innovazioni radicali, in linea con le teorie della complessità.¹³¹

L'analisi della nascita del Cubismo ha fornito all'autore l'occasione per riflettere su come, in ambienti artistici, talvolta l'innovazione passa per canali non convenzionali. Braque e Picasso, infatti, sono stati capaci di far accettare lo stile cubista e l'idea ad essa sottesa in un ambiente parigino tendenzialmente conservatore ed ostile all'innovazione, attraverso la creazione di un network composto da attori periferici, ovvero attori non solitamente considerati "interni" al mondo dell'arte.

I risultati principali raggiunti dalla ricerca di Sgourev gettano dunque nuova luce sul ruolo che l'interazione fra attori differenti può rivestire in una fase di cambiamento e transizione. Essi sono così riassumibili:

¹³¹ S. V. Sgourev, *How Paris Gave Rise to Cubism (and Picasso): Ambiguity and Fragmentation in Radical Innovation*, in *Organization Science*, December 2013, pp. 1-17.

- La frammentazione, intesa come il processo di proliferazione di gruppi o nicchie con proprie idee e punti di viste differenti da quelli dominanti, porta alla differenziazione e all'azione collettiva, accresce l'ambiguità in relazione alla posizione del pensiero dominante e riduce la tendenza dell' *establishment* a resistere a e far soccombere idee e pratiche innovative sorte in contesti esterni e/o estranei rispetto a quello principale;
- Un'innovazione radicale è facilitata, non impedita, dalla mancanza di coesione e chiarezza; l'ambiguità sorta dall'incontro tra la capacità di attori esterni marginali di mettere in discussione gli attori principali e la tendenza di questi ultimi a resistervi, è il fattore chiave di progetti creativi collettivi;
- L'innovazione, facilitata dall'ambiguità e dalla frammentarietà, spesso è emergente: non è progettata in partenza, ma è il frutto di condizioni emergenti che portano a "deviazioni mentali" e alla co-evoluzione di attori e campi di azione.

Per concludere, nei confronti delle teorie appena esposte, spesso ci si rapporta attraverso un *dilemma thinking*, ovvero uno schema di pensiero basato sull'esclusione (teoria 1 OPPURE teoria 2) o l'altro): il cambiamento, quindi, può essere pianificato e razionale oppure emergente e complesso.

Recenti ricerche, tuttavia, hanno dimostrato che un simile modo di pensare, se applicato a casi pratici, porta a non avere una visione olistica del cambiamento e, quindi, a non comprenderlo fino in fondo.¹³²

Sembra essere quindi più corretto adottare un *paradoxical thinking*, ovvero un modo di pensare basato sulla logica dell'inclusione (teoria 1 E teoria 2), piuttosto che su quella dell'esclusione. Questo schema di pensiero appartiene sicuramente a quell'insieme di teorie che sostengono la complessità ed il caos delle organizzazioni, ma pone maggiore risalto alla "gestione degli opposti": *"organizzazione e cambiamento devono essere interpretati non come termini complementari, ma come tendenze intrinsecamente opposte. Queste tendenze*

¹³² Saboohi Nasim & Sushil, *Revisiting Organizational Change: Exploring the Paradox of Managing Continuity and Change*, in *Journal of Change Management*, 2011, Vol. 11, No. 2, pp. 185-206.

*opposte forniscono le necessarie tensioni creative per un naturale processo di evoluzione e trasformazione organizzativa”.*¹³³

Questo perché, a detta degli autori, il cambiamento organizzativo è un processo carico di contraddizioni, ossimori e paradossi, tra cui quello principale è il *paradosso della continuità e del cambiamento*: per un risultato efficace, le organizzazioni sono chiamate a gestire contemporaneamente due forze opposte e apparentemente inconciliabili, quella della continuità e quella del cambiamento, cercando di trovare l'equilibrio più efficiente.

2.2.3 Il cambiamento organizzativo in ambito museale

Sebbene il discorso generale sul cambiamento organizzativo appena accennato si possa riferire anche all'ambito museale, quest'ultimo, tuttavia, possiede delle caratteristiche che per sua natura lo differenziano dalle imprese profit-oriented e che, pertanto, ne condizionano anche l'origine e lo sviluppo del cambiamento.

La letteratura al riguardo non è particolarmente florida: alcuni autori ritengono infatti che, nel tempo, vi sia stata assenza di interesse da parte degli specialisti nei campi delle scienze umane e del management nei confronti del museo inteso come organizzazione.¹³⁴ Eppure, i musei oggi possiedono tutte quelle caratteristiche che li rendono a tutti gli effetti delle organizzazioni e che li avvicinano a imprese e società di servizi: *“proprie attività, propri servizi, proprie strutture, azioni portate avanti da professionisti che ne costituiscono il personale, gestione di operazione e modelli di funzionamento a cui si riferiscono”.*

Solo nel tempo, la diminuzione del numero di visitatori, l'aumento dei costi, l'incertezza finanziaria e la complessità gestionale hanno portato i legislatori a varare riforme legislative per migliorare le modalità di funzionamento dei musei. Tuttavia, l'assenza di una tradizione amministrativa, gestionale e organizzativa specifica per l'ambito museale ha reso questo compito difficile: soluzioni prestate da altri tipi di organizzazioni sono state infatti impiantate nelle istituzioni museali, senza spesso tenere conto delle loro specificità. In ambito

¹³³ Ibidem, p. 191.

¹³⁴ C. Ballé, *Musées, changement et organisation*, in *Culture & Musées*, 2003, No. 2, pp. 17-33; PEACOCK 2008, pp. 340- 342.

anglosassone, ad esempio, sono state trasposte pratiche manageriali; nei paesi di tradizione pubblica, invece, pratiche amministrative.

Altri autori fanno poi notare che c'è poca attenzione da parte degli organi pubblici e privati nei confronti di un reale cambiamento organizzativo interno: essi tendono infatti a finanziare progetti e programmi specifici, senza comprendere il reale valore di un cambiamento effettivo del funzionamento interno.¹³⁵

In generale, molti sostengono che il funzionamento dei musei riveli una realtà assai poco stabile, *“che presenta a volte i segni di una disorganizzazione sintomatica propria delle organizzazioni postindustriali o postmoderne”*.¹³⁶ Tenendo conto di ciò, il cambiamento organizzativo in ambito museale tende ad essere un processo *“disordinato, incompleto e più comprensibile con un esame retrospettivo”*.¹³⁷

Quando si parla di cambiamento in ambito museale, dunque, indipendentemente da quale sia la sua origine, è importante tener conto del fatto che i musei sono a tutti gli effetti delle organizzazioni e hanno delle proprie peculiari caratteristiche distintive, tra cui, prima fra tutte, la compresenza paradossale di interessi culturali, patrimoniali, commerciali, amministrativi e sociali.

Su questa linea, Darren Peacock,¹³⁸ nell'esaminare dei casi di introduzione di innovazioni tecnologiche in ambito museale, giunge ad una importante e condivisibile conclusione circa la natura emergente e complessa del cambiamento organizzativo dei musei: *“The challenge for museum managers in handling change is to create a climate where molecular change and innovation are enabled, where open interaction is encouraged and nurtured, where a free market of ideas is allowed to flourish and where organisational boundaries are permeable to a diversity of external influences. In the change-enabled museum organisation, change is understood as ongoing and inevitable, not as anxiously reactive or proactive, but simply part of the continuous evolution of a dynamic organisation that is well integrated within itself and with the world around it”*.

¹³⁵ Paul Hamlyn Foundation, *Whose cake is it anyway?*, Summary Report, 2011.

¹³⁶ Ibidem, p. 26.

¹³⁷ R. Janes, *Museums and the paradox of change*, 1997, p. 244.

¹³⁸ PEACOCK 2008.

Con un approccio contingente, recenti ricerche hanno poi sottolineato come l'implementazione di nuovi e più moderni punti di vista all'interno dei musei, appartenenti alla cosiddetta "Nuova museologia", debba fare necessariamente i conti con tre aspetti che accomunano spesso le istituzioni museali, due dei quali di natura endogena:¹³⁹

1. Elevata differenziazione professionale;
2. Elevata differenziazione gerarchica;
3. Ambiguità delle politiche culturali.

Secondo gli autori, non solo le politiche culturali spesso falliscono nel produrre cambiamenti effettivi, ma l'implementazione di esse e quindi il processo di cambiamento è affidato esclusivamente alla capacità dei professionisti museali di negoziare tra di loro ed attivarsi collettivamente.

Studi precedenti, invece, portando avanti ricerche sul campo, hanno esaminato il cambiamento organizzativo museale sulla base di sette variabili:¹⁴⁰

1. La presenza o meno di una strategia pianificata dietro il cambiamento;
2. La vision;
3. Il modello di leadership e di gestione;
4. Le risorse umane e finanziarie a supporto del processo di cambiamento e il grado di formazione delle prime;
5. La spinta motivazionale;
6. La presenza o meno di figure o strutture a supporto del cambiamento (task force, team specifico, transition manager etc);
7. La comunicazione.

Con un approccio forse eccessivamente razionale, gli autori giungono alla conclusione che le uniche istituzioni museali incluse nel sondaggio ad aver portato avanti un processo di cambiamento effettivo, sono state quelle che hanno pianificato una strategia di cambiamento in linea con una vision, l'hanno comunicata e condivisa con lo staff ed hanno formato quest'ultimo affinché le novità strutturali potessero essere implementate con successo.

¹³⁹ V. McCall, C. Gray, *Museums and the 'new museology': theory, practice and organisational change*, in *Museum Management and Curatorship*, 2014, Vol. 29, No. 1, pp. 19-35.

¹⁴⁰ M. Abraham, D. Griffin, J. Crawford, *Organisation change and management decision in museums*, in *Management Decision*, 1999, Vol. 37, Issue 10, pp.736-751.

Victoria Alexander, professoressa presso la Harvard University, in alcuni suoi scritti esamina invece una delle possibili cause di cambiamento all'interno dei musei: la necessità di nuove e diverse fonti di finanziamento.¹⁴¹ Secondo la studiosa, esse hanno un ruolo cruciale nel plasmare e dare forma all'organizzazione e influenzare più o meno i processi decisionali a più livelli, al livello organizzativo vero e proprio e al livello delle scelte curatoriali.

Soffermandosi soprattutto sul caso dei musei americani, in cui, come è risaputo, i grandi donatori privati giocano un ruolo importante, la Alexander esamina il diverso impatto che una sponsorizzazione ha rispetto ad un'azione filantropica. Scrive a tal proposito: «*To oversimplify, government agencies stress wide public enjoyment and corporations are interested in public relations, while traditional patrons do not have goals that include such audiences. Corporations have come to believe that cultural philanthropy is a good way to improve corporate reputations - a highbrow form of advertising*»... ed invece «*traditional patrons are interested in the art itself. They are connoisseurs and collectors who are interested in objects - or the status or monetary value that can be derived from objects. Collectors often talk about their art acquisitions in terms of their love of beauty rather than discussing the investment potential of the object. However, market value is also important to many art owners. Moreover, traditional patrons are uninterested in attracting broad audiences*».

Oltre agli effetti legati al tipo di esibizioni prodotte e progetti per il pubblico, fonti di finanziamento di natura diversa possono avere ripercussioni anche sull'assetto organizzativo. Le scelte operate a seguito di finanziamenti da parte di imprese private o *corporations* influiscono spesso sulla qualità artistica delle mostre prodotte, generando così conflitti interni: «*This internal conflict between curators and directors is most certainly an organization-level effect of funding. That curators see the new funders, especially corporations, as almost evil, is an important finding. Curators are scholars, art historians whose prestige rests on the quality of their written work and the exhibitions they mount. Their prestige does not rest on how many people come to their exhibits, or whether the exhibit was completed in the black*».

¹⁴¹ V. Alexander, *Museums and Money: The Impact of Funding*, 1996; V. Alexander, *From philanthropy to funding: The effects of corporate and public support on American art museums*, in *Poetics*, November 1996, Vol. 24, Issues 2-4, pp. 87-129.

Stando alla analisi e ai risultati della Alexander, dunque, quando ci si approccia al tema del cambiamento organizzativo in ambito museale si deve fare i conti soprattutto con il ruolo che pressioni provenienti dall'ambiente esterno possono avere sulle secolari caratteristiche interne delle organizzazioni museali.

La studiosa Anne Gombault, invece, ha recentemente affrontato il tema del cambiamento organizzativo sotto i profili strutturale e identitario: analizzando le conseguenze che il "Projet Grand Louvre" ha avuto sullo storico museo francese, è giunta alla conclusione che l'introduzione di una logica manageriale e commerciale ha mutato e ridefinito l'identità del museo.¹⁴² In linea con quanto detto dalla studiosa precedente, la studiosa si è però soffermata su un altro tipo di forza esterna: il "Projet Grand Louvre", realizzato fra il 1981 e il 2001, ha previsto una riorganizzazione formale del museo costata circa 7 miliardi di franchi. Oltre ad un nuovo spazio (da 57.000 a 180.000 m²), il progetto aveva come obiettivo quello di una nuova struttura organizzativa (16 nuovi servizi: accoglienza, museografia, logistica, comunicazione, attività culturali, auditorium, finanza, personale etc), un nuovo statuto di gestione che rendesse la gestione più autonoma e nuove mission (tra cui, soprattutto, una maggiore apertura al pubblico).

Queste novità hanno però generato immediatamente conflitti ed incertezze: *«mais les changements organisationnels du Grand Louvre articulent donc aussi des perceptions antagonistes de l'identité de l'organisation qui rendent l'identité organisationnelle saillante en posant de plein fouet à tous les acteurs la question fondamentale de l'identité organisationnelle: Qui sommes-nous en tant qu'organisation? Sommes-nous un musée résolument moderne ou sommes nous encore un musée en retard sur certains points?»*.

Partendo dall'analisi di un caso concreto, quindi, la Gombault giunge alla conclusione che le caratteristiche interne delle istituzioni museali (prime fra tutte l'attaccamento all'identità secolare dell'istituzione e l'importanza primaria del ruolo del curatore) influenzano fortemente il modo in cui la spinta al cambiamento proveniente da forze esterne viene percepita.

¹⁴² A. Gombault, *La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre*, in *Revue française de gestion* 2003, Vol. 1, No. 142, pp. 189-203.

Nel caso trattato, la negoziazione e il clima di ambiguità hanno permesso la ridefinizione di una nuova identità: *«la crise d'identité organisationnelle a cette valeur effectrice d'exacerber et de résoudre en même temps cet antagonisme coutumier des organisations culturelles entre l'art et la gestion, de le transcender. Le dépassement de la crise se réalise dans cette évolution de l'identité organisationnelle qui tend à faire de la gestion l'alliée de l'art»*.

Il "Projet Grand Louvre", dunque, introducendo una nuova struttura organizzativa ed un nuovo orientamento orientato al pubblico e al profitto, ha portato ad un cambiamento sotto ogni punto di vista.

Recentemente, alcune autrici spagnole hanno trattato il tema del cambiamento in ambito museale, soffermandosi soprattutto sul concetto di innovazione.

Concentrandosi sulle politiche culturali di quattro paesi europei, sulle caratteristiche dei singoli musei e sulle forme di finanziamento, sono giunte alla conclusione che l'innovazione passa necessaria per la combinazione dei tre fattori.¹⁴³ L'innovazione, inoltre, si genera specialmente quando si verifica un cambiamento di uno o più fattori: introduzione di una nuova politica culturale, stravolgimento strutturale e/o introduzione di nuove forme di finanziamento.

Per quanto concerne il ruolo delle politiche culturali nel promuovere l'innovazione in ambito museale, le autrici individuano due approcci differenti: il *modello continentale* e quello *anglo sassone*. Come scrivono, *«in the continental European model, intervention in culture is considered state policy and entails a strongly centralized management system, wherein a single ministry holds full responsibilities in the matter [...] By contrast, the British model of cultural policy is distinguished by its low level of interventionism. Governments seek to foster and promote culture indirectly, keeping their distance»*.

Per quanto concerne invece le strutture e le forme di finanziamento, le autrici distinguono in: *line departments, arm's length institutions, private ownership e charity*, da un lato, finanziamento per mezzi propri e finanziamento esterno.¹⁴⁴

¹⁴³ E. Vicente, C. Camarero and M. J. Garrido, *Insights into innovation in european museums. The impact of cultural policy and museum characteristics*, in *Public Management Review*, 2012, Vol. 14, No. 5, pp. 649-679.

¹⁴⁴ Per una descrizione completa di ciascun assetto e forma di finanziamento, si consulti il testo.

La conclusione più interessante a cui le autrici arrivano è che, a seconda della politica culturale del proprio paese, della propria governance e della forma di finanziamento di cui gode, il museo conosce gradi diversi di innovazione tecnologica nella propria gestione, innovazione tecnologica nell'esperienza di visita e innovazione organizzativa.

Aggiungono poi che: *"it is not public funding which proves the greatest hurdle to innovation in museums but the lack of independent management. It is essential that government intervention should not hinder the decision-making capacity of museum directors. Not being in a position to make decisions on such basic questions as opening times, type of collection on display, programming or complementary activities, not only restricts public museum managers' opportunities to adopt innovations in museums, but also dampens any motivation or initiative they may have in this sense"*.

Capitolo 3. Analisi del caso: I parte

3.1 Il quadro normativo di riferimento

In questa prima parte, dovranno essere necessariamente esposte preventivamente le novità circa il riassetto organizzativo e la nuova gestione dei musei statali e, nello specifico, dei musei dotati di autonomia speciale, in cui rientra il museo in questione. Il quadro normativo ed organizzativo di riferimento sarà lo sfondo a partire dal quale individuare le principali novità apportate dalla riforma.

Tali novità saranno fondamentali per due ragioni: da un lato, per capire le nuove strategie di audience engagement di natura partecipativa portate avanti dal museo e, più in generale, la nuova attenzione rivolta al pubblico; dall'altro, per capire come, al livello gestionale, tali strategie siano state intraprese all'indomani di stravolgimenti organici importanti e destabilizzanti operati dalla riforma stessa.

3.1.1 La riforma e l'autonomia speciale

Lo scopo di questo paragrafo non è tanto quello di presentare tutte le tappe del lungo iter legislativo con cui è stata attuata la riforma del Mibact,¹⁴⁵ quanto piuttosto quello di esporre le principali novità al livello organizzativo che hanno investito il sistema museale nazionale, con uno sguardo rivolto al concetto di autonomia speciale e, di conseguenza, ai nuovi organigrammi dei musei nazionali, tralasciando invece il discorso sui poli museali regionali.

E' bene specificare le ragioni che hanno portato all'attuazione della riforma. Come si evince direttamente dal sito del ministero,¹⁴⁶ la riorganizzazione del Mibact trae origine dalle politiche di *spending review* attuate dal Governo negli anni 2012- 2014 e concretizzatesi con

¹⁴⁵ Nonostante il Mibact abbia "perso la t" recentemente a seguito del conferimento del turismo al Ministero delle politiche agricole, si continuerà a riferirsi ad esso come Mibact, dal momento che il trasferimento delle risorse umane, strumentali e finanziarie della DG Turismo del Mibac avverrà a partire dal 1 Gennaio 2019.

¹⁴⁶ Si veda: http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_378112305.html.

l'emanazione del decreto legge n. 66 del 2014,¹⁴⁷ il quale ha sancito che le amministrazioni pubbliche riducessero la propria *“spesa per acquisti di beni e servizi per un ammontare complessivo pari a 2.100 milioni di euro per il 2014”*, a decorrere dall'anno 2015. Spinto, quindi, in primo luogo da motivazioni di carattere economico, il Mibact ha ridisegnato se stesso, recependo le necessità di un'amministrazione più snella, efficiente e meno costosa e di una riduzione della pianta organica.¹⁴⁸

Se questa può considerarsi la leva iniziale, le ragioni che hanno spinto alla totale riorganizzazione del ministero sono ulteriori. Esse sono state così individuate:¹⁴⁹

1. *la assoluta mancanza di integrazione tra i due ambiti di intervento del Ministero, la cultura e il turismo;*
2. *la eccessiva moltiplicazione delle linee di comando e le numerose duplicazioni tra centro e periferia;*
3. *il congestionamento dell'amministrazione centrale, ingessata anche dai tagli operati negli ultimi anni;*
4. *la cronica carenza di autonomia dei musei italiani, che ne limita grandemente le potenzialità;*
5. *la scarsa attenzione del Ministero verso il contemporaneo e verso la promozione della creatività;*
6. *il ritardo del Ministero nelle politiche di innovazione e di formazione.*

Per ciascuno dei sei nodi da sciogliere, la riforma ha previsto linee di azione specifiche; qui verranno presentate solo le principali azioni e risultati relativi ai punti 3 e 4.

E' importante, innanzitutto, fare un cenno sulla nuova organizzazione del Ministero, perché essa ha avuto ripercussioni importanti sulla struttura e sull'autonomia dei musei nazionali.

¹⁴⁷ DL 24 Aprile 2014, n. 66, *Misure urgenti per la competitività e la giustizia sociale*, convertito con modificazioni dalla L. 23 Giugno 2014, n. 89.

¹⁴⁸ La riforma ha tagliato 37 figure dirigenziali, 6 di I fascia e 31 di II fascia.

¹⁴⁹ Vd. nota 113.

Con il decreto del 29 agosto 2014 n. 171,¹⁵⁰ l'organigramma del Mibact ha assunto il seguente aspetto:

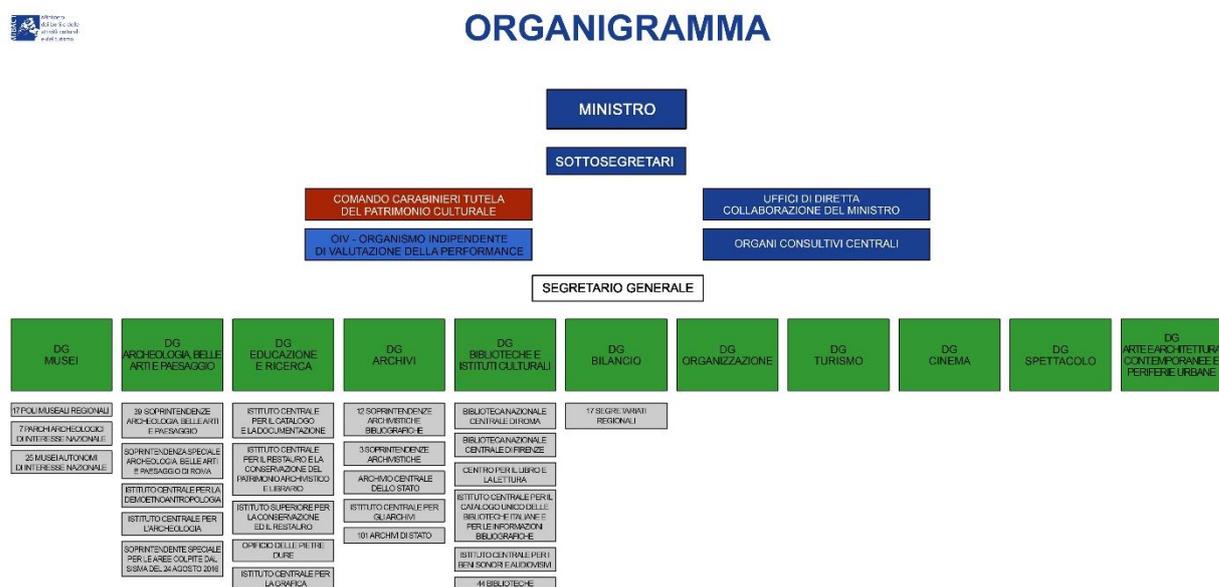


Fig. 10: tratta da <https://bit.ly/2MgI93X>.

Ad oggi, dunque, il Mibact è articolato in: Amministrazione centrale, Istituti centrali, Istituti con finalità particolari e Amministrazione periferica. Fanno parte dell'Amministrazione centrale:

- Uffici di diretta collaborazione del Ministro
- Organismo indipendente di valutazione della performance
- Segretariato generale
- Le Direzioni Generali Centrali (o uffici dirigenziali generali centrali), vera grande novità di questa riforma.

Queste ultime, un tempo accorpate in pochi unici organi centrali con conseguenti ricadute negative in termini di efficienza, oggi consistono in:

- DG "Arte e architettura contemporanea e periferie urbane"
- DG "Archeologia"

¹⁵⁰ Dpcm 29 agosto 2014, n. 171, *Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance*, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89.

- DG “Archivi”
- DG “Belle arti e paesaggio”
- DG “Biblioteche e Istituti culturali”
- DG “Bilancio”
- DG “Cinema”
- DG “Educazione e ricerca”
- DG “Musei”
- DG “Organizzazione”
- DG “Spettacolo”
- DG “Turismo”.

Tralasciando l’organizzazione dell’Amministrazione periferica, in cui rientrano tipologie di enti museali non afferenti a questa indagine, è bene soffermarsi sul Capo V del decreto precedentemente citato, intitolato “Istituti centrali e Istituti dotati di autonomia speciale”, in cui è contenuta parte del cambiamento che ha interessato i musei italiani.

Oltre a riorganizzare totalmente il Ministero all’insegna di criteri di efficienza, efficacia e parsimonia, infatti, la riforma ha rivoluzionato completamente la natura delle istituzioni museali ed il loro rapporto con il Ministero. Nello specifico, gli obiettivi perseguiti sono stati:¹⁵¹

- Creazione di un sistema museale nazionale e autonomia degli Istituti museali;
- Recupero della missione di educazione e ricerca di competenza del Mibact;
- Progettazione culturale pubblica, con nuove regole per l’affidamento dei servizi aggiuntivi.

Ai nostri fini, conviene soffermarsi sul punto 1, vera grande novità della Riforma. Agognato infatti da anni e mai raggiunto attraverso le riforme precedenti, il sistema museale nazionale ha trovato vita solo nel 2014: esso risponde, da un lato alla necessità di dare centralità e maggiore autonomia ai musei e, dall’altro, a quella di adeguare dell’Italia agli standard internazionali in materia di musei.¹⁵²

¹⁵¹ Mibact, *Musei italiani 2014-2017, L’esperienza dei primi direttori dei musei autonomi*, Roma 13 Novembre 2017, Terme di Diocleziano, consultabile al link: http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1510560877867_BROCHURE_12nov.pdf.

¹⁵² DL 31 Maggio 2014, n. 83, *Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo*, convertito in legge L. 29 Luglio 2014, n. 106, Articolo 2-bis: «Al fine di adeguare l’Italia

Come precisa l'articolo 7 del dm del 23 Dicembre 2014,¹⁵³ il nascente sistema museale "è finalizzato alla messa in rete dei musei italiani e alla integrazione dei servizi e delle attività museali" e ne fanno parte "i musei statali" e, preve apposite convenzioni, "ogni altro museo di appartenenza pubblica o privata". Inoltre, "le modalità di organizzazione e funzionamento sono stabilite dal Direttore generale Musei".

Approfondendo la nuova disciplina dei musei statali, emerge il primo vero importante risultato della riforma: da semplici uffici incardinati a e totalmente dipendenti dalle Sovrintendenze quali erano prima del 2014,¹⁵⁴ tutti i musei statali, indipendentemente dal livello di autonomia, sono oggi Istituti "dotati di autonomia tecnico-scientifica e svolgono funzioni di tutela e valorizzazione delle raccolte in loro consegna, assicurandone la pubblica fruizione"; inoltre, "sono dotati di un proprio statuto e di un bilancio e possono sottoscrivere convenzioni con enti pubblici e istituti di studio e ricerca" (dm 23/ 12/2014, art. 1).

Ciò vuol dire che, a differenza del passato, i musei statali italiani possono oggi agire in piena autonomia, sia per quanto concerne l'organizzazione di mostre, sia per quanto concerne le attività di tutela e valorizzazione delle proprie collezioni.

Inoltre, con netto ritardo rispetto agli standard internazionali, tutti i musei statali sono oggi finalmente dotati di un proprio statuto e di un proprio bilancio: lo *statuto* disciplina la denominazione e la sede del museo, le finalità, le funzioni e l'ordinamento interno dell'istituzione, il patrimonio e l'assetto finanziario, mentre il *bilancio* evidenzia la pianificazione ed i risultati della gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche a disposizione del museo e deve essere pubblicato sul sito internet del museo, nel rispetto dei principi di *trasparenza*, *pubblicità* e *accountability* a cui deve essere ispirata l'attività del museo (art. 1, dm 23 dicembre 2014).

agli standard internazionali in materia di musei e di migliorare la promozione e lo sviluppo della cultura, anche sotto il profilo dell'innovazione tecnologica e digitale, [...] sono individuati [...] i poli museali e gli istituti della cultura statali di rilevante interesse nazionale che costituiscono uffici di livello dirigenziale».

