



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
**Economia
e Gestione delle Arti
e delle attività culturali**

**Tesi di Laurea
Magistrale**

**La partecipazione
del visitatore
nel contesto museale:
il caso delle Fondazioni private**

Relatore
Ch. Prof. Francesco Casarin

Laureanda
Nicole Lazzari
Matricola 865840

Anno Accademico
2017 / 2018

*Alla mia famiglia.
Per sempre il mio Nord.*

INDICE

Introduzione	p. 11
Ringraziamenti	p. 15
Capitolo 1: Il pubblico dei musei	p. 19
1.1: Le caratteristiche del pubblico dei musei	p. 19
1.2: Segmenti e target di visitatori	p. 25
<i>1.2.1: I musei e la targetizzazione del visitatore</i>	<i>p. 25</i>
<i>1.2.2: Il mercato e la domanda culturale in Italia</i>	<i>p. 26</i>
1.3: I fattori che influenzano la visita	p. 34
Capitolo 2: La partecipazione	p. 41
2.1: Principi di partecipazione ed esperienza	p. 41
<i>2.1.1: Partecipazione</i>	<i>p. 41</i>
<i>2.1.2: Esperienza</i>	<i>p. 44</i>
2.2: Partecipazione individuale e partecipazione collettiva	p. 48
<i>2.2.1: Partecipazione individuale</i>	<i>p. 48</i>
<i>2.2.2: Partecipazione collettiva</i>	<i>p. 52</i>
2.3: Collaborazione e co-creazione	p. 55
Capitolo 3: La problematica della partecipazione nei musei esteri	p. 63
3.1: Esempi di partecipazione individuale all'estero	p. 63
<i>3.1.1 Il caso del National Building Museum di Washington D.C. e la collaborazione dei visitatori</i>	<i>p. 64</i>
<i>3.1.2: Il caso del Chicago Children's Museum e i "take-homes"</i>	<i>p. 67</i>

3.1.3: <i>Il caso del Brooklyn Museum e la membership</i>	p. 70
3.2: Esempi di partecipazione collettiva all'estero	p. 72
3.2.1 <i>Il caso del New York Hall of Science e le piattaforme multi-relazionali</i>	p. 73
3.2.2 <i>Il caso del Museo Anne Frank di Amsterdam e l'installazione per la partecipazione collettiva</i>	p. 75
3.2.3 <i>Il caso del Bristol Museum and Art Gallery e la partecipazione collettiva sui social media</i>	p. 77
3.3: Esempi di esperienze di collaborazione e co-creazione con il visitatore all'estero	p. 78
3.3.1 <i>Il caso del National Building Museum di Washington D.C. e la collaborazione dei visitatori</i>	p. 78
3.3.2 <i>Il caso dell'Oakland Museum of California e la co-creazione con il visitatore</i>	p. 80
Capitolo 4: Casi studio	p. 85
4.1: I criteri di ricerca	p. 85
4.1.1: <i>Lo scopo della ricerca</i>	p. 85
4.1.2: <i>Approccio metodologico e tecniche utilizzate</i>	p. 86
4.2: Fondazione Querini Stampalia Onlus	p. 88
4.3: Peggy Guggenheim Collection	p. 100
4.4: Fondazione Bagatti Valsecchi	p. 116
4.5: Fondazione Poldi Pezzoli	p. 129
Capitolo 5: Confronti tra i casi	p. 139
5.1: Confronti	p. 139
5.1.1 <i>Il metodo di confronto</i>	p. 139
5.1.2 <i>Ricerche di mercato e indagini</i>	p. 140
5.1.3 <i>Gli strumenti di visita</i>	p. 141

<i>5.1.4 Lo storytelling</i>	<i>p. 145</i>
<i>5.1.5 I social media</i>	<i>p. 146</i>
<i>5.1.6 La didattica</i>	<i>p. 148</i>
<i>5.1.7 La collaborazione con istituti di formazione</i>	<i>p. 149</i>
<i>5.1.8 Le associazioni di supporto</i>	<i>p. 151</i>
<i>5.1.9 L'importanza del networking</i>	<i>p. 153</i>
5.2: Limiti della ricerca	p. 154
5.3 Implicazioni manageriali	p. 155
Conclusioni	p. 161
Bibliografia	p. 165
Sitografia	p. 169

INDICE DELLE FIGURE

<i>Figura 1: Le dimensioni del processo di fruizione</i>	<i>p. 20</i>
<i>Figura 2: gruppi sociali in Italia di secondo il Rapporto ISTAT 2017</i>	<i>p. 31</i>
<i>Figura 3: La piramide dei bisogni di Maslow</i>	<i>p. 36</i>
<i>Figura 4: stage di partecipazione sociale proposto da Simons</i>	<i>p. 54</i>

<i>Figura 5: Illustrazione da pubblico di istituzioni tradizionali (a sinistra) a pubblico di un'istituzione partecipativa (a destra)</i>	<i>p. 61</i>
<i>Figura 6: attività del settore "costruzioni" del Chicago Children's Museum</i>	<i>p. 69</i>
<i>Figura 7: il gruppo di visitatori dopo aver modellato il proprio grattacelo crea la propria narrazione fotografica dell'esperienza</i>	<i>p. 69</i>
<i>Figura 8: tappeto interattivo dell'esposizione Near al New York Hall of Science</i>	<i>p. 74</i>
<i>Figura 9: gli studenti partecipano all'esperienza Free2Choose al Museo di Anne Frank di Amsterdam</i>	<i>p. 76</i>
<i>Figura 10: Days of the Dead, edizione 2017</i>	<i>p. 83</i>
<i>Figura 11: Dettaglio della targa d'ingresso alla Fondazione Querini Stampalia Onlus</i>	<i>p. 89</i>
<i>Figura 12: Grafico che dimostra il numero di visitatori del Museo Querini Stampalia per anno dal 2014 al 2017</i>	<i>p. 90</i>
<i>Figura 13: Grafico che dimostra il numero di giorni di apertura del Museo Querini Stampalia per anno dal 2014 al 2017</i>	<i>p. 91</i>
<i>Figura 14: Attività di laboratorio per bambini di Fondazione Querini Stampalia</i>	<i>p. 97</i>
<i>Figura 15: opera di Tong Yanrunan, immagine dell'attività "Face to Face"</i>	<i>p. 99</i>
<i>Figura 16: Collezione Peggy Guggenheim. Interno di una sala</i>	<i>p. 101</i>
<i>Figura 17: Percorso tattile proposto dall'attività "Doppio senso"</i>	<i>p. 114</i>
<i>Figura 18: Ingresso in Via Gesù. Facciata del palazzo</i>	<i>p. 117</i>

<i>Figura 19: Immagine dell'attività "Foto ritratto con oggetto" del Museo Bagatti Valsecchi</i>	<i>p. 124</i>
<i>Figura 20: Facciata esterna del museo Poldi Pezzoli</i>	<i>p. 130</i>
<i>Figura 21: Target di riferimento del Museo Poldi Pezzoli, differenziati in base alle fasce d'età</i>	<i>p. 132</i>
<i>Figura 22: Provenienza dei visitatori del museo Poldi Pezzoli</i>	<i>p. 132</i>
<i>Figura 23: Primo modello di Family Map, scaricabile dal sito web</i>	<i>p. 135</i>

INDICE DELLE TABELLE

<i>Tabella 1: Le tre componenti della prossimità identitaria al museo e al pubblico</i>	<i>p. 24</i>
<i>Tabella 2: gruppi sociali secondo il Rapporto ISTAT 2017</i>	<i>p. 30</i>
<i>Tabella 3: percentuale di persone di +6 anni che si sono recate ad un museo o mostre in un anno, appartenenti allo stesso gruppo sociale</i>	<i>p. 34</i>
<i>Tabella 4: Differenze tra musei tradizionali e musei rinnovati</i>	<i>p. 49</i>
<i>Tabella 5: confronto tra i quattro casi studio sugli strumenti di visita</i>	<i>p. 143</i>
<i>Tabella 6: confronto tra i quattro casi studio sui social media</i>	<i>p. 148</i>
<i>Tabella 7: confronto tra i quattro casi studio sulle associazioni di supporto</i>	<i>p. 152</i>

INTRODUZIONE

Le nuove tecnologie negli ultimi anni furono capaci di adattarsi alle esigenze del loro pubblico. Esse infatti hanno sviluppato un sistema capace di inserire l'utente in un contesto totalmente personalizzabile e che mette al centro il "sé". Questo ha incrementato il bisogno del pubblico di ottenere e usufruire di prodotti e servizi che forniscano al consumatore un'esperienza personale e il più possibile unica, distinguibile dalle altre. Il fenomeno ha contaminato molti settori, dove le relazioni tra seller e buyer sono più fitte, fino ad espandersi ai settori che non prevedrebbero un rapporto interpersonale e diretto con l'utente (Janes, Sandell 2007).

Il settore culturale non è escluso da questo fenomeno, perciò a partire dai musei, ma anche biblioteche e altri attori nell'ambito culturale, stanno studiando come agire in modo efficace in questo nuovo ambiente che si è andato a formare negli ultimi anni.

I musei odierni sono spesso un raccoglitore di opere d'arte che vengono presentate in modo asettico e impersonale al visitatore. Negli ultimi anni si sta studiando molto come poter rendere l'esperienza di visita più partecipativa, personalizzata e coinvolgente per i visitatori.

Gli studi si concentrano sulle tattiche e azioni (al momento temporanee) che possono essere pianificate per rendere il settore culturale creatore di esperienze, focalizzato sul coinvolgimento interpersonale, sviluppando la co-creazione, l'interesse e l'apprendimento del visitatore (Simon 2010).

Saranno quindi analizzate e classificate le buone pratiche che rendono i musei veneziani e milanesi selezionati centri comunitari artistici e luoghi dove il dialogo con le opere avviene in modo personalizzato e diretto come spazi fisici dove il visitatore può partecipare

attivamente alla creazione, conservazione e comunicazione della collezione museale.

Essendo queste operazioni temporanee e in fase di sperimentazione, è ancora difficile ottenere una chiara valutazione dei risultati, poiché non è sempre possibile poter scindere l'impatto di queste attività da quello derivante dalle attività ordinarie oppure altri fattori straordinari esterni delle fondazioni (Pulh, Mencarelli 2015).

Il primo capitolo prevede la revisione della letteratura e le statistiche sul pubblico del museo e i vari pubblici del museo. Nello specifico vengono analizzati i flussi di pubblico in Italia e i dati raccolti dagli istituti di ricerca e statistica, in modo da avere una visione chiara sul pubblico del museo odierno, sul suo coinvolgimento e sui target che più fruiscono della realtà museale.

Sul secondo capitolo la letteratura analizzata riporta i concetti chiave di partecipazione ed esperienza. Sviscerando il concetto di partecipazione, attraverso la partecipazione vista dalla ricercatrice Simons, verrà esplicitata la categorizzazione della partecipazione, suddivisa in cinque *stage*: la partecipazione individuale, la partecipazione collettiva e la co-creazione e la collaborazione sono alcune delle fasi di questa categorizzazione. Verranno quindi riportati i concetti di partecipazione individuale, la differenza con la partecipazione collettiva, l'importanza della collaborazione e l'innovazione della co-creazione con il visitatore.

All'interno del terzo capitolo si possono trovare esempi concreti di attività finalizzate alla partecipazione attiva del visitatore, presenti all'estero. Inizialmente vengono esposti alcuni esempi di partecipazione individuale, secondariamente vengono narrati degli episodi di partecipazione collettiva, dopodiché gli esempi virano sulle buone pratiche estere di collaborazione e co-creazione con il visitatore. Questi esempi sono per la maggiore ubicati negli Stati Uniti e sono utili per il confronto e la comprensione dei casi italiani successivamente esplicitati.

L'analisi dei quattro casi studio viene riportata nel capitolo quarto. Dopo aver esplicitato l'obiettivo della ricerca e le modalità di raccolta dei

dati, il capitolo prosegue con l'insieme dei risultati ottenuti dalle interviste. I casi studio vogliono essere la testimonianza di buone pratiche in ambito di partecipazione museale, presenti nelle case museo più importanti della realtà veneziana e milanese. Il primo caso studio riportato è la Fondazione Querini Stampalia, seguito dalla Peggy Guggenheim Collection, i quali esplicano le *best practices* presenti a Venezia. Successivamente vengono analizzati i casi milanesi, partendo con la Fondazione Bagatti Valsecchi e le *best practices* della Fondazione Poldi Pezzoli.

All'interno del quinto capitolo sono riepilogati i confronti tra le buone pratiche di partecipazione attiva dei quattro casi analizzati, assieme ai limiti della ricerca. Di seguito sono state proposte delle implicazioni manageriali. Per concludere, le constatazioni finali.

RINGRAZIAMENTI

«**E**very accomplishment starts with the decision to try»

Gail Devers

È sempre questione di trovare il coraggio per provarci. I buoni risultati si realizzano quando un individuo prende coraggio e intraprende un percorso, arduo o semplice che sia, per raggiungere i propri obiettivi. Per la realizzazione di questo elaborato sono molte le persone e gli enti che sono stati fondamentali.

Una disponibilità concreta e cordiale è stata ricevuta da parte dei dipendenti dei musei, attraverso l'analisi dei casi di studio. Il loro aiuto è stato preziosissimo e reale durante tutto il periodo di elaborazione della tesi di laurea; per questa ragione mi sento di ringraziare ognuno di loro a partire dal primo museo intervistato. La Fondazione Querini Stampalia ha offerto il proprio supporto attraverso la somministrazione di dati sensibili, materiali, interviste e incoraggiamento. Le persone che ringrazio sono: la direttrice Marigusta Lazzari, la responsabile dell'Ufficio sviluppo e didattica Dora De Diana, la responsabile dell'ufficio Museo e Manifestazioni culturali Babet Trevisan, e la dottoressa Nicole Moolhuijsen, consulente esterna del museo.

Al fine di ricercare ulteriori dati nell'ambiente veneziano, ringrazio della disponibilità offertami per un'intervista conoscitiva, due dipendenti della Fondazione Giorgio Cini: dottoresse Serena Concone e Camilla Sironi, le quali hanno partecipato ad un'intervista e mi hanno permesso di visitare il proprio museo.

Peggy Guggenheim Collection, stimata realtà museale veneziana, mi ha permesso di investigare concretamente all'interno del proprio spazio e mi ha fornito un supporto grazie all'intervista realizzata con le dottoresse Maria Rita Cerilli e Alexia Boro, dell'ufficio Relazioni Esterne e Comunicazione.

Nella città di Milano ho trovato una collaborazione altrettanto partecipata da parte dei due casi studio analizzati: il Museo Bagatti Valsecchi e il Museo Poldi Pezzoli. Per il primo caso studio ringrazio le responsabili dell'Ufficio stampa e dell'Ufficio Marketing e Fundraising, rispettivamente le dottoresse Benedetta Marchesi e Laura Bugliosi. Il loro supporto è stato cordiale e professionale. Per questo museo ringrazio anche l' "Amica del museo", una signora anziana, volontaria all'interno del Museo Bagatti Valsecchi, la quale mi ha fatto provare in prima persona quali sono i benefici del fruire di una visita partecipata, in stretta relazione con il museo. La volontaria mi condusse con passione e professionalità all'interno della visita, personalizzandola e rendendola stimolante, ignara della mia ricerca.

Per il Museo Poldi Pezzoli di Milano ringrazio per la disponibilità la dottoressa Federica Manoli.

Al fine di condurre una ricerca di successo, gli aiuti e il supporto che un ricercatore deve ottenere non sono solamente professionali, ma anche relazionali. Ringrazio di cuore le persone che mi hanno supportata durante questo periodo di ricerca della durata di nove mesi.

A partire dalla mia famiglia, mia madre, mio padre e mia sorella Irene sono le persone principali da ringraziare. Mi hanno insegnato cos'è la tenacia, l'ambizione e il profondo senso del dovere. La loro fiducia nelle mie capacità, la loro pazienza e il loro sostegno mi hanno dato la forza di reagire anche nei momenti di difficoltà. A loro devo tutto.

Ringrazio la mia famiglia adottiva ovvero i miei amici, i quali mi sono sempre stati accanto e hanno trascorso con me questo periodo di ricerca. Ringrazio in particolar modo il supporto di Marco, la pazienza di

Greta, i preziosi consigli di Giulia, Maddalena e Laura. All'interno del mio percorso di studi di laurea magistrale queste persone sono state un importantissimo aiuto, conforto, stimolo e una carica per affrontare ogni avvento. Condividere con loro il mio percorso è stato un onore e un privilegio per me. Tra i miei amici più cari ringrazio anche Simone, il quale è stato una guida speciale e un prezioso sostegno durante la mia trasferta a Milano.

Ringrazio moltissimo coloro che hanno condiviso con me un pezzo della mia vita all'interno di questo percorso di studi: Alessandro, Asia, Giulia e Kayleigh. Ringrazio la mia amata Irlanda e ringrazio tutti i momenti che abbiamo passato insieme. Sono un ricordo affettivo e professionale indelebile.

Questo è solo l'inizio di un percorso che spero mi porti nella strada tanto desiderata.

Sic itur per angusta ad augusta

CAPITOLO 1

IL PUBBLICO DEL MUSEO

1.1 Le caratteristiche del pubblico dei musei

I musei odierni sono istituzioni culturali che hanno come principali finalità la conservazione e preservazione delle opere di importanza storico-artistica, e un'ulteriore finalità è quella di rendere il patrimonio fruibile per la collettività attraverso attività di valorizzazione.

Nel passato le attività del museo si concentravano sulla conservazione del proprio patrimonio, lasciando in secondo piano le attività di valorizzazione di esso, tanto da creare l'impressione che un museo fosse un raccogliitore di opere d'arte presentate in modo asettico e impersonale al visitatore già esperto in materia.

Dagli anni '80-'90 del Novecento gli operatori di queste istituzioni culturali iniziarono a interrogarsi per capire come poter seguire il cambiamento sociale e i nuovi bisogni del visitatore. Per questa ragione si stanno tutt'ora studiando le modalità di valorizzazione che possano rendere l'esperienza di visita più partecipativa, personalizzata e coinvolgente per i visitatori.

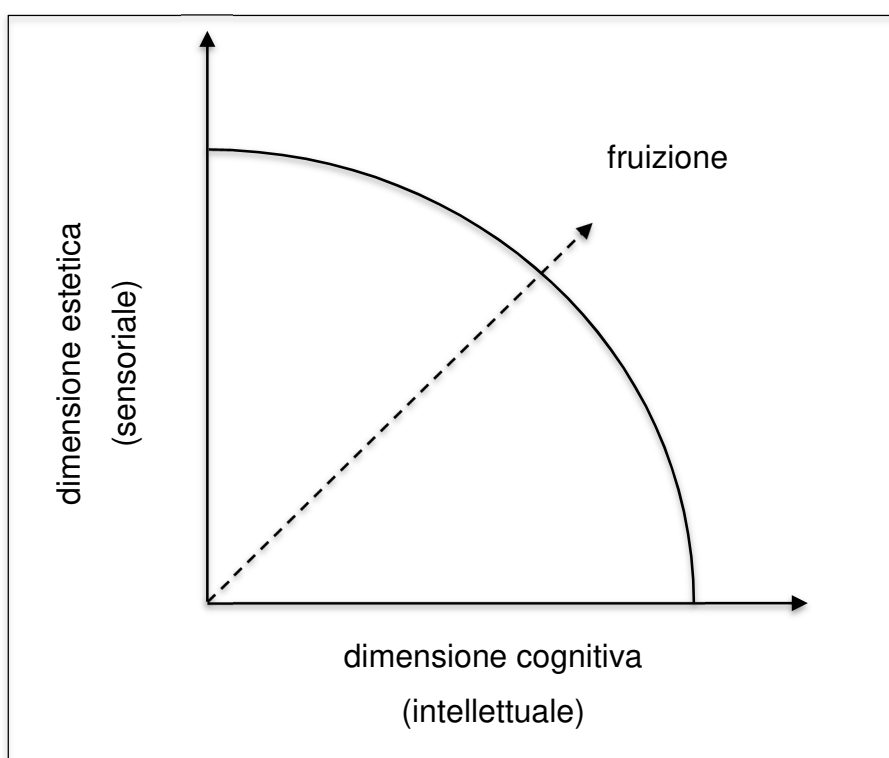
Al fine di perseguire gli obiettivi di educazione della collettività e di diffusione della conoscenza e della cultura, i musei devono attuare degli studi sul proprio visitatore. Raccogliere informazioni sul proprio visitatore è importante per pianificare attività di valorizzazione e di coinvolgimento del pubblico mirate e coerenti; in questo modo sarà più semplice catalizzare l'interesse di più visitatori ed inoltre riuscire a rendere l'esperienza di visita molto più educativa ed efficace.

Solima (2000) nel suo studio differenzia due dimensioni di fruizione del museo: la dimensione estetica (o sensoriale) di un museo, de-

terminata dalla qualità ed importanza del proprio patrimonio, che dev'essere perfettamente bilanciata con la dimensione cognitiva (o intellettuale), la quale è determinata dalla capacità del museo di elaborare strumenti capaci di trasmettere informazioni e conoscenze sulle opere da esso possedute e di agire in maniera efficace attraverso attività educative (Figura 1).