¹⁵³ D.M. 23 dicembre 2014, *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*.

¹⁵⁴ A.M. Visser, *La governance dei musei in Italia: alcune riflessioni*, in *Annali dell'Università di Ferrara, Mus. Sci. Nat.*, Vol. speciale 2012: «Ancora oggi i musei pubblici italiani, in larga maggioranza, sono privi di autonomia, sono "musei - ufficio" gestiti direttamente dalle amministrazioni responsabili. Tale gestione, applicata ad istituti culturali complessi, è inefficiente e non riesce a produrre i risultati sperati».

Nello specifico, il sistema museale nazionale risulta oggi costituito da:

1. *Direzione Generale Musei*, a cui è affidato il compito di attuare politiche e strategie di fruizione a livello nazionale, favorire la costituzione di poli museali anche con Regioni ed enti locali, svolgere i compiti di valorizzazione degli istituti e dei luoghi della cultura, dettare le linee guida per le tariffe, gli ingressi e i servizi museali, favorire la costituzione di fondazioni museali aperte alla partecipazione di soggetti pubblici e privati, favorire la partecipazione del Ministero ad associazioni, fondazioni, consorzi o società per la gestione e la valorizzazione dei beni culturali;
2. *17 Poli Museali regionali*, affidati a 14 direttori nominati dal Direttore Generale Musei. I poli assicurano il servizio pubblico di fruizione e definiscono strategie di valorizzazione in rapporto all'ambito territoriale in cui si trovano. I musei che compongono i poli, ciascuno guidato da un funzionario, sono coordinati dai poli museali regionali in un costante dialogo con le reti dei musei civici e diocesani;
3. *32 istituti autonomi*, oggetto di un approfondimento maggiore nelle pagine seguenti.

Se da un lato la riforma ha trasformato tutti gli istituti museali in enti autonomi, essa ha però attribuito a 20 Istituti di *rilevante interesse nazionale*, una **autonomia speciale**: al pari degli altri musei statali, essi possiedono autonomia tecnico-scientifica; tuttavia, a differenza di essi, *“sono dotati anche di autonomia finanziaria, contabile e organizzativa”* (art. 8, dm 23 dicembre 2014). Inoltre, *“essi dipendono funzionalmente dalla Direzione generale Musei”* (art. 35 dpcm 29 agosto 2014, n. 171).

L'articolo 30 del decreto appena citato stabilisce che essi sono:¹⁵⁵

1. la Soprintendenza speciale per il Colosseo, il Museo Nazionale Romano e l'area archeologica di Roma;
2. la Soprintendenza speciale per Pompei, Ercolano e Stabia
3. la Galleria Borghese;
4. la Galleria degli Uffizi;

¹⁵⁵ Dpcm 29 Agosto 2014, n. 171, art. 30: tra gli Istituti dotati di autonomia speciale, l'articolo individua anche l'Istituto superiore per la conservazione e il restauro; la Biblioteca Nazionale Centrale di Roma; la Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze; l'Archivio Centrale dello Stato; il Centro per il libro e la lettura. Inoltre, fra gli Istituti dotati di autonomia speciale, si fa distinzione fra uffici di livello dirigenziale generale e non (i cui direttori dirigenti sono definiti rispettivamente di I e II fascia, con differenze in termini salariali): i primi sono in diretto rapporto con il segretario generale del Ministero; i secondi, sono sottoposti alle funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo della DG Musei.

5. **la Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma;**
6. le Gallerie dell'Accademia di Venezia;
7. il Museo di Capodimonte;
8. la Pinacoteca di Brera;
9. la Reggia di Caserta;
10. la Galleria dell'Accademia di Firenze;
11. la Galleria Estense di Modena;
12. la Galleria Nazionale d'arte antica di Roma;
13. il Museo Nazionale del Bargello;
14. il Museo Archeologico Nazionale di Napoli;
15. il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria;
16. il Museo Archeologico Nazionale di Taranto;
17. Paestum;
18. il Palazzo Ducale di Mantova;
19. il Palazzo Reale di Genova;
20. il Polo Reale di Torino.

Solo nel 2016, con il dm del 23 Gennaio,¹⁵⁶ *“al fine di assicurare il buon andamento dell'amministrazione di tutela del patrimonio culturale, nonché di valorizzare il patrimonio archeologico, storico, artistico e demotnoantropologico della Nazione”*, sono stati dotati di autonomia speciale altri 10 Istituti (art. 6):

1. il Museo Nazionale Romano;
2. il Complesso Monumentale della Pilotta;
3. il Museo delle Civiltà;
4. il Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia;
5. il Museo storico e il Parco del Castello di Miramare;
6. il Parco archeologico dei Campi Flegrei;
7. il Parco archeologico dell'Appia Antica;
8. il Parco archeologico di Ercolano;
9. il Parco archeologico di Ostia antica;

¹⁵⁶ D.M. 23 Gennaio 2016, *Riorganizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo ai sensi dell'articolo 1, comma 327, della legge 28 dicembre 2015, n. 208.*

10. Villa Adriana e Villa d'Este.

Tuttavia, la nozione di autonomia speciale non è nuova: infatti, *“il dibattito sulla concessione di autonomia al settore museale si manifestò nel 1995, quando l'allora Ministro per i Beni Culturali, Paolucci, suggerì di conferire autonomia a quattro grandi musei nazionali: la Galleria degli Uffizi, la Galleria Borghese, la Pinacoteca di Brera e il Museo Capodimonte. La sua proposta non fu accolta. Il primo segnale tangibile di concessione di autonomia riguardò Pompei. L'autonomia attribuita consisteva nella gestione indipendente delle risorse finanziarie, comprese quelle derivanti dalla bigliettazione e servizi accessori. L'esperimento soffriva di limiti, ma la via tracciata era sostanzialmente quella di concedere sempre maggiore discrezionalità nelle scelte e nella realizzazione delle attività al fine di poterne verificare i risultati”*.¹⁵⁷

Come nel caso di Pompei, dunque, anche la riforma del 2014 ha previsto un'autonomia speciale di alcuni istituti al fine di *“ridurre la centralizzazione e spingere verso il decentramento. Questa decisione va inquadrata nel disegno più ampio di aziendalizzazione della pubblica amministrazione che prevede, tra l'altro, una maggiore delega di poteri e responsabilità a vari organismi”*.¹⁵⁸

3.1.2 Il nuovo assetto organizzativo e alcune considerazioni

Oltre a dare una nuova configurazione al Ministero e ad aver creato un sistema museale nazionale, la riforma ha agito in maniera invasiva anche sull'*organizzazione interna* dei musei statali, con cambiamenti significativi soprattutto per i musei ad autonomia speciale.

Con la riforma, il nuovo centrale interesse nei confronti della valorizzazione delle collezioni e della migliore e maggiore fruizione pubblica, ha imposto al legislatore un ripensamento ed una riorganizzazione dei settori d'intervento delle istituzioni museali.

A tal proposito, tra le prime importanti novità che hanno impattato sull'organizzazione interna, vi è la seguente: è oggi sancito che *“nell'amministrazione dei musei statali è assicurata*

¹⁵⁷ F. Dainelli, B. Sibilio Parri, *Il cambiamento dell'assetto organizzativo e l'impatto sull'accountability*, in *Economia aziendale online*, 2012, Vol. 3, No. 1, pp. 91-105.

¹⁵⁸ *Ibidem*, p. 95.

la presenza delle seguenti aree funzionali, ognuna assegnata a una o più unità di personale responsabile:

- a) Direzione;*
- b) Cura e gestione delle collezioni, studio, didattica e ricerca;*
- c) Marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni;*
- d) Amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane;*
- e) Strutture, allestimenti e sicurezza” (art. 4 dm 23 dicembre 2014).*

La norma è di grande rilevanza poiché, prima del 2014, le attività dei musei statali si limitavano alla cura e gestione delle collezioni, allo studio e alla ricerca e, contemporaneamente ma con una percezione di importanza leggermente inferiore, alla valorizzazione e alla didattica. Solo dal 2014, adeguandosi finalmente al contesto internazionale, i musei italiani sono chiamati a portare avanti anche attività di *marketing*, di *fundraising* e ad attivare dei *rapporti continuativi con il proprio pubblico*, rientranti dunque nel concetto più ampio di valorizzazione.

Questo porta ad una **prima considerazione**, relativa al personale museale e alle sue competenze: nonostante la norma sia da considerare positivamente, risulta alquanto insensata la decisione di non modificare contestualmente la disciplina del personale museale. Come fanno notare diversi autori, ai musei dotati di autonomia speciale non è stata assegnata autonomia di gestione del personale, rimanendo di fatto degli *“uffici ministeriali”*.¹⁵⁹

Questo rilevante punto di debolezza legato *“all'impossibilità di amministrare il personale come avviene in una realtà pienamente autonoma”*,¹⁶⁰ risulta di particolare rilievo se si considera che il personale museale che i nuovi direttori hanno trovato una volta insediatisi non solo è in numero esiguo rispetto al necessario, ma è stato selezionato anni addietro mediante procedimenti di selezione banditi direttamente dal Ministero, secondo principi e criteri non in linea con i nuovi.

Ciò vuol dire che *«il cosiddetto Decreto-Musei dispone come obbligatoria la presenza di alcune aree funzionali, come ad esempio il marketing, fund-raising o i rapporti con il pubblico, ma si pone, dall'altro lato, la delicata questione delle relative professionalità che assai raramente si*

¹⁵⁹ D. Jalla, *La “riforma” dei musei statali italiani*, in *Museo informa*, Rivista quadrimestrale della Provincia di Ravenna - Notiziario del Sistema Museale Provinciale, anno XIX, No. 52, Marzo 2015, pp. 9- 17.

¹⁶⁰ *Ibidem*, pp. 94-95.

*ritrovano tra il personale del ministero, la cui individuazione ed assegnazione, peraltro, non dipende dal direttore».*¹⁶¹

Diversi neodirettori dei musei autonomi hanno fatto notare questa grave mancanza: in un'intervista dopo due anni di mandato, ad esempio, Cecilie Hollberg, direttrice delle Gallerie dell'Accademia di Firenze, denunciando una situazione ben peggiore rispetto ad altri musei autonomi, ha affermato che *“fin dal primo giorno, oltre ad impegnarmi nella gestione, la mia prima preoccupazione sono stati gli spazi troppo esigui e la carenza di personale. E due anni dopo nulla è cambiato [...] La riforma Franceschini è stata un passo avanti ma ci sono troppe cose da cambiare nelle norme, troppi vincoli: io non posso scegliere il personale, non posso fare alcune spese, affittare spazi. Inoltre, non ho un architetto, un restauratore, un amministrativo senza il quale non ho neppure il tempo di dedicarmi al progetto su una diversa bigliettazione”*.¹⁶²

Una breve parentesi sulla situazione delle professionalità museali in Italia, però, può essere utile a chiarire quanto appena affermato.¹⁶³ I *Profili professionali nel Ministero per i beni e le attività culturali* definiti in sede di rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro tuttora vigente, sono divisi in tre aree funzionali:¹⁶⁴

- *Area I- Servizi ausiliari.* A questa prima area corrisponde un solo profilo professionale: addetto ai servizi ausiliari;
- *Area II- Servizi amministrativi e gestionali per la tutela/ Servizi per la conservazione del patrimonio/ Servizi per la valorizzazione e la fruizione del patrimonio.* A questa seconda area corrispondono 7 profili professionali che possono appartenere ad ognuno dei tre servizi: operatore amministrativo gestionale; operatore tecnico; operatore alla custodia, vigilanza e accoglienza; assistente amministrativo gestionale; assistente informatico; assistente tecnico; assistente alla fruizione, accoglienza e vigilanza;

¹⁶¹ Claudio Bocci, Direttore di Federculture, in un'intervista per Il Giornale delle Fondazioni (<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/nuovi-direttori-vecchio-modello-organizzativo>).

¹⁶² Intervista a Cecilie Hollberg per il Corriere Fiorentino (<https://bit.ly/2luThtO>).

¹⁶³ Per un quadro completo dell'evoluzione normativa circa le qualifiche dei professionisti museali in Italia, si veda ICOM Italia, *Professionalità e funzioni essenziali del museo alla luce della riforma dei musei statali*, Novembre 2017, pp. 6-7.

¹⁶⁴ Consultabili qui: <https://noidelpolocisl.files.wordpress.com/2013/12/profili-mibac.pdf>.

- *Area III- Servizi tecnico scientifici per la tutela, la conservazione, la valorizzazione, la fruizione del patrimonio*, a cui corrispondono i seguenti profili: funzionario archeologo, f. architetto, f. archivistica di Stato, f. bibliotecario, f. storico dell'arte, f. demoantropologo, f. ingegnere, f. restauratore conservatore, f. diagnosta, f. per le tecnologie, f. per la promozione e la comunicazione, f. biologo, f. fisico, f. chimico, f. geologo, f. paleontologo, antropologo, f. di produzione tecnico artistica; e *Servizi amministrativi e gestionali per la tutela, la conservazione, la valorizzazione, la fruizione del patrimonio*, a cui corrispondono: funzionario amministrativo, f. informatico, f. statistico.

Si evince dunque uno scollamento fra la normativa tuttora vigente in materia di qualifiche del personale museale e alcune delle aree funzionali individuate dalla riforma: l'unica figura professionale che sembra avvicinarsi a quella richiesta per sviluppare attività nell'area funzionale "marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni", è quella del funzionario per la promozione e la comunicazione.¹⁶⁵

Tale figura, tuttavia, è entrata a far parte degli organici dei musei statali solo a partire dal 2017, a seguito della procedura concorsuale iniziata nel 2016:¹⁶⁶ dei 500 funzionari selezionati sul territorio nazionale, solo 30 posti sono stati riservati alla promozione e comunicazione, un numero inadeguato rispetto alle pretese della riforma.¹⁶⁷

Si giunge così ad una **seconda considerazione**: tenuto conto delle aree funzionali individuate dal decreto musei, non solo sembra inadeguato il numero di esperti in promozione e comunicazione assunti, ma risulta anche incompleto il novero delle figure professionali

¹⁶⁵ Tale figura era già prevista nell' *Atto d'indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (dm 10 Maggio 2001) come "esperto in comunicazione". Tuttavia, il concorso pubblico bandito nel 2007 (l'ultimo prima del più recente) non ha previsto l'assunzione di tali figure professionali, ma solo di archivisti, archeologi, architetti e bibliotecari (si veda: http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/MenuPrincipale/Concorsi-pubblici/index.html_1235904033.html).

¹⁶⁶ Per consultare i termini del concorso e i singoli bandi, si veda: http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1575721874.html.

¹⁶⁷ Come sottolineato in una lettera inviata il 5 Luglio 2018 al neo ministro Bonisoli da parte degli idonei del profilo Funzionario della promozione e comunicazione (consultabile al seguente link: <https://bit.ly/2P9U8Cv>): «Dalle tabelle della mobilità (tabella B del DD dell'8 agosto 2017) risultano per il profilo comunicatori soltanto 77 unità, di cui 35 (rispetto alle 40 previste dal DDG del 22 dicembre 2017, nel quale sono comprese, oltre alle 30 del bando di concorso, ulteriori 10 unità autorizzate dal dpcm del 4 aprile 2017) sono state "coperte" con le assunzioni avvenute finora. Tale numero ci sembra inadeguato ed insufficiente, considerato il ruolo che svolgerebbe tale figura all'interno delle diverse istituzioni del Suo Ministero».

previste dal concorso. Non sono state previste, infatti, assunzioni di esperti in marketing, né in fundraising o in servizi per il pubblico in ambito museale.

Un'interessante proposta di ICOM Italia prevede di riorganizzare le aree in cui rientrano oggi i principali profili professionali museali italiani in questo modo:¹⁶⁸

1. Area 1: Ricerca, gestione e cura delle collezioni;
2. Area 2: Servizi al pubblico, educazione e mediazione;
3. Area 3: Amministrazione;
4. Area 4: Strutture, allestimenti e sicurezza;
5. Area 5 (auspicabile per tutti i musei, ma indispensabile per le realtà più grandi): Comunicazione.

Per quanto concerne le future selezioni del personale museale, la riforma ha stabilito che sarà il Direttore generale "Organizzazione" a *provvedere alla programmazione generale del fabbisogno di personale [...] all'allocazione delle risorse umane e alla mobilità delle medesime tra le diverse direzioni ed uffici, sia centrali che periferici, anche su proposta dei relativi direttori*" (art. 23 dpcm 29 agosto 2014, n. 171).

Ai direttori, quindi, è lasciata la sola possibilità di fare proposte specifiche alla DG Organizzazione. Tuttavia, i soli direttori di uffici dirigenziali generali potranno proporre direttamente le risorse e i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti dell'ufficio: gli altri, invece, devono preventivamente rivolgersi al direttore generale Musei (artt. 16-17 dl 30 marzo 2001, n. 165).

La **terza** ed ultima **considerazione** circa le aree funzionali individuate dalla riforma come imprescindibili dei musei statali riguarda l'assenza, fra di esse, di un'area dedicata all'audience development: nonostante la riforma abbia puntato l'accento su una maggiore e migliore fruizione dei beni culturali da parte del pubblico, la sua vera carenza risiede nel considerare tale fruizione in termini meramente numerici. Un aumento dell'audience e, quindi, dei biglietti venduti, non equivale affatto ad uno sviluppo continuativo e ad una fidelizzazione del pubblico: secondo quanto detto nei capitoli precedenti, infatti, questo è possibile solo

¹⁶⁸ ICOM Italia 2017, pp. 14-15.

attraverso strategie mirate, assicurate all'interno dei musei dalla presenza di un ufficio dedicato allo sviluppo del pubblico.

La seconda importante novità riguarda la figura del Direttore. Oggi, *“il direttore del museo è il custode e l'interprete dell'identità e della missione del museo [...] è responsabile della gestione del museo nel suo complesso, nonché dell'attuazione e dello sviluppo del suo progetto culturale e scientifico”* (art. 4 dm 23 dicembre 2014). Al vertice di ciascun ufficio-organo quali sono i musei statali, oggi quindi è posto un direttore, inserito nello schema strutturale del Ministero, con precise responsabilità e poteri direzionali.

Discorso a parte va fatto per i Direttori dei musei autonomi: a differenza dei direttori non dirigenti (i direttori dei musei che dipendono dai poli museali), su di essi gravano molte funzioni ulteriori. L'articolo 35 del dpcm del 29 agosto prevede infatti che il Direttore del museo autonomo:

- a) *programma, indirizza, coordina e monitora tutte le attività di gestione del museo, ivi inclusa l'organizzazione di mostre ed esposizioni, nonché di studio, valorizzazione, comunicazione e promozione del patrimonio museale; vitale, inclusivo, capace di promuovere lo sviluppo della cultura;*
- b) *[...] stabilisce l'importo dei biglietti di ingresso, sentita la Direzione generale Musei e il Polo museale regionale [...];*
- c) *stabilisce gli orari di apertura del museo in modo da assicurare la più ampia fruizione [...];*
- d) *assicura elevati standard qualitativi nella gestione e nella comunicazione, nell'innovazione didattica e tecnologica, favorendo la partecipazione attiva degli utenti e garantendo effettive esperienze di conoscenza;*
- e) *assicura la piena collaborazione con la Direzione generale Musei, il segretario regionale, il direttore del Polo museale regionale e le Soprintendenze;*
- f) *assicura una stretta relazione con il territorio, anche nell'ambito delle ricerche in corso e di tutte le altre iniziative, anche al fine di incrementare la collezione museale con nuove acquisizioni, di organizzare mostre temporanee e di promuovere attività di catalogazione, studio, restauro, comunicazione, valorizzazione;*
- g) *autorizza il prestito dei beni culturali delle collezioni di propria competenza per mostre od esposizioni sul territorio nazionale o all'estero [...];*

- h) *autorizza, sentito il soprintendente di settore, le attività di studio e di pubblicazione dei materiali esposti e/o conservati presso il museo;*
- i) *dispone, previa istruttoria delle Soprintendenze di settore e sulla base delle linee guida elaborate dal Direttore generale Musei, l'affidamento diretto o in concessione delle attività e dei servizi pubblici di valorizzazione del museo, ai sensi dell'articolo 115 del Codice;*
- j) *coadiuva la Direzione generale Bilancio e la Direzione generale Musei nel favorire l'erogazione di elargizioni liberali da parte dei privati a sostegno della cultura, anche attraverso apposite convenzioni con gli istituti e i luoghi della cultura e gli enti locali; a tal fine, promuove progetti di sensibilizzazione e specifiche campagne di raccolta fondi, anche attraverso le modalità di finanziamento collettivo;*
- k) *svolge attività di ricerca, i cui risultati rende pubblici, anche in via telematica; propone alla Direzione generale Educazione e ricerca iniziative di divulgazione, educazione, formazione e ricerca legate alle collezioni di competenza; collabora altresì alle attività formative coordinate e autorizzate dalla Direzione generale Educazione e ricerca, anche ospitando attività di tirocinio previste da dette attività e programmi formative;*
- l) *svolge le funzioni di stazione appaltante.*

I compiti dei direttori dei musei autonomi, dunque, vanno ben oltre le funzioni ordinarie dei direttori non dirigenti, giungendo così ad una **quarta considerazione**: va valutata in maniera positiva la scelta di porre finalmente al vertice di ogni singolo museo una figura direttoriale che possa indicare e dettare una linea precisa da seguire, di concerto con il personale. La situazione pre-riforma prevedeva invece la figura del Sovrintendente, a cui, tuttavia, facevano capo più enti museali.

Circa la selezione dei direttori dei nuovi musei dotati di autonomia speciale, il processo ha seguito delle regole più in linea con gli standard internazionali che con quelli nazionali: rispetto agli usi in materia concorsuale pubblica che prevedono più prove, di cui almeno una scritta ed una orale, la selezione dei primi 20 “super direttori” è avvenuta solo per curriculum, lettera motivazionale e, in una seconda fase, per colloquio.

Il bando adottato con atto del direttore generale Organizzazione del 7 Gennaio 2015 prevedeva come requisiti necessari alla partecipazione: *titolo di studio* (laurea specialistica o magistrale) ed *esperienza professionale* in materia di tutela e valorizzazione dei beni culturali.

Terza ed ultima rilevante novità riscontrabile, consiste nel nuovo assetto degli organi al vertice dei musei dotati di autonomia speciale. Il decreto musei stabilisce infatti che *“sono organi dei musei dotati di autonomia speciale:*

- a) *Il Direttore;*
- b) *Il Consiglio di amministrazione;*
- c) *Il Comitato scientifico;*
- d) *Il Collegio dei revisori dei conti.*

[...] *In particolare, spetta agli organi di cui al comma 1:*

- a) *Garantire lo svolgimento della missione del museo;*
- b) *Verificare l'economicità, l'efficienza e l'efficacia dell'attività del museo;*
- c) *Verificare la qualità scientifica dell'offerta culturale e delle pratiche di conservazione, fruizione e valorizzazione dei beni in consegna al museo” (art. 9).*

Oggi, dunque, data la pluralità di organi al vertice, i musei autonomi sono diventati organi complessi, in cui spiccano i nuovi poteri e le nuove funzioni affidate al Cda, al comitato scientifici e a quello dei revisori dei conti (su quelli del Direttore ci si è soffermati in precedenza).

Il *Consiglio di amministrazione* determina e programma le linee di ricerca e gli indirizzi tecnici dell'attività del museo. Inoltre, adotta lo statuto del museo, approva la carta dei servizi e il programma annuale e pluriennale del museo, il bilancio di previsione e il conto consuntivo. Colpisce la scelta del legislatore di mettere a capo del Consiglio proprio il Direttore, il quale, dunque, si configura anche come Presidente, generando un rapporto anomalo fra quest'ultimo e il Consiglio che presiede. A comporre l'intero Consiglio, vi sono altri quattro membri, nominati con decreto del Mibact, di cui uno d'intesa col Miur ed un altro d'intesa col Ministero dell'economia e delle finanze, scelti tra esperti di chiara fama nel settore del patrimonio culturale.

Il *Comitato scientifico*, invece, dà attuazione a quell'autonomia scientifica finalmente riconosciuta ai musei dalla riforma. Presieduto anch'esso dal Direttore del museo, il comitato scientifico formula proposte, affianca il direttore nella predisposizione del programma annuale, valuta e approva i progetti editoriali del museo. Designati con decreto del Mibact, i quattro membri del comitato vengono nominati rispettivamente dal Ministro dei beni e delle attività culturali, dal Consiglio superiore “Beni culturali e paesaggistici”, dalla Regione e dal Comune dove ha sede il museo.

Infine, il *Collegio dei revisori dei conti* svolge le attività relative al controllo della regolarità amministrativo-contabile.

3.2 La Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma

3.2.1 Brevi cenni storici

Unico museo pubblico nazionale italiano dedicato interamente all'arte moderna e contemporanea, la Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma custodisce la più completa collezione dedicata all'arte italiana e straniera tra il XIX ed il XXI secolo: *“le quasi 20.000 opere della raccolta sono espressione delle principali correnti artistiche degli ultimi due secoli, dal Neoclassicismo all'Impressionismo, dal Divisionismo alle Avanguardie storiche dei primi anni del Novecento, dal Futurismo e Surrealismo, al più cospicuo nucleo di opere di arte italiana tra gli anni '20 e gli anni '40, dal movimento di Novecento alla cosiddetta Scuola Romana”*.¹⁶⁹

La sua nascita risale al 1883, dopo che, nel 1881, il ministro Guido Baccelli istituì con decreto la costituzione di un museo dedicato ad artisti viventi o da poco scomparsi, donando una grande somma per l'acquisto di opere d'arte.

Lo spazio offerto dalla sede iniziale del museo, il Palazzo delle Esposizioni, divenne ben presto insufficiente ad accogliere il numero crescente di opere: si optò pertanto per il Palazzo delle belle arti, costruito a Valle Giulia dall'architetto Cesare Bazzani in occasione dell'Esposizione internazionale di Roma del 1911, acquistato per ospitare la Galleria e poi ampliato negli anni a venire.

Il primo vero nucleo della collezione della Galleria viene costituito dagli acquisti effettuati durante la Mostra del Cinquantenario dell'Unità d'Italia nel 1911, quando a dirigere il museo vi era Ugo Fleres.¹⁷⁰

Il trentennio successivo alla fondazione, vede la collezione aumentare notevolmente, grazie ad acquisti effettuati nel corso di grandi mostre, compresa la Biennale di Venezia, o

¹⁶⁹ Tratto dal sito web del museo: <http://lagallerianazionale.com/museo/>.

¹⁷⁰ Le informazioni circa la storia della Galleria sono state tratte da: P. Bucarelli, *La Galleria Nazionale d'Arte Moderna*, 1973; M. V. Clarelli, M. De Luca, G. Coltelli, *Galleria Nazionale d'arte moderna dalla A alla Z*, 2009.

direttamente ad artisti e privati e grazie a donazioni, come le 23 sculture di Medardo Rosso donate dal figlio o i 12 quadri offerti dal pittore de Pisis.

Negli anni del ventennio fascista, la Galleria si vede costretta ad ospitare mostre ad hoc come la Mostra d'Arte Sacra, per sigillare i Patti Lateranensi, e la Mostra della Rivoluzione Fascista. In questi anni, inoltre, la collezione del museo conosce grandi cambiamenti: se da un lato essa aumentò grazie agli acquisti di opere futuriste effettuati dal Regime, dall'altro, si vide privata da quest'ultimo delle opere di artisti stranieri, spostate nella Galleria Civica di Venezia.

Nel periodo della Seconda Guerra Mondiale, la Galleria chiude i battenti dal 1942 al 1944, trasferendo le sue opere in luoghi più sicuri come Castel Sant'Angelo. Tuttavia, già prima della sua momentanea chiusura, diviene sovrintendente della Galleria colei che segnerà la storia del museo fino al 1975, anno del suo pensionamento: Palma Bucarelli.

Nel trentennio della sua direzione, la Bucarelli si distinse soprattutto per l'incoraggiamento ai giovani artisti contemporanea, di cui acquistò direttamente molte opere e dei quali organizzò mostre all'avanguardia che fecero discutere molto, come quella dedicata all'opera di Alberto Burri nel 1959 e all'opera di Piero Manzoni nel 1971. Tante furono poi le mostre dedicate ad artisti internazionali come Picasso, Mondrian e Pollock.

Sotto la sovrintendenza della Bucarelli, inoltre, il museo conobbe un rimodernamento spaziale e concettuale, diventando, da semplice luogo di conservazione, un luogo attivo di sperimentazione artistica ed un luogo di incontro per la comunità: si inaugurarono infatti la biblioteca, la caffetteria, la libreria e i servizi didattici.