Figura 1: Le dimensioni del processo di fruizione

(Fonte: Solima 2000, 18)



Nell'equilibrio della dimensione di fruizione sopracitata sta la funzione principale del museo: l'istituzione culturale così si differenzia da un mero deposito di opere d'arte per la sua funzione di educatore della società e per questo ha il compito di stimolare attraverso diversi strumenti la fruizione cognitiva o intellettuale del visitatore.

L'insieme di scopi, funzioni e ruoli diversi che il museo decide di soddisfare vengono definite nell'identità e missione che si prefigge di perseguire. Questa può essere una sfida per i musei perché perseguire

in ogni momento la mission non sempre è un'azione semplice, soprattutto se si pensa alla programmazione di attività temporanee che possono facilmente condurre all'incoerenza con la missione educativa.

Perché la mission del museo converga con la domanda e i bisogni del visitatore, il museo deve analizzare in maniera precisa l'entità del proprio pubblico attraverso accurate ricerche.

Grazie all'identità e missione del museo si riesce già a circoscrivere una selezione di pubblico che si intende coinvolgere e per questo una prima analisi interna può cominciare proprio dalla mission. Per quanto riguarda le analisi esterne come le ricerche di mercato e ricerche sul pubblico, la sfida del museo è quella di raccogliere informazioni valide sul proprio pubblico e individuare i target di visitatori che ancora non è riuscito a coinvolgere attraverso tecniche di marketing.

Attraverso la missione dei musei si percepisce la volontà di ottenere un'audience eterogenea, poiché l'obiettivo sarebbe quello di coinvolgere l'intera collettività. Conoscere il pubblico e le innovazioni sociali è importante per poter essere competitivi e attrattivi nei confronti dei visitatori.

Sebbene la maggior parte dei musei siano aperti al pubblico durante tutto l'anno solare, è importante sottolineare che il pubblico può variare in base alle stagioni. Un primo elemento che differenzia il pubblico dei musei è la stagionalità, che identifica i visitatori come turisti oppure residenti locali: durante l'inverno il museo riceve solitamente più visitatori provenienti dalle zone limitrofe mentre durante le stagioni più calde il turismo influenza molto l'audience dei musei. Durante la stagione autunnale si rileva in generale un incremento di persone più anziane all'interno dei musei (Kotler N. & Kotler P. 2004).

Indagando in maniera accurata e approfondita, l'organizzazione museale può rilevare: il genere dei propri visitatori (se possiede più visitatori di genere maschile o femminile); le fasce d'età più coinvolte (solitamente le fasce d'età più adulte e i bambini attraverso programmi dedicati alle scuole siano quelle con numeri più consistenti); la prove-

nienza del proprio pubblico individuando anche le percentuali sul totale del pubblico (residenti locali, connazionali provenienti da diverse parti del territorio, stranieri); se i visitatori entrano nel museo singolarmente, in coppia, con la propria famiglia o in gruppo; che tipologia di visitatori è attratta dal museo, identificando la professione e il livello di istruzione di ogni individuo; in che modo i visitatori sono stati attratti dal museo; se il pubblico è fidelizzato ed è ritornato al museo oppure se è un first-time visitor, e molti altri preziosi dati.

Le indagini da condurre sul pubblico del museo servono per capire la domanda e agire a fronte della personalizzazione richiesta, in base alle caratteristiche del pubblico. L'accuratezza dei dati che vengono ricavati dalle indagini non è sempre completa ed è molto importante affrontare la parte di analisi dei dati e report finale tenendo conto dei limiti della ricerca e della possibilità di ottenere delle informazioni parziali, non complete. Per questo motivo le ricerche vengono condotte in un tempo medio-lungo e attraverso diverse modalità di indagine come somministrazione di questionari, interviste dirette, focus group e ricerche interne all'organizzazione del museo (Kotler N. & Kotler P. 2004, 132-142).

Le informazioni sociodemografiche elencate precedentemente saranno più complete e personali se integrate con altre forme di ricerca attraverso, ad esempio analisi tematiche che riescono ad entrare in contatto con le informazioni più personali dell'individuo. Venire a conoscenza di informazioni personali e quindi ottenere una prossimità individuale con il proprio pubblico (o meglio con il campione della ricerca selezionato) è la chiave per poter analizzare in maniera approfondita le caratteristiche del visitatore del museo, utile per studiare tecniche e attività di partecipazione efficaci da elaborare e pianificare per il futuro.

Lo studio dell'identità del visitatore secondo Bergami e Bagozzi (2000) viene suddiviso in tre aspetti dell'identificazione, qui declinati all'ambito museale: la componente cognitiva (*cognitive*), la componente emotiva (*emotional*) e la componente "valorizzativa" (*evaluative*). La

prima componente (*cognitive*) include un'analisi introspettiva del visitatore che categorizza sé stesso e cerca delle similitudini all'interno del museo o di altri visitatori. La seconda componente, quella emotiva, analizza l'aspetto legato ai sentimenti e alle sensazioni provate nei confronti del museo e del resto del pubblico. L'ultima componente (*evaluative*) riguarda l'aspetto di valorizzazione del sé e dell'identità sociale dell'individuo attraverso l'associazione con il museo o altri gruppi di pubblico.

La componente cognitiva in relazione al museo prevede la categorizzazione del sé attraverso l'analisi della similitudine delle proprie caratteristiche identitarie con le opere e i valori del museo. Il visitatore incorpora le caratteristiche percepite all'interno del museo nella propria identità sociale. In relazione al pubblico evidenzia la categorizzazione del sé attraverso l'analisi della similitudine delle proprie caratteristiche identitarie, attributi, interessi con un altro gruppo di individui. Nel museo avviene l'incorporazione di caratteristiche percepite attraverso l'interazione con il resto del pubblico e integrandole nella propria identità sociale.

La componente emotiva comprende i sentimenti provati nei confronti del museo (piacere, affetto, fiducia...) in relazione al museo, mentre in relazione al pubblico circostante consiste nei sentimenti provati nei confronti di altri individui appartenenti al pubblico (piacere, affetto, fiducia...).

Per quanto concerne la componente *evaluative* si analizza il rafforzamento della propria autostima attraverso l'associazione con il museo, mentre in relazione al pubblico il visitatore vede un rafforzamento del proprio valore percepito e ampliamento della propria identità sociale attraverso il senso di appartenenza ad un gruppo composto dal pubblico del museo.

Tabella 1: Le tre componenti della prossimità identitaria al museo e al pubblico

(Fonte: De Miguel Del Blas et al. 2015)

Componente	In relazione al museo	In relazione al pubblico
Cognitive	<p>Categorizzazione del sé attraverso l'analisi della similitudine delle proprie caratteristiche identitarie con le opere e i valori del museo.</p> <p>Incorporazione di caratteristiche percepite all'interno del museo nella propria identità sociale.</p>	<p>Categorizzazione del sé attraverso l'analisi della similitudine delle proprie caratteristiche identitarie, attributi, interessi con un altro gruppo di individui.</p> <p>Incorporazione di caratteristiche percepite attraverso l'interazione con il resto del pubblico e integrandole nella propria identità sociale.</p>
Emotional	<p>Sentimenti provati nei confronti del museo (piacere, affetto, fiducia...)</p>	<p>Sentimenti provati nei confronti di altri individui appartenenti al pubblico (piacere, affetto, fiducia...).</p>
Evaluative	<p>Rafforzamento della propria autostima attraverso l'associazione con il museo.</p>	<p>Rafforzamento del proprio valore percepito e ampliamento della propria identità sociale attraverso il senso di appartenenza ad un gruppo composto dal pubblico del museo.</p>

Attraverso l'indagine di queste caratteristiche personali si avrà la possibilità di circoscrivere dei gruppi che condividono le stesse componenti cognitive, emotive oppure di valorizzazione. Assimilando queste caratteristiche identitarie del pubblico, il museo potrà sviluppare il suo approccio con gli individui e curare le interazioni tra i vari gruppi sociali (De Miguel Del Blas et al. 2015).

Capire in maniera chiara le caratteristiche del proprio pubblico e di quello potenziale è il primo passo verso la progettazione di attività che possano rendere il visitatore partecipe all'interno della collezione museale e instaurare relazioni più educative e personali con l'*audience* del museo.

1.2 Segmenti e target di visitatori

1.2.1 I musei e la targetizzazione del visitatore

Come in molti altri settori, il marketing è diventato uno strumento di spiccata rilevanza anche nel settore culturale.

Quello che differenzia il marketing da una ricerca pubblicitaria generale di basso livello è il *targeting*. Quest'azione è volta a capire chi sta usufruendo del museo e, considerati gli obiettivi della Fondazione, l'individuazione di potenziali gruppi di visitatori per i quali sarebbero necessarie delle azioni mirate.

Molti musei, devianti dalla loro mission, pretendono di servire un pubblico generico; la mancata individuazione e conoscenza dei vari gruppi (*target*) di visitatori porta alla dispersione di risorse impiegate in azioni di comunicazione troppo vaghe per poter colpire gli interessi e l'attenzione del pubblico.

Per quanto vasta possa essere la missione di un museo, quindi, il punto di partenza è una ricerca sul visitatore per poter comprendere nel modo più completo e chiaro possibile quali siano i gruppi di visitatori interessati. Una volta che le informazioni sono state analizzate ed elaborate si potrà procedere alla fase di decisione e pianificazione strategica di un museo.

Una strategia di marketing "targetizzata" può soddisfare i bisogni di diversi tipi di persone che hanno vite, abitudini, interessi e sistemi di comunicazione differenti in maniera più efficace (Runyard 1994, 68-70).

Le informazioni ottenute dalla ricerca sul visitatore saranno utili per pianificare azioni più mirate e utilizzare in modo efficace ma soprattutto efficiente le risorse investite.

Queste strategie di marketing necessitano di risorse in qualità di tempo, personale dedicato e risorse economiche. Tuttavia, se queste tecniche vengono se compiute in maniera corretta possono portare a vantaggi di medio-lungo termine.

Un secondo step, dopo aver individuato i diversi target, è quello di comprendere quali sono gli interessi e i bisogni di questi target e cercare di proporre attività che possano suscitare in loro l'idea che possono trarre dei benefici dalla fruizione del museo. I "benefici" sono un tassello chiave che, in base allo status sociale, alla formazione, il genere, gli interessi e lo stile di vita del visitatore, possono attrarre verso l'attività proposta.

Attraverso i benefici il visitatore si sentirà più propenso a sostenere dei costi (non necessariamente economici, ma anche di tempo, energia, costi sociali ecc...) perché quello che può potenzialmente "guadagnare" dalla fruizione del museo ha un valore superiore. Comunicare ai target quelli che possono essere i benefici più attrattivi per loro è molto efficace.

Nel caso della partecipazione del visitatore alla collezione museale è fondamentale capire quali tipologie di target abbiamo all'interno di un museo per poter differenziare l'offerta e proporre attività personalizzate e, sempre più "customizzate". In diversi settori è presente la *customization* che prevede una differenziazione talmente personalizzata che sembra ritagliata su misura (*tailored* in inglese) per l'individuo.

1.2.2 Il mercato e la domanda culturale in Italia

Analizziamo nello specifico il bacino di mercato culturale presente in Italia, in modo da individuare un possibile bacino più dettagliato del museo.

Nel Bel Paese non sono presenti ricerche sulla domanda del mercato culturale con cadenze temporali precise, dimensioni e livello di dettaglio tematico e territoriale costante. Questo problema deriva dal fatto che in Italia, a differenza di altri stati europei come il Regno Unito e la Spagna, l'attività di ricerca sull'offerta non viene presa in considerazione dalle istituzioni pubbliche (come il MiBACT), quale autorità centrale delegata alla cultura, bensì ricerche di questo genere si possono estrapolare da dati indiretti o ricerche autonome condotte dall'Istituto Nazionale di Statistica. (Cicerchia 2017)

Sono sei le principali fonti di dati statistici che possono essere utili nell'ambito culturale, tra indagini e sistemi informativi, però ognuna ha cadenza e sistemi di rilevazione diversi. Cicerchia (2017) analizza:

- Indagine multiscopo sulle famiglie "Aspetti della vita quotidiana"
- Indagine sull'uso del tempo
- Indagine campionaria "I cittadini e il tempo libero"
- Indagine sulle spese delle famiglie
- Statistic on Income and Living Conditions (EU-SILC)

L'indagine multiscopo sulle famiglie "Aspetti della vita quotidiana" è una ricerca che viene condotta dal 1993 con cadenza annuale, che comprende un vasto numero di rispondenti (circa 25.000 famiglie, 55.000 persone tra adulti e bambini) e analizza vari aspetti della vita quotidiana, tra i quali anche il settore culturale. La raccolta dei dati avviene tramite un'indagine mista e le famiglie vengono selezionate tra circa 840 comuni italiani (ISTAT. Informazioni sulla rilevazione. Indagini multiscopo sulle famiglie: aspetti della vita quotidiana 2018).

La seconda indagine (Indagine sull'uso del tempo) osserva come le persone all'interno della famiglia organizzano la propria giornata in maniera individuale o in relazione agli altri membri della famiglia. Viene

proposta dal 2002 e il report ha una cadenza di 5 anni. Lo strumento di ricerca è la compilazione di un diario molto dettagliato che fornisce informazioni molto precise sull'uso del tempo di circa 60 mila persone, coinvolgendo circa 27.000 famiglie (ISTAT. Informazioni sulla rilevazione. Uso del tempo 2013)

L'indagine "I cittadini e il tempo libero" è più campionaria e irregolare nelle rilevazioni, anche se ricava dati preziosi sull'utilizzo del tempo libero con attività ricreative o culturali. L'ultima ricerca è stata condotta nel 2015 con un campione di rilevazione di 24 mila famiglie (ISTAT. Informazioni sulla rilevazione: i cittadini e il tempo libero 2015)

La quarta indagine prevede il rilevamento dei dati sulle spese delle famiglie italiane. La ricerca è campionaria ed è continua in ogni mese dell'anno; questa indagine raccoglie i dati su qualsiasi spesa di consumo sostenuta dalle famiglie, e per questo comprende anche la fruizione di beni e servizi per la cultura (ISTAT. Informazioni sulla rilevazione: indagine sulle spese delle famiglie 2018)

Strettamente collegata a quest'ultima, si trova l'indagine statistica sulle condizioni di vita e *income* condotta dall'Unione Europea (EU-SILC) che permette di rilevare il reddito, le condizioni di salute, educazione e distribuzione sociale a livello europeo. All'interno di questo c'è un modulo relativo alla partecipazione sociale e culturale. Questa ricerca viene condotta dal 2004 a cadenza annuale in 28 degli Stati membri UE attraverso un campione di 29.000 famiglie (ISTAT. Informazioni sulla rilevazione: indagine su reddito e condizioni di vita (EU-SILC) 2018)

Attraverso l'analisi di questi dati, l'ISTAT ha elaborato un Rapporto annuale nel 2017 dove vengono ridisegnati dei nuovi gruppi sociali in Italia. Queste rilevazioni sono interessanti perché sulla base dei profili sociali che sono stati identificati si comprende la fruizione della cultura e il suo cambiamento nel corso degli ultimi anni. Mediante questi risultati è possibile, inoltre, considerare il livello di disuguaglianza tra i gruppi sociali e quindi studiare l'accessibilità della cultura.

I gruppi sociali in Italia sono nove classificati tenendo in considerazione aspetti economici (di reddito, occupazione), culturali (istruzione) e sociali (cittadinanza, dimensione familiare ecc.). I gruppi sono suddivisi in: due gruppi a reddito alto (famiglie di impiegati, delle pensioni d'argento e della classe dirigente), due gruppi di reddito medio (giovani blue-collar, famiglie di operai in pensione), quattro a reddito basso (famiglie a basso reddito con stranieri, famiglie a basso reddito di soli italiani, famiglie tradizionali della provincia, anziane sole e giovani disoccupati). Di seguito si potranno confrontare i gruppi sociali definiti dal Rapporto ISTAT 2017 e riportati nell'articolo di Cicerchia (2017).

Le famiglie di impiegati sono il gruppo più numeroso in Italia è quello delle famiglie di impiegati (17,8% con circa 12,2 milioni di individui). Di media sono composte da 2,7 individui e la persona di riferimento possiede mediamente 46 anni, nel 25% dei casi è laureata ma maggiormente possiede un diploma di istruzione media superiore. Ne fanno parte per quasi il 90% impiegati e il restante lavoratori in proprio. La persona di riferimento è una donna in 8 casi su 10. Il 9,3% delle famiglie in Italia appartiene al gruppo delle pensioni d'argento. La persona di riferimento in un terzo dei casi è in pensione, nel restante dei casi svolge ruoli di dirigenza o imprenditoria. La media d'età è di 64,6 anni e possiede almeno un diploma di licenza media superiore. Il reddito è elevato. La classe dirigente è formata solo dal 7,2% di famiglie in Italia ma il reddito percepito è il maggiore ed è del 70% superiore alla media nazionale. Il principale precettore di reddito ha una media di 56,2 anni e dispone sempre di almeno un titolo universitario.

Il gruppo dei giovani blue-collar rappresenta l'11,3% delle famiglie residenti in Italia; è composto da individui con un'istruzione media (scuola media inferiore o superiore), la persona di riferimento ha 45 anni e il rischio di povertà è basso, inferiore rispetto alla media nazionale. 22,6% delle famiglie in Italia sono quelle di operai in pensione e per questo il reddito pervenuto è percepito da lavoratori ritirati e il nucleo familiare è composto da meno di due persone, in media. La persona di

riferimento in media possiede circa 72 anni e la licenza media inferiore. Il reddito si avvicina alla media nazionale. Famiglie a basso reddito con stranieri con almeno un componente non italiano: ne fanno parte il 7,1% delle famiglie in Italia e hanno una media d'età della persona di riferimento di 42,5 anni. Risulta il gruppo con il più basso reddito (circa il 40% inferiore alla media nazionale)

Concerne il gruppo delle famiglie con basso reddito di soli italiani si parla del 7,5% delle famiglie in Italia, per lo più residenti nel Mezzogiorno. Di media sono famiglie giovani poiché l'età media della persona di riferimento è di 45,5 anni e sono nuclei numerosi con prevalenza di titoli di studi bassi (licenza media). Possiedono un reddito di circa il 30% inferiore rispetto alla media nazionale. Le famiglie tradizionali di provincia sono un gruppo poco numeroso (3,3% delle famiglie italiane), anche se mediamente è composta da 4,3 membri all'interno del nucleo. La persona di riferimento possiede in media 53,5 anni, solitamente uomini, e un basso titolo di studio (al massimo la licenza media). Anziane sole e giovani disoccupati sono il 13,8% delle famiglie in Italia ma il numero di componenti è mediamente di 1,5. La persona di riferimento in media possiede 65,6 anni ed è inattiva (90% dei casi) o disoccupata. Il livello di istruzione è molto basso (nel 40% dei casi solo la licenza elementare) per questo il rischio di povertà riguarda quasi il 40% delle persone del gruppo.

Tabella 2: gruppi sociali secondo il Rapporto ISTAT 2017

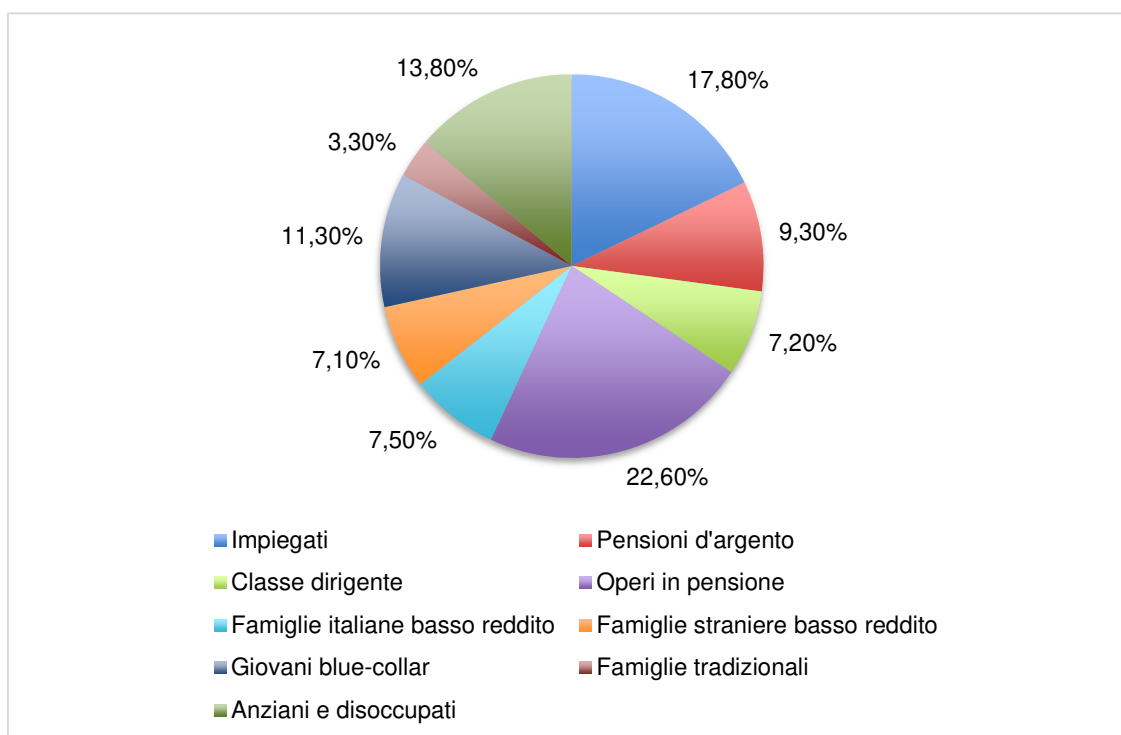
(Fonte: Cicerchia 2017)

Reddito	Gruppi sociali
Alto	Famiglie di impiegati
	Pensioni d'argento
	Classe dirigente

Medio	Giovani blue-collar
	Famiglie di operai in pensione
Basso	Famiglie a basso reddito con stranieri
	Famiglie a basso reddito con soli italiani
	Famiglie tradizionali della provincia
	Anziane sole e giovani disoccupati

Figura 2: gruppi sociali in Italia di secondo il Rapporto ISTAT 2017

(Fonte: Cicerchia 2017)



Secondo l'analisi di Cicerchia, le caratteristiche sociali, culturali e soprattutto economiche vanno a modificare la domanda di cultura e perciò l'offerta delle organizzazioni culturali, come i musei, dovrà essere declinata sulla base di questi target e, in modo specifico, sui target di visitatori che ritrova all'interno del proprio museo.