Gli anni immediatamente successivi al pensionamento della Bucarelli, sono segnati da alcune importanti donazioni che, per la loro numerosità, vennero collocate in edifici distaccati così da diventare musei satelliti della neonata Sovrintendenza speciale della Galleria Nazionale (1975): la donazione di arti decorative della famiglia Boncompagni Ludovisi nel 1972 e quella della collezione di Mario Praz nel 1986.

L'anno 2000 è segnato da due importanti novità: viene nominata sovrintendente della Galleria Sandra Pinto, la quale spazzerà via buona parte delle innovazioni e delle sperimentazioni della Bucarelli, proponendo invece un riallestimento degli spazi secondo la storia architettonica del museo; inoltre, nel 2000 si diede il via alla costruzione del MAXXI- Museo nazionale delle arti del XXI secolo, museo nato per ospitare quella parte della collezione della Galleria che si distingueva per una spiccata contemporaneità ed internazionalità, provocando così una definitiva scissione della collezione del museo.

L'ultimo periodo immediatamente precedente la riorganizzazione vigente ebbe inizio nel 2004, anno della nomina a Sovrintendente di Maria Vittoria Marini Clarelli, la quale, nel 2011 propose un riallestimento delle collezioni secondo un ordinamento temporale, ma dal forte impatto visivo, spazzato poi via nel 2016 dalla rivoluzione concettuale operata dall'attuale Direttrice, Cristiana Collu.

3.2.2 Le fasi iniziali del riassetto organizzativo

Con la riforma del Mibact esposta nei paragrafi precedenti, i primi 20 musei dotati di autonomia speciale hanno conosciuto profondi cambiamenti: a partire dal Novembre 2015, infatti, con l'insediamento dei nuovi direttori nominati direttamente dal Mibact, ciascun museo ha iniziato un non facile processo di assestamento e adattamento ai nuovi obiettivi della riforma, mettendo in moto persone e competenze.

Anche la Galleria nazionale, come gli altri 19 musei, ha conosciuto un simile processo iniziale, le cui fasi possono essere così individuate:¹⁷¹

1. Fase 1: Passaggio di consegne e assestamento amministrativo/finanziario.

Dopo il passaggio di consegne dei musei ex-satelliti (Museo Mario Praz, Museo Boncompagni, Museo Andersen) al Polo museale del Lazio, la Galleria ha concluso definitivamente il proprio esercizio amministrativo come Sovrintendenza e ha chiuso l'ultimo conteggio di budget basato su fondi erogati. Mentre l'attività amministrativa ordinaria è proseguita come di consueto, si è dato inizio ad un lungo lavoro di aggiornamento e razionalizzazione delle procedure e ricognizione della fase debitoria. La novità dell'autonomia contabile che la Galleria ha raggiunto con la riforma,¹⁷² infatti, ha imposto una nuova gestione di bilancio, iniziata formalmente il 1° Gennaio 2016 e che ha visto la redazione del primo bilancio di previsione, comprensivo della programmazione di tutti gli interventi e le attività dell'anno.

¹⁷¹ L'individuazione delle fasi è avvenuta mediante la lettura di documenti ufficiali ed interviste, nonché colloqui personali con lo staff del museo. Tutte le informazioni specifiche riportate nelle varie fasi, invece, sono state tratte dai tre report redatti dal museo: Mini report 2015, Report 2016 e Report 2017.

¹⁷² In un'intervista alla ex Sovrintendente Maria Vittoria Marini Clarelli (<https://bit.ly/2QiwGDg>), ad una domanda relativa agli introiti della biglietteria, lei risponde: «L'introito realizzato dalla biglietteria viene versato al Ministero dell'Economia perché non siamo una struttura autonoma. Non è una biglietteria ricca, però sarebbe già qualcosa. In un anno incassiamo tra i 400 mila e i 600 mila euro, a seconda delle mostre, ma il 30 per cento va al concessionario costituito da 5 imprese consorziate che, in base a una gara del 2007, gestiscono i nostri servizi: biglietteria, caffetteria, ristorante, libreria, editoria, visite guidate e organizzazione di mostre».

Questo profondo cambiamento di natura contabile, finanziaria e fiscale ha però reso necessario un controllo amministrativo-gestionale sull'ultimo triennio di attività della Sovrintendenza, che ha impegnato l'ufficio Amministrazione per tutti i primi mesi della nuova gestione.

Le maggiori entrate dal Ministero hanno permesso, inoltre, di procedere al pagamento di tutti i debiti pregressi e delle fatture del 2016. Come testimoniano poi le variazioni di bilancio in aumento,¹⁷³ il museo ha potuto far fronte a maggiori spese ed investimenti, per avviare ulteriori progetti, intensificare alcune attività ed assumere nuovi collaboratori e consulenti;

II. Fase 2: Assestamento dell'organico e riorganizzazione del lavoro.

Tra le tante novità introdotte dalla riforma, quelle di carattere gestionale sono state certamente fra le più difficili da "impiantare" all'interno della macchina museale. Se da un lato l'introduzione delle nuove procedure amministrative e della nuova gestione di bilancio è stata resa possibile seguendo regole e direttive precise, dall'altro, la riorganizzazione del lavoro e del personale è stata affidata alla sola capacità degli attori in gioco (nuovi direttori, vecchio personale, nuovo personale, collaboratori) di negoziare le proprie capacità, i propri ruoli e, anche, i propri interessi.

I primi due mesi (Novembre- Dicembre 2015) del nuovo corso della Galleria, dunque, hanno rappresentato un periodo di dialogo iniziale, durante il quale la nuova Direttrice Cristiana Collu (insediatasi formalmente il 1° Novembre 2015) si è confrontata tanto singolarmente quanto in maniera collegiale con tutto il personale. La struttura dell'organigramma aggiornata a prima della riforma era la seguente:¹⁷⁴

- Soprintendente
- Affari generali e personale
- Archivi (archivio generale- archivio bioiconografico e fondi storici)
- Biblioteca
- Collezioni (primo Ottocento- secondo Ottocento- primo Novecento- secondo Novecento- collezioni contemporanee- donazioni e giardini di sculture- gabinetto dei disegni e delle stampe)

¹⁷³ I variazione in aumento 2016: € 270.000; II variazione in aumento 2016: € 2.204.000.

¹⁷⁴ L'organigramma presentato è stato tratto da un comunicato stampa del 2011 in cui si annunciava la presentazione del nuovo allestimento proposto dall'ex Sovrintendente Marini Clarelli.

- Informatica e siti web
- Laboratorio di restauro
- Manutenzione
- Osservatorio sui visitatori
- Ufficio del consegnatario
- Ufficio del Soprintendente
- Servizio architettura
- Servizio comunicazione culturale
- Servizi vigilanza, accoglienza e comunicazione
- Servizi educativi
- Servizi di prevenzione e manutenzione
- Studi e pubblicazioni
- Ufficio catalogo
- Ufficio mostre
- Ufficio prestiti e registrazione
- Ufficio stampa

Il fatto che si parli di “Servizi”, invece che di “Uffici”, in relazione ad importanti aree funzionali quali quelle dell’architettura, della comunicazione, dei servizi educativi o delle pubblicazioni, risente di un’impostazione ormai datata che non attribuisce loro la stessa importanza di aree funzionali canoniche come mostre o prestiti.

Oltre ad iniziare a lavorare sul nuovo allestimento, quindi, la Direzione ha posto nuove basi, *“avviando una riorganizzazione del lavoro su base collegiale, secondo le grandi aree funzionali previste dalla Riforma”*¹⁷⁵ (direzione; strutture, allestimenti e sicurezza; cura e gestione delle collezioni, studio didattico e ricerca; marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni; amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane).

In questo periodo di confronto, protrattosi anche nell’anno successivo, si sono contati circa:

- 87 riunioni di settore
- 217 incontri con funzionari e personale AFAV (assistenti alla fruizione, accoglienza e vigilanza)

¹⁷⁵ Da Report 2016.

- 257 incontri individuali con il personale
- 725 riunioni con esterni
- 4 incontri con tutto il personale

La necessità di far funzionare la “macchina museale” secondo i nuovi criteri, unita all’assenza di Uffici veri e propri dedicati alla didattica, alla comunicazione e alle pubbliche relazioni, hanno portato quindi la Direzione a ridistribuire il personale esistente, affidando ad alcune risorse nuovi compiti in linea con le richieste del legislatore, sentiti i pareri di ognuno.

Testimoniano quest’intensa attività di confronto, numerosi verbali di tavoli tecnici, disponibili pubblicamente sul sito del Mibact: nel verbale dell’11 Dicembre 2015, ad esempio, viene fatta presente da alcuni membri del personale la necessità di assegnare nuovi funzionari (personale di area III) ai Servizi rimasti scoperti, a seguito di mobilità (comunicazione, studi e servizi educativi); a tale richiesta, la Direzione ha risposto di aver già proceduto ad incontri individuali con il personale, *“ritenendo utile sentire prima il personale Afav sul tema dell’organizzazione del lavoro”*.

Nel successivo verbale dell’8 Gennaio 2016, la trattativa era ancora in corso: alcuni funzionari lamentavano un demansionamento a causa della cessione al Polo del Lazio degli altri tre musei di cui era composta la ex-Sovrintendenza; altri funzionari esprimevano invece il proprio interesse a ricoprire nuovi ruoli nelle aree funzionali scoperte.

Una delle questioni più interessanti sollevate riguardava invece il personale AFAV (Assistenti alla fruizione, accoglienza e vigilanza- Area II):¹⁷⁶ tra le idee di *“riordino del museo”* espresse dalla Direttrice, vi era quella di un *passaggio orizzontale*, utilizzando, su proposta dei diretti interessati, dieci risorse Afav a supporto del 50% dei diversi ambiti della Galleria, prendendo atto del fatto che *“avendo recepito richieste e aspettative [...] alcuni vogliono svolgere esclusivamente la funzione di vigilanza mentre altri hanno presentato istanza per poter svolgere anche altre attività”*.¹⁷⁷ Alcune sigle sindacali, tuttavia, lamentando il carattere

¹⁷⁶ Si tratta della figura professionale che rappresenta la maggior parte degli organici dei musei pubblici italiani. Appartiene alla Fascia II, pertanto non si configura “funzionario”: oltre alle mansioni di accoglienza dei visitatori e vigilanza nelle sale, fanno capo a questa figura tutte quelle attività volte a migliorare la fruizione delle collezioni; il personale Afav può quindi presentare progetti di promozione e attività didattiche e divulgative.

¹⁷⁷ Nel profilo del personale Afav, è previsto infatti il servizio al di fuori dei turni di vigilanza nella misura massima del 50% per lo svolgimento di attività coerenti. La decisione è stata motivata dal fatto che, a seguito del

informale della decisione e l'assenza di ordini e comunicazioni di servizio specifici, hanno espresso parere non favorevole:¹⁷⁸ nonostante ciò, la *“sperimentazione di collaborazione del personale”* che la *“Direttrice per esigenze contingenti e nell'immediatezza ha proceduto in via unilaterale”* ha proceduto a fare, è stata comunque avviata.

Una decisione simile si può riscontrare anche nel processo di riassetto organizzativo di un altro museo ad autonomia speciale, la Reggia di Caserta: anche in questo caso, la decisione del Direttore Felicori di *“far transitare il personale Afav verso gli uffici, adibendolo a mansioni amministrative”*, ha suscitato i malumori dei sindacati, facendo scoppiare un caso nazionale.

L'ultimo punto su cui conviene soffermarsi per comprendere meglio tutte le sfaccettature di una situazione complessa, è la questione dei collaboratori e dei consulenti esterni: essendo stata dotata di autonomia finanziaria, la Galleria, nelle vesti della Direttrice, ha potuto assumere nuovi collaboratori, non inquadrati come dipendenti pubblici né facenti capo alle regole di contrattazione imposte dal Ministero, bensì considerati come diretti dipendenti della Direzione. Tutti loro presentano un profilo più o meno simile: giovani tra i 25 e i 30 anni, neolaureati o in procinto di laurearsi. Alcuni di loro sono confluiti in Uffici già consolidati, come l'Ufficio mostre; ad altri sono stati invece affidati ambiti nuovi, come il Digitale e i Progetti speciali.

Oltre all'assunzione di collaboratori, la Direzione ha fatto poi più volte ricorso a consulenti esterni, soprattutto per quanto concerne la stipulazione di partnership e sponsorship con attori del settore privato.

Tutto ciò ha generato dissapori fra il personale esistente, inquadrato regolarmente nell'amministrazione pubblica, e la Direzione, adducendo come motivazioni *“l'utilizzo improprio”* di queste risorse esterne e la possibilità di *“ricorrere alle risorse presenti in Galleria valorizzando le competenze dei lavoratori interni”*.¹⁷⁹

I molteplici aspetti del complesso riassetto organizzativo della Galleria appena esposti forniscono un quadro carico di ambiguità e incertezza, in cui portare avanti nuovi progetti e

riallestimento delle sale della Galleria ed essendo ridotto temporaneamente il numero di spazi espositivi aperti al pubblico, tale diverso utilizzo delle risorse *“avrebbe risposto alle attuali e momentanee esigenze dell'Istituto”*.

¹⁷⁸ La questione è stata infatti portata al Segretariato generale, al fine di giungere ad una mediazione fra le parti (Verbale riunione 13 Giugno 2016).

¹⁷⁹ Come si legge su un volantino per le elezioni RSU (Rappresentanza Sindacale Unitaria).

nuove attività è stata un'ulteriore occasione di negoziazione fra le parti in gioco, non senza difficoltà.

Per concludere il discorso, il nuovo Statuto, approvato il 23 Marzo 2017 e di cui si parlerà in seguito, continua ad articolare l'attività della Galleria in sette Servizi:

1. Servizi per la programmazione dell'attività espositiva, di ricerca e della catalogazione in collegamento con gli organi centrali e periferici del Ministero;
2. Laboratori per il restauro, la catalogazione e la didattica dei beni interessanti il patrimonio della Galleria;
3. Servizio per l'ordinamento, l'elaborazione e l'utilizzazione dei dati; gestione delle banche dati e del sito web della Galleria;
4. Servizio amministrativo-contabile e gestione del personale;
5. Servizio tecnico, logistico e di manutenzione generale;
6. Servizio di accoglienza e vigilanza;
7. Segreteria tecnica.

Come si evince però dall'ultimo report pubblicato, tali servizi sono stati tradotti in un organigramma leggermente differente rispetto a quello antecedente la Riforma. Il colophon aggiornato al 2017 è così articolato:

- Consiglio di amministrazione
- Comitato scientifico
- Collegio dei revisori dei conti
- Direttore
- Direzione amministrativa (ex Affari generali e personale)
- Direzione personale (ex Affari generale e personale)
- Ragioneria
- Manutenzione
- Ufficio tecnico
- Ufficio tecnico informatico (ex Informatica e siti web)
- Archivi (archivio generale, archivio bioiconografico e fondi storici, archivio fotografico)
- Biblioteca

- Collegio tecnico-scientifico (ex Collezioni)
- Ufficio mostre
- Ufficio prestiti e registrazione
- Servizi educativi
- Conservazione
- Biblioteca
- Gabinetto fotografico
- Ufficio stampa, comunicazione e relazioni esterne (ex Servizio comunicazione culturale e Ufficio stampa)
- Audiovisivi
- Catalogo
- Studi e pubblicazioni
- Unità organizzativa dei servizi aggiuntivi
- Ufficio consegnatario
- Assistenti di sala e collaboratori uffici (nel precedente organigramma distribuiti tra i vari uffici o rientranti in Servizi vigilanza, accoglienza e comunicazione)
- Personale Ales
- Collaboratori
- Stagisti
- Volontari
- Servizi in concessione

Rispetto al precedente colophon, dunque, è da rilevare una riorganizzazione per aree funzionali (quelle della riforma), l'accorpamento dell'area Collezioni in quella più generica del Collegio tecnico-scientifico e la presenza dei collaboratori, personale esterno ben distinto dai "collaboratori uffici". Questi ultimi, infatti, rientranti nella dicitura "assistenti di sala e collaboratori uffici", rappresentano il personale Afav. E' da rilevare positivamente anche la costituzione di un ufficio unico, l' "Ufficio Stampa, comunicazione e relazioni esterne", in cui rientrano anche le attività legate al marketing, al digitale e ai progetti speciali. E' da sottolineare invece con sorpresa la soppressione dell'Osservatorio sul pubblico,

particolarmente attivo prima della riforma. Solo recentemente, infatti, l'Osservatorio è stato ripristinato ed inizierà a lavorare a pieno regime nel 2019.

III. ***Fase 3: Ridefinizione della mission e progettazione della nuova immagine della Galleria.***

Sostenuta dall'autonomia speciale conferitale dal Mibact e grazie all'adozione dello statuto contenente i nuovi obiettivi, la Galleria si è proposta all'esterno come un *“luogo di scoperta, aperto alla ricerca e alla contemplazione, e spazio di riflessione sui linguaggi, sulle pratiche espositive e sul ruolo del museo contemporaneo”*.

Sebbene si parlerà più ampiamente degli obiettivi contenuti nello Statuto nel paragrafo successivo, conviene qui anticipare che, dal 2014, la Galleria ha inglobato nella propria mission la necessità di promuovere lo sviluppo della cultura, non solo attraverso progetti scientifici e mostre specifiche, ma anche grazie ad una costante comunicazione con il proprio pubblico e ad una partecipazione attiva di quest'ultimo. Questa sembra essere senza dubbio la novità più rilevante rispetto al passato, quando, tra le finalità principali della Soprintendenza, vi erano solo quelle di tutelare, conservare e valorizzare le collezioni.

La terza fase del cambiamento generale che ha investito il museo ha avuto quindi inizio con la **ridefinizione degli spazi**.¹⁸⁰

Il progetto di rinnovamento è partito dalla volontà di valorizzare l'originaria natura dell'edificio di Bazzani, “liberando” la struttura da cortine e schermature aggiunte nel tempo e lasciando circolare la luce naturale, senza mascherare le prospettive interne. L'ingresso e la Sala delle Colonne, progettate dal designer Martí Guixé sono state ridonate al pubblico, diventando un luogo ospitale e aperto a chiunque (vi si può accedere senza pagare il biglietto). Oltre alle postazioni di biglietteria ed info point, compongono lo spazio il bookshop all'ingresso e la welcome area, dove il pubblico può sostare liberamente ed in cui si recupera il legame con il territorio limitrofo.

¹⁸⁰ *“Nella fase iniziale ho deciso che era prioritario lavorare sul museo come edificio e sulla sua collezione, senza trascurare gli altri aspetti gestionali e organizzativi, ma coniugando il programma espositivo con le nostre esigenze puntuali. L'ho fatto subito mettendo al centro l'accoglienza, la sala delle colonne e il salone centrale. Qui abbiamo ripristinato quello stato originario dell'edificio di cui abbiamo parlato all'inizio e che è molto diverso dalla Galleria che ho ereditato un anno fa”*, dice la Direttrice in un'intervista per Il Giornale dell'architettura (<http://ilgiornaledellarchitettura.com/web/2016/11/15/cristiana-collu-aria-fresca-per-la-gnam-di-roma/>).

Il rinnovamento degli spazi ha interessato anche le sale, ora completamente imbiancate; in particolare, le sale di Via Gramsci, nel settore nord-ovest del museo, sono diventate uno spazio polifunzionale dotato di sala conferenze, destinato a progetti con partner esterni.

Oltre a ciò, il **nuovo allestimento** delle collezioni è stato completamente rivoluzionato: il 10 Ottobre 2016, è stata inaugurata *“Time is Out of Joint”*, grande mostra temporanea della collezione permanente, arricchita da prestiti di opere di artisti emergenti. Citando i versi dell’Amleto di Shakespeare *“The time is out of joint”* (“Il tempo è fuori dal cardine”), la mostra occupa tutte le sale del museo e riflette sul concetto di tempo, un tempo non lineare, ma stratificato: il nuovo allestimento ha segnato la fine di qualsiasi linearità storica e ordinamento temporale delle collezioni.

Si possono far rientrare all’interno di questo processo di progettazione della nuova immagine della Galleria, anche le **nuove strategie di comunicazione**. Nel corso del 2016, nell’ambito della comunicazione istituzionale, è stata definita e perseguita una strategia di sviluppo e riposizionamento della Galleria, processo iniziato con il rafforzamento dell’immagine coordinata, dal logo rinnovato alle divise per il personale di sala, fino al nuovo sito web. L’Ufficio stampa e relazioni esterne ha portato avanti l’attività di produzione e diffusione dei contenuti e promozione delle attività organizzate dalla Galleria Nazionale, servendosi di due nuovi servizi: il servizio di monitoraggio stampa e il servizio di mass mailing.

Le novità più grandi hanno riguardato sicuramente la comunicazione digitale: il 19 Giugno 2016 è stato pubblicato il nuovo sito, con un nuovo dominio *lagallerianazionale.com* e, inoltre, nel corso del 2016, la Galleria ha aperto i propri profili sui principali social network (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Google+), intensificando la propria attività social di anno in anno.

3.3.3 Le novità istituzionali e l'attenzione al pubblico

Se, da un lato, le fasi del periodo iniziale del nuovo corso della Galleria possono essere così individuate, dall'altro, è necessario individuare le principali novità che distinguono la Galleria Nazionale da quella che un tempo era una Sovrintendenza speciale:

1. *Nuovi organi al vertice.*

Prima della riforma del 2014, la Galleria costituiva il museo di riferimento all'interno di quel sistema a rete chiamato "Soprintendenza alla Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea" e facente capo a sua volta alla Direzione Generale Archeologia, belle arti e paesaggio. A capo dell'intero network, comprensivo in totale di cinque musei, vi era la figura del Sovrintendente, collocato fisicamente all'interno della Galleria. Pur non essendo presente allora la figura di un Direttore-manager simile a quella attuale, ciascuna collezione (IX secolo e XX secolo) aveva un Direttore-storico dell'arte di riferimento, che ne curava la gestione, la conservazione e la valorizzazione.

Come detto in precedenza, gli organi al vertice della Galleria contano oggi non solo il Direttore, ma anche il Consiglio di amministrazione ed il Comitato scientifico, di cui il Direttore è Presidente, ed il Collegio dei revisori dei conti. I risvolti pratici di questo nuovo assetto sono, da un lato, una maggiore collegialità delle decisioni e, dall'altro, una supervisione più accurata delle scelte della Direzione e delle attività intraprese.

La composizione attuale degli organi attuale è la seguente:

- *Direzione:* Cristiana Collu;
- *Consiglio di amministrazione:* Cristiana Collu (Presidente), Maria Pia Ammirati, Marco D'Alberti, Elena Di Giovanni, Edith Gabrielli;
- *Comitato scientifico:* Cristiana Collu (Presidente), Fabio Benzi, Flavio Fergonzi;
- *Collegio dei revisori dei conti:* Nunzia Vecchione (Presidente), David De Filippis, Ottavio De Marco.

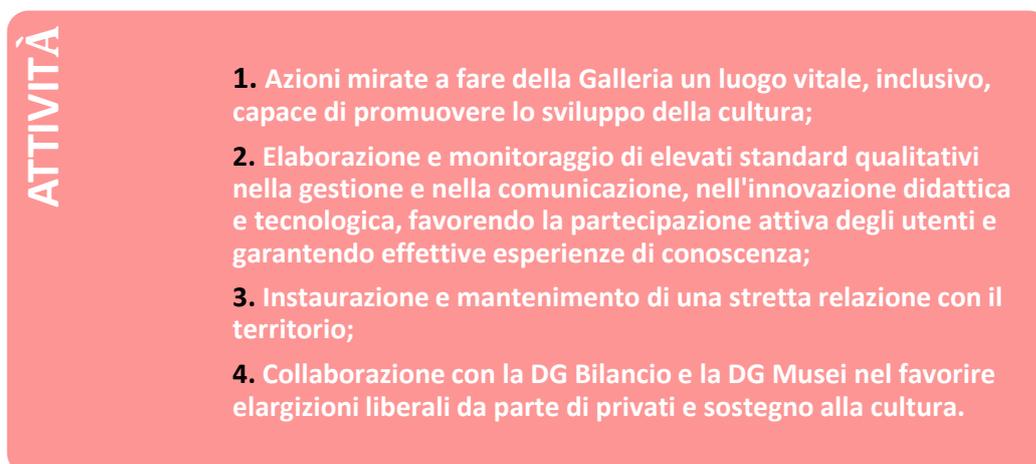
2. Un nuovo statuto.

Con decreto del 23 Marzo 2017, il Ministero ha ufficialmente approvato lo Statuto del museo, precedentemente adottato dal Consiglio di amministrazione.¹⁸¹ Lo Statuto ha avuto l'importante compito di fissare la mission della Galleria, i compiti istituzionali e le attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

Per quanto concerne la mission e gli obiettivi connessi ad essa, una maggiore attenzione nei confronti della fruizione dal parte del pubblico è testimoniata da espressioni come *“fruizione sostenibile”* e *“assicurare la migliore fruizione”*.



Per quanto riguarda invece le attività tramite cui viene assicurato il perseguimento degli obiettivi, se ne riportano di seguito solo alcune rilevanti, che dimostrano un cambio di rotta rispetto al passato:



¹⁸¹ Dm 23 Marzo 2017, *Approvazione dello Statuto della Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma*.

3. Una maggiore attenzione nei confronti del pubblico.

Come emerge dalle parole del nuovo Statuto, la Galleria si è posta quindi, tra i vari obiettivi, anche quello di diventare un luogo vitale ed inclusivo, in cui il pubblico partecipasse attivamente.

E' per questo che, in linea con quanto affermato nello Statuto e con l'obiettivo di incremento del pubblico fissato dal Mibact, la Galleria ha agito su diversi fronti per rispondere contemporaneamente alla necessità di aumentare il numero di visitatori, comunicare meglio con loro e coinvolgerli attivamente nelle proprie attività.

I principali campi d'azione e strumenti attraverso cui la Galleria ha raggiunto questi obiettivi sono stati:

- *I nuovi spazi e il nuovo allestimento.*

Come già anticipato, i nuovi spazi hanno decisamente migliorato la qualità dei servizi rivolti al pubblico. L'ingresso e la Sala delle Colonne sono stati riallestiti con il duplice obiettivo di recuperare lo spirito originario e di promuovere una nuova relazione tra spazi e pubblico. Un nuovo punto ristoro affianca i due già esistenti del Caffè delle Arti e dell'area con i distributori automatici. Il bookshop gestito da Electa è stato trasferito nelle due ali laterali dell'atrio e risulta più facilmente raggiungibile, indipendentemente dalla visita al museo. La biglietteria e il servizio informazioni dispongono ora di due postazioni separate e simmetriche, disposte ai lati dell'ingresso principale, fisicamente posizionate per accogliere il visitatore.

Il nuovo allestimento, pensato come una mostra temporanea della durata di due anni di parte della collezione esistente e di prestiti ulteriori, ha abbandonato qualsiasi linearità storica e cronologica, dando l'impressione di generare confusione e disorientamento nel visitatore. Oltre alle motivazioni di carattere scientifico, l'intento, invece, è stato quello di stimolare, spronare ed invitare il pubblico di tutte le fasce d'età a vivere il museo secondo le proprie attitudini, sensazioni, desideri e istinti, senza la necessità di una preparazione storico-artistica preliminare.

- *Le nuove strategie di comunicazione.*

Per quanto concerne la comunicazione social, l'intensificazione dell'attività ha seguito una strategia e una pianificazione media volte ad ampliare e comunicare in modo continuativo con la community che ogni giorno visita i canali del museo e a valorizzare l'ascolto, lo scambio e la condivisione dei contenuti. L'approccio interattivo ha visto crescere i numeri degli utenti che

tra il 2016 e il 2017 hanno interagito online con la Galleria: 1.398.490 visite sul sito web, da 19.494 a 26.348 fan su Facebook e da 5.685 a 19.550 followers su Instagram.

In particolar modo, è da segnalare il modello di gestione del profilo Instagram: ogni settimana vengono scelte le tre foto più belle scattate dai visitatori all'interno degli spazi della Galleria, le quali vengono poi ripubblicate sul profilo del museo. *“L'idea è quella di dare spazio alla percezione che i visitatori hanno del museo per creare un'esperienza museale non solo legata alla visita, ma anche e soprattutto a ciò che gli stessi visitatori si portano a casa e decidono di condividere”.*

Oltre alla comunicazione social e a quella istituzionale, il museo ha rinnovato anche le proprie strategie comunicative in loco. Numerosi sono gli strumenti informativi ora disponibili per i visitatori: in collaborazione con Coopculture, è stato progettato e realizzato il nuovo sistema di *audioguide*, modulato sul riallestimento delle collezioni della Galleria. Lo strumento, la tecnologia, i linguaggi e i contenuti veicolati sono stati infatti ripensati per essere più incisivi e offrire maggiore qualità. Disponibile inoltre una *App (La Galleria Nazionale)* da scaricare gratuitamente per i dispositivi iOS e Android, che permette un approfondimento di circa 60 opere della collezione, con informazioni testuali, audio e video in realtà aumentata. Da Gennaio 2016, è stato inoltre attivato il servizio *Infopubblico* che si occupa di fornire informazioni e rispondere alle richieste provenienti dai visitatori attraverso l'indirizzo di posta elettronica dedicato. Tutto il museo è stato poi dotato di un servizio di *connessione wi-fi* pubblica.