È molto interessante capire come negli ultimi anni, anche a causa della crisi economica che ha visto coinvolta l'Italia dal 2009, la fruizione dei servizi offerti dal settore culturale sia cambiata. Ci sono numerosi fattori che possono aver ampliato la disponibilità di cultura, si pensi alla tecnologia e alla digitalizzazione dell'offerta culturale. Questo elemento può essere efficace perché fornisce gli strumenti per poter fruire la cultura a chi non ha le "possibilità culturali" (ossia conoscenze, educazione, competenze culturali) per poterla fruire comunemente, però non è sufficiente a contrastare la crisi economica che oltre a colpire le famiglie italiane ha limitato le disponibilità di risorse finanziarie dei musei dei Paesi colpiti. Altra barriera da non sottovalutare è quella sociale e individuale; recentemente sono state attuate alcune manovre per poter rendere accessibile economicamente la fruizione della cultura, ma l'appartenenza a determinati gruppi sociali rende difficoltoso il superamento di questa problematica. L'appartenenza a determinati gruppi sociali influenza le pratiche di utilizzo del tempo libero, del reddito e soprattutto in questo caso è da evidenziare che ci sono vincoli sulle personali capacità di esercizio economico di particolari gruppi sociali.

Complessivamente le famiglie italiane risultano assegnare al proprio tempo libero un 5,2% della loro spesa complessiva, ovvero poco più di 125,00 euro al mese. Dal 2008 al 2016 i dati ISTAT secondo le rilevazioni dell'*Indagine Aspetti della vita quotidiana* (2016) solo l'1,6% della spesa totale viene destinata al consumo culturale e perciò mediamente soli 40 euro mensili. In queste informazioni ci sono da tenere in considerazione vari elementi, tutti raggruppati nella spesa per la cultura come: quotidiani, acquisto di libri e biglietti del cinema, concerti, teatro, musei. Si può considerare che i consumi variano in base al gruppo sociale: cinema e concerti sono le attività che vedono maggiore partecipazione da parte dei vari gruppi; la lettura di quotidiani è invece comune a tutti i gruppi ad eccezione di quelli a basso reddito nei quali solo il 30% circa dei componenti consumano meno di un bene alla settimana.

Altra dimensione importante che contraddistingue i consumi è quella territoriale: al Nord e Centro Italia la partecipazione culturale è più diffusa, con minor afflusso da parte delle fasce più basse di reddito e gli anziani, mentre nel Mezzogiorno c'è un distacco alla pratica culturale anche da parte di gruppi sociali di reddito medio e i più giovani.

Dal testo di Cicerchia (2017) si comprende come nel 2016 il gruppo che più partecipa alle attività culturali sono la classe dirigente. Circa il 60% degli appartenenti ha dichiarato di aver visitato un luogo di patrimonio culturale o archeologico almeno una volta in dodici mesi e che il canale informativo più utilizzato è il Web. Le famiglie di impiegati nel 2016 vede un aumento della propria spesa per le attività culturali e circa il 50% degli individui appartenenti ha visitato almeno una volta un museo in 12 mesi. Per quanto riguarda le famiglie di operai in pensione la partecipazione culturale è nettamente inferiore e coloro che hanno visitato un luogo del patrimonio culturale sono solamente il 15,7% dei membri in un anno. Questo gruppo per la quasi totalità (94%) predilige come canale di comunicazione la televisione a Internet. Il profilo delle anziane sole e i giovani disoccupati è molto simile alla situazione appena citata. Le famiglie a basso reddito di soli italiani utilizzano come canale di comunicazione la televisione (per il 93% dei membri) ma il 71,4% di essi accede a Internet. La partecipazione culturale è esigua e il 77% dei componenti dichiara di non aver visitato alcun museo in 12 mesi. Le famiglie tradizionali di provincia possiedono un profilo simile al precedente, il che è sorprendente perché possedendo un reddito mediamente più basso, significa che dedicano una quota superiore della loro spesa totale alla spesa per la cultura. I giovani *blue-collar* sono un gruppo con scarsa partecipazione culturale anche se dichiarano di essere affezionati alla radio e leggono quotidiani *online*. Per quanto riguarda le pensioni d'argento, questo gruppo ha una partecipazione coerente con la fascia alta: frequente fruizione di televisore, radio, quotidiani e la partecipazione al museo è del 44,5% dei membri.

Tabella 3: percentuale di persone di +6 anni che si sono recate ad un museo o mostre in un anno, appartenenti allo stesso gruppo sociale

(Fonte: ISTAT Indagine Aspetti della vita quotidiana 2016)

Gruppo 1	Gruppo 2	Gruppo 3	Gruppo 4	Gruppo 5	Gruppo 6	Gruppo 7	Gruppo 8	Gruppo 9
16,8	23,8	24,5	20,9	15,7	27,7	48,9	44,5	67,6

Gruppo 1: Famiglie a basso reddito con stranieri

Gruppo 2: Famiglie a basso reddito con soli italiani

Gruppo 3: Famiglie tradizionali della provincia

Gruppo 4: Anziani soli e giovani disoccupati

Gruppo 5: Famiglie di operai in pensione

Gruppo 6: Giovani blue-collar

Gruppo 7: Famiglie di impiegati

Gruppo 8: Pensioni d'argento

Gruppo 9: Classe dirigente

1.3 I fattori che influenzano la visita

Per capire quali motivazioni spingono l'individuo a visitare un museo bisogna innanzitutto analizzare quale può essere il processo decisionale del visitatore.

Quando un individuo si reca in un museo non è mai per casualità, bensì si tratta di una scelta effettuata tra una gamma di attività di svago

che vengono proposte quotidianamente in una città o in una regione. Per questo sono fondamentali le tecniche di marketing e di comunicazione per poter trasmettere all'individuo i valori che per lui possono essere di attrattiva. L'individuo deve percepire che i suoi bisogni saranno soddisfatti attraverso la proposta del museo, il quale trasmetterà i propri valori e la propria offerta, che dev'essere percepita come superiore rispetto alle alternative di beni e servizi proposti per il tempo libero.

Nel caso in cui il processo decisionale proviene da un ragionamento individuale o sociale, piuttosto che da un impulso, secondo lo studio di Kotler e Andreasen (1996) comprende cinque stadi. Il primo stadio è quello dell'insorgenza di un bisogno, secondariamente l'individuo ricerca informazioni, dopodiché valuta la sua decisione prima di eseguire l'azione, la esegue e infine elabora un giudizio a posteriori.

Nel primo stadio del processo decisionale dell'individuo bisogna analizzare quali sono i fattori che suscitano l'interesse per un'attività di svago piuttosto che un'altra, quali bisogni e valori entrano in gioco quando il consumatore esamina le diverse attività ricreative, quali desideri specifici vengono attivati dai bisogni attraverso una comprensione interna oppure uno stimolo derivante dall'esterno (Kotler N., Kotler P. 2004).

Secondo Abraham Maslow, noto psicologo del Novecento, durante il tempo libero l'individuo si curerà di soddisfare dei bisogni secondari, diversi da quelli primari che sono relativi alla sopravvivenza fisica e alla sicurezza. Sarà per questo che il tempo e le energie impiegate dall'individuo saranno impiegate nella ricerca di soddisfare i bisogni relativi alla socializzazione, alla stima di sé e riconoscimenti come lo status sociale, ed infine l'autorealizzazione.

Figura 3: La piramide dei bisogni di Maslow

(Fonte: Maslow 1954)



Secondo Maslow durante il tempo libero l'individuo provvederà a soddisfare i bisogni riguardanti i rapporti interpersonali, il senso di appartenenza ad un gruppo sociale, lo sviluppo di uno status sociale, l'autostima, i bisogni relativi all'autorealizzazione con il raggiungimento di obiettivi, risultati, crescita personale, creatività e fecondità intellettuali (Kotler N., Kotler P. 2004, 142-145).

Alla luce di quest'analisi psicologica del consumatore, il museo dovrà gestire le proprie attività e offerta sulla base dei bisogni che crede di poter soddisfare, e ampliare la propria comunicazione attraverso la promozione dei valori che vuole trasmettere all'individuo. Tuttavia, nella fase del reperimento delle informazioni, non sarà efficace solamente la buona comunicazione dei valori, dei benefici e dei bisogni; l'individuo reperirà le informazioni in base all'opinione che ha della propria decisione. Se la decisione è percepita con un basso coinvolgimento, il margine di errore sarà poco rilevante. Nel caso in cui l'attività venga considerata di alto coinvolgimento allora l'errore verrà percepito con un

rischio più elevato poiché il comportamento del consumatore andrà a modificare l'immagine che ha di sé, l'opinione di altri membri del gruppo di appartenenza.

Il reperimento delle informazioni, secondo gli studi condotti, assume più valore se proviene da esperienze e opinioni personali; più i diffusori di informazioni sono vicini al potenziale visitatore e più quest'ultimo definirà affidabile l'opinione che gli viene riportata. Durante il processo decisionale è importante per il museo capire quale mezzo di comunicazione utilizzare per rendere l'informazione non solamente promossa dall'organizzazione, ma che sappia anche persuadere il visitatore influenzando la sua scelta (Kotler, Andreasen 1996).

La decisione di un visitatore di prediligere la visita di un museo rispetto ad altre attività proposte per il tempo libero non viene presa solamente in funzione al reperimento di informazioni. Una grande sfida per gli addetti al marketing nei musei è quella di comprendere quali siano i fattori che influenzano la frequentazione dei musei. La difficoltà sta nell'esaminare l'ambiente circostante attraverso gli occhi del visitatore, le predisposizioni e le percezioni preesistenti del visitatore.

Una categoria di fattori che influenzano l'individuo nella sua decisione è quella dei fattori culturali ed etnici. La cultura ed etnia di appartenenza modificano (spesso in modo netto) la frequentazione e il comportamento degli individui nei musei. Nel momento in cui si riesce a identificare la cultura o l'etnia del visitatore, si potranno distinguere e percepire i diversi modelli di socializzazione, comprendere valori, credenze e simbologie che hanno formato il senso critico e il gusto dell'individuo. Anche tra le culture occidentali è stata rilevata una differente fruizione sulla base della cultura storica e artistica che Europa e Stati Uniti d'America presentano. È stato compreso che in Europa, la frequentazione e l'interesse nei musei è più comune rispetto alla popolazione statunitense, vista la radicata cultura artistica sviluppata nel corso dei secoli, che viene promossa attraverso la politica sia attual-

mente che storicamente (ad esempio storicamente corti e monarchie si interessavano molto alla cultura). Inoltre, un ulteriore aspetto è che con la diffusione delle migrazioni molte culture ed etnie provenienti da Paesi distanti non riescono a comprendere né ad accedere ai siti artistici e culturali per la differenza etnica e la difficoltà di comprensione delle opere.

Un secondo fattore che può influenzare la frequentazione dei musei è quello di appartenenza sociale. In questo caso gli individui che appartengono alla stessa classe sociale tendono ad avere comportamenti e preferenze simili. Come è stato esplicitato nel paragrafo precedente, le diverse classi sociali possiedono diversi mezzi economici e per questo preferenze e reperimento di informazioni differenti (vedi capitolo 1.3).

I fattori demografici non sono da sottovalutare perché sesso, età e provenienza influenzano il gusto e la capacità decisionale. Nella fase dell'infanzia infatti non si potranno avere gusti e preferenze uguali a persone adulte e la residenza in una città determinerà le decisioni in maniera diversa dall'influenza che percepisce un abitante di periferia (French, Runyard 2011).

Tuttavia, se si analizzasse una coppia di individui con la medesima cultura, età, classe sociale e professione, essi potrebbero condurre stili di vita diversi e quindi la loro decisione riguardante la frequentazione del museo sarà diversa in base al loro stile di vita. Questo fattore, come il precedente, è centrato sull'individuo, non più sulla collettività. Ogni individuo, in base alla propria personalità sviluppa uno stile di vita che lo orienta verso le decisioni da prendere.

Tornando a parlare di fattori sociali che influenzano l'individuo, quando si parla di gruppi di riferimento, anche diversi da quelli di appartenenza sociale, come la famiglia, gli amici, le associazioni, vicini, colleghi di lavoro o appartenenti alla stessa associazione religiosa agiscono in maniera inconscia, o meno, sulle decisioni di fruizione di un

museo. Secondo gli studi il maggior mezzo di comunicazione è il passaparola (“word of mouth”), ovvero la testimonianza o opinione scambiata tra individui che hanno una relazione, e nelle attività del tempo libero questo canale di comunicazione incide molto sulla frequentazione dei musei.

I fattori di socializzazione influenzano l'individuo a partire dal suo passato: sulla base delle esperienze vissute nel passato e l'approccio infantile alla cultura e all'arte il visitatore mostra una predilezione o meno alla decisione di trascorrere il proprio tempo libero in un museo.

Concludendo con l'ultimo fattore che influenza la visita, possiamo affermare che anche i fattori sociali di tendenza hanno un forte potere sul processo decisionale di un individuo perché ne modifica atteggiamenti, valori e comportamenti, i quali si riflettono sulle preferenze e sul gusto.

In conclusione si afferma che il museo, riconosciuto come entità pubblica che ha lo scopo di diffondere la cultura ad un vasto pubblico, non deve solamente occuparsi di proporre un'offerta di qualità ma dovrà inoltre integrare il proprio programma di attività tarate su misura dei propri visitatori. Per affrontare questa sfida il museo dovrà adottare delle strategie di marketing e comunicazione che possano permettergli di effettuare una ricerca esterna e interna al museo e che possa rendere la propria offerta il più possibile accattivante e attrattiva per il visitatore. Dopo il reperimento di informazioni e di analisi, il museo dovrà cercare di andare incontro ai bisogni e alle preferenze dell'individuo, soddisfacendo contemporaneamente i propri obiettivi e la propria mission.

CAPITOLO 2

LA PARTECIPAZIONE

2.1 Principi di partecipazione ed esperienza

2.1.1 Partecipazione

“partecipazióne (ant. *participazióne*) s. f. [dal lat. *tardo participatio -onis*]. – 1. In generale, il fatto di prendere parte a una forma qualsiasi di attività, sia semplicemente con la propria presenza, con la propria adesione, con un interessamento diretto, sia recando un effettivo contributo al compiersi dell’attività stessa” (Vocabolario Treccani 2018).

Quando si parla di partecipazione museale si intende comunemente la frequentazione e la presenza dei visitatori all’interno del museo. Quello che però si intende in questo elaborato è una forma di partecipazione attiva e coinvolta del visitatore, il quale instaura una relazione con il museo e la sua rispettiva collezione, sia essa temporanea che permanente.

Sviscerando il significato che si può trovare sul dizionario della parola “partecipazione” si ritrovano quindi entrambi i concetti sopra specificati.

Il museo è stato per anni un centro di studio e formazione asettico, dove la presenza del visitatore non andava a prescindere l’attività del museo. Negli ultimi anni, a seguito della crisi economica, è stata riscontrata la necessità per il museo di possedere maggiori ingressi, i quali portano entrate economiche, e per questo si è iniziato a monitorare il flusso di visitatori. Successivamente, al fine del perseguimento dei pro-

pri obiettivi e della propria *mission* i musei hanno applicato strumenti di marketing per migliorare la qualità della visita, non solo in senso formativo (con visite di alta qualità e molto tecniche), quanto più riguardo all'accessibilità e alla possibilità di offrire un servizio che sia fruibile sia agli studiosi ed esperti, sia al resto della popolazione. Per far fronte al cambiamento dell'ambiente circostante, specialmente quello sociale, i musei oggi studiano attraverso ricerche di mercato la società e i propri visitatori per poter definire quali potrebbero essere i profili dei target che coinvolgono e i profili dei visitatori potenziali. Una volta individuato il target e analizzate le caratteristiche, il museo sperimenta delle tecniche e attività di coinvolgimento che comportino al visitatore una formazione di qualità e attrattiva che lo spinga alla fidelizzazione e alla comunicazione (attraverso il passaparola ad esempio) del museo raccontando la propria esperienza. L'insieme delle tecniche che verranno analizzate si raggruppano tutte in una grande sfida che i musei d'oggi cercano di affrontare: la partecipazione del visitatore.

La partecipazione attiva del visitatore all'interno del museo ha inizio attorno agli anni 2000, quando attraverso l'avvento dei social media e del Web è stato più semplice per i lavoratori in ambito museale creare un'interazione più stretta con il visitatore. All'interno delle pagine dei più utilizzati social network, il visitatore può condividere la sua esperienza con commenti che restano visibili a chiunque visiti la pagina e attraverso attività interattive può sentirsi partecipe nella scelta di un'immagine di rappresentanza o condividere con il museo scatti fotografici o pensieri. Anche la possibilità offerta dai social di poter esprimere attraverso un "mi piace" la propria opinione sull'organizzazione museale è davvero importante per far sentire il visitatore un membro attivo del museo.

Tuttavia, le attività di partecipazione attraverso i social sono solo una piccola parte di quelle tecniche studiate e applicate dai musei per creare con il visitatore una relazione stretta che dia la possibilità di affrontare la formazione ed educazione senza barriere (Pulh, Mencarelli 2015).

La vera partecipazione, secondo le proposte di Simons (2010), prevede due caratteristiche: quella della fisicità e quella della scalabilità. La partecipazione fisica intende la partecipazione del visitatore utilizzando strumenti fisici, tangibili come luoghi fisici, oggetti reali ed esperienze calibrate nel mondo reale, non solo nel Web. La caratteristica della scalabilità è intesa come la necessità di avere del personale preparato per poter offrire esperienze di successo sostenibili, ma al contempo anche ottenere dal pubblico una partecipazione attraverso la collaborazione, condivisione e co-creazione.

Si può affermare quindi che il rapporto tra il museo e il visitatore si sta modificando e non dà più come assodate le consuetudini passate che regolavano il loro rapporto. Vengono ripresi in esame gli aspetti intellettuali, culturali, educativi, politici ed estetici coinvolgendo gli esperti del settore per ripensare ai canoni della disciplina, allestimenti, scelte e interpretazione delle tematiche espositive. Già dal 1989 negli Stati Uniti d'America venivano proposte rubriche in riviste specializzate che affrontavano il tema della critica all'esposizione dei musei con una chiave di lettura orientata al visitatore. Il rapporto tra pubblico e museo è di reciproca comprensione: il visitatore va compreso e analizzato da parte del museo per poter fornire un'offerta in linea con la domanda dello stesso, mentre il pubblico dovrà interpretare e comprendere il percorso espositivo e i valori che il museo desidera comunicare, reagendo secondo le previsioni dell'organizzazione oppure in maniera diversa, contrastando e reinterpretando le prospettive fornite dai curatori.

Nel momento in cui si progetta un'esposizione i curatori si immaginano un circuito comunicativo che parte dalla loro creazione di contenuti, all'esposizione e infine alla ricezione di significati e contenuti da parte del pubblico. Questo circuito però non è lineare e sempre costante: ogni individuo, in base alle proprie caratteristiche interpreterà i contenuti della comunicazione in maniera differente. Non è semplice per i curatori riuscire a predire quali possono essere le reazioni e interpretazioni del pubblico, specialmente se si tratta di interpretazioni errate,

considerati la stregua di processi culturali e per questo in contrasto con l'opinione proposta dai curatori. È efficace per questo attivare la comunicazione con il visitatore e, partendo con il dialogo aperto con il proprio pubblico, il museo potrà veicolare i messaggi desiderati in maniera più intuibile e comprensiva di una visita convenzionale. L'instaurazione di un dialogo tra i dipendenti del museo e il visitatore in merito all'esposizione però è solo un primo passaggio, un piccolo e semplice strumento che può utilizzare il museo, non è il solo ed unico (Karp, Mullen Kremer, Lavine 1995, 169-223).

Progettare e creare strumenti di partecipazione attiva di successo prevede l'analisi del proprio pubblico in una fase preliminare, la sperimentazione di attività innovative di partecipazione attiva e in una fase finale l'analisi dell'impatto e dei feedback dei visitatori stessi.

2.1.2 Esperienza

Al fine di ottenere una partecipazione attiva del visitatore e incrementare l'efficacia della propria educazione, il museo deve cercare di soddisfare i bisogni della società, la quale è in continuo cambiamento, e rendere più stimolante la propria offerta attraverso attività e tecniche innovative. Il focus negli ultimi anni si posa sulle esperienze e su come rendere la visita al museo una vera e unica esperienza per il pubblico.

Il primo museo che venne ritenuto un museo esperienziale fu il museo della scienza e tecnologia di San Francisco, l'*Exploratorium* statunitense. All'interno di esso il visitatore poté, a partire dal 1987, vivere un'esperienza diretta all'interno del mondo della scienza e della tecnologia, scoprendo un'interattività con la realtà museale fin d'ora inesistente.

Dalla seconda metà degli anni '90 gli studiosi del marketing studiarono come poter comunicare ai consumatori l'esperienza unica, crean-

do schemi e matrici che potessero riassumerla. Con gli anni 2000 si cercò un'applicabilità in ambito museale, per far fronte alle necessità della società, risollevarne la fruizione dei musei e comunicare al visitatore la qualità educativa e soddisfazione che può trarre dall'esperienza.

Uno degli studi di marketing esperienziale più conosciuti è quello di Pine & Gilmore (1999), il quale analizza in principio l'economia esperienziale attraverso un modello a matrice; questo modello spiega quali sono i quattro aspetti del prodotto esperienziale che costituiscono l'offerta (Petkus 2004).

È opportuno sottolineare che il marketing esperienziale viene applicato a diversi settori oggi, ma il settore culturale, per la sua natura, si presta perfettamente a questa strategia. Il settore culturale possiede un'offerta che viene percepita dal pubblico come autentica perché portatore di interesse culturale, storico o artistico. Ogni opera d'arte è un oggetto comunicativo, e non essendo percepito come bene di consumo, non ha una leggibilità immediata: richiede una decodificazione attraverso strumenti educativi. Un metodo efficace di educazione e formazione è quello dell'esperienza; attraverso l'esperienza il visitatore coglierà i significati in maniera più diretta e i contenuti saranno più facilmente memorizzabili.

Tornando al modello proposto da Pine e Gilmore (1999), possiamo applicarlo al settore culturale, in particolare modo a quello museale, ottenendo una matrice. Ogni prodotto esperienziale apparterrà ad uno dei quattro ambiti. Il primo ambito è quello più passivo dell'esperienza poiché viene semplicemente accolto e assimilato dal visitatore ed è quello dell'*entertainment*. L'intrattenimento è legato all'aspetto più ludico e di condivisione dell'intrattenimento con altri membri. L'ambito dell'*entertainment* nel settore culturale presenta dei pro e dei contro. La proposta di un prodotto di intrattenimento per un museo può essere motivo di curiosità e attrattiva per il consumatore ma potrebbe essere poco indicato per il settore culturale in quanto tende a omologare i prodotti in

maniera attrattiva e a far perdere la percezione di autenticità che possiedono i prodotti culturali.

Il secondo ambito analizzato è quello dell'*education*, legato all'aspetto dell'apprendimento e dell'educazione. Attraverso l'esperienza vengono inseriti contenuti educativi che arricchiscono le conoscenze e competenze del visitatore; per questo motivo viene visto come un aspetto di partecipazione attiva. Anche questo aspetto può presentare pro e contro: solitamente chi progetta prodotti culturali esperienziali possiede una radicata conoscenza del tema da affrontare; stimare erroneamente le conoscenze pregresse del pubblico può rendere difficile la comprensione dell'esperienza, oppure, d'altra parte, far sentire il pubblico sottostimato. Gli argomenti positivi di questo ambito sono che con l'evoluzione e incremento delle conoscenze e competenze del proprio pubblico il museo forma il visitatore e lo sostiene nella creazione dello spirito critico e bagaglio di conoscenze, il che è sicuramente positivo per il futuro rapporto tra coloro che vivono l'esperienza educativa e il museo. I due aspetti sopra esplicitati stimolano e fanno parte della dimensione estetica del visitatore, mentre i due successivi aspetti saranno più legati all'immersione del visitatore all'interno dell'esperienza.

Un terzo ambito dei prodotti esperienziali è quello dell'*aesthetic*. Questo aspetto è legato più alla parte passiva dell'esperienza: l'aspetto estetico può opporsi a quello dell'intrattenimento perché si fonda sulla stimolazione del gusto. L'estetica a differenza dell'intrattenimento, però, conserva nel visitatore la percezione di autenticità e unicità del prodotto culturale. Questa dimensione è legata al senso di *being* ossia all'esserci come presenza e all' "essere".

L'ultimo ambito è un ambito che prevede l'immersione attiva del visitatore: l'*escapism* ovvero alla fuga dalla routine. In questo modo si può cogliere come il visitatore si immerga attivamente nelle attività del museo per fuggire dalla sua quotidianità e, ipoteticamente, creare anche un nuovo aspetto di sé e una nuova percezione di sé. Per la sua

particolare caratteristica di essere un ambito di partecipazione attiva, *l'escapism* è facilmente associabile al *doing*, intesa come l'esperienza di "fare", provare, creare e sperimentare.

I quattro ambiti dei prodotti culturali esperienziali proposti dallo studio di Pine e Gilmore nel 1999, non sono mutuamente esclusivi e perciò si possono identificare vari aspetti all'interno di un solo prodotto. Petkus (2004) nel suo saggio afferma che l'efficacia e il fattore vincente è proprio il coinvolgimento di tutti e quattro gli ambiti assieme.

Il modello di Pine e Gilmore non è l'unico studio riguardante l'esperienza, bensì questo sia stato declinato e rielaborato da molti altri studiosi successivi. Dopo circa vent'anni dall'analisi di Pine e Gilmore, gli studi in ambito di marketing esperienziale e marketing esperienziale declinato al settore culturale sono aumentati, approfondendo sfumature diverse della stessa tematica. Nel momento in cui una organizzazione culturale si accorge di voler intensificare e concentrarsi sull'esperienza proposta, anziché focalizzarsi unicamente sulla conservazione del proprio patrimonio, le fasi da svolgere sono complesse e strutturate però mai fisse e rigide. Continuando a seguire l'analisi di Pine e Gilmore (1999), il loro modello di creazione dell'esperienza prevede:

- lo sviluppo di un tema coesivo, chiaro e accattivante,
- suscitare memorabili impressioni e stimoli
- eliminare attività o oggetti di distrazione che possono confondere il visitatore dalla reale esperienza
- fornire ricordi memorabili, non solo legati all'aspetto psicologico ed emotivo ma anche tangibile (fornendo oggetti, strumenti, "takeaways")
- assicurarsi di coinvolgere tutti i sensi, sfidando la consuetudine

- sollecitare un riscontro da parte del visitatore per un futuro e continuo miglioramento.

Questo elenco non viene presentato con la pretesa di fornire un obbligatorio percorso di progetto, bensì volle essere da linea guida e “check list” per indirizzare verso efficaci tecniche.

La partecipazione attiva del visitatore ha inizio proprio dallo studio di tutte queste dinamiche.

2.2 Partecipazione individuale e partecipazione collettiva

2.2.1 Partecipazione individuale

Il primo passo che deve compiere un museo, dopo aver analizzato la propria audience è pianificare una comunicazione integrata. La comunicazione integrata è fondamentale per un museo innovativo che possiede un'organizzazione centrata sul proprio pubblico per le esperienze pianificate. Attraverso i nuovi strumenti tecnologici possiamo comunicare al visitatore i valori e le attività proposte in maniera semplice e velocemente personalizzabile. La personalizzazione e l'esperienza sono le chiavi di un museo innovativo, diventando centri di informazione e formazione (Manzone, Roberto 2004, 19-30).

Manzone e Roberto (2004) attraverso una tabella spiegano la differenza che si può trovare tra i musei tradizionali e i musei che prevedono una partecipazione dei visitatori perché innovativi. I musei tradizionali possiedono una funzione principalmente evolutiva, illustrativa e storica, a differenza dei musei rinnovati che possiedono funzioni di didattica e pedagogia dei beni culturali e storici e delle tecnologie avan-

zate. Seguendo le attività del museo tradizionale l'utente svolge un percorso iniziatico, un rito che lo trasporta nel passato; nel museo innovativo l'attività proposta è interattiva con l'utilizzo di nuovi media per creare percorsi personalizzati. Anche le tecniche espositive presentano differenze tra il museo tradizionale e quello rinnovato: nel primo gli oggetti vengono esposti in maniera statica con poche informazioni a riguardo e la provenienza storica; nella seconda tipologia di museo viene presentato un percorso ludico e spettacolare di un fenomeno attraverso l'utilizzo dei media. L'esposizione viene strutturata attraverso ausili informativi differenti tra uno museo e l'altro. Gli ausili informativi utilizzati dai musei tradizionali sono didascalie, pannelli illustrativi, schede mobili, cataloghi, pieghevoli, visite guidate, audioguide e video che implicano una partecipazione passiva dell'utente. Integrando questo materiale cartaceo a quello digitale, postazioni multimediali, media interattivi e banche dati, il museo innovativo stimolerà la partecipazione attiva dell'individuo.

Tabella 4: Differenze tra musei tradizionali e musei rinnovati

(Fonte: Manzone, Roberto 2004, 22)

	MUSEI TRADIZIONALI	MUSEI RINNOVATI
TIPOLOGIA	Musei conservativi	Musei interattivi
FUNZIONE	Evolutiva, illustrativa e storica	Didattica e pedagogia dei beni culturali e storici e delle tecnologie avanzate
ATTIVITÀ	L'utente svolge un percorso iniziatico, un rito che lo trasporta nel passato	Nel museo innovativo l'attività proposta è interattiva con l'utilizzo di nuovi media per creare percorsi personalizzati
TECNICHE	Gli oggetti vengono esposti	L'attività proposta è interat-

ESPOSITIVE	in maniera statica con poche informazioni a riguardo e la provenienza storica	tiva con l'utilizzo di nuovi media per creare percorsi personalizzati
AUSILI INFORMATIVI	Didascalie, pannelli illustrativi, schede mobili, cataloghi, pieghevoli, visite guidate, audioguide e video	Materiale cartaceo e digitale, postazioni multimediali, media interattivi e banche dati

La partecipazione attiva può dirsi iniziare con l'individuo, per poi passare successivamente ad una partecipazione collettiva. Il primo approccio che un visitatore ha con il museo è quello della ricerca di informazioni, soprattutto nel caso in cui il visitatore sia estero e non conosca la realtà museale o addirittura sia poco pratico nella decodificazione di simboli e significati culturali, storici e/o artistici. Il materiale fornito alla prima fase di approccio e quindi il primo impatto tra museo e utente è importante per comunicare e trasmettere una relazione attiva al visitatore. Il materiale informativo dev'essere chiaro e semplice, il personale dovrebbe instaurare una relazione con l'utente per prepararlo e stimolarlo all'apertura favorevole alla partecipazione attiva alla collezione museale. Il visitatore dev'essere accompagnato nel percorso e nella decodificazione dei simboli e segni che compongono sia l'ambito culturale e patrimoniale, sia i servizi forniti dal museo (Simons 2011).

Uno dei problemi dei musei è l'accessibilità. La partecipazione e fruizione alla collezione museale e al museo stesso dovrebbe essere accessibile anche a coloro che non possono fisicamente o cognitivamente fruire dei percorsi e dell'esposizione comune. Per accessibilità non si intende solamente la predisposizione del museo a percorsi percorribili per coloro che possiedono difficoltà motorie, ma in senso più ampio, l'accessibilità può essere intesa come la possibilità di partecipare ad attività particolari che permettano a coloro che possiedono disabi-

lità visive, uditive, difficoltà cognitive o bambini e anziani a poter partecipare attivamente alla collezione museale.

L'educazione e la pedagogia devono essere personalizzate sulla base dei bisogni dei diversi utenti, e devono avere come scopo lo stimolo alla comprensione e interpretazione. I percorsi vanno calibrati e pensati per una partecipazione dell'individuo, stimolando la sensorialità e proponendo una esperienza di educazione su misura. Attraverso l'uso della tecnologia è semplice creare degli strumenti di mediazione interattiva, ad esempio con media, postazioni interattive e audioguide che sono state progettate per condurre il visitatore ad una vera e propria esplorazione della cultura e del museo. Con l'avanzamento della tecnologia un primo approccio interattivo lo si può ottenere anche da casa: i musei possono creare all'interno dei propri siti Web una sezione dedicata ai tour virtuali che mostrano all'utente con tecnologie simili alla visione in 3D, l'esposizione museale o la galleria fotografica, mappe interattive, la selezione di tour e attività personalizzate che possono essere scelte da casa, attraverso il proprio computer (De Miguel Del Blas et al. 2015).

Gli strumenti di mediazione interattiva è stato studiato che possono influenzare il senso di appartenenza al museo degli utenti e ravvicinare il senso di prossimità identitaria tra gli individui e il museo.

Far sentire i visitatori veri e propri individui per il museo, come se ognuno possedesse il proprio profilo è importante. Le informazioni possono essere reperite al momento dell'acquisto del biglietto, di tour, di richiesta di informazioni oppure in maniera diretta attraverso postazioni predisposte. La creazione di profili personali e la raccolta di questi in data base è fondamentale per il museo per poter inizialmente capire che tipologie di target va a coprire, e secondariamente per fornire servizi personalizzati ai propri utenti, creando una relazione interpersonale tra i dipendenti del museo, la collezione e il visitatore, il quale si sentirà più confortevole a partecipare attivamente alle attività proposte e alla

fruizione del museo. Se un individuo si sente stimolato per la partecipazione attiva, potrebbe essere più incline anche a instaurare relazioni con altri visitatori del museo.

2.2.2 Partecipazione collettiva

Una delle aspettative e dei valori che si aspetta di acquisire un visitatore nel momento in cui fruisce un museo o un'esposizione è la condivisione e la relazione con altri individui. La partecipazione collettiva non fa riferimento solamente a un insieme di visitatori che entrano al museo come gruppo, bensì la sfida più grande, ma al contempo il cui risultato a livello di relazione e aspettative da parte del visitatore è più elevata, è la partecipazione attiva di più individui che all'interno del museo si relazionano tra loro.

Il paradosso dei musei è che se un luogo solitamente vede come un successo la partecipazione massiva di molte persone, i musei nel momento in cui sono molto affollati vengono visti da professionisti e visitatori come un problema per il rischio di chiasso e interruzione dell'esperienza estetica. La sfida è quella di riuscire a integrare un insieme di visitatori creando un rapporto e una relazione positiva, che possa elevare ulteriormente la loro esperienza di visita.

Il museo dovrebbe progettare un'esperienza che porti vantaggi ai visitatori più il pubblico è numeroso. Sviluppare questo tipo di attività però non è semplice.

È stato appurato che sebbene i visitatori ricerchino l'interazione sociale all'interno dell'esposizione museale, non trovano vantaggio a condividere e relazionarsi con altri individui per l'intera durata della visita. I percorsi di maggior successo sono quelli che coordinano preferenze e azioni individuali per creare momenti di partecipazione collettiva interessanti.

Recentemente è molto efficace il sistema del “Network effect”, il quale traduce le azioni individuali in benefici e vantaggi comunitari. L’effetto network funziona in tre fasi: la prima in cui gli individui possono avere interazioni personalizzate attraverso la creazione di contenuti, scegliendo tra varie opzioni disponibili (importante per il museo per reperire informazioni), creando il proprio profilo fornendo informazioni in appositi moduli; lo smistamento di profili simili tra loro sulla base di criteri che creano gruppi diversi ed eterogenei al loro interno, impostare livelli di relazione in base ai diversi profili ottenuti; l’attività e i risultati dell’attività vengono infine forniti ai vari gruppi attraverso modalità diverse, che rendono possibili l’acquisizione da parte dei vari membri dei gruppi delle informazioni e attività adeguate per le loro caratteristiche. In questo modo i contenuti sono personalizzati e la relazione tra individui e altri membri della stessa categoria è più facilmente avvicinabile.

In ogni caso la creazione di un’attività collettiva di successo richiede molti studi e una buona programmazione, poiché spesso il museo deve approssimare e indovinare i profili dei visitatori che possono essere coinvolti e possiede poche risorse.

Per questo motivo si consiglia di prevedere attività individuali per la partecipazione del visitatore, che possono essere integrate ad attività collettive, in modo da poter dare la possibilità di sopperire alla mancata partecipazione di una o dell’altra attività. Creare attività che coinvolgano in gruppo anche membri che sono meno propensi alla partecipazione attiva è una sfida che il museo deve cogliere per poter affrontare, attraverso il potenziale del network, anche individui che non sarebbero inclini alla partecipazione.

L’effetto network ha uno sviluppo intenso all’interno dei social media, mezzi di comunicazione e relazione sociali che sono sempre più radicati nelle vite degli individui. La comunicazione attraverso i social media o anche semplicemente la presenza all’interno delle piattaforme più in voga è uno strumento a costi molto bassi che però possiedono

grandi potenziali per la creazione di una partecipazione sociale e collettiva e per la creazione di una relazione più personalizzata con l'utente.

Riassumendo la differenziazione tra la partecipazione individuale e la partecipazione collettiva proposta da Simons (2014), possiamo affermare che la partecipazione del visitatore all'interno del museo si sviluppa in diverse fasi, le quali sono connesse e progressive.

Figura 4: stage di partecipazione sociale proposto da Simons

Fonte: Simons (2014)

STAGE 5	Gli individui sono coinvolti con gli altri individui socialmente
STAGE 4	Le interazioni dell'individuo sono in network per uso sociale
STAGE 3	Le interazioni dell'individuo sono in network per l'aggregazione sociale
STAGE 2	L'individuo interagisce con i contenuti
STAGE 1	L'individuo consuma i contenuti

Nella prima fase il visitatore non partecipa attivamente all'esposizione museale e ne consuma solamente i contenuti in maniera individuale. In questo caso il visitatore potrebbe trovarsi in un contesto di museo tradizionale con materiali esplicativi che non implicano una

partecipazione né interazione con le opere della collezione. Il secondo *stage* avviene quando il visitatore interagisce in maniera individuale con i contenuti proposti dal museo rinnovato. Non vi è, tuttavia, alcuna interazione con il resto dell'*audience*.

Nella terza fase i visitatori individualmente partecipano alle attività proposte dal museo e interagiscono con la collezione al fine di aggregarsi in un network. Le ultime due fasi prevedono una relazione molto più intrecciata tra i visitatori: la quarta fase vede le interazioni individuali che collaborano in network per usi sociali, ad esempio rendendo visibili le partecipazioni ai gruppi e l'appartenenza ad un tipo di target per formare insiemi di visitatori. L'ultimo gruppo vede un coinvolgimento degli individui tra loro e che creano una collaborazione e coinvolgimento sociale vero e proprio.

2.3 Collaborazione e co-creazione

La partecipazione attiva del visitatore può portare in alcuni casi a relazioni e rapporti talmente fiduciosi che possono portare alla collaborazione del visitatore alle attività del museo oppure alla co-creazione di contenuti. Questi due aspetti sono dei risultati molto importanti a cui un museo dovrebbe ambire poiché la collaborazione a livello professionale o la co-creazione di contenuti (anche a livello amatoriale) porta il visitatore a sentirsi molto più partecipe e coinvolto nelle attività del museo. I rapporti che vengono instaurati sono molto più ravvicinati e il visitatore percepisce una personalizzazione all'interno dell'offerta museale (Valeri 2017).

I progetti di collaborazione con il visitatore sono vere e proprie relazioni in cui il museo commissiona un progetto al visitatore. Si parla di partnership condotte istituzionalmente nelle quali membri facenti parte

del personale del museo interagiscono con partner della comunità per sviluppare progetti nuovi, offerte ecc. I partecipanti possono essere scelti per conoscenza, competenze, attitudini o gruppi di appartenenza. Questo tipo di attività hanno il fine di apportare un valore aggiunto sia ai membri della comunità sia al museo stesso.

In molti casi i visitatori agiscono come veri e propri impiegati, occupando posizioni come guardasala o collaboratori per eventi e attività proposte.

Ci sono quattro motivazioni principali per cui le istituzioni museali ricorrono a progetti di collaborazione:

1. Consultare esperti o comunità rappresentative per assicurare l'accuratezza e l'autenticità di nuovi progetti
2. Per testare lo sviluppo di nuovi programmi per migliorare il loro successo
3. Per fornire opportunità educative ai partecipanti di progettare, creare e produrre loro contenuti
4. Per aiutare i visitatori a sentirsi come partner e co-proprietari dei contenuti

Attraverso queste forme di collaborazione viene posta fiducia sulla potenziale creativa, espressiva e professionale del pubblico e attraverso l'organizzazione viene stimolato ulteriormente. Per questa ragione è necessaria la partecipazione attiva e il coinvolgimento di tutto lo staff del museo, al fine di guidare i visitatori nel progetto ed essere loro stessi primi condottieri dei progetti innovativi del museo (Branchesi, Curzi, Mandarano 2016, 285-290).