- *I nuovi progetti.*

La vera novità rispetto al passato è stata rappresentata sicuramente dalla progettistica: l'eterogeneità e il carattere sperimentale delle attività intraprese ha segnato un nuovo corso, grazie al quale la nuova Galleria Nazionale è riuscita a rinnovare i propri servizi educativi, affermare la propria presenza online e coinvolgere attivamente tutte le fasce di pubblico all'interno degli spazi del museo.

Per quanto concerne le attività educative, oltre alle visite guidate alla collezione e ai depositi, sono state attivate nuove convenzioni con le Università del territorio: a Dicembre 2016 ha avuto inizio un progetto con l'*UPTER* (Università popolare per la terza età) di Roma che prevede una serie di lezioni al museo per adulti, mentre con la Sapienza Università di Roma è stato avviato il progetto sperimentale *The Visual Thinking Strategies*.

Ideato e progettato in collaborazione con l'Accademia Nazionale di Danza, con il progetto *La Danza al Museo* si è ripercorso un periodo della storia della danza, messa in relazione anche con le arti figurative.

Tra i progetti più innovativi, definiti pertanto "speciali", vi sono sicuramente *Cortile: Accademia di Filosofia per bambine e bambini* e le *Accademie della maestria femminile*.

Il primo ha coinvolto bambine e bambini dai 9 ai 13 anni in discussioni e laboratori di "scultura del pensiero", finalizzati ad una presa di coscienza di sé e all'autoriflessione, attraverso la creatività, l'immaginazione e il dialogo libero. Il secondo progetto, invece, ha posto al centro del discorso la donna, toccando di volta in volta temi legati alla femminilità e all'universo femminile.

Ulteriori progetti di coinvolgimento del pubblico verranno riportati nel capitolo quarto.

- *La reportistica.*

Dal Novembre 2015, è iniziata una intensa attività di reportistica che si è concretizzata in tre importanti Report, il primo relativo al bimestre Novembre-Dicembre 2015, gli altri due relativi alle annualità 2016 e 2017. Allineandosi finalmente ad uno standard internazionale, lo scopo di questi resoconti dettagliati dell'attività annuale del museo è stato quello di documentare le proprie attività, da un lato, e rendere conto dei risultati raggiunti, dall'altro, a tutti gli stakeholders in gioco, compreso il pubblico.

Come si legge dalle parole della Direttrice nell'Introduzione al Report 2016: «*Il Report racconta la Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma nel 2016. È diviso in cinque sezioni che corrispondono all'organizzazione del lavoro nel museo: direzione; strutture, allestimenti e sicurezza; cura e gestione delle collezioni, studio didattico e ricerca; marketing, fundraising, servizi e rapporti con il pubblico, pubbliche relazioni; amministrazione, finanze e gestione delle risorse umane. I capitoli che articolano le diverse sezioni illustrano nel dettaglio l'attività museale. I numeri del Report quantificano l'attività della Galleria Nazionale, mentre le introduzioni e gli approfondimenti spiegano le sue ragioni, i suoi metodi e i suoi obiettivi. Si tratta di una fotografia del lavoro svolto durante l'anno e di una anticipazione dei progetti per il prossimo futuro. Lo scopo è quello di illustrare sia l'offerta al pubblico che il dietro le quinte del museo, per garantire la massima apertura di una istituzione al servizio della società*».

Nell'Introduzione al Report 2017, si aggiunge inoltre che: «È un atto dovuto alla comunità di cui anche noi facciamo parte, è un atto di trasparenza, è uno strumento agile che viene messo a disposizione di tutti. Raccontiamo le cose che abbiamo fatto, ma non quelle che non abbiamo fatto, anche perché speriamo di farle presto in questo nuovo anno».

I risultati delle strategie e delle attività volte al miglioramento dei servizi e all'intensificazione dei rapporti con il pubblico, hanno premiato la Galleria in termini numerici. Come si può vedere dal grafico, il numero di biglietti venduti nel 2017 è nettamente superiore rispetto all'anno precedente, con un picco nel mese di Marzo ed una leggera decrescita nel mese di Novembre:



Fig. 11: immagine tratta dal Report 2017, p. 234.

3.3 Gli studi sul pubblico

Fin dai primi anni 2000, quando l'interesse delle istituzioni museali nei confronti delle opinioni e percezioni del pubblico è iniziato a crescere, la Galleria Nazionale, allora Soprintendenza, ha iniziato a condurre una serie di studi sul pubblico, grazie ad un Ufficio appositamente dedicato a ciò, l'Osservatorio sul pubblico. Dal 2014, sfortunatamente l'Osservatorio non figurava più nell'organigramma del museo; tuttavia, grazie al personale Afav e all'Ufficio comunicazione, sono stati condotti due nuovi studi e monitoraggi dell'opinione dell'audience, il primo nel 2016 ed il secondo nel 2018. Di recente, tuttavia, l'attività dell'Osservatorio sembra essere stata ripristinata.

I risultati prodotti da questi ultimi sono particolarmente interessanti perché costituiscono un indice di gradimento delle novità introdotte ed una fotografia del profilo dei visitatori.

3.3.1 Metodologia dell'ultimo studio condotto prima della riforma (2008) e risultati

L'ultima indagine sul pubblico della Soprintendenza alla Galleria nazionale d'arte moderna e contemporanea è stata ideata e svolta nell'ambito delle attività previste dall'Osservatorio permanente sui visitatori, uno dei primi Osservatori sul pubblico dei musei statali italiani, istituito nel corso del 2006.¹⁸²

La ricerca è stata svolta nell'arco temporale di tredici mesi, da agosto 2006 a settembre 2007, ed ha compreso anche uno studio specifico sul pubblico della mostra "Il Simbolismo. Da Moreau a Gauguin a Klimt" nel periodo di quattro mesi da giugno a settembre 2007.

Nella prima fase della ricerca, sono state individuate quattro aree tematiche, al fine di delineare i rispettivi indicatori. Oltre a verificare le correlazioni esistenti tra i diversi indicatori nelle quattro aree tematiche, gli obiettivi dell'indagine sono stati volti a verificare gli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, così come stabiliti dalla legislazione nazionale e internazionale.

Le quattro aree tematiche hanno riguardato i seguenti aspetti:

¹⁸² M. M. Ligozzi, S. Mastandrea (a cura di), *Esperienza e conoscenza del museo. Indagine sui visitatori della Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea*, 2008.

- la relazione tra il museo e il territorio;
- la conoscenza e il gradimento del pubblico sul museo;
- il livello di soddisfazione del pubblico sul contesto museale e sugli allestimenti;
- la percezione e la definizione del museo da parte del pubblico.

L'indagine è stata perseguita con la metodologia della ricerca sociale che utilizza tecniche di rilevazione dei dati di tipo quantitativo e qualitativo.

Per quanto concerne l'analisi quantitativa, sulla base degli indicatori relativi alle quattro aree tematiche sono state costruite le variabili e predisposti i quesiti a domanda chiusa del questionario, che è stato sottoposto al pubblico secondo un piano di campionamento basato su criteri probabilistici.¹⁸³ Va precisato che, in linea con gli obiettivi dello studio, l'indagine quantitativa non si è rivolta ai gruppi scolastici: i ragazzi al di sotto dei quindici anni, nella maggior parte dei casi, non scelgono spontaneamente di visitare un museo e quindi le risposte a diverse domande del questionario sarebbero potute essere non pertinenti.

Gli indicatori relativi a ciascuna area tematica erano i seguenti:

- Area I: la raggiungibilità al museo; le informazioni possedute dal visitatore e la motivazione alla visita; la frequenza e la tipologia di musei visitati dal pubblico;
- Area II: la conoscenza dei visitatori e la motivazione alla visita museale in relazione alle mostre temporanee e ai quattro settori del museo relativi all'arte moderna e contemporanea del XIX e del XX secolo;
- Area III: la customer satisfaction degli ambienti museali, del materiale informativo (didascalie, pannelli, guide brevi, depliant) e del percorso della visita museale;
- Area IV: la definizione e percezione del pubblico sulle istituzioni museali, sia con riferimento ai parametri internazionali stabiliti dall'ICOM, sia al fine di comparare i dati acquisiti con l'indagine sul pubblico della GNAM condotta nel 1999.¹⁸⁴

Il questionario predisposto, tradotto in inglese e francese, ha previsto 36 domande chiuse, alcune domande aperte ed altre con scala di valutazione da 1 a 5.

Per quanto concerne invece la ricerca di carattere qualitativo, le tecniche utilizzate sono state: focus group, interviste in profondità e l'indagine osservante.

I 6 focus group con gruppi omogenei e disomogenei e le interviste in profondità sono state condotte utilizzando la stessa traccia di domande sviluppate. Nel corso dell'indagine

¹⁸³ Ibidem, p. 36.

¹⁸⁴ L. Solima, *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, 2000.

osservante, invece, sono state osservate 120 persone che hanno visitato la collezione permanente e cinquanta che hanno visitato la mostra del Simbolismo. Senza interagire con i visitatori, i ricercatori hanno rilevato i tempi di osservazione, il livello d'attrazione, l'utilizzo del materiale informativo e il livello d'interazione tra il visitatore e il contesto museale.

I risultati

I risultati raggiunti da questa ricerca monumentale sono molti e vari; qui verranno riportati solo quelli utili ai fini di un confronto con i successivi studi sul pubblico.

Per quanto attiene al profilo socio-anagrafico, i dati quantitativi rilevati grazie alla somministrazione dei questionari a 1.797 visitatori rivelano che:

- Il 59% dei visitatori era italiano, mentre il restante 41% straniero;
- La fascia d'età più consistente è quella compresa tra i 16 e i 25 anni mentre l'età media sia tra i visitatori italiani che tra quelli stranieri è di 40 anni;
- Le presenze femminili sono superiori rispetto a quelle maschili;
- La maggior parte dei visitatori appartiene alla categoria delle professioni intellettuali e scientifiche, seguita da quella degli studenti.

Tralasciando le abitudini culturali e concentrandosi invece sull'esperienza di visita, i principali risultati sono stati i seguenti:

- Le motivazioni prevalenti dietro la visita sono "Ammirare opere d'arte" e "Arricchire le proprie conoscenze". Inoltre, il 46% degli italiani si è recato al museo per visitare la mostra temporanea, a fronte di un basso 18% tra gli stranieri;
- La maggior parte dei visitatori italiani e stranieri preferisce visitare il museo "Senza ausilio" o al massimo con un operatore museale;
- Il grado di apprezzamento sia dei servizi che dell'allestimento è piuttosto elevato: si attesta sul 3,6 su 5;
- Nonostante venga fornita una mappa del museo all'ingresso, i visitatori dimostrano di avere difficoltà nell'orientamento spaziale.

Per quanto concerne invece i dati carattere qualitativo, i focus group e le interviste in profondità hanno rilevato che:

- Due diversi approcci alla fruizione artistica: la prima caratterizzata dalla relazione *istinto - vissuto emozionale*, la seconda dalla relazione *razionalità - bisogno di comprensione*;

- I visitatori alla loro prima visita hanno mostrato interesse e soddisfazione per l'arte figurativa, meno per l'arte astratta, ritenendo di non avere gli strumenti necessari per capirla.

I dati relativi all'indagine osservante non verranno presentati dal momento che non interessano l'oggetto del discorso: si tratta infatti prevalentemente di informazioni relative alla durata del percorso, della sosta nelle varie sezioni e dei percorsi di visita privilegiati dai visitatori.

3.3.2 Metodologia dei primi studi condotti dopo la riforma (2016 e 2018) e risultati

Va innanzitutto premesso che, data la soppressione di un Ufficio che dedicasse il proprio lavoro esclusivamente agli studi e ai monitoraggi del pubblico, gli studi realizzati all'indomani della riforma sono stati condotti in maniera più discontinua e con minore rigore scientifico.

Il primo di essi ha avuto inizio nel mese di Aprile 2016,¹⁸⁵ con l'obiettivo di approfondire:

- la conoscenza dei pubblici di riferimento sotto il profilo socio-anagrafico
- i canali di conoscenza preferenziali
- le modalità di fruizione
- il radicamento della Galleria sul territorio.

Le indagini, condotte mediante la somministrazione di questionari al momento dell'ingresso in Galleria, sono state indirizzate rispettivamente al pubblico generico e a quello delle domeniche gratuite - con speciale riferimento all'apertura straordinaria di domenica primo maggio - tenendo conto delle variazioni intercorse durante i mesi di riallestimento.

I questionari sono stati somministrati in formato digitale, ricorrendo a un'applicazione utilizzabile da tablet (Google forms), in italiano e in inglese. Il periodo di somministrazione è andato dal 4 Aprile al 21 Giugno, periodo durante il quale l'ingresso al museo era spostato su via Gramsci, una via laterale, e solo una parte delle sale era visitabile, per l'avvio dei lavori di riordino. Sono stati compilati complessivamente 286 questionari in italiano e 302 questionari in inglese.

¹⁸⁵ Report 2016, pp. 113-118.

Il secondo studio è stato invece condotto nel corso del mio stage presso l'Ufficio comunicazione e ha impegnato i mesi di Aprile, Maggio e Giugno 2018. Lo studio si propone di essere completato e di avere un numero più consistente di risposte in un immediato futuro.

A differenza delle ricerche precedenti, questa ricerca si è proposta di:

- Conoscere l'impatto psicologico ed emozionale di "Time is Out of Joint";
- Indagare la percezione e l'impatto degli spazi rinnovati;
- Conoscere i pubblici sotto il profilo socio-anagrafico;
- Conoscere i canali di conoscenza preferenziali, le modalità di fruizione e il radicamento della Galleria sul territorio.

Considerati questi obiettivi e tenuto conto del fatto che il principale scopo è stato quello di avere feedback e riscontri su "Time is Out of Joint" e sugli spazi, i questionari sono stati somministrati ad un pubblico generico infrasettimanale, senza esclusioni.

Data la divisione anagrafica in quattro fasce d'età, si è cercato di ottenere risposte quanto più omogenee possibili, in numero simile per i diversi gruppi d'età. E' stato invece affidato all'indagine osservante in fase di somministrazione il reperimento di informazioni ed evidenze circa la fascia d'età che frequenta più assiduamente il museo.

Le risposte ad oggi, ottenute mediante la somministrazione tramite tablet, raccolte mediante Google forms ed analizzate tramite Excel, sono state 271. I questionari sono stati somministrati in italiano, inglese, francese, spagnolo e cinese. I criteri seguiti nella raccolta dei risultati sono stati:

- Divisione dei risultati per fascia d'età (Under 20 / 20-39 / 40-65 / Over 65);
- Per ogni fascia d'età, divisione dei risultati per provenienza del pubblico (italiani e stranieri).

Per quanto concerne il questionario, esso è stato suddiviso in 3 sezioni (La tua percezione della Galleria- La tua visita- Il tuo profilo) e consisteva in 19 domande, di cui 9 domande a risposta singola, 7 a risposta multipla e 3 a risposta aperta, tutte dotate della possibilità di rispondere anche "Altro".

I risultati

Dai dati raccolti dal primo studio, emergono aspetti utili alla definizione di strategie per i pubblici, sotto il doppio profilo quantitativo e qualitativo.

I risultati sono stati i seguenti:

- Dei visitatori italiani circa due terzi non aveva mai visitato il museo; quasi il 90% degli stranieri, invece, è venuto per la prima volta alla Galleria Nazionale.

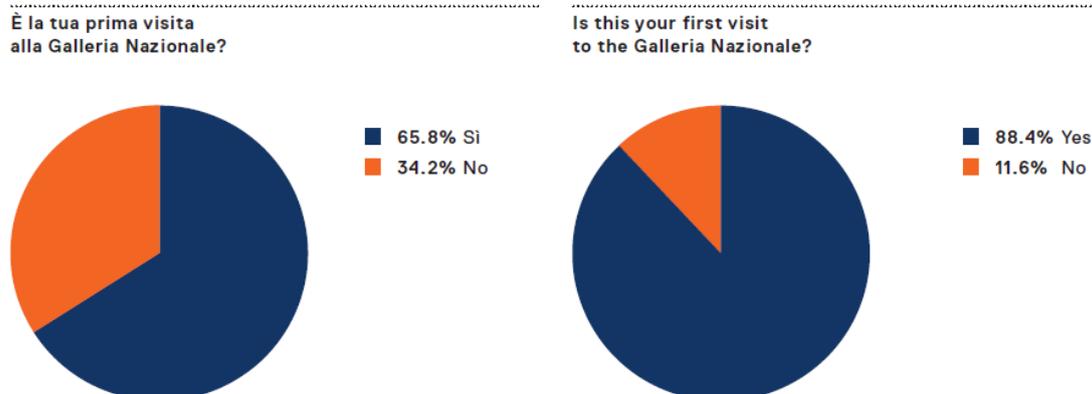


Fig. 12: tratta da Report 2016.

- Quasi la metà del pubblico italiano dichiara di conoscerne l'esistenza da tempo (45,3%), mentre una percentuale significativa (23,5%) ne è venuta a conoscenza tramite passaparola, e sempre più rilevante (11,2% + 1,4%) si rivela la porzione di utenti che ne ha avuto notizia da internet e social network. Un terzo del totale è venuto a conoscenza del museo da una pubblicazione o guida turistica, molti (24,4%) l'hanno scoperto online. Per entrambi i pubblici, è molto bassa la percentuale che ha conosciuto il museo tramite social network, un punto da cui partire per sviluppare nuove strategie.

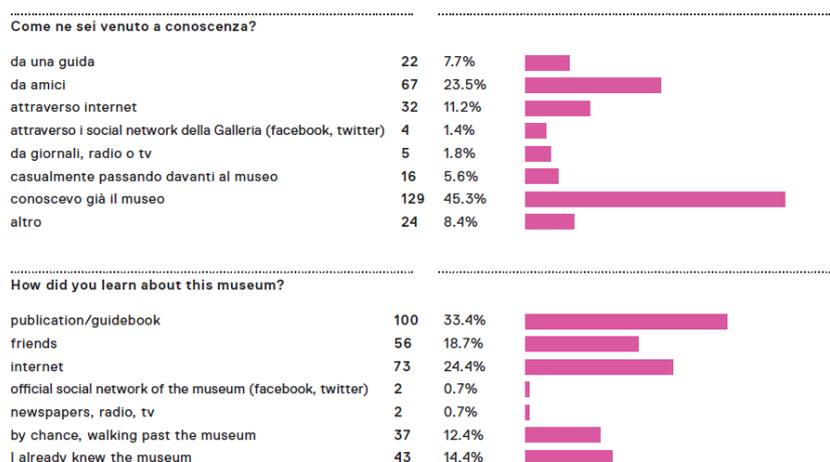


Fig. 13: tratta da Report 2016.

I dati raccolti dal secondo studio, invece, forniscono informazioni di natura differente, data la diversa natura degli obiettivi perseguiti rispetto alle altre due ricerche: si è cercato di indagare l'impatto emozionale e cognitivo del nuovo allestimento e degli spazi rinnovati, piuttosto che il profilo dei visitatori e la customer satisfaction riguardo i servizi offerti. Il completamento futuro dello studio colmerà le lacune della prima parte dell'indagine.

Un'indagine osservante ha tuttavia fatto emergere che il numero di Under 20 italiani e stranieri che frequenta il museo autonomamente e spontaneamente (non insieme ad un gruppo scolastico) è estremamente basso: pertanto, per poter indagare le percezioni di questa fascia di età, si è dovuto ricorrere necessariamente alle scolaresche, somministrando i questionari ai giovani studenti.

Nel complesso, i risultati più interessanti sono così riassumibili:

- La percentuale di stranieri (62%) è nettamente superiore a quella di italiani (38%);
- Tra i visitatori italiani, è stata la prima visita per il 52%, mentre aveva già visitato la Galleria il 48%; di questo 48%, aveva visitato la Galleria nell'ultimo anno, e quindi con il nuovo allestimento, il 62%;
- Tra i visitatori stranieri, è stata la prima visita per il 90%, mentre aveva già visitato la Galleria il 10%; di questo 10%, aveva visitato la Galleria nell'ultimo anno il 31%;

Per quanto concerne invece la percezione del museo e l'esperienza emozionale della visita, si è riscontrato che:

- La fascia Under 20 e quella 20-39 percepiscono il museo come un luogo di scoperta e dove potersi rilassare. La fascia 40-65, invece, come un luogo di scoperta e contemplazione, mentre quella Over 65 primariamente come un luogo di contemplazione;
- A tutte le quattro fasce d'età la visita ha suscitato soprattutto libertà, emozione e sorpresa; le risposte libere date in "Altro" sono state poche, ma soprattutto di carattere negativo (confusione- disorientamento);
- Gli aggettivi maggiormente scelti per descrivere il museo sono stati accogliente, coinvolgente e innovativo;
- Le prime tre fasce d'età sono state maggiormente colpite dalle opere, la luminosità ed i leoni sulla gradinata esterna, mentre la fascia Over 65 in primo luogo dalla luminosità e, solo in seconda battuta, dalle opere, dimostrando attraverso i commenti liberi di non sentirsi vicina ad opere concettuali o astratte;

- Tutte le quattro fasce d'età concordano nel ritenere che le informazioni sulle opere (didascalie e guide) siano “Buone”, su una scala da “Insufficiente” ad “Ottimo”; tutti concordano nel ritenere inadeguata l'assenza di una traduzione in inglese della didascalie e della tecnica pittorica o scultorea utilizzata nel testo della didascalia stessa;
- La maggior parte dei visitatori, sia italiani che stranieri, è venuta in Galleria spinta da guide turistiche, la scuola, il passaparola o il sito web; purtroppo, una percentuale ancora molto bassa è stata spinta dai social network;
- I dati relativi ai luoghi maggiormente visitati tanto dagli italiani quanto dagli stranieri rivelano che si potrebbe lavorare molto di più alla creazione di un circuito o di partnership con i luoghi di cultura limitrofi:

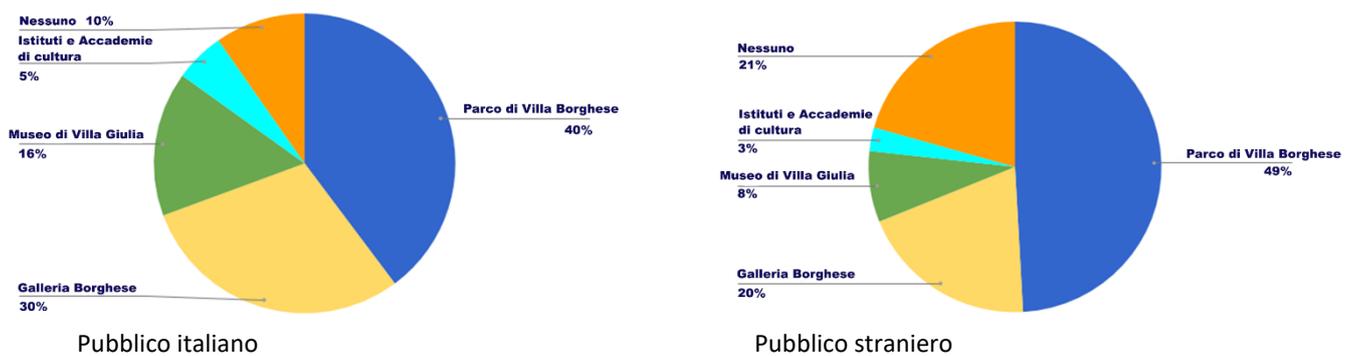


Fig. 14: elaborazione personale.

Nel complesso, quasi tutti visitatori consigliano la Galleria Nazionale come un “Museo da visitare assolutamente”.

Per indagare il pubblico dei bambini, inoltre, sono state seguite 8 visite guidate dal concessionario CoopCulture per bambini di fascia d'età compresa tra i 5 e i 10 anni. Le visite sono state condotte stimolando i bambini a comunicare le proprie sensazioni e le proprie emozioni piuttosto che impartendo loro nozioni e conoscenze.

I risultati hanno dimostrato che il nuovo allestimento e gli spazi rinnovati piacciono particolarmente al pubblico più giovane, poiché sentono di potersi muovere in uno spazio senza vincoli, liberi di poter interpretare e, talvolta, anche ballare davanti alle opere!

3.4 I progetti partecipativi

Come emerso, con la nuova riforma la Galleria Nazionale ha conosciuto un nuovo corso, costellato da un maggior numero di attività, mostre e progetti, differenti nel contenuto e nel target rispetto al passato.

Sebbene sarebbe interessante soffermarsi su ciascuno dei nuovi programmi, in questa sede si prenderanno in esame solo quei progetti in cui la componente della partecipazione del pubblico è stata preponderante. Si è ritenuto infatti che questo tipo di progetti abbia diversificato l'offerta del museo più di qualsiasi altra attività, perché hanno sdoganato il paradigma dell'offerta unidirezionale, secondo cui il museo propone un servizio di cui il pubblico gode passivamente. I progetti partecipativi hanno invece innescato un processo fluido in cui museo e pubblico si scambiano reciprocamente servizi e punti di vista, ponendo finalmente il pubblico al centro della vita del museo e permettendogli di conoscere le collezioni sotto un altro punto di vista.

Un'intervista condotta personalmente ad un collaboratore interno, Alessio Boi, ha chiarito questi concetti:¹⁸⁶

“Perché il Museo ha sentito l'esigenza di promuovere progetti che coinvolgessero il pubblico attivamente?”

Quando la Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea ha iniziato un nuovo capitolo della sua storia con la direzione di Cristiana Collu, che ha posto il digitale e il coinvolgimento di nuovi pubblici tra le priorità del museo, sono iniziati i progetti e le attività volte a far partecipare attivamente il pubblico. Questo fa parte dello spirito del nuovo corso del museo, un po' come la nostra Sala delle Colonne che promuove un'ospitalità intuitiva ponendo in relazione spazi e persone, dove il pubblico sosta liberamente e si relaziona in modo dinamico con lo spazio esterno di viale delle Belle Arti e di Villa Borghese.

Ce ne sono di nuovi in programma?

Sì, il 21 giugno 2018, in occasione della Festa della Musica, ci sarà una call per giovani musicisti romani che avranno a disposizione 8 postazioni all'interno del museo per creare

¹⁸⁶ L'intervista è stata condotta nel mese di Maggio 2018.

un itinerario musicale che dialogherà con le opere esposte. Il pubblico potrà votare sui social i gruppi musicali preferiti e in palio ci sarà un concerto da realizzare con il sostegno della Galleria Nazionale”.

C'è però un'altra ragione per cui ci si è concentrati sui soli progetti partecipativi: la loro gestione e realizzazione ha fortemente influito sul processo di cambiamento che l'organizzazione stava vivendo nel momento in cui essi sono stati ideati e proposti, modificando la natura delle relazioni e delle interazioni fra lo staff.

3.4.1 #LAGNcontest ed Empty Museum

I primi due progetti analizzati si distinguono rispetto ai successivi per un minor grado di partecipazione del pubblico e per il ruolo centrale dei social media, nello specifico Instagram. Con l'avvento del nuovo corso e sentendo la necessità di adeguarsi agli standard internazionali, la nuova direttrice ha voluto fare della comunicazione social un tratto distintivo della Galleria Nazionale. In passato poco presente sulle piattaforme digitali di comunicazioni, la Galleria ha dunque visto la nascita di un proprio profilo Instagram nel 2016, gestito da due nuovi collaboratori.

La gestione del profilo Instagram ha da subito seguito la strada della partecipazione. Il profilo del museo è infatti gestito *de facto* dagli utenti: la Galleria non pubblica contenuti propri, ma ha fatto della propria pagina un mosaico e una dashboard delle foto degli utenti che la visitano, ri-postando le loro foto. La ricondivisione delle foto da parte della Galleria avviene nell'ambito di un vero e proprio contest online: di giorno in giorno, infatti, i visitatori del museo condividono le proprie foto utilizzando l'hashtag #LAGNcontest, attraverso cui i gestori del profilo sono in grado di monitorare le condivisioni. Al termine di ogni settimana, vengono “annunciate” le tre foto più belle della settimana scattate dai visitatori, il quale scopre di aver vinto semplicemente vedendo la propria foto condivisa sul profilo del museo.

In questo modo, l'account Instagram del museo è diventato nel tempo un mosaico virtuale di sensazioni, emozioni, punti di vista ed esperienze reali vissute negli spazi del museo. Seppur virtuale, il valore della partecipazione sta nell'apporto che ciascun visitatore fornisce con il

proprio contributo. Il contest ha infatti riscontrato un grande successo e un'ampia partecipazione.

Empty Museum rientra invece tra gli eventi realizzati in occasione della Museum Week 2016: il 17 Ottobre ed il 12 Dicembre, due giorni di chiusura del museo, sono stati realizzati i primi due appuntamenti della serie #EmptyLaGalleriaNazionale, durante i quali un gruppo selezionato di utenti Instagram ha avuto la possibilità di entrare in esclusiva negli spazi del museo "vuoto" e dare sfogo ai propri talenti artistici e fotografici, condividendo poi il contenuto di quanto creato sui social. Gli utenti sono stati selezionati attraverso una "call" aperta sul profilo del museo. I numeri hanno dimostrato un'ampia condivisione di utenti che, da casa, seguiva l'evento, ripubblicando o commentando le foto e i video pubblicati: 53.253 like, 12.535 visualizzazioni video, 2090 commenti.

Il tema scelto è stato quello della femminilità: attraverso la condivisione dell'hashtag #GIRLISTHENEWTIME, ai partecipanti è stato chiesto di interpretare la femminilità ed il ruolo della donna all'interno del museo. *"Non si è trattato quindi soltanto di fotografare le opere, l'architettura e gli angoli più belli e inediti dell'allestimento, ma di interpretare il tema della femminilità. Le immagini scattate dalle partecipanti sono il messaggio prima della parola ed esprimono la percezione della donna".*¹⁸⁷

Entrambi i progetti, sebbene prevedano un'interazione meramente virtuale, dimostrano come la partecipazione possa passare anche per vie digitali, semplici da gestire, ma dalla grande attribuzione di significato da parte degli utenti. Come dimostrano i numerosi commenti accorati dei tanti teenagers e giovani adulti che interagiscono online con il museo, è stato creato così un'ulteriore ponte di collegamento con una parte di pubblico che, per età anagrafica, spesso è poco avvezzata a frequentare i musei e che invece ora sembra essere stata invogliata a scoprirli.

¹⁸⁷ Report 2017, p. 155.

3.4.2 Museum Beauty Contest

Il Museum Beauty Contest è stato a tutti gli effetti il primo progetto partecipativo collettivo della Galleria Nazionale: la sua realizzazione ha visto la collaborazione di tutto lo staff e la partecipazione attiva del pubblico.

Il contest è consistito in un vero e proprio concorso di bellezza:¹⁸⁸ ad essere giudicate, 70 opere della collezione della Galleria recanti ritratti femminili e maschili. Ideatore e direttore artistico del concorso è stato Paco Cao, artista contemporaneo di origine spagnola, noto per le sue espressioni artistiche che tendono a privilegiare l'uso di diversi media, la partecipazione collettiva e la riflessione sulle strategie pubblicitarie.

Nella fase preliminare, il direttore artistico ha dovuto selezionare 35 ritratti femminili e 35 ritratti maschili tra i molti presenti in Galleria (nelle sale, ma anche nei depositi): l'operazione ha visto un totale coinvolgimento dello staff del museo, dal direttore ai curatori, dal dipartimento educazione agli addetti al restauro, con un'attenzione particolare agli assistenti di sala, considerato il loro personale rapporto quotidiano e continuo con le opere d'arte.

Le regole del concorso erano poche e semplici: la giuria del concorso era composta dal pubblico e la votazione era aperta a chiunque desiderasse partecipare.

La prima fase del concorso è stata una fase di preselezione (Ottobre 2016-Gennaio 2017): 18 ritratti femminili e 18 ritratti maschili sono stati scelti mediante votazione online.

Nella seconda ed ultima fase, i ritratti scelti sono stati esposti nel salone centrale del museo ed oggetto di un'ulteriore selezione, operata mediante votazione sia online che negli spazi del museo, in quest'ultimo caso inserendo la propria preferenza in un classico bussolotto.

Il concorso è culminato in un *grand finale*, tenutosi il 27 Marzo 2017: il pubblico e lo staff museale sono stati invitati ad una vera e propria cerimonia di premiazione durante la quale, tra performance e declamazioni sceniche, sono stati proclamati Miss e Mister Galleria. Dopo la premiazione, i ritratti hanno continuato ad essere esposti nelle sale fino al 1° Maggio.

A far discutere sia la stampa che lo stuolo di critici sono state le scelte di comunicazione e promozione del progetto: oltre alle consuete forme di pubblicità (cartelloni pubblicitari,

¹⁸⁸ Per il progetto, è stato creato un sito ad hoc: <http://www.museumbeautycontest.com/#>.

locandine, tram dedicati etc), Paco Cao e la direttrice hanno presentato ufficialmente il concorso anche nel corso della nota trasmissione televisiva *Tu sì que vales* su Canale 5.

Critiche a parte, il progetto ha avuto l'importante merito di far avvicinare migliaia di persone al museo e alle sue collezioni: attraverso il voto, massima espressione di partecipazione alla vita sociale, il pubblico ha preso parte ad un processo collettivo che lo ha progressivamente avvicinato al museo. Il discorso è ancor più importante se consideriamo quanti, fra i votanti, non avevano mai visitato il museo o lo conoscevano poco: si sono contati infatti 42.938 voti online e 14.505 voti in Galleria tramite bussolotto.

Inoltre, lo stesso staff del museo si è sentito parte di questo movimento collettivo. Tra le principali partnership del progetto vi sono state: Fondazione Banca Nazionale delle Comunicazioni, American Academy in Rome, Lorenzo Bassetti e Atresmedia-Canale 5.

Le parole del direttore artistico sono sicuramente più esaustive:¹⁸⁹

“Il progetto è legato all'utilizzo di strategie pubblicitarie e di comunicazione di massa. Ci racconti questo aspetto?”

Ho intenzione di aprire la partecipazione a un pubblico il più ampio possibile. Per questa ragione, la presenza mediatica e tutti i processi di intensa mediazione pubblica sono necessari, essendo i principali canali di comunicazione del processo. Stiamo parlando di un concorso di bellezza: ogni concorso, come accade per le elezioni politiche, implica una campagna pubblicitaria. Tutto ciò, se incontra l'interesse dei mezzi di comunicazione di massa, senza dubbio può avere una grande risonanza. Il Museum Beauty Contest propone piattaforme di mediazione intrecciate: la sala di promozione e la votazione al museo, internet nel suo complesso, e mass media, stampa, radio, televisione e canali social. Questo processo comunicativo mi permette anche di mettere in discussione il dogma democratico. Pop politico?

L'interazione è parte fondante del tuo lavoro. Cosa chiedi e cosa ti aspetti dal pubblico? Quali sono state le reazioni finora?

Nel caso concreto del Museum Beauty Contest, ciò che si chiede e ci si aspetta da parte del pubblico è il voto e ciò che questo implica [...]

¹⁸⁹ Intervista a Paco Cao, consultabile al link: <http://lagallerianazionale.com/2017/01/20/il-museum-beauty-contest-raccontato-da-paco-cao/>.

L'interazione con il pubblico è qualcosa che io uso spesso; nel caso del concorso, tra le altre cose, faccio uso del processo di votazione. Tale interazione si manifesta di solito su due fronti: contatto con i votanti e rapporto con i media e i social network. Il lavoro con il team del museo, che è considerato nel suo insieme, è un elemento essenziale in questo processo interattivo. Insieme al voto in sé, si raccolgono altri tipi di risposte, alcune entusiastiche e altre critiche. Mi interessano molto le reazioni negative provenienti dai social network. Sono molto grato per alcuni contributi. I punti di disaccordo possono aiutare la crescita di qualsiasi lavoro, per sostenerlo e rinforzarlo. In questo caso c'è stata una grande riaffermazione. Ci sono stati contributi positivi che mi hanno fatto vedere e correggere gli errori sul sito web del progetto, un fatto che dimostra il carattere aperto del mio lavoro e la mia capacità di connettermi e beneficiare della reazione del pubblico da diverse angolazioni. Peccato che alcuni professionisti qualificati non si sono ritrovati nell'idea di processo che mi accompagna da sempre. Questa naturalezza procedurale è ciò che spiega la necessità di avere una piattaforma web, in continua evoluzione, in cui si integrano tutti i tipi di correzioni e aggiunte. Considero un vero successo essere stato capace di destare l'interesse dell'artista Iginio De Luca, che ha prodotto un'opera in segno di disaccordo con la mia partecipazione a "Tú sí que vales". In questo modo il dialogo cresce nell'ambito della creazione artistica altrui. Nonostante questo, il concorso di bellezza nella Galleria Nazionale di Roma e la mia partecipazione alla televisione italiana sono stati celebrati con entusiasmo in altri ambiti degli stessi canali social. La partecipazione è stata anche messa in relazione con una vecchia intervista fatta con Raffaella Carrà, su TVE1, in occasione della presentazione del mio progetto "Rent-A-Body". Ciò dimostra che il progetto gode di strumenti di comunicazione già rodati. Tuttavia, mi chiedo dove alcune persone abbiano lasciato il senso dell'umorismo e l'ironia che molto spesso apprezzano. Come è possibile che ci siano persone colte, ancorate a modelli e idee inamovibili che gli impediscono di lasciare spazio ad altri comportamenti? La storia, inclusa quella dei musei, dimostra che i modelli socio-culturali si trasformano. Pertanto, un museo non sfugge a questa evoluzione e la maniera di percepirlo e presentarlo ha conosciuto importanti cambiamenti nel corso del tempo. D'altra parte, la funzione iniziale di molti dei ritratti-partecipanti al concorso di bellezza non aveva nulla a che fare con la loro presentazione o conservazione in un museo. Come annunciato nello script originale del concorso di bellezza nel talent "Tú sí que vales": "sono qui per presentare un'opera d'arte impura, superficiale, banale, ma non troppo..."

Un'ulteriore intervista condotta personalmente ad uno dei responsabili interni del progetto, Alessio Boi, ha permesso di scoprire anche il punto di vista interno:

“Qual è stato il tuo ruolo nell’organizzazione generale del Contest?”

Mi sono occupato dello sviluppo e del design della pagina di votazione sul sito della Galleria Nazionale, e della campagna di comunicazione sui social per promuovere il voto. Sul sito del museo sono state espresse oltre 100.000 preferenze.

Quali sponsorizzazioni e collaborazioni sono state attivate? Si sono rivelati rapporti positivi e soddisfacenti?

Trattandosi di un progetto “spettacolare”, con un elemento di potenziale interesse mediatico, l’artista Paco Cao ha partecipato al talent show con il più vasto pubblico della televisione italiana “Tú si que vales”. Essere riusciti a rompere la quarta parete del museo e della televisione è un risultato estetico straordinario.

Le relazioni intrattenute con i partner e gli sponsor sono proseguite anche dopo la fine del Contest?

No, ma la partecipazione televisiva ha avuto degli effetti positivi in termine di pubblico anche nei mesi successivi.

Secondo te, è importante coinvolgere il pubblico in maniera “partecipativa”?

È fondamentale aprire la partecipazione ad un pubblico più ampio possibile. Lo facciamo con i progetti speciali (contest, call, corsi di formazione, accademie) e anche quotidianamente sui canali social del museo, condividendo le foto dei visitatori e mettendo insieme voci e punti di vista diversi che si devono conciliare con tutto quello di straordinario che accade al museo (straordinario inteso sia come bello, sia come straordinario, fuori dal prevedibile).

Secondo te, qual è stato l’impatto del Contest sul pubblico?

L’impatto è stato molto positivo: ha partecipato al contest il pubblico abituale del museo e si è aggiunto un nuovo pubblico che prima non frequentava la Galleria Nazionale. Il mondo del museo, a modo suo, ha stabilito il suo show e il suo protocollo spettacolare.

Qual è stato invece l’impatto del progetto sulla Galleria e, in particolar modo, sul suo staff?

Il progetto è partito dal personale del museo: Paco Cao per selezionare i candidati ha coinvolto lo staff al completo, dalla Direttrice ai curatori, dal dipartimento educazione

agli addetti al restauro, con un'attenzione particolare agli assistenti di sala, considerato il loro personale rapporto quotidiano e continuo con le opere d'arte".

3.4.3 Control

Control è stato il secondo progetto-evento ideato dall'artista spagnolo Paco Cao, in collaborazione con il museo e con Google: l'11 Dicembre 2017 dieci illustratori e creativi divisi in due squadre si sono sfidate a colpi di Tilt Brush, la app virtuale di Google che permette di creare scenari in 3D attraverso degli occhiali appositi.

La competizione ha previsto tre prove durante le quali le due squadre hanno realizzato pitture virtuali create con Tilt Brush. Il lavoro degli illustratori si è incentrato sul tema del controllo, della sottomissione, della sorveglianza e della liberazione in tutte le sue forme, argomenti di cui i creativi hanno discusso con l'artista nella settimana precedente la gara.

Durante la competizione, il pubblico ha potuto osservare gli illustratori lavorare dal vivo nel loro spazio virtuale, mentre le storie visive delle due squadre venivano proiettate in grande scala nella Sala della Guerra. Inoltre, durante la performance il pubblico è stato coinvolto come giuria dall'artista Alex Braga, che ha chiamato alla partecipazione attiva i presenti sottolineando nuovamente la natura partecipativa della performance.

La competizione, tuttavia, è terminata senza un effettivo vincitore, dal momento che l'artista ha deciso di concludere la gara a pari merito, introducendo quindi metaforicamente la questione dell'equilibrio nel discorso più ampio del controllo.

Il progetto però non è terminato qui: il 14 Giugno 2018, la Galleria Nazionale ha presentato in anteprima il video della performance Control, annunciando che esso sarebbe divenuto opera digitale permanente del museo, esposta pertanto nelle sale.

In questo caso, dunque, la partecipazione si è spinta al suo massimo: da un lato, il lavoro degli illustratori e creativi è entrato a far parte della collezione del museo a partire dalla partecipazione ad un progetto del museo; dall'altro, il pubblico, attraverso lo strumento della votazione e del consenso, ha metaforicamente contribuito alla creazione artistica e partecipato indirettamente alla realizzazione di una futura opera del museo.

Come si legge sul sito del museo: *“Per la prima volta entra a far parte di una collezione museale un’opera nella quale Tilt brush, l’ultima app di realtà virtuale di Google, è applicata all’arte. La Galleria Nazionale si conferma ancora un luogo dove le questioni e gli interrogativi d’attualità entrano a pieno titolo nel dialogo tra il museo e la società, seguendo una linea avviata nel 2015 con il nuovo corso della Direttrice Cristiana Collu”*.

Bisogna inoltre sottolineare l’importante partnership stipulata in occasione del progetto, quella con Google Arts & Culture: oltre all’uso della tecnologia Tilt Brush, la piattaforma di google dedicata all’arte, ha lanciato la nuova pagina della Galleria Nazionale, in cui oltre 400 opere sono state digitalizzate e sono visibili al grande pubblico.¹⁹⁰

3.4.4 Time-Action

Il contest TimeAction è stato l’ultimo progetto partecipativo effettivo portato avanti dalla Galleria Nazionale, iniziato ad Ottobre 2017 e concluso a Gennaio 2018: si è trattato di un video contest dedicato ad artisti, videomaker, designer e creativi in generale pe raccontare la Galleria e la mostra Time Is Out of Joint. Come si legge nel bando, *“l’attuale allestimento delle collezioni – pensato come una mostra sul tema del tempo – supera la consueta traccia cronologica e si articola in percorsi simultanei in cui le opere sono accostate per assonanze, contrasti, rimandi e citazioni, offrendo un punto di vista inatteso, moltiplicando sguardi, prospettive e nuove letture”*.

Il contest era aperto a chiunque senza limiti di età e ha avuto come finalità quella di selezionare video/spot realizzati con qualsiasi tecnica: unico requisito, quello di essere *“inediti, originali, sperimentali e innovativi”*.

I premi previsti dal contest sono stati:

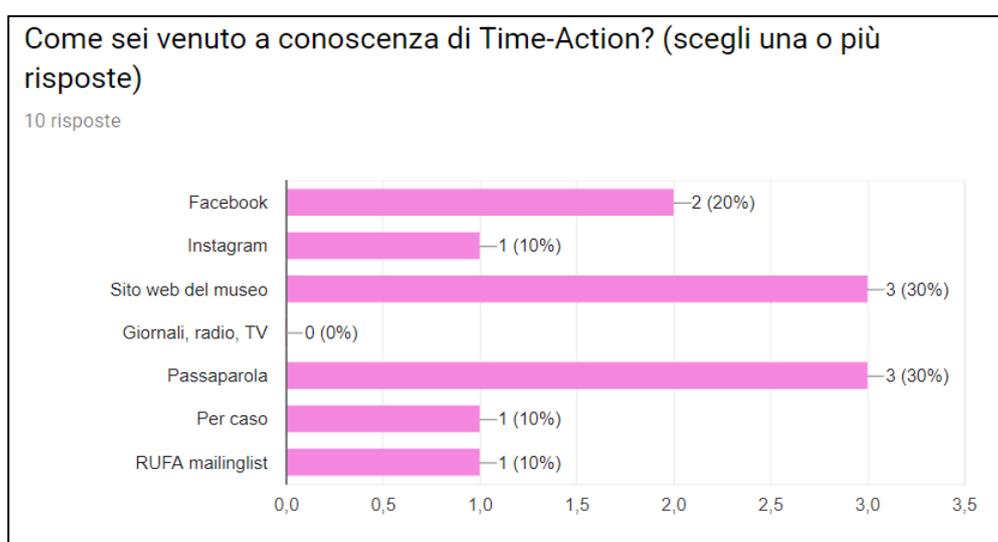
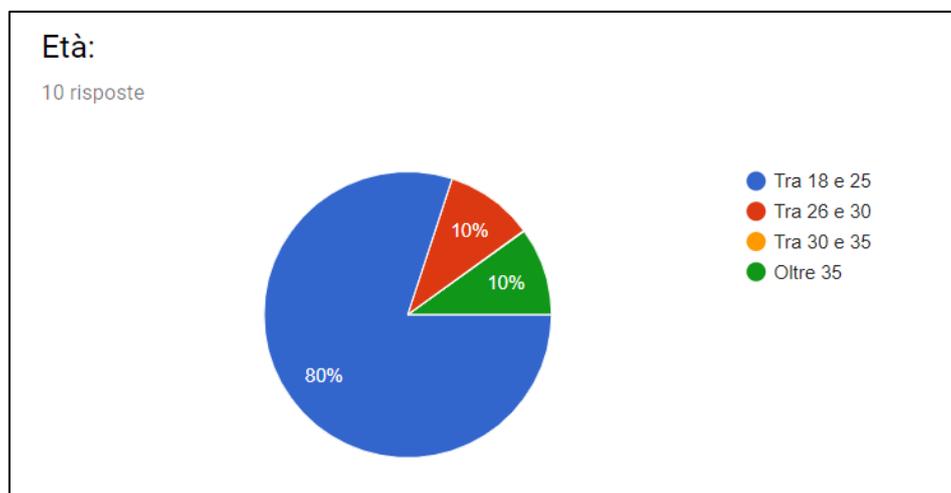
- *In [be]tween* (2.500€): premio al video che rappresenta meglio il dialogo tra il museo e la collezione e tra le opere stesse;
- *The Social Network* (1.000€): premio al video più visualizzato su Facebook.
- *Citizens Trust* (500€): premio al video più votato dai visitatori del museo. Per esprimere il voto, è stata allestita una speciale postazione nella Sala delle Colonne.

¹⁹⁰ <https://artsandculture.google.com/project/la-galleria-nazionale>.

Dei dieci finalisti selezionati, i video *Ouroboros* e *A_____* hanno vinto il *premio In [be]tween*, il video *Meanwhile* il *premio The Social Network*, mentre il video *I visitatori* il *premio Citizen Trust*.¹⁹¹

Anche in questo caso, dunque, il pubblico ha potuto proporre liberamente la propria interpretazione del museo e delle collezioni e ha partecipato attivamente e creativamente alla creazione di un contenuto in cui la Galleria si è identificata e che poi divulgato e promosso: il pubblico è entrato a tutti gli effetti nella catena di creazione di valore.

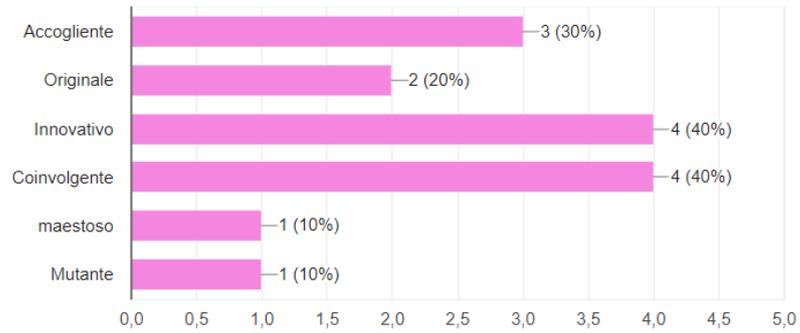
Data la massiccia partecipazione e i riscontri positivi della stampa e dello staff stesso, durante il mio stage ho deciso di svolgere un sondaggio fra i dieci finalisti, chiedendo loro un feedback sulla partecipazione all'evento a posteriori. I risultati sono espressi dai grafici sottostanti:



¹⁹¹ I video sono visibili al seguente link: <http://lagallerianazionale.com/progetto/time-action/>.

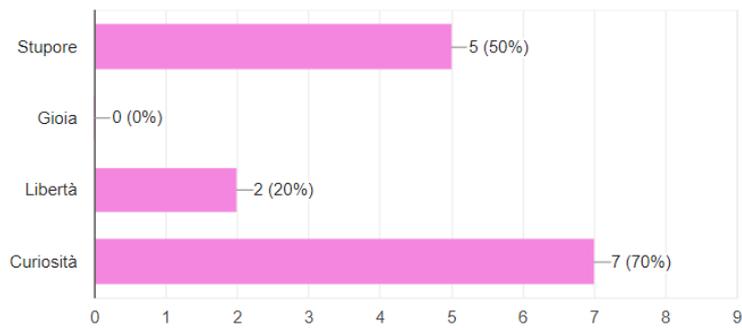
Hai percepito la Galleria Nazionale come un luogo? (scegli una o più risposte)

10 risposte



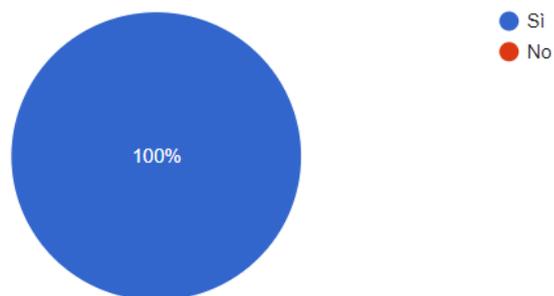
Quali sensazioni ti ha suscitato la mostra "Time is Out of Joint"? (scegli una o più risposte)

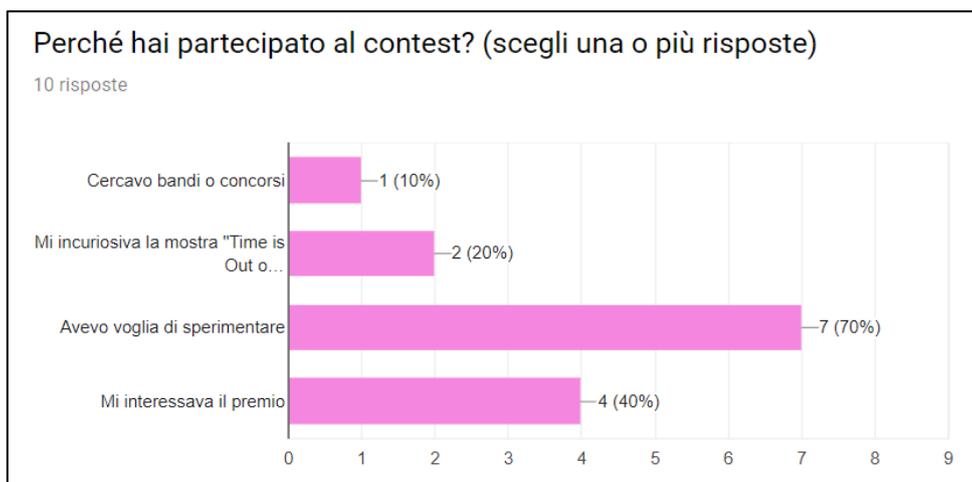
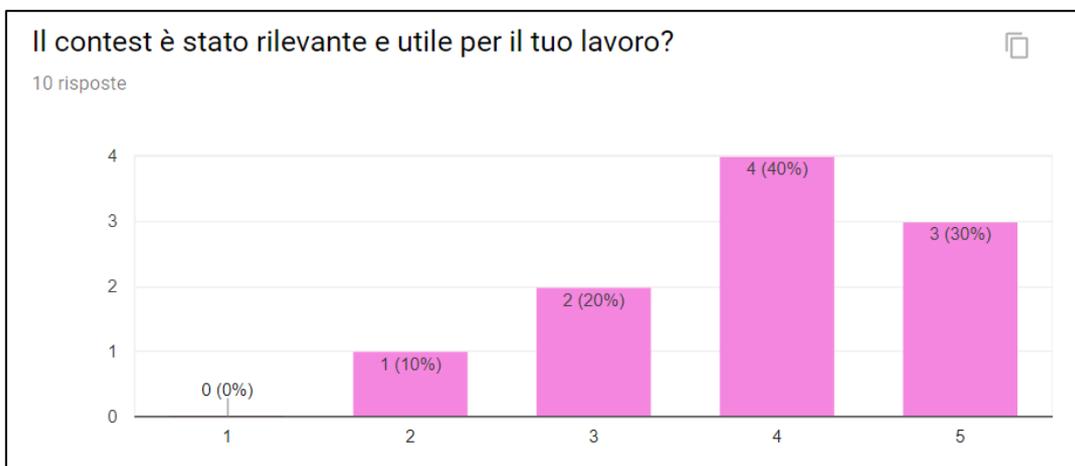
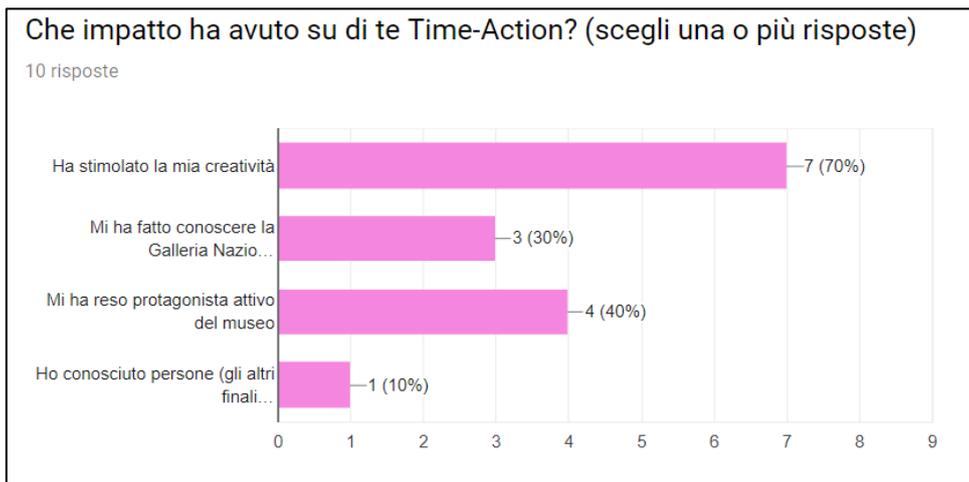
10 risposte



Dopo il contest, percepisci il museo come un luogo familiare?