Le collaborazioni dei musei con privati possono contare su una minore complessità amministrativa e sviluppano una maggiore pros-

simità con altri soggetti del territorio. Un ulteriore beneficio che può ottenere un museo da questa tipologia di collaborazioni è l'elevazione di qualità del pubblico, il quale viene educato dal museo e percepisce una relazione identitaria di arricchimento e crescita personale (Solima 2012).

Possono essere definite due tipologie di progetti di collaborazione tra pubblico e museo:

1. Progetti di consulenza dove le istituzioni coinvolgono esperti o rappresentanze della comunità per fornire supporto ai dipendenti del museo, sviluppare nuovi progetti o pubblicazioni
2. Sviluppo integrato di nuovi progetti dove i dipendenti del museo lavorano assieme ai partecipanti per produrre nuovi programmi o esposizioni.

Queste due tipologie di collaborazione si differenziano in base al grado di intensità di coinvolgimento del pubblico. Infatti, le collaborazioni di consulenza possiedono una relazione più distaccata nell'implementazione dei progetti innovativi. Essi forniscono un supporto di guida e confronto di informazioni ai dipendenti del museo.

Nelle collaborazioni di co-sviluppo di nuovi progetti il pubblico che partecipa collabora in maniera costante e integrata con i dipendenti del museo per creare nuove esposizioni o attività.

Nelle istituzioni culturali sono frequenti le collaborazioni di consulenza attraverso *focus groups* o comitati consuntivi più formali. Alcune tipologie di partecipazione attiva attraverso le collaborazioni prevede la realizzazione di prototipo o la realizzazione di test. Altri progetti di medio-lungo termine possono prevedere collaboratori per fornire informazioni, feedback, consigli o guide. Queste collaborazioni servono per aiutare i musei a ideare e pianificare strategie improntate sui bisogni e le aspettative del visitatore, prendendolo partecipe.

Collaborando con i visitatori, il personale del museo riuscirà a comprendere meglio le informazioni derivanti da ricerche di mercato più generiche, andando ad analizzare in maniera diretta il target di visitatori selezionati. Per rendere però attiva la partecipazione, la collaborazione con i visitatori dev'essere chiara e ben definita e i membri dello staff devono essere inclini ad un'interazione sociale favorevole per dare la possibilità ai partecipanti della collaborazione di sentirsi liberi di esprimere le proprie opinioni e dare risultati positivi.

Quando i partecipanti svolgono ruoli simili agli impieghi dei dipendenti la collaborazione viene detta collaborazione di co-sviluppo. Queste relazioni sono di medio-lungo termine poiché prevedono settimane o mesi di collaborazione con i partecipanti e richiedono un impiego di risorse e organizzazione più consistenti delle prime descritte.

È molto comune avere progetti di volontariato da parte dei visitatori per svolgere alcune mansioni dei dipendenti dei musei, rendendoli parte concretamente attiva del museo. Altre collaborazioni di co-sviluppo utilizzano le capacità e le conoscenze dei partecipanti per realizzare il progetto ideato. Per questa ragione possiamo definire i progetti di collaborazione come progetti con valenza educativa molto elevata e spesso solo legati a programmi di tirocinio/stage, collaborazioni di alternanza scuola-lavoro o progetti universitari. Importanti sono anche i progetti pensati per il coinvolgimento di target poco vicini alla realtà museale o educativi per coloro che sono di minor rappresentanza.

Essendo progetti che richiedono risorse, se non vengono utilizzati in maniera strategica il rischio è di eliminarli nel momento in cui ci sia una crisi nelle finanze del museo. I valori e vantaggi che possono essere trasmessi con queste collaborazioni sono per lo staff, il quale potrà conoscere meglio i propri visitatori, per i partecipanti i quali si sentiranno più connessi con il museo, ed infine per i visitatori che potranno fruire di un prodotto diverso e un'esperienza derivante dal la-

voro di visitatori stessi e l'istituzione, per questo innovativi (Simons 2011).

I progetti co-creativi sono progetti dove i partecipati appoggiano solidamente i valori e gli obiettivi del museo. La partecipazione di gruppi di visitatori viene sollecitata dal museo per la realizzazione di un progetto oppure i visitatori possono esprimere esplicitamente la volontà di partecipare a qualche attività.

Principalmente ci sono tre motivazioni che spingono i musei alla realizzazione di progetti di co-creazione con il visitatore:

1. Per dare voce ai bisogni e all'interesse dei membri della comunità locale
2. Per fornire alla comunità un luogo di coinvolgimento e dialogo
3. Per aiutare i partecipanti a sviluppare capacità e competenze che possono supportare gli obiettivi individuali e sociali del visitatore.

I progetti di co-creazione di successo confidano in due fattori importanti. Il primo fattore è quello in cui i membri dell'organico del museo e i partecipanti del progetto rispettino reciprocamente i propri interessi e obiettivi nel perseguire il progetto stesso. Al fine di rispettare interessi e obiettivi di entrambe le parti il progetto dovrà avere dal principio chiare e definite linee guida stilate in collaborazione tra le due parti. Facendo questo il partecipante verrà messo in un piano di importanza pari al dipendente del museo, il quale non dovrà avere preconcetti sulla riuscita del progetto poiché essa può variare in base alle caratteristiche dei partecipanti. Questo è strettamente collegato al secondo fattore di buona riuscita del progetto di co-creazione, ossia aiutare i partecipanti a realizzare i propri obiettivi senza prescri-

verne un risultato prevenuto. In questo caso lo staff del museo fungerà da guida per aiutare la realizzazione degli obiettivi comuni.

Più di ogni altro tipo di partecipazione del visitatore, il progetto di co-creazione prevede un forte rapporto di fiducia tra istituzione museale e visitatore poiché non si riesce ad avere la completa gestione e il pieno controllo dei contenuti di output. La fiducia va riposta nelle capacità della comunità, nella loro abilità nel lavorare in gruppo, di gestire e completare mansioni complesse e collaborare nel rispetto e seguendo gli obiettivi del museo.

Al fine di ottenere questi risultati il museo dovrà formare il proprio personale per non incorrere in azioni di leadership o ricerca di controllo da parte del personale e per poter lasciare al visitatore la libertà di esprimersi e per avere la capacità di filtrare i risultati e gestirli in maniera adeguata rispetto agli obiettivi del progetto.

È facile trovare all'interno dei musei progetti di co-creazione per attività educative. I progetti educativi sono più inclini alla co-creazione poiché sia il personale del museo sia i partecipanti possiedono obiettivi comuni e perseguono la *mission* del museo.

La co-creazione di contenuti attraverso progetti educativi viene anche stimolata dal personale che è formato per una comunicazione efficace e semplice, che distrugge le barriere che si formano tra il partecipante e i membri del personale. Sfortunatamente, questi programmi corrono il rischio dell'isolamento e alcuni dipartimenti dell'istruzione possono diventare "ghetti partecipativi" all'interno di istituzioni più grandi e più tradizionali (Simons 2011).

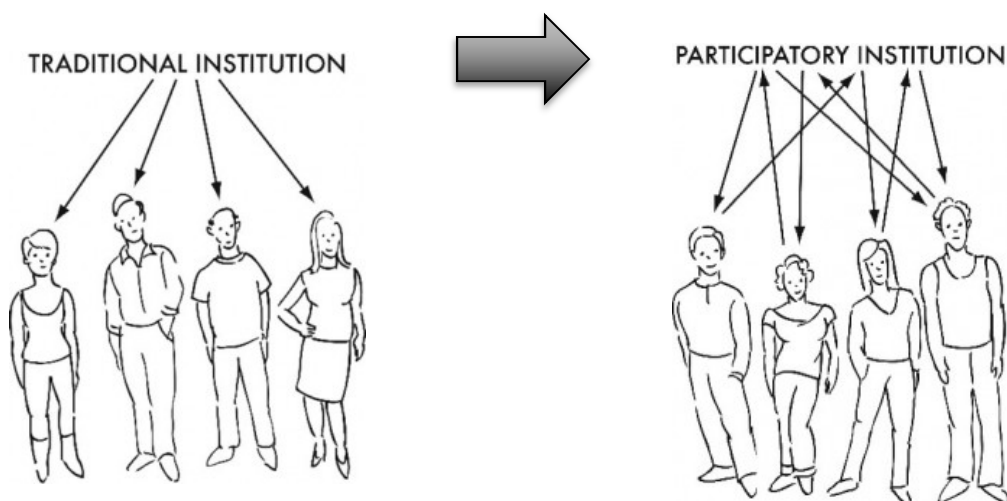
Attraverso lo sviluppo delle nuove tecnologie è molto più semplice realizzare progetti di collaborazione o co-creazione, considerato che i contenuti digitali possono essere elaborati più facilmente e sono strumenti utilizzati comunemente dalla massa. I visitatori si sentono molto più liberi di esprimersi in community e si vedono come parte integrante dell'istituzione, sebbene siano gli strumenti che instaurano

meno relazioni forti con il museo poiché il rapporto non è interpersonale con i membri del personale (Pulh, Mencarelli 2015).

Le tipologie di partecipazione descritte nel capitolo 2 definiscono il museo come un'istituzione innovativa che trasforma il proprio visitatore da semplice fruitore delle opere della collezione museale in partecipatore attivo alla collezione museale.

Figura 5: Illustrazione da pubblico di istituzioni tradizionali (a sinistra) a pubblico di un'istituzione partecipativa (a destra)

(Fonte: Simons 2011, capitolo 1)



CAPITOLO 3

LA PROBLEMATICHE DELLA PARTECIPAZIONE NEI MUSEI ESTERI

3.1 Esempi di partecipazione individuale all'estero

Secondo la letteratura studiata sul tema della partecipazione museale, è stato compreso che diversi musei che si trovano all'estero possiedono buoni esempi di partecipazione attiva del visitatore. Questi musei sono musei rinnovati, i quali possiedono attività di partecipazione attiva del visitatore di successo. Le attività di partecipazione attiva del visitatore sono spesso temporanee per quanto riguarda i musei artistici e storici. I musei scientifici invece, presentano attività di partecipazione del visitatore integrate alla regolare attività del museo, e per questo sono di medio-lungo termine.

Gli esempi che vengono presentati di seguito si riferiscono alla partecipazione individuale del visitatore.

Il primo esempio si riferisce alla suddivisione dei visitatori secondo profili comuni, il che permette di personalizzare la visita in base alle preferenze espresse (implicitamente o esplicitamente) dal visitatore. Ogni sistema di profilazione dei visitatori è diverso e ciascun museo può personalizzare il proprio, in base alla tematica del museo stesso o alle necessità dell'attività strutturata. Ad ogni modo, tutte le tipologie di sistemi di profilazione conferiscono un valore aggiunto all'esperienza del visitatore. Se la profilazione viene condotta adempiendo i tre seguenti obiettivi, secondo gli studi, sarà di successo:

1. far sentire ciascun visitatore importante attraverso il primo approccio di esperienza all'ingresso. Al fine di far sentire a proprio agio il visitatore è opportuno formare il personale d'ingresso ad avere un approccio personale con il visitatore e farlo sentire apprezzato, in modo da trasmettere un sentimento di rispetto nel momento in cui gli viene proposto di partecipare o di contribuire alle attività programmate dall'istituzione museale. Per ottenere una stimolante condivisione di storie, esperienze e competenze, il visitatore deve sentirsi, quindi, rispettato e valorizzato. Ottenere informazioni personali sul profilo del visitatore sarà anche utile nel momento in cui verranno raccolti i dati per delle indagini all'interno del museo;
2. dare l'opportunità agli individui di approfondire e soddisfare loro precedenti interessi e obiettivi. Per questa ragione è fondamentale riuscire a identificare le necessità reali dei visitatori e ottenere un loro profilo coerente e corretto. Il museo sarà molto educativo nel momento in cui i propri visitatori riusciranno ad approfondire i loro interessi e apprendere quello che il museo offre a livello formativo;
3. acquistando la fiducia dei visitatori, essi confideranno nella possibilità di sperimentare nuove sfide e opportunità non conosciute. In questo modo il museo sarà utile per aiutare lo sviluppo del senso critico del visitatore ma anche a spingerlo verso orizzonti poco conosciuti (Simons 2011).

3.1.1 Il caso del Walters Art Museum del Maryland e i "tag"

Un esempio di profilazione del visitatore proposto dal blog di Nina Simons (*Participatory Museums*) è quello dell'*identità indossabile*.

In un museo del Maryland (Stati Uniti) il personale del Walters Art Museum decise di avviare un'attività di profilazione seguendo la tematica del museo. Il museo di antichità e arte antica chiese ai visitatori dell'esposizione temporanea dedicata agli eroi classici (tenutasi da ottobre 2009 a gennaio 2010), di identificarsi come uno degli eroi classici greci, in base alle proprie caratteristiche. I visitatori che aderivano all'attività dovevano scegliere, da dei cesti predisposti, la spilla di metallo che rappresentava l'eroe che sentivano a loro più affine, tra una selezione di otto eroi greci. Attraverso la scelta del personaggio, i visitatori si immedesimavano nell'eroe mitologico in base alle proprie caratteristiche e preferenze.

Attraverso queste spille (*tag*) i visitatori venivano riconosciuti da altri partecipanti, chiamati scherzosamente con i nomi degli eroi e i visitatori potevano partecipare ad un "gioco" andando alla ricerca di contenuti dell'esposizione in base all'eroe personificato. Questa tipologia di *wearable identity* è logisticamente semplice da utilizzare per il museo ed è intuitiva e divertente per il visitatore.

L'identità indossabile è uno degli strumenti più semplici e flessibili di auto-identificazione per il visitatore. Molti musei al momento dell'ingresso e acquisto del biglietto consegnano al visitatore etichette adesive, spille o bottoni per indicare la loro tipologia di biglietto, altri la utilizzano per identificare la personalizzazione delle esperienze (gruppi, scolaresche). Questo esempio di attività: fa sentire i visitatori come individui unici, per il fatto di chiedergli di mostrare una parte di sé; è utile per lo staff perché può capire in maniera rapida e semplice quali possono essere le preferenze del visitatore, fare raccomandazioni accurate, dare informazioni personalizzate; infine rende i visitatori più inclini alla socializzazione per il fatto di riconoscersi in un gruppo di sconosciuti ma che possiedono punti in comune, che condividono gli stessi interessi. In generale questo tipo di attività funzionano nel momento in cui l'istituzione museale riesce a fornire un'esperienza collegata all'esposizione stessa, in modo da far comprendere ai visitatori in modo

chiaro a cosa stanno partecipando nel momento in cui aderiscono all'attività.

Proporre al visitatore una sola domanda per poterlo identificare già all'ingresso non è semplice, se si pensa che questa domanda dovrà innescare lo stimolo al visitatore per la partecipazione attiva alla collezione museale. È una sfida per il museo quella di selezionare la domanda più calzante, che possa accompagnare in maniera delicata il visitatore alla volontà di rispondere, e che lo conduca verso una partecipazione attiva. Le domande suggeriscono solitamente delle sensazioni, memorie e ricordi che accompagnano la risposta, e per questo identificare la domanda giusta da porre è un'attività che va studiata precedentemente e non improvvisata. La domanda dovrà essere collegata alla tematica dell'attività e la profilazione potrà essere:

- *content-related* ossia può essere tematizzata (ad esempio un colore diverso per differenti contenuti di interesse);
- *knowledge- o skill-based* ossia può essere differenziata sulla base di categorie di esperienza o competenze (come studenti, amatori, esperti ecc.);
- *sociale* ossia suddivisa in base al grado di volontà del visitatore di socializzare con altri individui.

Quando il museo non ha uno specifico tema su cui fondare la propria attività, la profilazione può avvenire con metodologie più generali e le domande possono essere impostate in maniera molto più semplice e diretta. Ad esempio, una profilazione in situazione più generica può essere differenziata secondo categorie basate su "Sono interessato a..." oppure "Sono ispirato da...". Questi temi definiscono comunque delle categorie attraverso le quali sarà possibile identificare dei profili di visitatori. È importante sottolineare però che il museo dovrà creare un am-

biente e una situazione favorevole, per far sì che il visitatore sia disposto a rispondere in maniera sincera ed esplicita alla domanda.

3.1.2 *Il caso del Chicago Children's Museum e i "take-homes"*

Un'altra tecnica di partecipazione attiva del visitatore in maniera individuale è quella dei "take-homes", ossia predisporre per il visitatore degli oggetti o attività di produzione che possono "portare a casa" con loro. Portando a casa con loro un ricordo o un oggetto dell'esposizione museale con il quale il visitatore ha interagito, quest'ultimo sarà più aperto alla relazione con il museo in un futuro.

Un secondo esempio che viene riportato dal blog di Nina Simons (*Participatory Museums*) è riferito all'utilizzo dei *take-homes* per stimolare la partecipazione attiva del visitatore. Anche questo caso tratta di un museo statunitense, il Chicago Children's Museum che utilizza la tecnica dell'oggetto *take-home* per stimolare il coinvolgimento intenso dei propri visitatori, che in questo caso sono famiglie con bambini, ma in particolare vuole coinvolgere proprio i piccoli visitatori.

Ci sono vari gradi di coinvolgimento del visitatore attraverso le attività di *take-homes*: le più semplici e banali possono essere quelle di scattare una foto particolare, completare un gioco o un'attività; oppure altri più coinvolgenti e interattive possono invitare i visitatori a raccogliere contenuti durante l'esperienza di visita o raccogliere gli oggetti in più fasi suddivise. Mentre le attività più semplici sono anche più rapide e non costringono il visitatore a spendere troppo tempo per esse, quelle più complesse e coinvolgenti inducono il visitatore a dedicarsi in maniera più accurata al proprio prodotto.

Tornando all'esempio di buona pratica di partecipazione individuale del visitatore al Chicago Children's Museum prendiamo in considerazione la mostra Skyscraper Challenge. All'interno del museo le attività

sono molte: alcune dedicate all'arte, alla storia, scienza, sicurezza ed educazione in generale, secondo tematiche calibrate per i bambini.

Skyscraper Challenge ha invitato i visitatori a lavorare in gruppo per costruire un piccolo grattacielo con un limite temporale di alcuni minuti ed infine invitava a creare una narrazione fotografica che ritraesse la loro esperienza. Mentre i gruppi lavoravano, venivano scattate alcune fotografie per ogni gruppo. Dopo aver terminato la costruzione del grattacielo, il gruppo si doveva sedere assieme e creare la loro narrazione multimediale utilizzando le foto scattate, e disponibili in un chiosco predisposto dal museo. Il chiosco, attraverso categorie definite, spingeva i visitatori a selezionare delle foto, disponibili all'interno della cartella delle fotografie scattate, che rappresentassero momenti in cui il gruppo ha lavorato bene assieme e momenti di difficoltà in cui il gruppo ha trovato assieme una soluzione.

Questa configurazione intelligente ha permesso di automatizzare la personalizzazione (attraverso la fotografia) e quindi ha incoraggiato i visitatori a mettere a fuoco il significato di questa attività e facendoli riflettere su ciò che stavano facendo e sentendo nei diversi momenti dell'attività, catturati dalla fotocamera. Questa attività di narrazione fotografica è altamente personalizzata, però richiedeva al visitatore del tempo (circa quindici minuti per ogni attività).

Tuttavia, il visitatore risultava essere molto soddisfatto perché l'85% dei visitatori scelse di portare a casa il loro prodotto e molti utilizzarono la possibilità offerta dal museo di recuperare la propria storia digitale tramite un sito Web dedicato per condividere la propria esperienza.

Figura 6: attività del settore “costruzioni” del Chicago Children’s Museum

(Fonte: <https://www.chicagochildrensmuseum.org/index.php/experience/skyline>)



Figura 7: il gruppo di visitatori dopo aver modellato il proprio grattacelo crea la propria narrazione fotografica dell’esperienza

(Fonte: <http://www.participatorymuseum.org/chapter2/>)



Una volta che un’istituzione riesce a coinvolgere positivamente i *first-time visitors* e a incoraggiarli a tornare, i membri del personale hanno bisogno di alcune strategie per riconoscere la relazione in evolu-

zione dei visitatori con l'istituzione. Ci sono alcune tecniche molto semplici che le istituzioni culturali possono utilizzare per promuovere relazioni continue con i visitatori che avvengono in modo continuativo e fidelizzato. L'iscrizione alla *news letter* è oramai un metodo molto utilizzato per comunicare con il visitatore e mantenere gli indirizzi di posta elettronica e altre informazioni sul visitatore all'interno del database del museo. Ci sono molti metodi per esprimere una fidelizzazione del visitatore e tra le varie tipologie utilizzate anche in altri settori c'è la *membership* (solitamente in altri settori attraverso il rilascio di una carta).