10 risposte





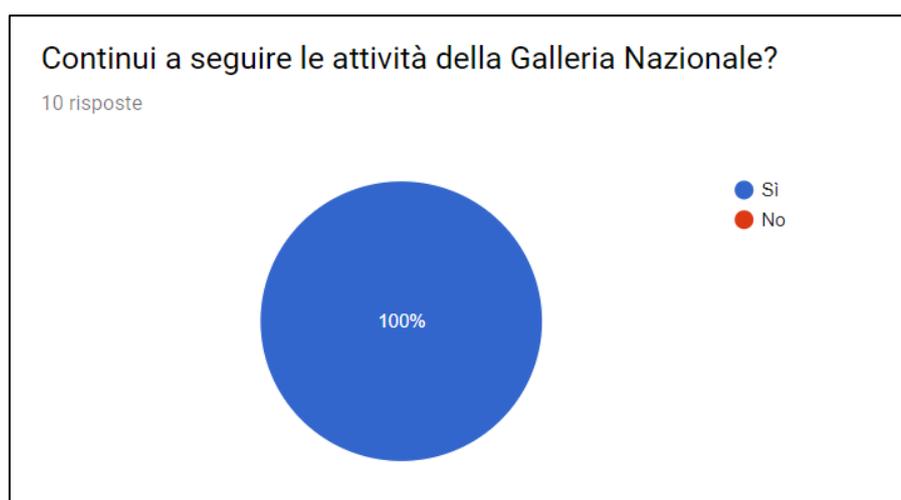
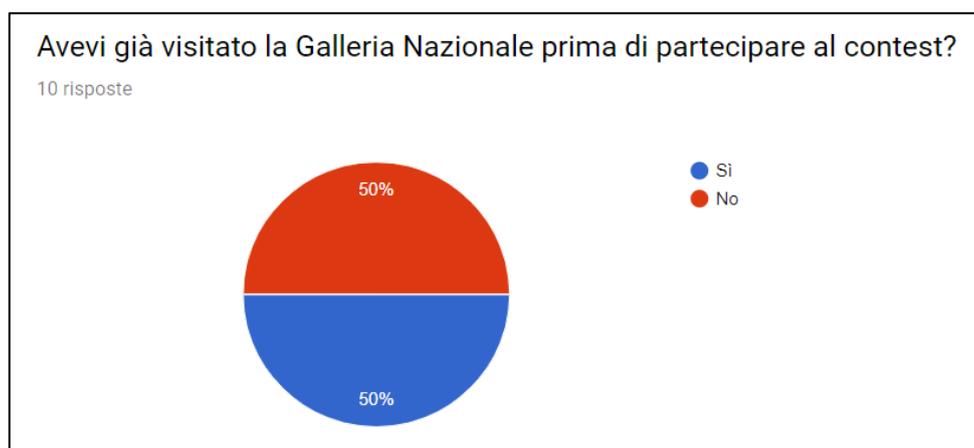
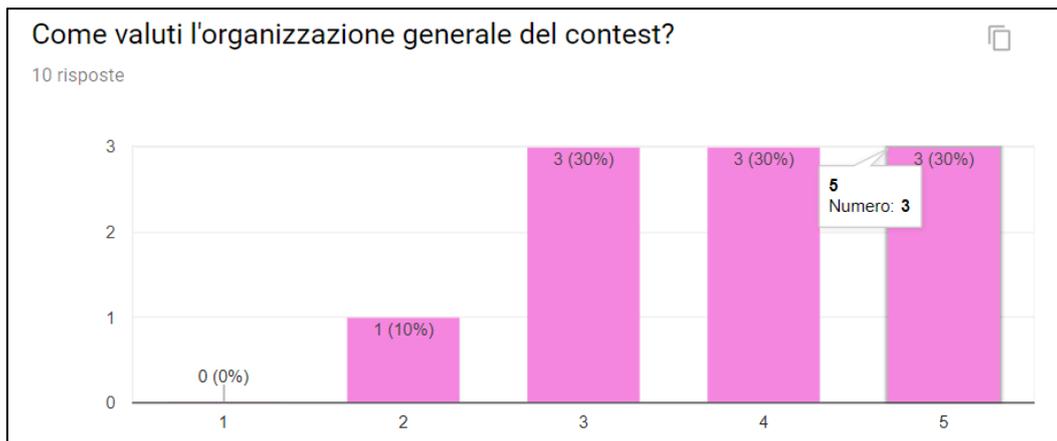


Fig. 15-25: elaborazioni estrapolate da Google forms a seguito della somministrazione online.

Capitolo 4. Analisi del caso: Il parte

4.1 I risultati principali

Se nel capitolo precedente sono state presentate e analizzate tutte le novità della riforma del sistema museale e della nuova Galleria Nazionale, in questo capitolo, invece, prendendo come punto di partenza i framework teorici esposti nel secondo capitolo, si analizzerà la struttura organizzativa del museo ed il suo cambiamento. Si procederà quindi ad analizzare il modo in cui, in un clima di cambiamento e transizione, l'organizzazione abbia dato vita a progetti innovativi e come la gestione di questi ultimi sia stata essa stessa agente di cambiamento.

4.1.1 Analisi dell'organizzazione e del cambiamento

Come anticipato nel capitolo precedente¹⁹², l'attribuzione di autonomia speciale e l'introduzione di una nuova leadership hanno profondamente sconvolto l'assetto organizzativo preesistente della Galleria Nazionale. In questo paragrafo si cercherà quindi di inquadrare la struttura del sistema preesistente ed individuare le principali forze, esterne ed interne, che hanno concorso al cambiamento, il modo in cui quest'ultimo è stato affrontato e i principali risultati che esso ha generato. Dal momento che si parla di cambiamento, nell'inquadrare la natura e la struttura dell'organizzazione del museo in questione bisognerà parlare necessariamente di due sistemi: il primo, antecedente all'introduzione delle novità della riforma, il secondo, immediatamente successivo ad essa e significativamente mutato rispetto al precedente.

Va precisato, inoltre, che l'analisi del sistema organizzativo non include i servizi esterni e le relative risorse umane: per essi si intendono i quattro servizi aggiuntivi affidati in concessione ad esterni, quali il *bookshop*, affidato al Electa, il *servizio di caffetteria e ristorazione*, affidato a Gelmar Novamusa Polo Museale Romano, le *attività didattiche e le audioguide*, affidate a CoopCulture e il *servizio di biglietteria*, affidato a Gebart. Dal momento che la loro gestione (coordinamento personale- mansioni- procedure) è totalmente esternalizzata, oggetto dell'indagine saranno le sole risorse interne.

¹⁹² Vd paragrafo "Le fasi iniziali del cambiamento organizzativo".

Tenendo a mente i framework teorici esposti nel secondo capitolo, il sistema organizzativo e gestionale antecedente la riforma può essere a tutti gli effetti considerato un *sistema ibrido*. I modelli proposti, se considerati singolarmente, non riescono ad individuare da soli tutte le complesse ed ibride caratteristiche che tale sistema possedeva.

Infatti, *“a differenza di quanto si riscontra normalmente nelle strutture pubbliche, che per loro natura istituzionale presentano i caratteri di sistemi meccanici, la gestione di una realtà così articolata fa piuttosto pensare ad un sistema organico”*.¹⁹³ Tale sistema, così come quello della maggior parte dei musei nazionali italiani, presenta delle caratteristiche tipiche tanto dei sistemi meccanici quanto di quelli organici e può essere considerato contemporaneamente tanto un sistema semplice quanto un sistema complesso.

In primo luogo, rientra tra le caratteristiche che lo rendono un sistema meccanico relativamente semplice il ***basso numero di aree funzionali caratteristiche***. Come per la maggior parte dei musei pubblici italiani, anche per la Galleria Nazionale, i principali obiettivi perseguiti prima della riforma del 2014 erano quelli di tutela, conservazione e valorizzazione delle collezioni possedute.

Per il raggiungimento degli obiettivi di tutela e conservazione, il museo svolge quotidianamente attività volte a preservare, proteggere e conservare lo stato materiale e l'identità delle collezioni, intendendo per esse sia dipinti e sculture sia opere grafiche, fotografie, libri e video, esposti nelle sale o collocati in depositi e archivi. Tali attività sono svolte da sette uffici differenti: Restauro, Ufficio Registrazione e Prestiti, Archivi, Biblioteca, Laboratorio fotografico, Ufficio Mostre e Ufficio studi e pubblicazioni. Se ai primi cinque è affidata la conservazione materiale e la corretta catalogazione delle opere possedute o in prestito, gli ultimi due, invece, hanno il compito di preservarne, approfondirne e diffonderne l'identità. Questi sette uffici, dunque, rientrano in un'unica area funzionale che può essere definita *“Cura, studio e gestione delle collezioni”*.

Per il raggiungimento del terzo obiettivo, quello della valorizzazione, il museo svolge una serie di attività volte a migliorare ed incrementare la conoscenza delle collezioni nonché la fruizione pubblica: nel sistema organizzativo pre-riforma, vi rientravano soltanto le azioni di

¹⁹³ DAINELLI, SIBILIO PARRI, p. 96.

comunicazione e le azioni didattiche. Sebbene queste ultime, almeno nei musei stranieri, rientrino in un'area funzionale appositamente dedicata all'educazione museale, in questo caso le attività didattiche vengono fatte rientrare nel concetto di valorizzazione in quanto considerate un ulteriore strumento di miglioramento ed incremento della fruizione pubblica. Incaricati di svolgere le attività sopra menzionate sono quindi l'Ufficio stampa e comunicazione ed i Servizi educativi. Inoltre, se tra gli obiettivi delle esposizioni temporanee viene fatto rientrare quello di una maggiore e migliore fruizione pubblica e diffusione della conoscenza delle collezioni, allora anche l'attività dell'Ufficio mostre rientra in questa seconda area funzionale, che si può genericamente identificare come "*Valorizzazione*" oppure, più precisamente, "*Comunicazione, educazione e promozione delle collezioni*".

Così come emerge dal vecchio organigramma, le aree appena descritte sono le *due aree funzionali caratteristiche* della Galleria Nazionale, ovvero quelle direttamente preposte al conseguimento dei macro-obiettivi di tutela e valorizzazione.

Rientrano invece tra le *aree funzionali integrative* quelle della "*Amministrazione, finanza, controllo e gestione del personale*" e quella denominata "*Struttura, allestimenti e sicurezza*": alla prima corrispondono l'Amministrazione e l'Ufficio del personale, alla seconda i Servizi per l'architettura. Tali aree, fondamentali per l'attività complessiva del museo, sono considerate meramente ausiliarie e strumentali rispetto alle aree funzionali caratteristiche.

Per completare il quadro, va precisato che ciascuno degli uffici sopra menzionati conta solo una o al massimo tre risorse.

Contribuisce inoltre a definire il sistema organizzativo del museo l' **elevata specificità delle competenze**: data la specificità dell'istituzione museale stessa, la relazione fra le competenze ed i compiti assegnati risulta infatti molto stretta e le competenze possedute risultano non spendibili in altri tipi di compiti. Si pensi, ad esempio, a compiti come l'organizzazione di una mostra, il restauro di un'opera o l'attività di ufficio stampa: in tutti e tre i casi, sono richieste competenze specifiche legate rispettivamente al possesso di nozioni storico-artistiche e manageriali, tecnico-scientifiche e umanistico-letterarie.

Nel caso specifico presentato, tuttavia, un ruolo cruciale è giocato dall'**esperienza**: i numerosi anni di servizio e, quindi, l'esperienza maturata nello svolgimento delle relative mansioni, sono stati la principale fonte di acquisizione delle competenze specifiche delle risorse. Queste ultime, infatti, ad eccezione dei restauratori, condividono lo stesso background accademico e la stessa modalità di selezione: si tratta di laureati in discipline umanistiche (lettere con indirizzo storico-artistico), selezionati con concorso pubblico anni addietro.

L'esperienza maturata nello svolgimento costante e continuativo di una singola mansione per diversi anni rende quindi ciascuna risorsa fortemente "gelosa" delle proprie competenze e attaccata alla mansione svolta.

Inoltre, a fronte di un'elevata specificità, si riscontra però una **bassa specializzazione delle mansioni**, ovvero una loro trasversalità: considerato il numero esiguo di risorse per ciascun ufficio, ad ogni mansione è collegato un gran numero di attività. Si veda, ad esempio, l'organizzare una mostra, mansione che contiene in sé: le attività di programmazione, di coordinamento con artisti, curatori e membri degli altri uffici, di predisposizione della documentazione per i prestiti, di predisposizione dei testi, di supervisione diretta delle fasi di allestimento e disallestimento e molto altro.

Allo stesso tempo, però, si riscontra un'**elevata differenziazione delle mansioni e rigidità nella definizione dei compiti**: ciascuna mansione è infatti ben distinta dalle altre e tra lo staff si percepisce una netta distinzione dei compiti, così da essere chiaro in ogni momento "chi deve fare cosa".

Inoltre, come nella maggior parte degli uffici della pubblica amministrazione, si riscontra un'**elevata formalizzazione dei compiti e delle procedure**. Per ciascun ufficio, infatti, non solo la sequenza delle attività necessarie al raggiungimento dell'obiettivo è chiara e standardizzata, ma essa è anche regolata da una serie di procedure e norme ben precise, tipiche delle istituzioni pubbliche. Si pensi, ad esempio, alla mansione del restauratore: ciascuno dei compiti collegati ad essa segue una sequenza consolidata di attività da svolgere. Nel caso in cui si debba restaurare un'opera, ad esempio, si procede dapprima alla verifica dello stato conservativo, al controllo ambientale espositivo e alla progettazione dell'intervento di restauro, si interviene poi direttamente sull'opera e si predispongono tutti i documenti ufficiali

relativi. Allo stesso tempo, ciascuna attività segue delle procedure burocratiche ben precise ed il rispetto di criteri tecnico-scientifici direttamente individuati dal Ministero.

Il discorso della standardizzazione di compiti e procedure è valido anche per mansioni non propriamente tecniche, come possono essere quelle connesse all'Ufficio registrazione e prestiti, Ufficio mostre ed Ufficio stampa e comunicazione: in tutti i casi, la sequenza di compiti è programmata in maniera standard e segue sempre le stesse procedure.

Allo stesso modo, anche i flussi informativi interni sono regolati da norme e procedure: qualsiasi comunicazione di informazioni concernenti l'organizzazione prevede infatti la predisposizione di circolari, comunicazioni di servizio e protocolli.¹⁹⁴

Per quanto concerne invece la **gerarchia**, si percepisce una discrepanza fra la definizione della **struttura gerarchica** e le **relazioni gerarchiche**: da un lato, infatti, l'appartenenza ad una delle tre aree menzionate nel capitolo precedente è il criterio principale di definizione della linea gerarchica. Solo l'appartenenza alla terza area, infatti, attribuisce alla risorsa lo status di *funzionario*, con una relativa fascia retributiva superiore rispetto alle aree inferiori. Al contrario, i dipendenti di seconda area sono definiti *assistenti* e *operatori*: a distinguere i primi dai secondi sono il titolo di studio e una fascia retributiva maggiore. Alla base della piramide gerarchica, vi sono i dipendenti di prima area, ovvero gli *addetti ai servizi ausiliari*.

Direttamente al di sopra dei funzionari, vi sono i quattro organi al vertice con, in cima, la Direttrice.

Le relazioni gerarchiche, al contrario, non sono nette come tipicamente accade per strutture connotate da una forte struttura gerarchica: esse sono smussate ed indebolite dal fatto che il personale di terza area collabora costantemente con quello di seconda area. Non è raro infatti che alcuni Uffici siano composti da due risorse al massimo, di cui una almeno di seconda area: di fronte ad un numero così esiguo e considerati l'elevato numero di compiti da svolgere

¹⁹⁴ «Il protocollo informatico, anche con le sue funzionalità minime, costituisce l'infrastruttura di base tecnico-funzionale su cui avviare il processo di ammodernamento e di trasparenza dell'amministrazione. Attraverso l'integrazione con le procedure di gestione dei procedimenti amministrativi, di accesso agli atti e alle informazioni e di archiviazione dei documenti, il protocollo informatico realizza le condizioni operative per una più efficiente gestione del flusso informativo e documentale interno dell'amministrazione, anche ai fini dello snellimento delle procedure e della trasparenza dell'azione amministrativa», si legge sul sito del museo (<https://bit.ly/2QjaMik>).

nonché di anni di collaborazione, le relazioni gerarchiche sono poco percepibili e si concretizzano in mere responsabilità burocratiche.

Per concludere il discorso relativo alla gerarchia, vi è poi un particolare tipo di relazione gerarchica, tutta propria delle istituzioni museali. Indipendentemente dalla posizione occupata nella linea gerarchica, a rilevare è soprattutto la natura del profilo ricoperto: l'evoluzione storica dell'istituzione museale ha voluto che i profili di curatore e conservatore godessero di una fama notoriamente maggiore rispetto a tutti gli altri profili, non solo all'esterno, ma anche internamente all'organizzazione stessa. Questo è percepibile anche nel museo in questione.

Il quadro appena descritto sembra far pensare che il vecchio sistema organizzativo fosse connotato esclusivamente da caratteri tipici dei sistemi meccanici. Al contrario, **l'informalità dei meccanismi di coordinamento** ha contribuito a rendere l'intero sistema più organico di quanto si pensasse: il coordinamento del lavoro dei vari uffici, cioè, avveniva attraverso una comunicazione informale, secondo quello che Mintzberg ha definito *adattamento reciproco*.¹⁹⁵ Come è stato già fatto notare in relazione al funzionamento dei Poli museali ante riforma, *“in questo contesto, coloro che devono risolvere una situazione piuttosto problematica tendono a relazionarsi informalmente fra loro per portare a compimento il proprio lavoro. In concreto, dunque, sembra prevalere, quale meccanismo di coordinamento, l'adattamento reciproco, il quale è sempre combinato con un significativo ricorso alla supervisione diretta”*.¹⁹⁶ Il controllo e la supervisione del lavoro restava quindi nelle mani di coloro che lo avevano direttamente svolto, attraverso però delle puntuali azioni di raccordo con il Sovrintendente.

C'è poi un'ulteriore caratteristica che merita di essere menzionata, ovvero **l'elevato livello di istituzionalizzazione**. Se intendiamo l'istituzione non solo come un *“sistema di norme consolidate e prevalenti che strutturano l'interazione sociale”*¹⁹⁷, ma anche come un *“insieme*

¹⁹⁵ H. Mintzberg, *La progettazione della struttura organizzativa*, 1985.

¹⁹⁶ DAINELLI, SIBILIO PARRI, 2012, p. 96.

¹⁹⁷ G. M. Hodgson, *What are Institutions?*, in *Journal of economic issues*, Vol. XL, No. 1, Marzo 2006, p. 2.

di principi regolativi dell'azione"¹⁹⁸, all'interno del museo si riscontrano modalità di interazione, comportamenti e principi di condotta seguiti inconsciamente e dettati indirettamente dall'istituzione stessa. Questo equivale a dire che, la natura di istituzione culturale pubblica propria del museo ha plasmato e forgiato nel tempo mentalità e comportamenti di coloro che vi lavorano, soprattutto ai livelli più alti della linea gerarchica, mentalità e comportamenti che, a distanza di anni, sembrano esser diventati consustanziali all'organizzazione stessa.

Quello che rende le risorse interne un gruppo omogeneo, dunque, è la comune appartenenza ad uno stesso sistema istituzionale di riferimento.

Oltre alle componenti *strutturale*, *giuridico-formale* e *prescrittiva*, si riscontra quindi un elevato grado di istituzionalizzazione anche di quella componente dell'istituzione definita come *cognitiva* e, come sottolineano alcuni autori, "quanto maggiore è il grado di istituzionalizzazione lungo tutte e quattro le componenti, tanto più organizzazioni, procedure e modelli di comportamento e relazioni sociali funzionano come "compartimenti stagni" e sono insensibili, impermeabili alle pressioni e ai mutamenti ambientali".¹⁹⁹

A completare definitivamente il quadro del sistema organizzativo ante-riforma, è la **condivisione dell'identità del museo**: tutti i membri dello staff condividono una visione "tradizionale" del museo, come luogo di tutela, conservazione e valorizzazione delle collezioni a fini di studio o di didattica. A prevalere dunque è un'immagine comune del museo come luogo di tradizione storico-artistica, deputato alla conservazione ed esposizione di opere d'arte.

Tuttavia, già prima della riforma e delle sue conseguenze, l'identità del museo era stata messa a dura prova quando, alle funzioni tradizionali del museo, erano state affiancate funzioni di tipo commerciale:²⁰⁰ sebbene affidate ad esterni, l'introduzione del merchandising e della ristorazione hanno diversificato profondamente l'attività del museo, con ricadute

¹⁹⁸ L. Lanzalaco, *Istituzioni, Organizzazioni, Potere*, 1995, citato da A. Colarusso, *Il servizio sociale nel contesto della pubblica amministrazione. Analisi di una realtà organizzativa e dei possibili percorsi di cambiamento*, tesi di Dottorato in Sociologia, Servizio Sociale e Scienze della Formazione.

¹⁹⁹ Ibidem.

²⁰⁰ Questo è avvenuto con l'emanazione del D.L 14 Novembre 1992, n. 433, *Misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di Stato*, convertito in legge n. 4/1993, nota come Legge Ronchey.

identitarie.²⁰¹ La situazione che si prospetta immediatamente prima della riforma, però, è di totale accettazione dei nuovi obiettivi commerciali del museo e, quindi, dell'identità mutata: considerato l'elevato numero di anni trascorso e la percezione condivisa della necessità di adeguamento alla maggior parte dei musei europei, lo staff sembra aver inglobato placidamente nella nuova identità del museo anche gli aspetti profit-oriented.

Le caratteristiche appena descritte contribuiscono a delineare un sistema organizzativo ante-riforma piuttosto ibrido, ma estremamente stabile, così raffigurabile:

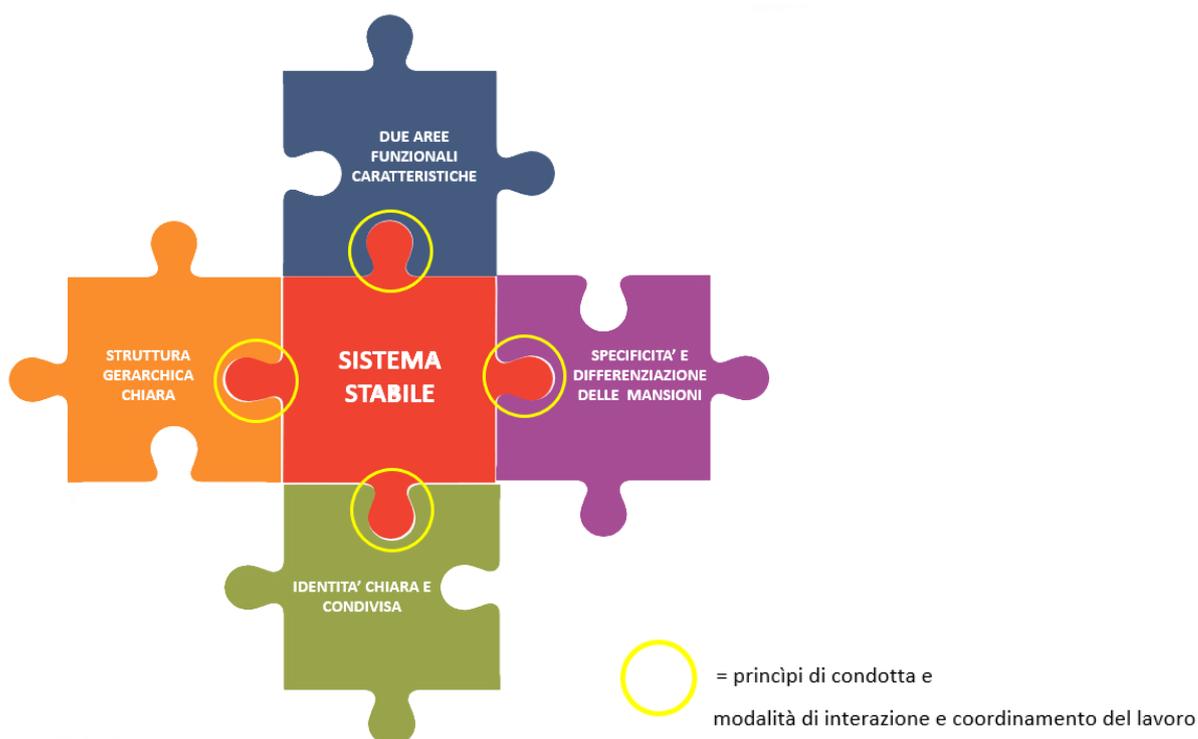


Fig. 26: elaborazione personale.

La stabilità di tale sistema è stata però messa a dura prova dalla riforma Franceschini, percepita in questo caso come una **forza esterna**, proveniente dall'ambiente esterno politico-istituzionale di riferimento.

La riforma, le cui novità sono state ampiamente trattate nel capitolo precedente, ha agito come forza esterna in due modi:

²⁰¹ LIN 2018: «The traditional non-profit culture, which focuses on an altruistic, society-oriented and nonfinancial mission has therefore been challenged by instrumental, market-oriented and commercial thinking and practice».

- 1. *Introducendo un nuovo statuto contenente una nuova mission:*** come visto nel paragrafo 3.3.3, l'introduzione di un nuovo statuto ha reso finalmente il museo un istituto autonomo e la nuova mission contenuta al suo interno l'ha messo al passo con i tempi. Esso è stato agente di cambiamento nella misura in cui ha "imposto" al museo, e quindi all'organizzazione, di diventare un "*luogo vitale e inclusivo*", con "*elevati standard di gestione, comunicazione e innovazione didattica e tecnologica*".

- 2. *Introducendo una nuova area funzionale:*** nello specifico, a generare i cambiamenti più consistenti è stata l'introduzione del nuovo ambito del marketing. Sebbene già accettata dallo staff negli anni addietro la compresenza di attività di natura estetica e attività di natura commerciale, è stato invece più complesso innestare una logica market-oriented, perché apparentemente non complementare con una logica storico-artistica fondata su valori estetici.

- 3. *Introducendo una nuova leadership:*** la riforma ha posto a capo dei musei dotati di autonomia speciale (ex Sovrintendenze) nuovi direttori, scelti secondo criteri differenti rispetto al passato. La maggior parte di essi si è formata in un contesto internazionale e ha potuto pertanto sviluppare un approccio innovativo nei confronti dell'istituzione-museo. In alcuni casi, tuttavia, la loro nomina ed il loro insediamento sono stati percepiti dal personale come un'imposizione dall'alto, dal momento che la loro vision eccessivamente avanguardistica è stata percepita fin da subito come inadatta al contesto delle istituzioni museali italiane.

Alcune parole della neo-direttrice della Galleria Nazionale sono utili a comprendere meglio quanto si sta dicendo: "*Un libro di storia dell'arte è una cosa, il museo è un'altra cosa. Quello che va bene in un libro non basta nello spazio, io non lavoro per gli esperti ma per le persone che visitano il museo [...] Vorrei rendere il museo più poroso, più flessibile, più attento, vorrei non avesse una posizione escludente in un contesto di una tale complessità. L'attitudine giusta del museo oggi è di sapere che esiste*

*qualcos'altro. Ovvio che bisogna essere anche conseguenti e arrivare a dei risultati interessanti [...]”.*²⁰²

Ciascun museo nazionale autonomo ha risposto a proprio modo a tali forze a seconda del nuovo direttore che vi è stato messo a capo, del suo modello di leadership e della predisposizione al cambiamento delle risorse interne. Come emerge anche da ricerche sul tema ma in contesti geografici differenti²⁰³, la maggior parte del personale museale ha percepito i cambiamenti istituzionali in atto come un'imposizione dall'alto, non riuscendo dunque a sentirsi veramente parte di questa più ampia visione del legislatore.

Nel caso particolare analizzato, come si vedrà, tali novità hanno avuto ricadute tanto sul piano **strutturale** quanto su quello **identitario**.²⁰⁴

Da un lato, infatti, l'introduzione della nuova mission e delle nuove aree funzionali ha innescato un mero **cambiamento formale**, attraverso:

- L'integrazione della precedente identità del museo: una mission nuova e più ampia e l'introduzione della nuova area dedicata al marketing, al fundraising e al rapporto con i pubblici sono da considerare generatrici di un cambiamento identitario meramente formale nella misura in cui sono avvenute solo al livello normativo e quindi sulla carta. Lo staff del museo, infatti, non ne ha percepito la portata rivoluzionaria se non attraverso le sole azioni della direzione che vi hanno dato attuazione.

Dall'altro lato, la nuova direttrice, portavoce di una vision in linea con quella dei policy maker, si è fatta effettiva portavoce di una **sostanziale trasformazione organizzativa**, attraverso:

- L'impianto della nuova mission e delle nuove aree funzionali nel tessuto organizzativo preesistente: per poter realizzare effettivamente gli obiettivi connessi alla nuova mission e fare delle scelte strategiche di marketing e fundraising in linea con quanto

²⁰² Tratto da un'intervista a Cristiana Collu, consultabile al seguente link:

<https://www.artapartofculture.net/2017/03/02/non-piu-gnam-non-solo-galleria-nazionale-intervista-a-cristiana-collu/>.

²⁰³ Y. Jung, *Micro examination of museum workplace culture: how institutional changes influence the culture of a real-world art museum*, in *Museum Management and Curatorship*, 2016, Vol. 31, No. 2, pp. 159-177.

²⁰⁴ Si è fatta qui una distinzione fra “*struttura organizzativa*”, intendendo per essa l'insieme di modalità con cui il lavoro è diviso e coordinato, gerarchia, meccanismi di supervisione e controllo, e “*identità organizzativa*” intendendo invece per essa la cultura, i valori e la filosofia su cui l'organizzazione si fonda.

disposto dal legislatore, la direttrice si è servita di nuovi strumenti gestionali ed organizzativi. Una diversificazione delle attività e del loro contenuto ha richiesto inevitabilmente un nuovo funzionamento interno.

Dal momento che la riforma si è attuata sostanzialmente attraverso l'interpretazione della nuova mission e delle nuove aree funzionali da parte della direttrice, è proprio sugli **strumenti** attraverso cui ciò è avvenuto che bisogna soffermarsi per comprendere in che modo sia cambiata l'organizzazione:

1. Ridefinizione delle mansioni: nell'esposizione delle fasi di cambiamento contenuta nel precedente capitolo, si è visto come una delle prime azioni svolte dalla nuova direttrice è stata quella di ridefinire le mansioni di alcune risorse in maniera più funzionale. Ad essere investito da questo cambiamento è stato principalmente il personale Afav²⁰⁵, ovvero il personale di area II che, per contratto, può essere impiegato nelle sale e, se necessario, anche negli uffici. Anche alcuni funzionari (personale di area III), inoltre, sono stati investiti da questo processo di ridefinizione delle mansioni. Si vedano a tal proposito i verbali delle riunioni iniziali, in cui direzione, sindacati e vecchio personale discutono insieme delle mansioni legate a ciascun profilo e della necessità di non operare demansionamenti, sovraccarichi o attribuzioni di coordinamento superiore, situazioni che potrebbero creare *“difficoltà lavorative a svantaggio del benessere organizzativo”*.²⁰⁶

Tuttavia, sia la ricollocazione del personale Afav sia la ridefinizione delle mansioni dei funzionari hanno portato, da un lato, ad un *riscontro positivo* delle risorse i cui interessi hanno incontrato favorevolmente la decisione della direzione, dall'altro, ad un *atteggiamento di chiusura e ostilità* di quelle risorse le cui mansioni o posizioni

²⁰⁵ Per la definizione di personale Afav e l'inquadramento nell'organico, vd. note 161 e 162. In quella sede, si è già parlato della complessa vicenda che ha investito il personale Afav e del risultato dei tavoli fra direttore e sindacati, indetti per discutere la ricollocazione del personale, avvenuta, a detta del sindacato, in maniera unilaterale.

²⁰⁶ Si legge nel verbale dell'incontro del tavolo tecnico dell' 8 Gennaio 2016. In particolare, in riferimento alla possibilità di nominare un coordinatore superiore dell'ufficio restauro, è stato sottolineato che *“i restauratori del laboratorio sono figure altamente specializzate e non accettano la figura di un coordinatore superiore da parte un collega interno in quanto ciò creerebbe difficoltà lavorative ed a svantaggio del benessere organizzativo [...] ora esistono Aree omogenee senza distinzioni gerarchiche dove all'interno c'è una suddivisione per fasce economiche; il punto di riferimento è con il singolo Storico dell'arte”*.

sono state invece modificate in maniera funzionale, ma senza incontrare i loro interessi.

Tutto ciò ha *messo a dura prova la specificità e differenziazione di mansioni e ruoli* cristallizzati nel tempo.

- 2. Assunzione di nuove risorse umane:** uno degli strumenti attraverso cui la direttrice ha perseguito i nuovi obiettivi, è stata l'assunzione di nuovi collaboratori interni e consulenti esterni, possibile grazie alla nuova autonomia finanziaria di cui gode il museo.

Come detto nel precedente capitolo, i nuovi collaboratori presentano un profilo più o meno simile: giovani tra i 25 e i 35 anni, neolaureati o in procinto di laurearsi. Tutti loro sono confluiti in Uffici preesistenti, tra cui l'Ufficio mostre o l'Ufficio comunicazione; alcuni hanno semplicemente supportato l'ufficio di riferimento nello svolgimento delle attività quotidiane, ad altri sono stati invece affidati ambiti nuovi, come la comunicazione social, il digitale ed i progetti speciali.

Il profilo dei consulenti esterni, invece, è quello di figure altamente specializzate negli ambiti della comunicazione e pubbliche relazioni, curatela, marketing e ricerche di mercato, filosofia, educazione museale e altro. A loro è stato chiesto di svolgere attività di consulenza, dare vita a nuovi progetti o ricercare nuove partnership e sponsorship. A differenza dei collaboratori, dunque, i consulenti non sono stati inseriti nell'organico, ma si sono relazionati direttamente con la direzione.

Da un lato, l'assunzione di nuovi collaboratori è stata inizialmente percepita come una *minaccia all'identità di gruppo condivisa e maturata nel tempo*, strettamente connessa alla condivisione di principi di condotta, norme e comportamenti inconsci propri dell'istituzione. L'elevato livello di istituzionalizzazione dell'organizzazione ha subito un contraccolpo derivante dal fatto che i nuovi collaboratori non sono inquadrati come dipendenti pubblici né fanno capo alle regole di contrattazione imposte dal Ministero.

Il fatto che essi siano invece considerati diretti dipendenti della direzione ha poi automaticamente portato a *mettere in discussione anche le relazioni gerarchiche*.

Un'ulteriore discrepanza fra le vecchie e le nuove risorse è stata generata dal fatto che le prime hanno dovuto gestire una profonda fase di cambiamento, mentre le seconde, assunte già dalla nuova gestione, hanno rappresentato esse stesse il cambiamento.

Dall'altro lato, il ricorso continuo a consulenti esterni, sebbene non inseriti nell'organico²⁰⁷, ha contribuito a *mettere in discussione la specificità ed il contenuto delle mansioni del personale interno*, così da passare da una chiara conoscenza di "chi deve fare cosa" ad un incerto "chi deve fare cosa?". Il personale, infatti, ha lamentato l'eccessivo ricorso a professionalità esterne²⁰⁸, a fronte della possibilità di servirsi di un gran numero di risorse interne. Inoltre, la rilevanza crescente che tali figure e i relativi campi di specializzazione hanno assunto all'interno del sistema organizzativo, ha messo in discussione anche i ruoli e le relazioni di potere.

3. Introduzione di una nuova modalità di interazione e coordinamento: come specificato all'inizio del paragrafo, la modalità di coordinamento prevalente in tale sistema è sempre stata dominata dall'adattamento reciproco. Prima della riforma, infatti, il numero inferiore di attività prodotte e la collaborazione fra risorse prolungata negli anni, ha legittimato un coordinamento ed una risoluzione di problemi e imprevisti attraverso una comunicazione informale.

Con l'introduzione di nuove risorse e numerose attività, *il precedente sistema di coordinamento è stato messo in discussione*, attraverso l'introduzione di una serie di nuove pratiche più rigorose e formali che, invece di soppiantare completamente il precedente sistema, lo hanno integrato, generando quel paradosso della *stabilità-cambiamento* difficilmente risolvibile. La necessaria implementazione di cambiamenti formali provenienti dall'alto orientati ad una maggiore diversificazione delle proprie attività ed efficacia della propria azione, ha imposto un ripensamento dell'informalità delle precedenti modalità di coordinamento.

²⁰⁷ Un confronto fra il numero di consulenze esterne di cui il museo si è servito prima e dopo la riforma aiuta a comprendere il fenomeno: si veda a tal proposito <http://www.ufficiam.beniculturali.it/index.php?it/145/bandi-concorsi-e-contratti> e si confrontino le tabelle dell'anno finanziario 2014 con quelle del 2016.

²⁰⁸ Vd. nota 164.

Su spinta della direzione, si è quindi intensificato il numero di riunioni e brainstorming fra i singoli uffici e la direzione ed è stata introdotta la pratica della “reportistica”, ovvero la creazione di brevi ed immediati report recanti le ultime novità da parte di chi è venuto a conoscenza di esse prima di tutti: la condivisione di informazioni è stata promossa tanto all’interno di uno stesso ufficio quanto fra uffici differenti, nel caso in cui le informazioni fossero trasversali.

4. Ideazione di una nuova immagine del museo, di un nuovo allestimento e di nuovi progetti: dal punto di vista del cambiamento identitario, questa è stata senza dubbio la fonte principale di stravolgimento. Il “restyling” dell’immagine del museo (un nuovo logo- un nuovo merchandising- un nuovo design degli spazi- nuove divise per il personale) improntato ad una maggiore contemporaneità, insieme ad un nuovo allestimento basato su un ordinamento non più cronologico, hanno contribuito a *mettere in discussione l’identità del museo* che il personale condivideva. Come nel caso del cambiamento organizzativo del Musée du Louvre accennato nel secondo capitolo, anche l’organizzazione della Galleria Nazionale ha percepito *“una decostruzione del senso dell’identità organizzativa e dell’attaccamento affettivo ad essa. I due processi, cognitivo e affettivo, sono intimamente legati”*.²⁰⁹

In particolar modo, a minare ancor di più i confini certi dell’identità, sono stati i nuovi progetti di natura partecipativa, o meglio il loro contenuto, ma di questo si parlerà nel paragrafo immediatamente successivo.

²⁰⁹ GOMBAULT 2003, p. 197.

Il vecchio sistema organizzativo ha dunque subito modificazioni, così raffigurabili:

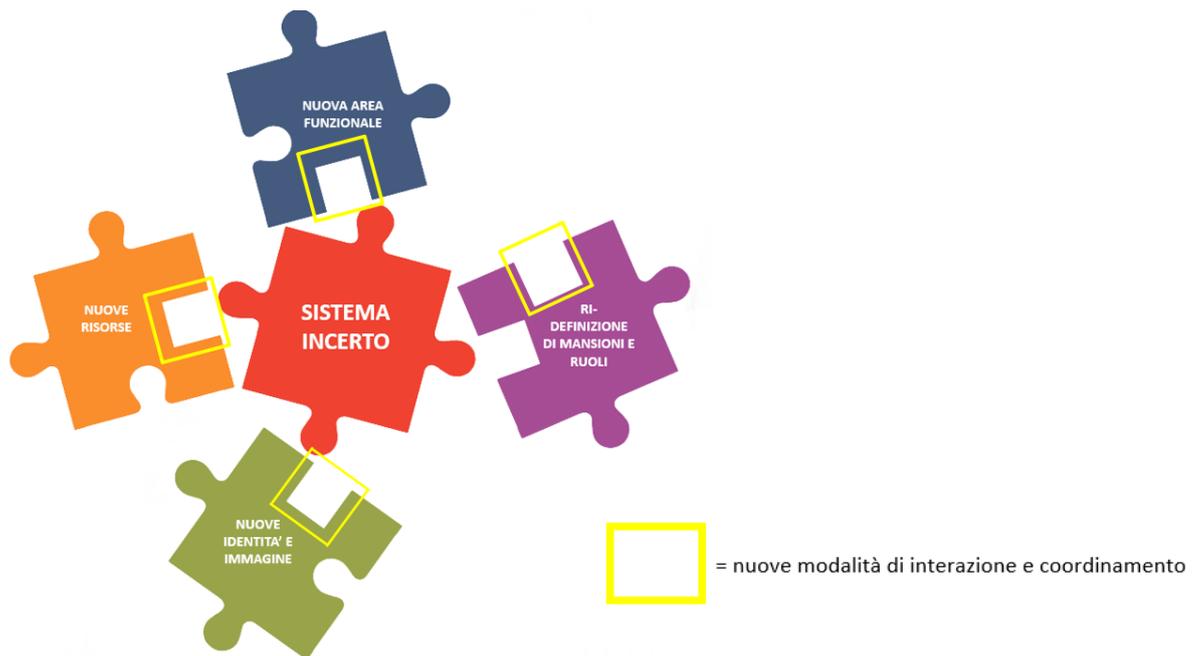


Fig. 27: elaborazione personale.

Questa lunga, ma necessaria rassegna delle principali novità introdotte dopo la riforma ha reso possibile individuare i principali cambiamenti al livello organizzativo.

Il quadro presentato dimostra come un sistema chiuso, cristallizzato nel tempo e stabile sia stato messo in discussione da forze esterne sia dal punto di vista strutturale che identitario. E' emerso inoltre che il personale interno, messo in discussione nel proprio ruolo, nelle proprie relazioni di potere e nella propria identità di gruppo fondata sull'esperienza e sul grado di istituzionalizzazione dell'organizzazione, ha reagito inizialmente con un atteggiamento di chiusura e resistenza generando una forza interna contraria rispetto a quella esterna, ma di eguale intensità. La resistenza opposta da ciascuno si è palesata soprattutto in una difesa del contenuto e della specificità della propria mansione, della propria posizione gerarchica all'interno dell'organizzazione e dell'identità di gruppo, nonché in uno scetticismo palese nei confronti della nuova immagine e dei nuovi progetti del museo.

L'effetto principale dell'incontro-scontro delle forze esterne con le forze interne è stato rappresentato dalla generazione di confusione e ambiguità identitaria, incertezza e frammentarietà organizzativa, tradottesi in *"un clima organizzativo tormentato,*

un'accentuazione della chiusura degli attori interni e della differenziazione fra gli attori [...] e in strategie identitarie di gruppo esacerbate e conflittuali".²¹⁰

L'incontro-scontro tra la forza esterna e la forza interna può essere dunque così raffigurabile:

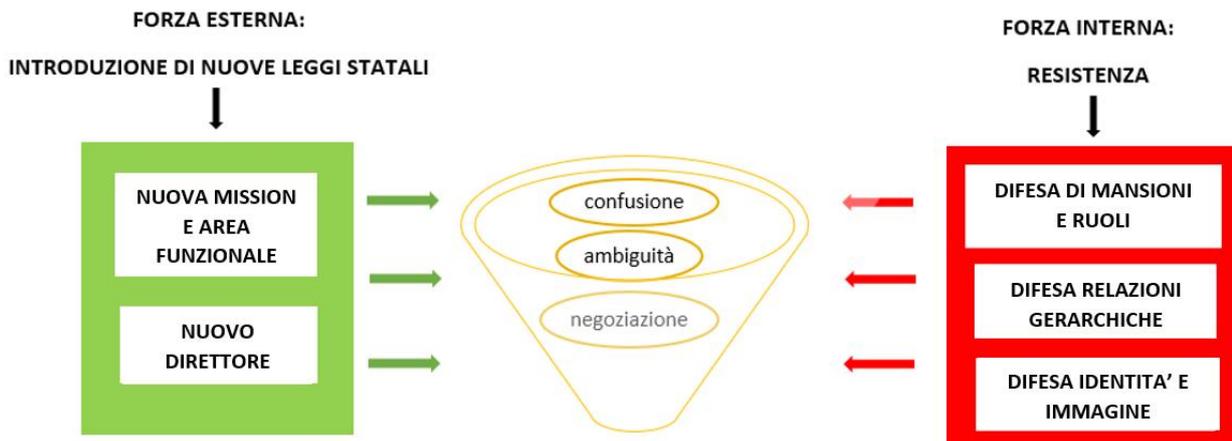


Fig. 28: elaborazione personale.

²¹⁰ Ibidem, p. 198. Sebbene sollecitato da altri tipi di forze esterne, anche nel caso del Louvre il personale ha reagito in maniera analoga al caso presentato.

4.1.2 Progetti partecipativi: formazione della strategia, strumenti e risultati

Come specificato sia nel capitolo che nel paragrafo precedenti, alla nuova direttrice è stato affidato l'arduo compito di recepire e mettere in pratica i cambiamenti formali imposti dalla nuova normativa. A lei, dunque, è toccato il compito di trasformare il contenuto della nuova mission e delle nuove aree funzionali imposte per legge in scelte strategiche.

Sebbene le scelte operate dalla direttrice abbiano risposto a diversi obiettivi strategici, la tesi si è soffermata solo su uno di essi: coinvolgere un numero maggiore e delle tipologie differenti di pubblico, per rispondere ad una nuova missione sociale.

Per raggiungere questo obiettivo, sono stati proposti nuovi progetti di audience engagement, in cui l'approccio partecipativo è stato prevalente: ciascun progetto, infatti, ha coinvolto attivamente il target prefissato.

Il contenuto dei singoli progetti è stato già discusso nel capitolo precedente. Qui, invece, si analizzeranno:

- Il processo di audience development in cui i progetti si inseriscono;
- Gli strumenti adottati per riuscire a realizzare efficacemente tali progetti in un contesto organizzativo fortemente incerto e frammentario;
- Gli effetti che la gestione di tali progetti ha avuto sul processo di cambiamento in atto.

Per quanto concerne il primo punto, la dottrina prevalente dimostra che una efficace strategia di audience development debba essere attentamente pianificata da tutti i membri dell'organizzazione. I framework teorici analizzati nel secondo capitolo sono infatti tutti concordi nel ritenere che *“non si possa cambiare la qualità delle relazioni tra il pubblico e l'organizzazione se prima non si cambia la qualità delle relazioni all'interno dell'organizzazione”*.²¹¹

Questo risulta essere vero in situazioni organizzative connotate da stabilità, cooperazione e coscienza della necessità di un approccio audience-centric e di una relativa strategia di audience development.

²¹¹ THE WALLACE FOUNDATION 2012, p. 8.

Nel caso analizzato, invece, è emersa l'esistenza di un processo di audience development non pianificato e non stabilito a tavolino, in cui un ruolo preponderante è stato rivestito dalla nuova leader. Il processo di formazione della strategia di audience development, in questo caso, sembra rientrare dunque in quello che è stato definito come *modello della visione imprenditoriale*.²¹² A differenza del *modello della pianificazione* e del *modello del design thinking*, quello della visione imprenditoriale *"affonda le radici del processo di formazione della strategia nei misteri dell'intuizione"*. Secondo questa prospettiva, *"il leader conserva uno stretto controllo sul processo di implementazione della strategia da lui/lei formulata"*, rendendo quindi l'intero processo fortemente centralizzato.

Con tutte le distinzioni del caso²¹³, il modello sembra descrivere perfettamente il processo di formazione di una nuova strategia che rispondesse agli obiettivi di aumento e miglioramento della fruizione e della partecipazione alla vita del museo da parte del pubblico. In un contesto di ambiguità identitaria ed incertezza organizzativa, infatti, solo la visione lungimirante e la creatività fertile del pensiero della nuova direttrice, hanno potuto tracciare una strada su cui muoversi per poter sviluppare programmi e attività.

In questo caso, dunque, nonostante il clima organizzativo facesse propendere per una non riuscita del raggiungimento degli obiettivi fissati dal legislatore, la vision ed il carisma della leadership hanno permesso di perseguirli, riuscendo a costruire effettivamente un museo più aperto, vitale e inclusivo.

²¹² H. Mintzberg, J. Lampel, *Reflecting on the strategy process*, in *Sloan Management Review*, Spring 1999, pp. 21-30; K. Peleckis, *Strategic management schools and business negotiation strategy of company operations*, in *Economics and Management*, 2015, Vol. 7, Issue 2, pp. 26-34: *«Under the entrepreneurial perspective, strategy is defined as the process of creating and achieving vision, in which business leaders establish a common framework to generate and implement strategic decisions. Vision intuition and innovation capabilities play key roles there»*.

²¹³ Qui si parla di un direttore di un'istituzione pubblica, non di un imprenditore e si fa riferimento ad un'organizzazione non-profit, non ad un'azienda profit-oriented.

A posteriori, è stato possibile tracciare una mappa delle scelte strategiche messe in atto:



Fig. 29: elaborazione personale

A partire da una classica quadripartizione del pubblico in abituale, occasionale, potenziale e non- pubblico, sono stati portati avanti contemporaneamente tre obiettivi strategici: *diversificazione* (apertura a nuovi pubblici), *massimizzazione* (aumento del numero del pubblico saltuario) e *fidelizzazione* (programmazione per il pubblico abituale).

Ciascun obiettivo è stato tradotto in pure azioni di comunicazione o marketing e in progetti più complessi e articolati. Tali azioni possono esser fatte rientrare in tre aree strategiche: *audience reaching*, *audience engagement* ed *experience improvement*.

Per audience reaching si intende qui l'insieme delle azioni strategiche volte a raggiungere pubblici lontani o potenziali: nel caso trattato, il raggiungimento di non pubblici non è rientrato nelle scelte strategiche, mentre, invece, specifiche azioni di comunicazione online hanno cercato di raggiungere i pubblici potenziali, rappresentati dai più giovani.

Per audience engagement si intende l'insieme di azioni volte a coinvolgere il pubblico, sia online che in situ, sia attraverso strumenti tradizionali sia attraverso pratiche innovative come quella partecipativa: anche in questo caso non sono state messe in atto azioni volte a coinvolgere il non pubblico; al contrario, sia il pubblico potenziale che quello occasionale sono stati coinvolti attraverso azioni di comunicazione della collezione mirate, contest e feste serali,

mentre il pubblico affezionato è stato coinvolto prevalentemente mediante l'invio settimanale di una newsletter, presentazioni di libri ed inviti privati.

Quando si parla invece di *experience improvement*, si intende qui l'insieme delle azioni volte a migliorare la fruizione delle collezioni e l'esperienza di visita in generale: vi rientrano la creazione di nuovi spazi per il pubblico, la predisposizione di nuove audioguide ed il miglioramento delle condizioni di accesso per i disabili.

Per quanto concerne invece gli **strumenti** attraverso cui è stato possibile dare attuazione a queste scelte strategiche²¹⁴, c'è da precisare che, secondo una visione classica, è possibile raggiungere dei risultati efficaci *“quando coloro che hanno partorito l'idea mobilitano altri per cooperare alle attività connesse con la loro visione, costruendo una base organizzativa e raccogliendo risorse di supporto”*.²¹⁵ Ed ancora, *“la responsabilità del leader non è solo quella di intuire il sogno realistico verso il futuro, ma di trovare il consenso di coloro che dovranno realizzarlo”*.²¹⁶

Nel caso analizzato, invece, sebbene posta in una posizione di superiorità gerarchica, la nuova direttrice ha dovuto fare i conti con un effettivo isolamento ed una impopolarità, dovuti ad un non allineamento della propria vision con la prospettiva dominante nell'organizzazione.

La risposta a quella domanda che Richard Normann ha inserito nella sua *“formula imprenditoriale”*²¹⁷, ovvero *“come organizzarsi per riuscire a realizzare la strategia?”*, ha dato in questo caso esiti interessanti.

Sfruttando al massimo le opportunità strategiche offerte dall'ambiente esterno, si è reso necessario, dunque, stringere **nuove alleanze**, almeno nella fase iniziale del lancio dei progetti.

²¹⁴ Dal momento che, tra le molte nuove attività portate avanti dal museo, questa tesi si focalizza sui soli progetti di engagement partecipativo, ci si concentrerà ora sugli strumenti necessari per realizzare solo questo tipo di progetti.

²¹⁵ SGOUREV 2013, p. 2.

²¹⁶ C. Sansavini, *Leadership e gestione del cambiamento*, 2006, p. 45.

²¹⁷ R. Normann, *Management for growth*, 1977.

La maggior parte di queste alleanze è stata di *natura trasversale*: prendendo in prestito una più felice dicitura inglese, le “cross-sector partnership”²¹⁸ stipulate hanno ampliato l’usuale panorama di stakeholders esterni con cui il museo era solito stringere alleanze. Tra le principali, si ricordano la partnership con attori del settore della moda, come Altaroma e attori del mondo della tecnologia digitale, come Google. Tra gli “alleati” prestatati invece dal mondo umanistico, ma considerabili comunque “outsider” nel panorama museale italiano, si ricordano l’artista spagnolo, Paco Cao, direttore artistico di ben due progetti partecipativi e la filosofa Annarosa Buttarelli.

Rientrano inoltre tra i nuovi “alleati” anche i collaboratori esterni assunti ed inseriti nell’organico ed i consulenti esterni che, nella maggior parte dei casi, hanno fatto da intermediari fra la direzione ed i partner esterni.

Sebbene per i musei stranieri non si tratti di pratiche insolite, i musei italiani sono soliti stringere la maggior parte delle proprie relazioni, alleanze e partnership con attori del proprio settore o settori afferenti al proprio, sia di natura privata che pubblica: altri musei, altre istituzioni culturali, istituti di ricerca, scuole, università, esperti del settore.²¹⁹ Nella maggior parte dei casi, il fine principale è quello di creare un network di supporto con cui condividere obiettivi, risorse e programmi.

Nel caso di partnership cross-settoriali, invece, la ragione a monte sembra essere molto spesso quella della necessità della sostenibilità economico-finanziaria dei progetti: per far fronte ad una carenza di risorse finanziarie, infatti, i musei spesso stringono alleanze con aziende profit-oriented. In altri casi, invece, si iniziano collaborazioni con attori virtuosi di settori diversi dal proprio per sviluppare insieme idee e progetti che il museo non sarebbe in grado di fare da solo.

In questo caso, invece, le partnership stipulate con attori periferici hanno avuto due altre motivazioni di fondo:

²¹⁸ C. C. Tien, *Collaboration in museums: the evolution of cross-sector collaboration*, INTERCOM 2006, Conference paper.

²¹⁹ La letteratura circa alleanze fra il settore museale e quello dell’educazione abbonda di contributi: si veda a titolo esemplificativo, B. Bobick, J. Hornby, *Practical Partnerships: Strengthening the Museum-School Relationship*, in *Journal of Museum Education*, Vol. 38, Issue 1, 2013, pp. 81-89.

- Fornire una solida base materiale e motivazionale iniziale per dare attuazione alla visione strategica del leader, così da instillare uno spirito proattivo nell'organizzazione in fase di cambiamento;
- Mettere insieme le proprie competenze, conoscenze ed esperienze trasversali per giungere ad un risultato innovativo.

L'aspetto conclusivo che resta da indagare riguarda **il modo** in cui la gestione dei progetti partecipativi ha influito positivamente sul clima di resistenza ed incertezza che permeava l'organizzazione, giungendo a dei risultati non definitivi, ma sicuramente soddisfacenti.

Se alcuni dei progetti partecipativi descritti non hanno previsto un'attiva partecipazione dello staff (si pensi a *#lagncontest* e *TimeAction*), altri (*Museum Beauty Contest* e *Control*), invece, hanno richiesto l'effettiva partecipazione e collaborazione non solo del pubblico, ma anche dello staff stesso, sia nella fase preparatoria che in quella conclusiva di realizzazione.

Due dei primi effetti che l'ideazione di tali progetti ha avuto è stata l'**innovazione di prodotto e processi** e **lo sviluppo del pubblico**: è stata operata infatti una riformulazione del paradigma dell'offerta, *"che non si focalizza più, come da tradizione, sulla conservazione da parte delle istituzioni e la fruizione da parte del pubblico, ma su una relazione in cui il museo chiama all'azione e alla partecipazione i suoi visitatori"*.²²⁰ Nel riuscire in ciò, la vision della leadership è stata senza dubbio la chiave di volta.

Allo stesso modo, è imputabile ad essa anche la riformulazione dei processi attraverso cui realizzare effettivamente il ripensamento dell'offerta: si veda, soprattutto, la stipulazione di partnership cross-settoriali. Esse hanno permesso alla direttrice di trovare consenso e supporto da parte di attori considerati periferici rispetto all'ambiente canonico delle istituzioni italiane, per poi instillare a posteriori uno spirito proattivo e aperto al cambiamento anche nell'organizzazione interna stessa.

Si può dunque dire che l'ideazione e la promozione di tali progetti abbia rappresentato un tassello importante nel raggiungere efficacemente gli obiettivi posti dal legislatore e contenuti formalmente nella mission.

²²⁰ <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/museum-2026-tecnologia-partecipazione-e-innovazione-i-musei-del-futuro>.

Inoltre, si è potuto riscontrare un netto aumento del pubblico occasionale, nonché un maggior avvicinamento del pubblico potenziale.

Ma questo è stato solo il primo passo: è stata l'implementazione della visione strategica all'interno dell'organizzazione, avvenuta in maniera informale, a dare i risultati più interessanti ai nostri scopi.

Se ne riscontrano soprattutto due:

1. Ri-formulazione dell'identità dell'istituzione e del senso di appartenenza ad essa:

si può dire che, per l'organizzazione interna, la gestione di tali progetti e, quindi, la gestione di nuove idee e di nuovi strumenti per realizzarle, abbia rappresentato un'occasione per uscire dall'impasse identitario causato dalla pressione di forze esterne. La realizzazione di tali progetti ha posto l'organizzazione di fronte a format, strumenti e stakeholder sconosciuti o inusuali rispetto al passato, simbolo di un nuovo corso e, più in generale, di una nuova vision.