Al fine di rendere il visitatore molto più partecipe e farlo sentire più coinvolto nelle attività del museo, gli esperti di marketing parlano spesso di *membership* e di fidelizzazione. Quando il visitatore fa parte del museo apportando una somma simbolica o ingente come risorsa economica al museo, esso nel più comune dei casi si sentirà parte integrante dell'istituzione.

3.1.3 Il caso del Brooklyn Museum e la membership

L'ultimo esempio di buona pratica di partecipazione individuale del visitatore vede l'analisi del caso del Brooklyn Museum. Come già esposto in precedenza i musei della scienza sono molto più portati alle attività di partecipazione attiva perché la scienza si avvale di sperimentazioni che il visitatore può simulare o attuare in maniera semplificata. In questo caso l'attività di buona partecipazione individuale del visitatore è declinata all'attività di *membership*.

Nell'anno 2009 il Brooklyn Museum lanciò l'associazione 1stfans per categorizzare due pubblici distinti: persone che fanno parte del Target First Saturdays (sabati con ingresso gratuito al museo), e coloro che mantengono una relazione con l'istituzione unicamente online. Le persone che si impegnano in questi programmi hanno già relazioni po-

sitive preesistenti con l'istituzione, ma non sono interessate alla *membership* perché i vantaggi che offre (come l'ammissione gratuita al museo) non è pertinente ai loro bisogni. Lo staff sviluppò per questo una serie di vantaggi speciali, inclusi contenuti online esclusivi e accesso privilegiato ai cinema previsti per alcuni sabati.

Il museo promuoveva i 1stfans come "membri socialmente in rete" e i dipendenti organizzarono incontri di persona e gruppi di discussione online per incoraggiare i 1stfans a incontrarsi e connettersi come una comunità di membri, piuttosto che ciascuno con una discreta esperienza di membro.

In un evento del gennaio 2009, lo Street Artist Swoon, alcuni artisti vennero chiamati a realizzare delle serigrafie per i 1stfans. Le stampe e l'evento erano un beneficio esclusivo di questa categoria di associati.

Nel primo anno della sua esistenza, l'associazione di nicchia dei 1stfans attirò più di cinquecento membri. I dati analizzati dal museo di Brooklyn rivelò che la maggior parte dei membri di questa associazione appartenevano allo stato di New York; tuttavia i restanti membri appartenevano ad ulteriori ventitré stati e a dieci paesi esteri. Questi sostengono l'istituzione museale e ricevono vantaggi virtuali, se non addirittura in loco (compresi in altri stati).

Le *membership* coinvolgono sempre gruppi di visitatori che però esprimono esigenze individuali, inizialmente non come gruppo sociale. Riuscire a far fronte ai bisogni dei gruppi di individui è importante per poter personalizzare le esperienze. Le *membership* sono metodi di personalizzazione dinamici che cambiano in base alle esigenze del visitatore e a come si sviluppa e si modifica la relazione con il museo.

Iniziando a sviluppare la partecipazione individuale positiva del visitatore si maturerà una relazione con il visitatore che potrà condurlo e aiutarlo nella realizzazione dei propri obiettivi e nel soddisfacimento dei propri bisogni.

3.2 Esempi di partecipazione collettiva all'estero

Non sempre il visitatore si trova nella condizione di voler partecipare attivamente a un'attività proposta dal museo senza che ci sia un'ambiente favorevole alla condivisione e all'interazione sociale. Se il museo è in grado di creare un ambiente confortevole che favorisca l'interazione sociale e la relazione con il museo e la sua collezione, la partecipazione del visitatore sarà più proficua e attiva.

I metodi più semplici di approccio che i musei utilizzano per creare relazioni tra i visitatori, anche sconosciuti tra loro, sono quelli delle installazioni multimediali. I visitatori interagiscono tra loro utilizzando assieme un'installazione multimediale che permette di comunicare, scoprire, relazionarsi con la collezione museale. Il principio di queste installazioni è quella di lavorare in autonomia o solitamente in gruppo su tavoli multimediali (con le ultime tecnologie si parla di tavoli *multi-touch*) che mettono in relazione i visitatori con la storia, la grafica, la struttura della collezione, e perseguono gli obiettivi educativi del museo. Le piattaforme multi-touch hanno grande successo dal punto di vista interattivo poiché il visitatore non ha bisogno di particolari stimoli per avvicinarsi al tavolo. I tavoli *multi-touch* con maggiori risultati dal punto di vista della partecipazioni sono quelli che promuovono sia l'esplorazione personale che quella interpersonale. Le persone, spinte dalla curiosità, si avvicinano ai tavoli anche se sono presenti già altri visitatori e si sentono a proprio agio al coinvolgimento con altri individui perché questi tavoli sono progettati delle dimensioni ideali per far sentire all'individuo il controllo del proprio spazio (grande a sufficienza per poter muovere una mano), ma al contempo poter interagire con le azioni di altri visitatori. Attraverso questa tecnologia il visitatore non viene differenziato come individuo ma si tratta di uno strumento che evidenzia equità all'interno della visita ed è per questo che i visitatori saranno più inclini a creare interazioni sociali, confrontandosi su quello che appare nello schermo.

In generale per favorire l'interazione collettiva e la partecipazione dei visitatori in gruppo è efficace il metodo del *network*. I visitatori potranno collaborare tra loro costruendo una rete di relazioni attraverso piccole o più complesse attività proposte dal museo.

3.2.1 Il caso del New York Hall of Science e le piattaforme multi-relazionali

Il primo esempio è stato trovato sul sito di Nina Simons (*Participatory Museums*) riguarda la mostra che si tenne al New York Hall of Science: *Near*. Il New York Hall of Science è l'unico centro interattivo che tratti scienza e tecnologie a New York. Si trova nel Queens ed è costituito da più di 400 padiglioni interattivi che curano tematiche riguardanti biologia, chimica e fisica. L'esposizione *Near* è una buona dimostrazione di come funzionano queste attività di *network* tra i visitatori. *Near* possedeva un'installazione montata sul pavimento. Ogni visitatore che saliva sul tappetino *Near* diventava un nodo illuminato, rappresentato dalla sua posizione sul tappeto. Quando il visitatore si muoveva il suo movimento era un'azione individuale. Nel momento in cui altre persone calpestavano il tappeto le linee illuminate iniziavano ad indicare relazioni astratte con altri nodi sul tappeto, illuminando la "rete".

La mostra utilizzava un semplice algoritmo: tracciava una linea tra ciascun nodo e il nodo più vicino. Mentre le persone si muovono attorno al tappetino, le linee cambiavano man mano che si avvicinano ad alcune persone e si allontanavano dagli altri. Più persone si spostavano sul tappeto, più il display luminoso indicava i modi dinamici in cui i nodi potevano essere correlati in un sistema complesso, creando un reticolato fitto.

Oltre a illustrare come funzionano le reti in senso molto pratico e fisico, *Near* dimostra la potenza dell'effetto rete nella progettazione di

mostre multi-relazionali. La mostra è flessibile e scalabile per i gruppi che entrano ed escono. L'attività di camminare sul tappeto è individuale, quindi gli individui non devono preoccuparsi di come le azioni degli altri potrebbero interrompere la loro esperienza personale, ma la mostra comunica immediatamente e in modo chiaro i benefici di più individui che agiscono tutti contemporaneamente, incoraggiando il gioco e le relazioni di gruppo. Near non richiede ai visitatori di lavorare esplicitamente insieme, ma fornisce dei benefici ulteriori quando le persone instaurano relazioni all'interno del gioco.

Facendo riferimento allo schema a cinque *stage* proposto da Simons, questo tipo di piattaforme fanno parte della terza categoria di partecipazione: le interazioni individuali vengono implementate in attività di networking collettivo. Il terzo e il quarto *stage* si differenziano solamente dal risultato del networking: il network produce un risultato che è utile a livello sociale o meno.

Figura 8: tappeto interattivo dell'esposizione Near al New York Hall of Science

(Fonte: <http://www.participatorymuseum.org/chapter3>)



3.2.2 Il caso del Museo Anne Frank di Amsterdam e l'installazione per la partecipazione collettiva

Una delle migliori illustrazioni del confine nebuloso tra la terza e la quarta fase proposta da Simons è l'esperienza di Free2Choose al Museo Anne Frank di Amsterdam. Free2choose è un'esperienza interattiva molto semplice in cui i visitatori esprimono la propria posizione su questioni legate alla libertà e ad alcune tematiche sui diritti umani. Free2Choose ha luogo in una stanza grande a sufficienza per ospitare circa 30 persone (tra posti a sedere e in piedi), con una lunga panca semicircolare con cuscini. A pochi metri dalla panca c'è una piccola struttura delle dimensioni di un interruttore della luce con due pulsanti, uno rosso e uno verde che servono per le votazioni. I visitatori dalla panca visualizzano un grande schermo di proiezione che riproduce in primo luogo un video clip di un minuto che presenta un problema sociale di diritti umani; successivamente appare una dichiarazione (affermativa ad esempio). In questo momento i visitatori dovranno votare premendo il pulsante (verde per indicare una conferma oppure rossa per esprimere disaccordo) attenendosi al timer che indica il conto alla rovescia.

Alla fine del conto alla rovescia i risultati vengono visualizzati sia per "Visitatori ora" che per "Tutti i visitatori" che hanno partecipato all'esperienza. Il display Now vs. All rende Free2Choose una potente esperienza sociale poiché crea *suspense* riguardo al risultato. Secondo i feedback finora ottenuti, quando i risultati per "Visitatori ora" sono molto diversi da quelli di "Tutti i visitatori", la sorpresa è percepibile, se non addirittura udibile (brusio nella stanza). La visualizzazione dei risultati crea complicità e curiosità tra partecipanti ed è proprio questo che fa riferimento al terzo *step* della partecipazione.

Free2choose è potente perché introduce una tensione sociale però non permette di identificare chi ha risposto in determinati modi o altri.

Ed è qui che la dimensione sociale di Free2choose (e le esperienze della terza fase in generale) si differenziano dal network per uso sociale. Non vi è alcun componente dell'esposizione di Free2choose che metta in evidenza le selezioni specifiche fatte dagli individui nella stanza, e nessun veicolo per incitare la conversazione tra individui.

Questi metodi sono efficaci perché incuriosiscono l'*audience*, aiutano i visitatori a creare un proprio parere basato su diverse fonti e discussioni, insegnano ad ascoltare gli altri e rispettare le differenze di opinione, mettono in discussione i visitatori su quelli che comunemente sono diritti imprescindibili e che in alcuni Paesi sono tutt'ora agilmente violabili (<https://www.annefrank.org>).

Tuttavia, non tutti i visitatori vorrebbero passare al livello di partecipazione successivo e avere una conversazione con estranei, discutere e commentare i risultati se questi fossero resi pubblici e identificabili. Secondo i feedback analizzati questo tipo di attività suscitano al visitatore un coinvolgimento profondo, dato dalle tematiche affrontate ed è percepibile la volontà della maggior parte dei gruppi di discutere dei risultati. Per questo motivo e per ampliare l'orizzonte educativo di questa attività, ora viene proposta anche come esperienza ai gruppi di studenti che visitano il museo, favorendo attorno a dei tavoli, il coinvolgimento e l'interazione, la discussione in gruppo e la conversazione.

Figura 9: gli studenti partecipano all'esperienza Free2Choose al Museo di Anne Frank di Amsterdam

(Fonte: <https://www.annefrank.org/en/education/product/23/free2choose>)



È importante sottolineare però la differenza dei partecipanti: nel primo caso i visitatori sono estranei, provenienti da Paesi diversi (se si considera che la città è molto turistica e soprattutto multiculturale) e di età diverse. Per gli studenti, nel secondo caso, si tratta di gruppi formati da individui con molte similitudini e per questo più propensi alla conversazione e al confronto.

3.2.3 Il caso del Bristol Museum and Art Gallery e la partecipazione collettiva sui social media

Un ultimo esempio di partecipazione collettiva vuole analizzare la partecipazione attraverso i social media, come mezzi di interazione sociale. Il caso è quello dell'esposizione tenutasi nel giugno del 2009 al Bristol Museum and Art Gallery, in Regno Unito, proposto nel testo di French & Runyard (2011). L'esposizione vedeva coinvolto un *graffiti artist*, Banksy, che per la prima volta volle esporre all'interno di un museo le proprie opere. Il titolo era "Banksy versus Bristol Museum". La mostra ebbe enorme successo, tanto da considerarsi una delle mostre più visitate al mondo nel 2009, con 300.000 visitatori in sole 12 settimane. L'esposizione fece clamore poiché la spesa per la comunicazione fu minima e la pubblicità avvenne solo tramite social media come Youtube e Twitter. In questo caso i visitatori ebbero un ruolo importante come promotori e commentatori dell'esposizione, e veicolavano loro stessi la comunicazione della mostra. Ai visitatori era permesso fotografare e distribuire immagini dell'esposizione e questo fece da motore attraverso i social media per la diffusione in scala globale dell'opera in corso. Il commento collettivo della mostra, la diffusione delle immagini e del passaparola fece sì che le persone attesero, con il passare delle settimane, fino a sette ore in fila per entrare a visitare la mostra. Questo divenne un ulteriore fattore positivo per la socializzazione poiché i visitatori in fila iniziarono a interagire tra loro, cantare, portare sedie da

casa, consumare caffè e bevande assieme e creare amicizie parlando tra loro. Molti dei visitatori della mostra non erano locali: complessivamente il 60% dei visitatori proveniva dall'esterno di Bristol. Attraverso i social media i visitatori presero le redini della comunicazione e del marketing rivisitando o interiorizzando le attività del museo e l'esposizione attraverso le loro opinioni e conoscenze, sia durante l'esperienza di visita che a posteriori. I social media in questo caso diventano l'estensione dell'esperienza di visita e non solo uno strumento di marketing perché i visitatori possono confrontarsi, commentare, discutere e condividere la propria esperienza con un senso di *community* anche dopo diverso tempo dalla chiusura dell'esposizione (French & Runyard 2011).

3.3 Esempi di esperienze di collaborazione e co-creazione con il visitatore all'estero

Sono stati individuati due esempi per le esperienze di collaborazione e di co-creazione con il visitatore all'interno di musei esteri.

Verranno proposti due esempi, presi dal blog di Nina Simons (*Participatory Museums*).

3.3.1 Il caso del National Building Museum di Washington D.C. e la collaborazione dei visitatori

Il primo esempio tratta della collaborazione instaurata tra alcuni ragazzi e il National Building Museum di Washington D.C., al fine di coinvolgere la fascia dei *teenagers*, solitamente molto difficili da attrarre. *Investigating Where We Live* è un progetto di museo collaborativo di successo, a lungo termine. Si tratta di un programma annuale di quattro

settimane presso il National Building Museum, in cui un numero ristretto di adolescenti locali (circa trenta) lavorano con lo staff del museo per creare una mostra temporanea di fotografie e scrittura creativa su un quartiere selezionato di Washington.

I partecipanti del progetto di collaborazione Investigating Where We Live seguono ogni fase dello sviluppo delle esposizioni, dalla ricerca all'installazione finale delle loro opere d'arte e dei loro prodotti di scrittura creativa. Il programma è coordinato e diretto da membri dello staff dell'istituzione museale, dalla fase di selezione del quartiere per l'edizione, alla fase esecutiva, dove forniscono istruzioni per la fotografia e per la scrittura. Infine, coordinano anche la fase conclusiva del progetto con l'esposizione e la chiusura. I ragazzi possono partecipare al progetto tramite un processo di candidatura e sono tenuti a partecipare a tutte e dodici le sessioni del programma. È importante sottolineare che i partecipanti non sono pagati ma hanno accesso ai materiali utili per il progetto, come una macchina fotografica digitale, e come merito hanno diritto a un credito scolastico per la partecipazione ad un servizio per la comunità locale.

Si possono trovare diversi esempi di "campus museali" simili ad Investigating Where We Live; ciò che lo distingue dagli altri è che attraverso questa collaborazione i ragazzi creano una mostra parzialmente in autonomia per la visualizzazione pubblica delle opere prodotte. L'istituzione fornisce gli strumenti utili come lo spazio, le sessioni, le istruzioni e il sostegno pratico, ma il contenuto, il design e la realizzazione dell'esposizione è lasciata ai partecipanti del progetto.

Investigating Where We Live viene proposto dal National Building Museum dal 1996. Molti partecipanti al programma tornano negli anni successivi per collaborare con il museo come volontari, stagisti o staff del programma. Questo fattore è importante perché permette al museo di sfumare la differenza di età tra staff e partecipanti, ottenendo il sostegno di giovani collaboratori che hanno un'età più ravvicinata rispetto

ai partecipanti del progetto. Così facendo, i ragazzi che partecipano al progetto si sentono più a loro agio a partecipare, rendendo l'ambiente molto collaborativo.

3.3.2 Il caso dell'Oakland Museum of California e la co-creazione con il visitatore

All'Oakland Museum of California (Stati Uniti d'America) si può trovare un progetto di co-creazione con il visitatore di successo. All'interno del dipartimento di educazione venne messo in opera un progetto di co-creazione che divenne successivamente un veicolo per il cambiamento dell'istituzione museale stessa. L'Oakland Museum ha una lunga storia come istituzione focalizzata sulla comunità. Tuttavia, dagli anni '80 e '90, il pubblico si stabilizzò e nel 2005 il museo registrò minor coinvolgimento del pubblico. Per questo venne avviato un importante processo di riprogettazione con l'obiettivo di ridisegnare l'istituzione come un modello basato sul forte impegno comunitario e sociale. Il museo aveva obiettivi ambiziosi per aumentare le visite e, in particolare, per aumentare il numero di visitatori locali (che sono demograficamente rappresentativi all'interno del museo). Lo staff voleva anche che i visitatori vedessero l'Oakland Museum come un luogo dove poter esprimere la propria opinione e far sentire la propria voce.

Per raggiungere questi obiettivi, il museo ha ideato un progetto co-creativo di lungo termine: la mostra Days of the Dead ("Giorni dei morti"). Days of the Dead incorpora molti degli obiettivi e dei risultati che i membri dell'organizzazione hanno previsto per l'innovazione dell'istituzione museale, essendo un programma che coinvolge diversi membri della comunità che agiscono come partecipanti e si estende ad un pubblico vasto, entusiasta e multiculturale.

A partire dall'anno 1994 il dipartimento educativo mette in pratica l'esposizione Days of the Dead, la quale è una mostra collettiva e cele-

brativa. I membri dello staff educativo collaborano con artisti locali, membri della comunità e curatori esterni come curatori ospiti, e questi ospiti riuniscono diversi artisti, gruppi scolastici e membri della comunità per costruire santuari, o *ofrendas*, come offerte per i morti, seguendo la tradizione del Sud America per il Giorno dei Morti (celebrato il 2 novembre). I santuari vengono costruiti e installati in uno spazio espositivo dedicato, all'interno del museo, e ogni installazione possiede simboli di tematiche differenti: possono essere ironici, politici, di attualità e molto altro.

La mostra è in genere aperta per due mesi attorno al Giorno dei Morti e presenta regolarmente incontri particolari con artisti partecipanti e gallerie. Durante un giorno del weekend precedente il Giorno dei Morti il museo ospita una celebrazione per la comunità: un evento gratuito che include artigianato e dimostrazioni, musica dal vivo e spettacoli di danza, un mercatino e una processione cerimoniale nei giardini del museo.

Days of the Dead è stato concepito dal Consiglio consultivo latino, il quale ha fornito un consiglio all'istituzione museale. L'organizzazione si era avvicinata a questo gruppo consultivo a capo della comunità latina e ha chiesto consigli su cosa potesse fare per entrare in contatto con un pubblico latino più ampio. Il Giorno dei Morti è una delle tradizioni più importanti della cultura messicana latina, ed è un'occasione molto importante per riunire comunità diverse attraverso uno scopo comunitario condiviso.

Il Giorno dei Morti e le celebrazioni della comunità sono programmi di enorme successo per l'Oakland Museum; il museo pullula di visitatori locali che parlano lingue diverse durante queste esposizioni. Il giorno della celebrazione i partecipanti vanno dai 3 ai 5 mila, e quasi 7 mila visitatori si recano alla mostra ogni anno, principalmente in gruppi di studenti e le prenotazioni sono molte, tanto da dover ricorrere ad una lista d'attesa, inusuale per le restanti esposizioni durante l'anno.

Mentre Days of the Dead attira molti visitatori latinoamericani e messicani, attrae anche altri pubblici non tradizionali al Museo di Oakland, perché si riferisce a un'esperienza e tradizione universale. La mostra gode di alte visite da parte di gruppi del settore sanitario, gruppi di supporto per famiglie con parenti in ospizio, gruppi di malati terminali, persone che studiano o sono interessati alla tematica del dolore e consulenti esperti del dolore. Anche il pubblico degli studenti non è uniforme: bambini in età prescolare vengono portati per fargli conoscere l'arte e la cultura; gli studenti delle scuole elementari e delle scuole superiori entrano in contatto con il patrimonio culturale; infine visitatori universitari di corsi di spagnolo e di studi etnici.

L'argomento trattato dalla mostra è universale: la morte trascende la cultura o l'etnia, è qualcosa con cui tutti ci confrontiamo. La mostra, grazie alla sua tematica molto intima ottiene in modo immediato la confidenza e il rispetto del pubblico nei confronti del museo, portandolo in un piano di vicinanza con il visitatore e il partecipante. Il grado di interrelazione che si instaura è di fiducia reciproca, rispetto e il visitatore prova imprescindibilmente un senso di appartenenza all'istituzione museale.

L'esperienza del Museo di Oakland con Days of the Dead ha aiutato i membri dello staff ad analizzare ciò che era e non era possibile attuare attraverso altre vie, durante la trasformazione verso l'innovazione. Il processo co-creativo di Days of the Dead è altamente deliberativo e richiede molto tempo: mentre alcune gallerie ridisegnate presso l'Oakland Museum includono progetti completamente co-creativi, per maggior parte dei visitatori la collaborazione sarà di natura contributiva o collaborativa. I visitatori hanno la possibilità di condividere le proprie storie di immigrazione, discutere di arte attraverso riviste interattive e aggiungere e condividere le loro immagini e storie ai collage di fotografie esposti. Le gallerie presentano anche molte mostre e strumenti multimediali che sono stati prodotti in collaborazione con membri della comunità locale (California) di diversa provenienza. Lo staff coinvolge

anche i visitatori per aiutare a prototipare e realizzare i nuovi componenti delle esposizioni in tutte le gallerie predisposte. Days of the Dead ha avuto un impatto significativo sulla conversione del Museo di Oakland e su ciò che l'istituzione aveva programmato per raggiungere i propri obiettivi. La trasformazione dell'istituzione non è stata facile e molti membri dello staff hanno dovuto affrontare i loro pregiudizi e le loro paure sulla partecipazione dei visitatori.

Riflettendo sul modo in cui la comunità viene guidata, Days of the Dead viene sviluppato, eseguito e recepito dai visitatori del museo. Attraverso questo progetto che sfida le idee di base su come l'arte viene concepita e vista generalmente all'interno del museo, viene sviluppato un approccio egualitario che vede la commistione di artisti, membri della comunità e gruppi scolastici. All'interno delle gallerie si possono vedere i lavori di un artista affermato, e subito accanto un'installazione amatoriale realizzata da membri della comunità locale.

Figura 10: Days of the Dead, edizione 2017

(Fonte: <http://museumca.org/exhibit/days-of-the-dead-2017>)



Il formato co-creativo di Days of the Dead è un allontanamento radicale dal modo in cui le cose vengono tipicamente gestite in un museo tradizionale. Come parte della riprogettazione del Museo di Oakland, in particolare il dipartimento dell'istruzione, ha lavorato in collaborazione con curatori, ricercatori e designer per condividere le loro conoscenze sulle esigenze dei visitatori e la progettazione di attività partecipative. Le risorse da mettere in gioco sono molte e il tempo necessario per consolidare e rendere efficace questa attività è lungo però i risultati a livello sociale e comunitario sono soddisfacenti. Attraverso uno sforzo dell'istituzione museale si potrà creare senso critico e accrescere conoscenze, capacità e condivisione culturale. La crescita, attraverso quest'ultimo esempio riportato, è evidente che non sia solamente del visitatore, bensì anche del museo, il quale mette in gioco le capacità e competenze dei propri dipendenti sfidando i propri limiti e accrescendo la propria professionalità, rendendo così il museo un vero e proprio teatro di condivisione e crescita sociale.

CAPITOLO 4

CASI STUDIO

«Un museo è un luogo di impegno, non di evasione o di isolamento o di separazione, per rendere l'uomo libero in quanto informato.

Si cerchi dunque di far intervenire il museo in tutte le attività culturali dell'ambiente in cui funziona: non come sede di contemplazione o studio della tradizione, ma come luogo in cui si costruisce e si vive lo sviluppo della realtà contemporanea.

Per questo si chiamino a svolgere l'attività didattica, la lettura delle diverse collezioni, non soltanto gli esperti in materia, ma gli storici e i conoscitori di altre discipline.»

Franco Russoli, direttore della Pinacoteca di Brera 1973-1977

4.1 I criteri di ricerca

4.1.1 *Lo scopo della ricerca*

L'obiettivo della ricerca è quello di approfondire il problema del coinvolgimento del visitatore alla collezione museale e di analizzare alcune *best practices* messe in atto da fondazioni private che operano a favore della comunicazione attiva e alla visita partecipativa dei visitatori.

Verranno quindi analizzate le strategie e la progettazione del contesto esperienziale e di coinvolgimento attraverso attività specifiche grazie all'uso della tecnologia, la costituzione di un rapporto tra visitatore e fondazione più diretto attraverso un curato Customer Relationship

Management, innovazione nel campo dello *storytelling*, attività di crowdfunding e ricerche e analisi di mercato sulla soddisfazione del visitatore.

Per questo motivo sono stati selezionati alcuni casi studio secondo criteri ben precisi, tra i quali anche visibili *best practices* sull'argomento. La raccolta avrà lo scopo di confrontare le buone pratiche tra loro e produrre un insieme di strategie efficaci che verranno analizzate per evidenziare le possibili applicazioni in ambito museale.

Si ritiene che questo argomento sia strettamente collegato alla capacità delle fondazioni di attrarre pubblico, e perciò all'analisi delle tattiche affinate per poter incuriosire i visitatori in terreni così carichi di stimoli come sono le città di Venezia e Milano.

4.1.2 Approccio metodologico e tecniche utilizzate

La ricerca teorica verrà effettuata tramite la consultazione e studio della letteratura, raccolta di dati secondari e il confronto con esperti e professionisti del settore su dati primari.

Per quanto riguarda l'analisi dei casi studio si svilupperà una ricerca empirica, la quale verrà affrontata tramite analisi di documenti e dati forniti dalle Fondazioni, dati ricavati dall'osservazione sul campo, interviste strutturate e questionari qualitativi sottoposti ai dipendenti e direzioni delle quattro Fondazioni.

I casi sono stati scelti sulla base di una selezione per analogia di organizzazione e dimensione (Yin 2014). Il primo criterio perseguito è che la Fondazione sia privata; secondariamente queste Fondazioni si propongono come enti generati da una famiglia specifica o l'eredità di una collezione privata. Un ulteriore criterio è la selezione di Fondazioni che possiedono efficaci e visibili iniziative di animazione degli spazi museali. L'ultimo criterio scelto è quello della dimensione delle Fonda-

zioni: sono state selezionate fondazioni con una dimensione più contenuta rispetto alle numerose fondazioni private di grandi dimensioni e con patrimoni economici ingenti.

In particolare si è scelto di selezionare i casi di buone pratiche nella città di Venezia poiché si ritiene che abbia un bacino di utenza vario.

Come primo caso è stato scelto di analizzare la **Fondazione Querini Stampalia Onlus** considerando le numerose attività, svolte o in programma, in un arco di tempo vicino al presente. La Fondazione si avvale da quasi tre anni di una consulenza privata da parte di un esperto nel settore per quanto riguarda lo studio del rapporto con il visitatore in ambito museale. La consulenza ha lo scopo di poter pianificare al meglio le attività di coinvolgimento e stimolazione alla partecipazione attiva dei propri visitatori.

Il secondo caso preso in considerazione è la **Peggy Guggenheim Collection**, la quale come collezione privata attua da anni strategie di partecipazione attiva alle collezioni permanenti e temporanee molto efficaci. La Fondazione possiede forti partnership, impatto sociale e un'immagine più forte del caso precedente, però, a parere personale, mette in atto alcune pratiche facilmente riproducibili da altre Fondazioni più contenute di questa.

Secondariamente è stato scelto di estendere la ricerca verso altri musei italiani, prendendo in considerazione la città di Milano, grande polo artistico e culturale.

La ricerca ha perseguito i criteri dei casi veneziani e sono state analizzate per questa ragione primariamente la **Fondazione Bagatti Valsecchi**, secondariamente la Fondazione Poldi Pezzoli.

La prima casa museo milanese da pochi anni ha rilanciato la propria immagine e curato in modo particolare l'aspetto di marketing, prima assente. La partecipazione del visitatore è uno degli obiettivi che fa parte delle nuove manovre di marketing e per questo sono state attuate e sono state pianificate per il futuro prossimo molte attività innovative,

supportate anche da istituti di formazione e università, per offrire un'offerta di visita esperienziale nuova e dinamica.

La **Fondazione Poldi Pezzoli** ha sede nella casa museo della famiglia fondatrice e possiede un'ampia collezione di opere. Nonostante il museo sia rinomato e conosciuto nel territorio milanese, la fondazione sta evolvendo assieme all'ambiente circostante e per questo propone esperienze di visita personalizzate e attività temporanee volte al coinvolgimento del visitatore.

Le risorse necessarie per la ricerca e stesura dell'elaborato sono state principalmente ricerche sul campo con la partecipazione attiva e collaborazione delle Fondazioni private, consulenti museali ed esperti del settore attraverso interviste strutturate e analisi di dati primari forniti dalle Fondazioni.

4.2 Fondazione Querini Stampalia Onlus

La Fondazione Querini Stampalia Onlus ha origine dal patrimonio lasciato dal Conte Giovanni nel 1868, anno precedente la sua morte. In eredità, l'ultimo discendente dei Querini del ramo Stampalia, lasciò a Venezia tutti i suoi averi: il palazzo, terre, abitazioni, libri, opere d'arte, mobili, monete e molto altro. La famiglia Querini era una casata di potere a Venezia, tanto da vantare del titolo di alcuni membri come personaggi governativi della città.

Con il suo testamento Giovanni Querini Stampalia nel 1869 fonda un'istituzione a cui affida il compito di "promuovere il culto dei buoni studj, e delle utili discipline". Questa resta ancor oggi la missione della Fondazione, che ha nella formazione e nello sviluppo della persona il suo principale obiettivo.

Figura 11: Dettaglio della targa d'ingresso alla Fondazione Querini Stampalia Onlus

(Fonte: http://www.querinistampalia.org/ita/home_page.php)



Il palazzo storico della famiglia Querini Stampalia è una costruzione del Cinquecento, situato in Campo Santa Maria Formosa a Venezia. La Fondazione Querini Stampalia è suddivisa in tre ambiti: la biblioteca, di carattere generale e aperta secondo la volontà del Fondatore fino a notte tarda e nei giorni festivi, allestita al primo piano del palazzo; il museo, che espone la collezione della dimora patrizia del Settecento, al secondo piano del palazzo; un'area per esposizioni temporanee, comunemente utilizzata per mostre d'arte contemporanea, che si trova al terzo piano del palazzo.

Il Museo della Fondazione Querini Stampalia rappresenta una delle testimonianze di casa museo, nel cuore di Venezia, più importanti e meglio conservate d'Europa. La casa museo, aperta al pubblico dal 1869 narra, attraverso la vita di tutti i giorni, storie di gusto, di tradizioni e di cultura che riflettono la vita di Venezia, una città unica al mondo. Oggi il Museo si propone al pubblico come una dimora storica che espone le proprie preziose collezioni di arazzi, opere d'arte e mobili d'epoca, conciliate con eventi e attività innovative come concerti ed esposizioni sia di arte antica che di arte contemporanea, al fine di rendere il Museo un luogo di sviluppo e stimolo della creatività, e come uno

spazio socialmente aperto per i visitatori provenienti sia dall'Italia che dal resto del mondo (disponibile su: <http://www.querinistampalia.org/ita/museo.php>).

Il Museo della Fondazione possiede dettagliate informazioni riguardanti i propri visitatori, esposte nei bilanci di missione. Nel 2017 i visitatori che si sono recati al Museo sono stati 36.423, nei 315 giorni di apertura degli spazi espositivi; nell'anno 2016 i visitatori furono 43.408 durante i 319 giorni di apertura; l'anno precedente nei 314 giorni di apertura del museo i visitatori furono 35.797, mentre nel 2014 la Fondazione registrò 36.333 ingressi al Museo in 314 giorni.

Figura 12: Grafico che dimostra il numero di visitatori del Museo Querini Stampalia per anno dal 2014 al 2017.

(Fonti: Bilancio di missione 2017 della Fondazione Querini Stampalia Onlus)

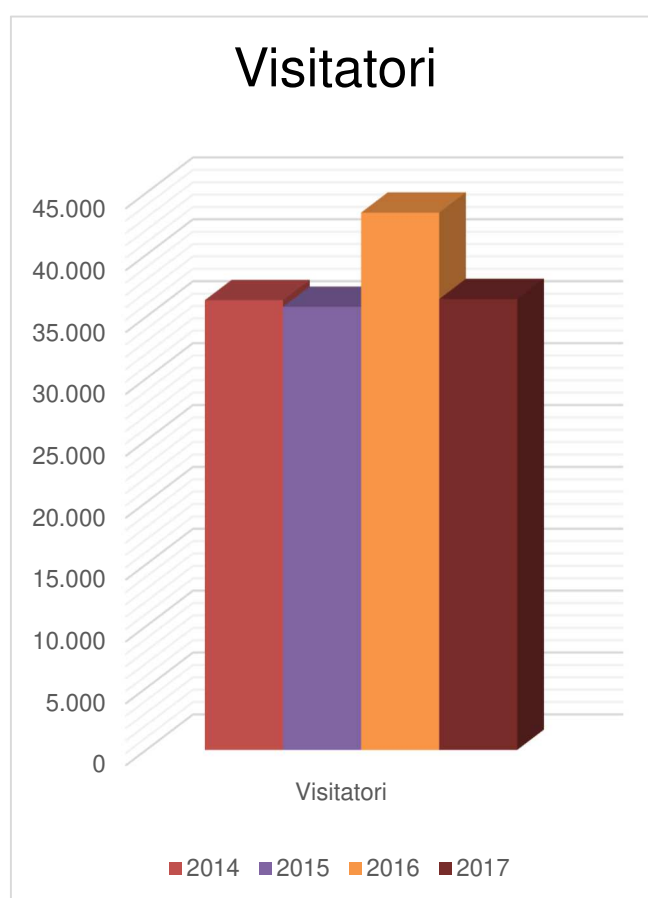
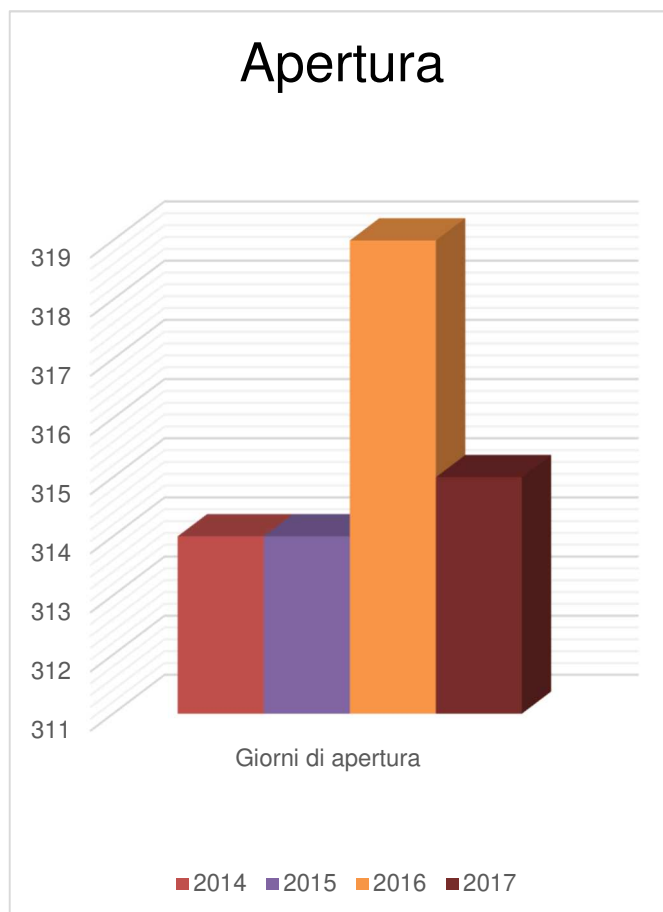


Figura 13: Grafico che dimostra il numero di giorni di apertura del Museo Querini Stampalia per anno dal 2014 al 2017.

(Fonti: Bilancio di missione 2017 della Fondazione Querini Stampalia Onlus)



Le interviste sono state condotte con: la direttrice Marigusta Lazari, la responsabile dell'Ufficio Sviluppo e Didattica Dora De Diana, la responsabile dell'ufficio Museo e Manifestazioni culturali Babet Trevisan, e la dottoressa Nicole Moolhuijsen, consulente esterna del Museo. Attraverso l'analisi dei dati è stato approfondito quali sono le prospettive di sviluppo e quali sono le attività che svolge il Museo al fine di incrementare la partecipazione attiva dei propri visitatori.

È importante sottolineare che la Fondazione Querini Stampalia si trova in un'importante fase di cambiamento volto all'innovazione. Dall'anno 2016 è in progetto una riorganizzazione strategica chiamata "Q-2020" che si pone l'obiettivo di ottenere un pareggio di bilancio

nell'anno 2020 mediante quattro azioni strategiche sviluppate in un business plan:

1. gestione più efficace delle proprietà agricole e immobili della Fondazione;
2. aumento dei visitatori;
3. aumento e sviluppo del Fundraising e dei sostenitori (in particolar modo dei sostenitori giovani);
4. aumento della promozione e comunicazione.

Le quattro attività sopraelencate sono strettamente collegate tra loro e per questa ragione è stato avviato, sempre nell'anno 2016, un cambiamento nell'assetto organizzativo. Nonostante la Fondazione possieda 500.000 euro di disavanzo consolidati, attraverso il sostegno di sponsor e privati, c'è stata la possibilità di instaurare un nuovo ufficio. L'Ufficio Sviluppo e Didattica seguirà in maniera costante il perseguimento di questi obiettivi, affiancato da consulenti esterni, trasmettendo a tutto l'organico della Fondazione nuovi metodi organizzativi e collaborativi, per il perseguimento dell'obiettivo Q-2020. Dall'anno 2016 la Fondazione sta investendo sui propri dipendenti (17 individui), al fine di creare cooperazione tra gli uffici, aggiornare le tecniche lavorative e rinnovare la Fondazione stessa.

I 17 lavoratori dipendenti dal 2011 sono affiancati da diversi volontari (nel 2018 sono 107) i quali svolgono il ruolo di guardasala e guide. Il rapporto con i volontari è molto delicato poiché vengono formati costantemente e vengono organizzate numerose iniziative dedicate. L'organizzazione del gruppo dei volontari e la loro gestione è molto metodica e questo consente di ottenere dei risultati professionali, molto apprezzati da parte dei visitatori. Uno dei giudizi più comune tra i visitatori riguarda proprio la passione e l'entusiasmo che i volontari trasmet-

tono durante il proprio turno, il che dà un valore aggiunto all'esperienza di visita. Prima del 2011 l'attività di guardiania e guida veniva gestita da una cooperativa, ma la tipologia di visita era molto statica e frontale. Il volontario invece, conoscendo in maniera approfondita il Museo e possedendo una relazione affettiva con esso, rende la visita un luogo di scambio di conoscenze e un'esperienza stimolante per la socializzazione. La loro formazione viene svolta una volta al mese circa con lezioni specifiche e con incontri formativi con docenti.

Le visite guidate sono in lingua italiana, inglese, francese e tedesca e il costo della visita guidata è di 80 euro. Le tipologie di visita sono quelle tradizionali, ovvero visite guidate (dal 2014 si aggirano tra le 120 e le 140 visite guidate all'anno) o visite individuali con l'utilizzo e il supporto di strumenti tradizionali come didascalie, schede illustrative oppure audioguide. Questi strumenti sono riconosciuti dai dipendenti del Museo come obsoleti, poiché non stimolano la partecipazione del visitatore né prevedono un'interazione con la collezione museale. Per questa ragione dall'anno 2015 la Fondazione Querini Stampalia sta svolgendo delle indagini al fine di gestire in maniera attenta la comunicazione e le esperienze di coinvolgimento all'interno del Museo.

La prima indagine è stata svolta nell'anno 2015 per raccogliere opinioni riguardo il materiale informativo (disciplinare) mediante il supporto dell'istituto di formazione Università Ca' Foscari di Venezia e la consulenza della *freelance* Nicole Moolhuijsen. L'allestimento, gli strumenti informativi e gli apparati didattici sono considerati dal visitatore come poco coinvolgenti e per questo si sta effettuando un cambiamento (a partire inizialmente dalle esposizioni temporanee) per soddisfare i bisogni e le preferenze del visitatore, secondo un principio *bottom-up*. Secondo i risultati dei questionari somministrati ai visitatori, ad esempio, le tematiche a cui sono più interessati gli individui che si recano al Museo Querini Stampalia sono i temi sociali e culturali. Solo secondariamente l'interesse del visitatore si pone sulle tematiche storico-artistiche. In questo modo il Museo ha potuto realizzare dei materiali più mirati,

che sviluppano la curiosità sull'uso delle sale della dimora antica, piuttosto che entrare in maniera approfondita sulle specificità artistiche. Secondo questi principi verranno modificate in futuro anche le altre apparecchiature e gli altri strumenti di supporto alla visita.