In questo contesto, il clima interno frammentario e la confusione identitaria sono stati un terreno fertile per la costruzione condivisa di una nuova identità. Raramente, infatti, i sistemi coesi e stabili tendono a mettere in discussione se stessi spontaneamente. Come titola un recente articolo della Harvard Business Review²²¹, infatti, *"too much team harmony can kill creativity"*, nel senso che, all'interno di un team, l'incontro-scontro fra differenti punti di vista, ruoli e modalità lavorative, pur generando tensioni, porta a soluzioni innovative molto più di quanto faccia la totale e collettiva condivisione di approcci e pratiche.

In questo caso, sebbene sollecitato da forze esterne, il museo ha conosciuto un processo di trasformazione identitaria, travagliato, ma necessario per adeguarsi alla contemporaneità e continuare ad essere un'istituzione del proprio tempo.

Come dimostra anche il caso del Louvre, nella gestione condivisa di tali progetti, sono emersi e si sono confrontati *"raggruppamenti di attori cristallizzati intorno ad una concezione dell'identità dell'organizzazione, un ideal-tipo"*:²²² da un lato una

²²¹ D. Lovrich, T. Chamorro-Premuzic, *Too Much Team Harmony Can Kill Creativity*, in *Harvard Business Review*, June 2018, consultabile al seguente link: <https://hbr.org/2018/06/too-much-team-harmony-can-kill-creativity>.

²²² GOMBAULT 2003, p. 199.

“concezione patrimoniale”, dall’altro “una concezione sociale”. Si è innescato quindi un processo informale e non visibile di negoziazione fra le parti in gioco, che ha portato nel tempo ad una nuova configurazione identitaria.

In questo processo, il senso di appartenenza ed affezione nutrito dal personale nei confronti del museo-istituzione ha avuto un ruolo importante nell’accettazione delle nuove idee.

Il processo condiviso di riformulazione dell’identità ha permesso al vecchio museo-istituzione, incarnato dal vecchio personale, di ripensare quindi la propria missione di servizio pubblico.

2. Appianamento dell’incertezza e della frammentarietà organizzative:

come detto in precedenza, molti dei progetti partecipativi portati avanti dal museo hanno richiesto anche una partecipazione attiva dello staff nelle fasi di gestione e realizzazione. Sia nel caso del *Museum Beauty Contest* che nel caso di *Control*, il direttore artistico ha richiesto una piena collaborazione dell’Ufficio comunicazione e relazioni esterne, dell’Ufficio mostre, dell’Ufficio registrazione e prestiti, del Restauro, ma anche del personale di sala e di tutti i nuovi collaboratori.

Le resistenze e la diffidenza iniziali hanno presto lasciato il posto alla necessità sentita da parte di tutto lo staff di raggiungere gli obiettivi prefissati in maniera efficace.

Le nuove modalità di coordinamento introdotte dalla direttrice, se in una prima fase hanno generato stravolgimento, ora, applicate alla gestione concreta di nuovi progetti, hanno messo in moto l’organizzazione. Contemporaneamente, seppur con difficoltà, l’unione sinergica tra l’esperienza e le competenze del vecchio personale e le capacità del nuovo hanno permesso di gestire e realizzare i progetti nel rispetto delle necessarie procedure burocratiche, ma con uno sguardo nuovo orientato alla soddisfazione del pubblico.

Oltre a facilitare il processo di formulazione di una nuova identità, quindi, i progetti in questione, richiedendo una cooperazione collettiva, hanno permesso di mettere in azione quelle novità organizzative che inizialmente avevano generato confusione. Il comune orientamento alla qualità del prodotto offerto ha quindi fornito l’occasione per riscoprire un’efficienza collettiva, già propria dell’organizzazione, ma integrata con

nuove modalità di interazione e coordinamento. L'incertezza organizzativa è diminuita e la frammentarietà si è ridotta.

Si è giunti così anche ad una **innovazione organizzativa e manageriale**,²²³ che, nel caso specifico dell'ambiente museale, si può definire come *“l'adozione di una nuova struttura organizzativa o processi amministrativi [...] e l'introduzione di un team multidisciplinare in equilibrio tra le competenze culturali e manageriali”*.²²⁴

²²³ C. Camarero, M. J. Garrido, *Fostering Innovation in Cultural Contexts: Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums*, in *Journal of Service Research*, 2012, Vol. 15, No. 1, pp. 39-58: «Recently, some works have also dealt with the importance of management innovation. This line embraces organizational and management innovation, evidenced in the application of new management styles that adopt a business rather than a custodial approach».

²²⁴ Ibidem.

4.1.3 Conclusioni

Al termine della complessa e sfaccettata analisi del caso della Galleria Nazionale, è possibile tirare le somme su quali siano state le principali conclusioni a cui questa tesi è giunta, tenendo ben a mente le domande poste nell'introduzione.

La prima conclusione a cui si è giunti è che una efficace riforma in materia di istituzioni museali e loro funzionamento non può non tener conto delle specificità delle organizzazioni su cui la riforma andrà a ricadere. Tracciare una strada generica e innescare un processo di cambiamento meramente formale può infatti portare a delle confusioni ed incertezze organizzative prolungate che possono non migliorare e non potenziare la situazione preesistente. Nel recepire indirizzi e indicazioni sovranazionali provenienti dal contesto politico europeo, è fondamentale, dunque, che il legislatore nazionale conosca e tenga conto dell'effettivo funzionamento delle strutture organizzative delle istituzioni museali, per poterne individuare gli aspetti migliorabili: principi di condotta, modalità di coordinamento, inquadramento del personale, profili, mansioni e strutture gerarchiche.

In riferimento alla riforma dei musei italiani del 2014, si può dunque concludere che, sebbene da un lato essa abbia allineato le nostre istituzioni museali al contesto internazionale dotandole di nuove aree funzionali e della figura del direttore, precedentemente assente, dall'altro lato, però, non ha previsto una riforma sostanziale della base organizzativa in cui queste novità sarebbero state incorporate.

Prima di introdurre concetti e pratiche nuovi legati all'ambito del marketing e dello sviluppo dei pubblici, si sarebbe auspicata pertanto una riforma della disciplina normativa del personale museale, che prevedesse non solo l'attribuzione ai singoli istituti dell'autonomia di gestione del personale, ma anche e soprattutto una formazione ed un aggiornamento costanti del personale esistente.

In secondo luogo, il caso presentato è stato poi l'occasione per dimostrare quanto appena affermato e giungere alla conclusione che, a volte, anche un'organizzazione come quella museale, se sconvolta improvvisamente da una forza esterna dirompente, riesce a ricostruire e ridisegnare se stessa, seppur con iniziale resistenza al cambiamento e diffidenza nei confronti delle novità.

L'analisi della struttura organizzativa della Galleria Nazionale e del suo progressivo cambiamento all'indomani dell'insediamento della nuova direttrice è stata l'occasione per individuare i principali aspetti che caratterizzano il sistema organizzativo interno, comune per certi versi alla maggior parte delle istituzioni museali italiane: si è giunti alla conclusione che, prima della riforma del 2014, tale sistema era da considerare ibrido, ovvero connotato tanto da elementi propri dei sistemi meccanici quanto da elementi propri di quelli organici. La sua stabilità è stata tuttavia messa a dura prova dall'introduzione di una nuova leadership e di nuove aree funzionali, generando delle resistenze e diffidenze che hanno acuito l'incertezza organizzativa e l'ambiguità identitaria.

L'analisi delle principali novità introdotte dalla nuova direttrice è stata poi l'occasione per giungere alla conclusione che, nel processo di cambiamento di un'organizzazione che non possedeva i mezzi per affrontarlo, il ruolo di una leadership visionaria può essere fondamentale: i nuovi progetti partecipativi promossi dalla direttrice, da un lato hanno infatti permesso di implementare le novità strutturali e comporre progressivamente l'incertezza e la frammentarietà organizzativa stimolando la cooperazione; dall'altro, hanno permesso al museo di rispettare le richieste del legislatore ed ampliare il proprio pubblico, attraverso dei contenuti e dei format innovativi.

In questo processo di progressiva accettazione del cambiamento, il forte senso di appartenenza e identificazione del personale nel museo-istituzione è stata una leva per accettare le novità organizzative ed affrontare con spirito diverso il nuovo corso che la Galleria ha intrapreso.

Per concludere, quest'analisi ha inoltre fatto emergere l'importanza di inquadrare il museo come una organizzazione, con un proprio funzionamento interno caratteristico e con dei principi di condotta ed interazione tipici: la letteratura relativa al cambiamento organizzativo museale scarseggia infatti di contributi proprio a causa della poca considerazione nei confronti del museo inteso come organizzazione.

Non è possibile, infatti, affrontare il discorso del cambiamento dell'identità, del ruolo e della funzione dell'istituzione museale nel mondo contemporaneo se non si inizia a tener conto anche del suo funzionamento interno effettivo e delle sue criticità.

Elenco delle figure

- Fig. 1: immagine tratta da *Special Eurobarometer 466, Cultural Heritage*, 2017, p. 48.
- Fig. 2: immagine tratta da *Special Eurobarometer 399, Cultural Access and Participation*, 2013, p. 7.
- Fig. 3: raffigurazione grafica del concetto di audience development, elaborazione personale.
- Fig. 4: la matrice 3x2 fasi/obiettivi dell'audience development, immagine tratta da BOLLO 2014.
- Fig. 5: matrice di Ansoff, tratta da ADESTE project 2016, p. 17.
- Fig. 6: matrice, tratta da ARGANO, DALLA SEGA 2009, p. 68.
- Fig. 7: modello Kubler-Ross, tratta da <https://twitter.com/avfletcher/status/926482144846929920>.
- Fig. 8: modello Satir, tratta da <http://www.selwyn.org/selwyn/node/8>.
- Fig. 9: modelli del cambiamento organizzativo, tratta da PEACOCK 2008, p. 336.
- Fig. 10: organigramma del Mibact, tratta da <https://bit.ly/2Mgl93X>.
- Fig. 11: confronto visitatori 2016/2017, tratta dal Report 2017, p. 234.
- Fig. 12-13: alcuni risultati dello studio sul pubblico del 2016, tratta da Report 2016.
- Fig. 14: risultati dell'ultimo studio sul pubblico, elaborazione personale.
- Figg. 15-25: elaborazioni estrapolate da Google forms a seguito della somministrazione online della richiesta di feedback sulla partecipazione al contest Time-Action.
- Fig. 26: sistema organizzativo ante riforma, elaborazione personale.
- Fig. 27: sistema organizzativo post riforma, elaborazione personale.
- Fig. 28: incontro-scontro forze esterne ed interne, elaborazione personale.
- Fig. 29: processo di AD, elaborazione personale.

Bibliografia

Leggi, pareri e comunicazioni

- Council of Europe, *Convention on the Value of Cultural Heritage for Society* (Faro Convention), STCE n. 199, 2005.
- Council of Europe, Resolution of the Council of 16 November 2007 on a European Agenda for Culture.
- Council of Europe, *Council conclusions on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe*- 8892/14 CULT 58.
- European Commission, *A European agenda for culture in a globalizing world. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. COM (2007) 242 final, 10 May 2007.
- European Commission, *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions. A new European Agenda for Culture*, COM/2018/267 final.
- D.L 14 Novembre 1992, n. 433, *Misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di Stato*, convertito in legge n. 4/1993.
- DL 24 Aprile 2014, n. 66, *Misure urgenti per la competitività e la giustizia sociale*, convertito con modificazioni dalla L. 23 Giugno 2014, n. 89.

- DL 31 Maggio 2014, n. 83, *Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo*, convertito in legge L. 29 Luglio 2014, n. 106.
- Dpcm 29 agosto 2014, n. 171, *Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance*, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89.
- Mibact, D.M. 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico- scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*.
- Mibact, D.M. 23 dicembre 2014, *Organizzazione e funzionamento dei musei statali*.
- Mibact, D.M. 23 Gennaio 2016, *Riorganizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo ai sensi dell'articolo 1, comma 327, della legge 28 dicembre 2015, n. 208*.
- Mibact, D.M. 23 Marzo 2017, *Approvazione dello Statuto della Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma*.
- Mibact, D.M. 21 Febbraio 2018, n. 113, *Adozione dei livelli minimi uniformi di qualità per i musei e i luoghi della cultura di appartenenza pubblica e attivazione del Sistema museale nazionale*.
- UNESCO, *Recommendation concerning the Most Effective Means of Rendering Museums Accessible to Everyone*, 14 December 1960.
- UNESCO, *Recommendation on Participation by the People at Large in Cultural Life and their Contribution to It*, 26 November 1976.

- UNESCO, *Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society*, Adopted by the General Conference at its 38th Session Paris, 17 November 2015.

Report

- ADESTE project, *Standard europei per il profilo professionale dell'audience developer*, 2014.
- ADESTE project, *Linee guida per la formazione professionale dell'audience developer europeo*, 2016.
- ADESTE project, *Step towards a good audience practice*, 2016.
- Arts Council England, *Informing change, Taking part in the arts: survey finding from the first 12 months*, May 2007.
- Arts Council England, *Arts audiences: insight*, June 2011.
- Arts Council England, *Audience development and marketing, and Grants for the Arts*, January 2016.
- Council of Europe, *Cultural participation and inclusive society, A thematic report based on the Indicator Framework on Culture and Democracy*, December 2016.
- *European Audiences. 2020 and beyond*, EU publication, 2012.
- European Commission, *Agents of Change: How National Museums Shape European Identity, Policy implications of EuNaMus*, March 2012.
- European Commission, *Special Eurobarometer 399, Cultural Access and Participation*, November 2013.

- European Commission, *Special Eurobarometer 466, Cultural Heritage*, December 2017.
- European Parliament, *Access to culture in the European Union*, July 2017.
- Fondazione Fitzcarraldo, *Quali politiche per un pubblico nuovo, Un percorso di ricerca per i musei di Torino e del Piemonte*, Report finale, Giugno 2009.
- Fondazione Fitzcarraldo, *Audience development, principi, strategie, strumenti*, Pillole informative di Artlab 2015.
- ICOM, Annual Report 2016.
- ICOM Italia, *Professionalità e funzioni essenziali del museo alla luce della riforma dei musei statali*, Novembre 2017.
- In_Nova MusEUm project, *Peripheral Museums Audience Development Strategy*, May 2018.
- La Galleria Nazionale, Mini Report 2015.
- La Galleria Nazionale, Report 2016.
- La Galleria Nazionale, Report 2017.
- Mibact, *Musei italiani 2014-2017, L'esperienza dei primi direttori dei musei autonomi*, Roma 13 Novembre 2017, Terme di Diocleziano.
- Mu.Sa project, *Emerging job profiles for museum professionals*, final report.
- *Museum Policies in Europe 1990 – 2010: Negotiating Professional and Political Utopia*, EuNaMus project Report n. 3, 2012.

- NEMO, *Museum in digital age, Museum and the development of active citizenship*, November 2013.
- NEMO, *Priorities for Museums - NEMO Recommendations for the European Parliament Elections in 2019*, 11/04/2018.
- Open Method of Coordination Working Group of EU Member State Experts (OMC), *A Report on policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture*, October 2012.
- Paul Hamlyn Foundation, *Whose cake is it anyway?*, Summary Report, 2011.
- *Study on audience development- How to place audiences at the center of cultural organisations*, final report, January 2017.
- The Audience Agency, *Creating an Effective Audience Development Plan*, 2017.
- The Finnish Association for Museum Pedagogi, *New Approaches NOW, From Museum Education to Audience Engagement*, Pedagogi Series 4, 2016.
- The Wallace Foundation, *Service to people: challenges and rewards. How museums can become more visitor-centered*, 2001.
- The Wallace Foundation, *Building arts organizations that build audiences*, A Wallace Foundation Conference, 2012.

Libri e articoli scientifici

- M. Abraham, D. Griffin, J. Crawford, *Organisation change and management decision in museums*, in *Management Decision*, 1999, Vol. 37, Issue 10.

- V. Alexander, *Museums and Money: The Impact of Funding*, 1996.
- V. Alexander, *From philanthropy to funding: The effects of corporate and public support on American art museums*, in *Poetics*, November 1996, Vol. 24, Issues 2-4.
- A. Anberrée, N. Aubouin, E. Coblenche, F. Kletz, *Audience participation in cultural projects: bringing the organization back in*, in *International Journal of Arts Management*, Fall 2015, Vol. 18, No. 1.
- L. Argano, P. Dalla Sega, *Nuove organizzazioni culturali. Atlante di navigazione strategica*, 2009.
- C. Ballé, *Musées, changement et organisation*, in *Culture & Musées*, 2003, No. 2.
- G. Black, *The Engaging Museum, Developing museums for visitor involvement*, 2005.
- G. Black, *Remember the 70%: sustaining 'core' museum audiences*, in *Museum Management and Curatorship*, 2016, Vol. 31, No. 4.
- B. Bobick, J. Hornby, *Practical Partnerships: Strengthening the Museum-School Relationship*, in *Journal of Museum Education*, Vol. 38, Issue 1, 2013.
- A. Bollo, *Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*, 2004.
- A. Bollo (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, 2008.
- A. Bollo, *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, in F. De Biase (a cura di), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, 2014.
- A. Bollo, *Il monitoraggio e la valutazione dei pubblici dei musei. Gli osservatori dei musei nell'esperienza internazionale*, in *Quaderni della valorizzazione- ns 2*, 2016.

- A. Bollo, A. Gariboldi, *Nuove frontiere: la formazione manageriale e l'audience development*, in A. Taormina (a cura di), *La formazione al management culturale: Scenari, pratiche, nuove sfide*, 2016.
- P. Bucarelli, *La Galleria Nazionale d'Arte Moderna*, 1973.
- D. Boudier-Pailler, C. Urbain, *How do the unprivileged access culture?*, in *International Journal of Arts Management*, Fall 2015, Vol. 18, No. 1.
- K. Boulding, *General systems theory - the skeleton of science*, in *Management Science*, April 1956, Vol. 2, No. 3.
- B. Burnes, *Complexity theories and organizational change*, in *International Journal of Management Reviews*, June 2005, Vol. 7, Issue 2.
- T. Burns, G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, 1961.
- C. Camarero, M. J. Garrido, *Fostering Innovation in Cultural Contexts: Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums*, in *Journal of Service Research*, 2012, Vol. 15, No. 1.
- G. Cetorelli, M. R. Guido, *Il patrimonio culturale per tutti: fruibilità, riconoscibilità, accessibilità*, in *Quaderni della valorizzazione- ns 4*, 2017.
- M. V. Clarelli, M. De Luca, G. Coltelli, *Galleria Nazionale d'arte moderna dalla A alla Z*, 2009.
- A. Colarusso, *Il servizio sociale nel contesto della pubblica amministrazione. Analisi di una realtà organizzativa e dei possibili percorsi di cambiamento*, tesi di Dottorato in Sociologia, Servizio Sociale e Scienze della Formazione.

- S. Consiglio, M. Cicellin, A. Scuotto, D. Ricchezza, *L'approccio audience-centric dei musei: un processo di innovazione sociale*, in *Prospettive in Organizzazione- La rivista di organizzazione aziendale*, 2017.
- F. Dainelli, B. Sibilio Parri, *Il cambiamento dell'assetto organizzativo e l'impatto sull'accountability*, in *Economia aziendale online*, 2012, Vol. 3, No. 1.
- P. Dawson, *Organizational Change: a processual approach*, 1994.
- A. F. De Toni, *Teoria della complessità e implicazioni manageriali: verso l'autoorganizzazione*, in *Sinergie Italian Journal of Management*, Vol. 81, 2010.
- A. Gombault, *La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre*, in *Revue française de gestion* 2003, Vol. 1, No. 142.
- D. Jalla, *La "riforma" dei musei statali italiani*, in *Museo informa*, Rivista quadrimestrale della Provincia di Ravenna - Notiziario del Sistema Museale Provinciale, anno XIX, No. 52, Marzo 2015.
- G. M. Hodgson, *What are Institutions?*, in *Journal of economic issues*, Vol. XL, No. 1, Marzo 2006.
- L. Jancovich, *Breaking down the fourth wall in arts management: the implications of engaging users in decision-making*, in *International Journal of Arts Management*, Fall 2015, Vol. 18, No. 1.
- R. Janes, *Museums and the paradox of change*, 1997.
- Y. Jung, *Micro examination of museum workplace culture: how institutional changes influence the culture of a real-world art museum*, in *Museum Management and Curatorship*, 2016, Vol. 31, No. 2.
- D. Katz, R. L. Kahn, *The social psychology of organizations*, 1966.

- E. Kemp, S. Martin Poole, *Arts Audiences: Establishing a Gateway to Audience Development and Engagement*, in *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2016, Vol. 46, No. 2.
- E. Kübler-Ross, *On Death and Dying*, 1969.
- K. Kumpulainen, M. Karttunen, L. Juurola, A. Mikkola, *Towards children's creative museum engagement and collaborative sense-making*, in *Digital Creativity*, 2014, Vol. 25, No. 3.
- L. Lanzalaco, *Istituzioni, Organizzazioni, Potere*, 1995.
- P. R. Lawrence, J. Lorsch, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, in *Administrative Science Quarterly*, June 1967, Vol. 12, No. 1.
- K. Lewin, *Frontiers in group dynamics*, in *Human relations*, 1947, Vol. 1, Issue 1.
- B. M. Lichtenstein, *Emergence as a process of self-organizing- new assumptions and insights from the study of non-linear dynamic systems*, in *Journal of Organizational Change Management*, 2000, Vol. 13, No. 6.
- M. M. Ligozzi, S. Mastandrea (a cura di), *Esperienza e conoscenza del museo. Indagine sui visitatori della Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea*, 2008.
- D. Lovrich, T. Chamorro- Premuzic, *Too Much Team Harmony Can Kill Creativity*, in *Harvard Business Review*, June 2018.
- V. McCall, C. Gray, *Museums and the 'new museology': theory, practice and organisational change*, in *Museum Management and Curatorship*, 2014, Vol. 29, No. 1.
- H. Mintzberg, *La progettazione della struttura organizzativa*, 1985.

- H. Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*, 1994.
- H. Mintzberg, J. Lampel, *Reflecting on the strategy process*, in *Sloan Management Review*, Spring 1999.
- R. Normann, *Management for growth*, 1977.
- P. G. Patrick, *Visitors and alignment: actor-network theory and the ontology of informal science institutions*, in *Museum Management and Curatorship*, Vol. 32, No. 2, 2017.
- D. Peacock, *Making Ways for Change: Museums, Disruptive Technologies and Organisational Change*, in *Museum Management and Curatorship*, December 2008, Vol. 23, No. 4.
- K. Peleckis, *Strategic management schools and business negotiation strategy of company operations*, in *Economics and Management*, 2015, Vol. 7, Issue 2.
- R. Powell, J. Kokkranikal, *From history to reality- engaging with visitors in the Imperial War Museum (North)*, in *Museum Management and Curatorship*, 2014, Vol. 29, No. 1.
- Saboohi Nasim & Sushil, *Revisiting Organizational Change: Exploring the Paradox of Managing Continuity and Change*, in *Journal of Change Management*, 2011, Vol. 11, No. 2.
- R. Sandell, E. Nightingale, *Museums, Equality and Social Justice*, 2012.
- C. Sansavini, *Leadership e gestione del cambiamento*, 2006.
- V. Satir, *The Satir Model: Family Therapy and Beyond*, 1991.
- P. Scire, *Applying Grief Stages to Organizational Change*, 2007.

- C. Scott, *Museum, the Public and Public Value*, in *The Journal of Museum Education*, Spring 2010, Vol. 35, No. 1.
- S. V. Sgourev, *How Paris Gave Rise to Cubism (and Picasso): Ambiguity and Fragmentation in Radical Innovation*, in *Organization Science*, December 2013.
- P. Shaw, *Changing Conversations in Organizations*, 2002.
- N. Simon, *The participatory museum*, 2010.
- P. Simpson, *Complexity and Change Management: analyzing church leaders' narratives*, in *Journal of Organizational Change Management*, March 2012.
- L. Solima, *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, 2000.
- R. Stacey, D. Griffin, P. Shaw, *Complexity and Management. Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*, 2000.
- R. Stacey, *Complex Responsive Processes in Organizations*, 2001.
- R. D. Stacey, D. Griffin, *A complexity perspective on researching organizations: taking experience seriously*, 2005.
- C. C. Tien, *Collaboration in museums: the evolution of cross-sector collaboration*, INTERCOM 2006, Conference paper.
- L. Toustou, *Quelles stratégies de développement pour les musées d'art internationaux?*, 2010.

- V. Tzibazi, *Participatory action research with young people in museums*, in *Museum Management and Curatorship*, 2013, Vol. 28, No. 2.

- L. Vestergaard Knudsen, *Participation at work in the museum*, in *Museum Management and Curatorship*, 2016, Vol. 31, No. 2.

- E. Vicente, C. Camarero and M. J. Garrido, *Insights into innovation in european museums. The impact of cultural policy and museum characteristics*, in *Public Management Review*, 2012, Vol. 14, No. 5.

- S. D. Vivek, S. E. Beatty, R. M. Morgan, *Customer Engagement: Exploring Customer Relationships beyond Purchase*, in *The Journal of Marketing Theory and Practice*, April 2012, Vol. 20, No. 2.

- A.M. Visser, *La governance dei musei in Italia: alcune riflessioni*, in *Annali dell'Università di Ferrara, Mus. Sci. Nat.*, Vol. speciale 2012.

- C. Walzl, *Museums for visitors: Audience development- A crucial role for successful museum management strategies*, INTERCOM 2006 Conference Paper.

- J. Wiggins, *Motivation, Ability, Opportunity of Participation: A Reconceptualization of the RAND Model of Audience Development*, in *International Journal of Arts Management*, 2004, Vol. 7, No. 1.

Sitografia

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

<https://www.artscouncil.org.uk/>

<https://artsandculture.google.com/project/la-galleria-nazionale>

<https://www.theaudienceagency.org/>

<http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/index.html#&panel1-1>

<https://www.centrepompidou.fr/en>

<http://connectingaudiences.eu/>

<http://creative-museum.net/>

<http://www.emst.gr/en/>

<https://www.encatc.org/>

<http://engageaudiences.eu/>

<http://www.ep.liu.se/eunamus/>

https://ec.europa.eu/culture/policy/cultural-creative-industries_en

<http://www.fitzcarraldo.it/>

<http://www.fizz.it/>

<http://lagallerianazionale.com/>

<https://icom.museum/en/>

<http://www.innovamuseum.org/>

<http://www.museoreinasofia.es/en>

<http://www.museumbeautycontest.com/>

<https://www.ne-mo.org/>

<http://www.project-musa.eu/it/>

<https://www.smk.dk/en/>

<https://www.tate.org.uk/>

Ringraziamenti

Il più grande ringraziamento va alla mia relatrice, la professoressa Monica Calcagno, per avermi indirizzata, guidata e continuamente stimolata intellettualmente durante i mesi di preparazione di questo lavoro. La sua competenza e la sua professionalità saranno per me un esempio costante durante la mia futura carriera lavorativa.

Con la stessa intensità ringrazio Antonia Silvaggi, la quale, con grande dedizione, interesse ed impegno, ha accettato di supportarmi e seguirmi nel percorso di elaborazione della tesi e mi ha coinvolto attivamente in eventi e workshop inerenti agli argomenti trattati. Per questo le sono infinitamente grata.

Il terzo ringraziamento va inevitabilmente a tutto lo staff della Galleria Nazionale, ma in particolar modo ad Isabella, Elena e Laura: durante i sei mesi di stage, sono state delle guide e degli esempi professionali, sempre aperte al dialogo e al confronto costruttivo. Mi hanno accolta con estrema disponibilità, dimostrandomi continuamente di credere in me e nelle mie capacità. Un ringraziamento speciale va ad Isabella, per aver creduto più di chiunque altro nelle mie potenzialità, affidandomi talvolta incarichi di responsabilità e per esser stata sempre presente durante questo percorso, sia umanamente che professionalmente.

Ringrazio inoltre la Direttrice per aver reso possibile questo stage e per aver allargato le mie visioni e i miei punti di vista.

Un altro ringraziamento va ad alcuni dei compagni di avventura che hanno condiviso con me questi sei mesi di tirocinio, Andrea, Rachele, Rossella, Silvia e Sofia: anche una breve pausa pranzo può cambiare in positivo la giornata!

Infine, ringrazio i miei genitori, mio fratello e i miei nonni, per la costanza, l'amore e la pazienza con cui si prendono cura di me, seppur a distanza, e per il costante supporto durante questi mesi molto impegnativi.

Ringrazio poi Mara, Mabel e Federica, amiche diverse ma a cui voglio egualmente bene: la loro presenza e la loro amicizia sono state in quest'anno dei veri e propri strumenti di sopravvivenza.

L'ultimo ringraziamento va a Giulio: il suo amore, il suo costante credere in me e la sua capacità di procurarmi un sorriso anche nelle giornate più buie, sono per me una infinita fonte di felicità.