La comunicazione e l'infografica del Museo ricoprono l'80% dell'efficacia comunicativa. In questo senso il Museo Querini Stampalia sta modificando i propri strumenti per svilupparsi anche tecnologicamente al fine di coinvolgere più visitatori e di creare una partecipazione attiva.

La comunicazione del Museo è comunque un aspetto critico e complicato poiché la Fondazione necessita di comunicare e valorizzare più reparti: la biblioteca, il museo, l'area di Carlo Scarpa e il progetto "Conservare il futuro" che si occupa delle esposizioni temporanee.

A partire da circa vent'anni fa, la Fondazione Querini vanta di utilizzare il metodo dello *storytelling* per la cura e comunicazione della propria collezione. Attualmente però, lo *storytelling* viene studiato non solo in termini teorici ma anche applicativi, da parte dello staff del museo. Dal 2016 vengono svolti dei progetti di workshop e aggiornamento con diversi istituti di formazione come l'Università Ca' Foscari di Venezia e un'università di Londra (Southbank University) per affinare, passo a passo, la tecnica della narrazione in chiave comunicativa e stimolante. Grazie a questi percorsi il museo riesce a raccontarsi in modo semplice, non solo in chiave tecnica e professionale, però mantenendo una base teorica. Il risultato è la modifica dell'esperienza museale da parte dei visitatori e un coinvolgimento innovativo nei confronti della collezione.

Un esempio di narrazione efficace della collezione attraverso la tecnica dello *storytelling* applicata dal Museo Querini Stampalia si manifesta durante eventi particolari e visite (temporanee) correlate a feste tradizionali veneziane. Per misurarsi con i palinsesti di eventi della città di Venezia il Museo organizza attività di narrazione e approfondimenti

peculiari attraverso un lavoro trasversale tra fondo storico della biblioteca, palazzo e opere della collezione. Per citare un'attività svolta durante l'anno 2018 si prende in esempio l'attività sviluppata in occasione del Carnevale. Dal 9 al 10 febbraio 2018 si sono tenute delle attività particolari dedicate a Harold Loyd e Buster Keaton. Il ciclo di attività "Play & Replay" a cura di Fabbrica del Vedere e Archivio Carlo Montanaro, vide le proiezioni, accompagnate dalle musiche dal vivo di Ulisse Trabacchin, trasmettere tutta l'intelligente allegria della prima fase della storia del cinema. Questi eventi vennero messi in scena presentando lo storico teatrino posseduto dalla collezione Querini Stampalia, per combinare l'attività ludica a quella educativa. Inoltre, sempre in relazione al Carnevale di Venezia, sempre il 9 e 10 febbraio, la Querini Stampalia propose "Il Carnevale. Percorsi giocosi": una narrazione in italiano e inglese per conoscere l'antica festa attraverso i dipinti posseduti dalla Fondazione di Gabriel Bella. I dipinti appartenenti alla collezione della Fondazione dell'artista del Settecento raccontano i giochi, i costumi, le usanze, le feste, le cerimonie della Serenissima. Tutte le attività previste dalla Fondazione erano gratuite.

Lo stesso format viene seguito per ulteriori feste tradizionali di Venezia: il Redentore, la Regata storica, la Salute, la festa della Sensa. L'obiettivo della Fondazione è quello di trasmettere al visitatore le conoscenze di quelle che sono feste uniche e caratteristiche veneziane. Attraverso la commistione di più ambiti artistici e culturali, la trasversalità tra la biblioteca, l'archivio storico, il museo e gli spazi contemporanei, il visitatore potrà vivere un'esperienza unica, fondata sulla socializzazione, sull'educazione e sulla conoscenza di quelle caratteristiche poco conosciute che rendono la città di Venezia una città unica.

Per la caratteristica di queste attività, purtroppo, sono difficilmente declinabili a visitatori esteri. È estremamente difficile trasmettere i valori e i simboli peculiari veneziani al visitatore straniero, e la mediazione non è immediata. Tuttavia, è evidente che i partecipanti siano di provenienza sia locale che estera, sebbene non ci siano indagini specifiche.

I turisti, secondo alcune rilevazioni, si recherebbero al Museo dopo circa cinque giorni trascorsi nella città di Venezia. Per questo motivo il programma di attività e l'esperienza di visita viene calibrata diversamente per turisti e locali.

Un esempio è la recente esposizione temporanea di “Bellini/Mantegna. Capolavori a confronto” inaugurata il 21 marzo 2018. Una mostra su due dipinti, uno di Andrea Mantegna, custodito ed esposto alla Gemäldegalerie di Berlino, e uno di Giovanni Bellini, parte della collezione della Fondazione Querini Stampalia vennero esposti assieme alla Fondazione Querini Stampalia. L'allestimento di Mario Botta venne pensato per una mostra innovativa, alla portata di stranieri e italiani, esperti e amatori. Proprio per il senso innovativo e multiculturale della mostra, il primo ottobre 2018 aprirà alla National Gallery di Londra per poi trasferirsi, successivamente, alla Gemäldegalerie di Berlino il primo marzo 2019.

Da quasi quindici anni la Fondazione Querini Stampalia rivolge un'attenzione particolare nei confronti dell'aspetto formativo del “fare cultura”, sviluppando per i suoi diversi pubblici molteplici iniziative tra le quali laboratori, visite guidate, incontri e intrattenimenti che offrono sempre nuove chiavi di lettura per scoprire le collezioni della Biblioteca e del Museo, ma anche per interpretare le mostre temporanee e leggere l'architettura del Palazzo.

La Fondazione propone ogni anno un'offerta didattica e educativa nuova, rivolta alle scuole e alle famiglie proponendo attività specifiche e personalizzate. All'interno degli spazi della Querini Stampalia vengono organizzati corsi e seminari per adulti e/o professionisti su diversi temi, dall'accessibilità alle collezioni museali e bibliotecarie, alla letteratura per l'infanzia e l'adolescenza.

I laboratori per bambini sono pensati per l'intrattenimento e la co-produzione di oggetti, piccole mostre o prodotti culturali che i partecipanti possono portare a casa con loro. Anche per queste attività la te-

matizzazione è collegata a esposizioni temporanee, feste tradizionali veneziane e al palinsesto di eventi organizzati nella città di Venezia.

Figura 14: Attività di laboratorio per bambini di Fondazione Querini Stampalia

(Fonte:

http://www.querinistampalia.org/ita/didattica/scuole/materiale_per_gli_insegnanti/immagini.php)



Al fine di attivare il coinvolgimento del visitatore anche attraverso le piattaforme online, il Museo possiede numerose buone pratiche di coinvolgimento. Un esempio è stato attuato nel settembre del 2016. “Ask a Curator Day 2016” fu un’attività svolta sul noto social media Twitter, dove lo staff del Museo si mise a disposizione dalle ore 10:00 alle ore 18:00 per rispondere alle domande dei visitatori poste citando l’hashtag ufficiale oppure scrivendo la domanda direttamente con il *tag* del Museo. Il coinvolgimento e la partecipazione dei visitatori fu molto attiva e l’iniziativa fu inclusiva e innovativa.

Sempre all’interno del programma 2016, in occasione dell’evento *Art night* che si svolge a Venezia a giugno, il Museo organizzò l’ormai consolidato format di eventi “Delitto a Palazzo. Il Giallo di Francesco Querini. Detective per una notte nella Venezia del ‘600”. Alle 19 in collaborazione con Macacotour ebbe luogo un’entusiasmante caccia

all'assassino nella Venezia del '600 attraverso la storia e gli spazi suggestivi della Fondazione Querini Stampalia.

L'iniziativa è rivolta a un pubblico adulto e per i partecipanti tra i 20 e 30 anni viene solitamente consegnata la tessera AmiciYoung che offre speciali vantaggi. Il costo è comprensivo di un aperitivo finale ed è di 30 euro. L'attività prevede una grande partecipazione del pubblico attraverso una fruizione del tutto accattivante della collezione e un metodo di educazione innovativo e coinvolgente.

Dal 26 Maggio al 3 Giugno 2018 attraverso una mostra-performance organizzata dalla Fondazione Querini Stampalia, il Museo offre un'attività innovativa di co-creazione e co-partecipazione con il visitatore.

“Face to Face” di Tong Yanrunan, artista, curatore e direttore del West Lake Contemporary Art Museum di Hangzhou (Cina), si svolse in Area Scarpa, dove l'artista realizzerà ritratti ad olio dei visitatori della Fondazione. L'attività diventa un'occasione di partecipazione attiva dal momento che i ritratti di Tong Yanrunan non appartengono alla ritrattistica convenzionale e oggettiva. L'artista da diversi anni sviluppa la sua arte basandosi sullo spirito e l'anima dell'individuo, prediligendo la ritrattistica dal vivo come unico sistema per poter raggiungere le emozioni dell'essere umano. Le sue opere si focalizzano, quindi, sui sentimenti e sull'eterna relazione fra uomo e ambiente circostante, “alla ricerca di una pace ed uguaglianza sociale, spogliandosi così dalle convenzionalità quotidiane”.

L'esecuzione del ritratto dal vivo è profondamente concentrata e viene realizzata attraverso pochi scambi di parole fra artista e modello; l'opera predilige così uno scambio di emozioni ed energie interiori fra i soggetti coinvolti. L'artista successivamente scelse di numerare in modo crescente le sue opere, quasi come fossero scatti fotografici. Queste opere vennero esposte negli spazi della Fondazione, rendendo così i

visitatori parte di una mostra temporanea del Museo, nonché veri e propri protagonisti.

Figura 15: opera di Tong Yanrunan, immagine dell'attività "Face to Face"

(Fonte:

http://www.querinistampalia.org/ita/face_to_face_di_tong_yanrunan_26_maggio__3_giugno_2018.php)



La volontà della Fondazione Querini Stampalia Onlus di rinnovarsi e diventare un museo e una fondazione riconosciuta dal pubblico come un luogo di scambio sociale, formazione del senso critico e un istituto di educazione e formazione è forte. Le nuove partnership e le collaborazioni con gli istituti di formazione universitari sono un evidente elemento che dimostra quanto la Fondazione vuole imparare e studiare, al fine di ottenere informazioni e soddisfare i bisogni e le preferenze del visitatore. A tale scopo la Fondazione Querini Stampalia ha sviluppato per l'anno 2018 un corso intitolato "Museo. Ripensare il coinvolgimento dei pubblici". Il tema trattato dal corso è quello dei visitatori nei musei. L'obiettivo è comprenderne le modalità di attrattiva e progettare strategie di coinvolgimento e mediazione attraverso la consulenza e il supporto di professionisti del settore. Il corso alterna momenti di formazione teorica e workshop pratici, è a numero chiuso, ed è suddiviso in due moduli. I

professionisti che faranno da relatori per il corso sono un'occasione per la Fondazione di imparare e di far imparare ai partecipanti nuove tecniche e strategie. Attraverso questi corsi e workshop il museo potrà sperimentare e discutere con i partecipanti di tematiche molto vicine e strategie realizzabili.

Il museo Querini Stampalia si avvale di una consulenza esterna per la realizzazione delle proprie attività ma lo sviluppo di esse viene svolto in collaborazione con gli operatori del Museo stesso. Il visitatore è per il Museo Querini Stampalia una prima fonte di ricerca e indagine per lo sviluppo del proprio programma, ma le attività di *benchmarking* e di studio approfondito di casi studio (soprattutto esteri) è fondamentale per poter realizzare eventi al passo con le innovazioni e cambiamenti della società, e in linea con quelli già presenti nei programmi dei *competitors*. Un esempio è quello degli eventi con aperitivo, atti a risollevarare il pubblico giovane, simili a quelli proposti dalla Peggy Guggenheim Collection ma differenti nel loro sviluppo.

4.3 Peggy Guggenheim Collection

La Collezione Peggy Guggenheim di Venezia è gestita dalla Fondazione Solomon R Guggenheim di New York, il quale gestisce anche il Museo Solomon R Guggenheim a New York e il Guggenheim Museum Bilbao. Dagli anni '30 l'industriale americano Solomon R. Guggenheim iniziò a collezionare opere di arte moderna e contemporanea, formando una collezione ingente di opere di importanza mondiale e per questo motivo fin da subito iniziò ad allestire piccole esposizioni per il pubblico a New York. La Fondazione Solomon R. Guggenheim nacque nel 1937

e si pose come obiettivi la promozione, l'incoraggiamento e l'educazione all'arte del pubblico.

Figura 16: Collezione Peggy Guggenheim. Interno di una sala

(Fonte: <http://www.guggenheim-venice.it/default.html>)



La nipote di Solomon, Peggy Guggenheim, anch'essa appassionata di arte, inaugurò a Londra la galleria d'arte Guggenheim Jeune nel 1938 e da quel momento iniziò a collezionare opere importanti che andranno a formare la propria collezione di arte contemporanea.

Nell'anno 1942 Peggy inaugura la galleria Art of This Century, ubicata a New York sulla 57a Strada, un'esposizione innovativa che diede inizio alla sua attività legata alle mostre.

Nel 1948 Peggy partecipò alla Biennale di Venezia esponendo la sua collezione di sculture e dipinti cubisti, surrealisti e astrattisti europei, e l'anno successivo, nel 1949 acquistò Palazzo Venier dei Leoni, storico palazzo affacciato sul Canal Grande. A Venezia, in questo palazzo nell'anno 1951, aprirà al pubblico la propria collezione, gestita e sostenuta dalla Fondazione Peggy Guggenheim da lei creata per la direzione del Museo. Nell'anno 1976 Peggy Guggenheim cedette la proprietà della sua collezione alla Fondazione Solomon R. Guggenheim ponendo la condizione che le opere rimanessero a Venezia. Alla morte di Peggy, nel 1979, la Fondazione divenne proprietaria del suo palazzo. Nell'anno 1985 la Collezione Peggy Guggenheim venne aperta al pubblico continuamente e allestì la prima mostra temporanea. Dall'anno 1993

all'anno 2006 la collezione Peggy Guggenheim allargò i propri spazi espositivi grazie alle acquisizioni di opere e collezioni attuate dalla Fondazione negli anni precedenti (<http://www.guggenheim-venice.it/museum/contact.html>).

Attualmente il direttore del Museo Peggy Guggenheim Collection di Venezia è Karole P. B. Vail, la quale si avvale di numerosi dipendenti, collaboratori, volontari e tirocinanti. La sede del Museo è Palazzo Venier dei Leoni, un edificio incompiuto, noto come il palazzo non finito, iniziato nel 1748 su progetto dell'architetto Lorenzo Boschetti. Fu la dimora di Peggy Guggenheim dal 1948 fino alla sua morte, trent'anni dopo.

Il Museo espone la collezione personale di Peggy Guggenheim, che comprende capolavori del Cubismo, Futurismo, Pittura Metafisica, Astrattismo europeo, scultura d'avanguardia, Surrealismo ed Espressionismo Astratto americano, di alcuni dei più grandi artisti del XX secolo. Tra questi Picasso (Il poeta, Sulla spiaggia), Braque (Il clarinetto), Duchamp (Giovane triste in treno), Léger (Uomini in città), Brancusi (Maiastra, Uccello nello spazio), Severini (Mare=Ballerina), Picabia (Pittura rarissima sulla terra), de Chirico (La torre rossa, La nostalgia del poeta), Mondrian (Composizione n. 1 con grigio e rosso 1938 / Composizione con rosso 1939), Kandinsky (Paesaggio con macchie rosse no 2), Miró (Donna seduta II), Giacometti (Donna sgozzata, Donna che cammina), Klee (Giardino magico), Ernst (Il bacio, La vestizione della sposa), Magritte (L'impero della luce), Dalí (La nascita dei desideri liquidi), Pollock (La donna luna, Alchimia), Gorky (Senza titolo), Calder (Arco di petali) e Marini (L'angelo della città).

Il Museo espone inoltre sia opere donate alla Fondazione Solomon R. Guggenheim, per la sua sede veneziana, dopo la morte di Peggy, sia prestati a lungo termine da parte di collezioni private. Dal luglio 1997 al settembre 2015 la Collezione Peggy Guggenheim ha esposto 26 capolavori appartenenti alla celebre Collezione Mattioli d'arte italiana

del primo Novecento. Nell'ottobre 2012 ottanta opere di arte italiana, europea e americana del secondo dopoguerra sono entrate a far parte delle collezioni della sede veneziana della Fondazione Solomon R. Guggenheim. Si tratta del lascito di Hannelore B. Schulhof, che assieme al marito Rudolph B. Schulhof collezionò queste opere che comprendono dipinti di Burri, Dubuffet, Fontana, Hofmann, Kelly, Kiefer, Noland, Rothko e Twombly, oltre a sculture di Calder, Caro, Holzer, Judd e Hepworth. Nell'area del giardino dedicata a Hannelore B. and Rudolph B. Schulhof vengono esposte opere di questa collezione (<http://www.guggenheimvenice.it/collections/index.html>).

Attraverso l'intervista condotta con le responsabili dell'Ufficio Relazioni esterne e Comunicazione (dottoresse Alexia Boro e Maria Rita Cerilli) si sono andate a indagare quali sono le buone pratiche messe in opera e quelle pianificate dalla Peggy Guggenheim Collection.

La mission della Fondazione senza scopo di lucro Peggy Guggenheim Collection prevede la conservazione e preservazione delle opere collezionate da Peggy Guggenheim al fine di tramandarle alle future generazioni; inoltre all'interno della mission ci sono gli obiettivi di rendere le opere disponibili e di farle conoscere alla collettività; per questo la formazione e educazione del pubblico si basa sull'inclusività e la diffusione della conoscenza per i propri visitatori. In questo modo la Fondazione opera al fine di rendere disponibile e accessibile a tutti gli individui la collezione. Questo non significa solamente accessibilità per le persone che presentano disabilità fisiche o cognitive ma l'accessibilità viene intesa come la disponibilità di includere anche le persone che non sono comunemente vicine alle istituzioni museali. Attraverso la mission si può percepire la sfida che il Museo Peggy Guggenheim Collection affronta per rendere la propria collezione fruibile ad ogni tipologia di target.

Durante l'anno 2017 i visitatori del Museo furono 427.209, durante i 322 giorni di apertura del Museo. Rispetto all'anno precedente (2016),

il Museo ha visto un incremento dell'8% nelle presenze. I visitatori sono maggiormente italiani, anche se i visitatori stranieri ricoprono una grossa fetta del totale.

Al fine di soddisfare i bisogni di ogni tipologia di target, il Museo pianifica ogni anno un fitto programma di eventi, progetti e laboratori. Per quanto riguarda, ad esempio, il target della quarta età (termine che indica la fascia di anziani che possiede più di 75 anni) viene seguito un programma specifico, diverso dai benefici che ottengono gli individui +65, i quali vantano di un biglietto scontato. La quarta età è un target che sta crescendo all'interno della società italiana, grazie all'allungamento dell'aspettativa di vita, e il Museo, per soddisfare i bisogni di questo target, ha pianificato appuntamenti speciali previsti durante il periodo estivo (appuntamenti a luglio e agosto), dove la visita viene personalizzata. I partecipanti, attraverso il format "Estate a Palazzo" gestito in collaborazione con "Red Carpet For All", fruiranno di una visita innovativa, la quale ha una chiave narrativa particolare che stimola la loro memoria attraverso l'arte; l'obiettivo che si pone il Museo è quello di utilizzare questa narrazione come cura (si pensi anche solo contro la solitudine) attraverso la condivisione di ricordi. Il numero di partecipanti si aggira attorno ai 15 e solitamente possiedono difficoltà motorie, infermità e malattie come l'Alzheimer. Questo progetto promosso in tutta la città di Venezia sviluppa il senso di inclusività del Museo.

Per bambini, soci, senior, famiglie, aziende e molti altri target, il Museo prevede una differenziazione specifica con attività ad hoc e una comunicazione mirata. Particolare attenzione viene posta nei confronti dei giovani, poiché il Museo si pone come obiettivo l'educazione allo spirito critico e alla creazione di familiarità, fin da giovani, con il Museo. Le fasce d'età dei visitatori giovani che si cercano di coinvolgere sono: i teenager fino ai 16 anni, la fascia d'età che giunge fino ai 26 anni e i giovani fino ai 30 anni.

In particolare, la fascia di giovani che si pensò di coinvolgere a partire dal 2009 fu quella dei maggiorenni. L'evento Happy Spritz nacque con l'istituzione della pagina Facebook del Museo, che in quel momento si trattava di un'attività innovativa e non comune. L'idea era quella di creare una comunicazione efficace del Museo come un luogo non solamente di studio e "noioso", ma grazie alla collaborazione con Aperol Spritz, c'era la possibilità di utilizzare gli spazi del Museo come un luogo di incontro per i giovani. All'interno di questi eventi i giovani potevano trascorrere del tempo con gli amici bevendo un aperitivo, visitare il Museo, ascoltare musica e conoscere nuove persone. Per il Museo il vantaggio era quello di aumentare la comunicazione tra le fasce giovani, dare la possibilità a persone che comunemente non si sarebbero approcciate al Museo di entrare in un ambiente diverso dall'ideologia comune, e raccogliere iscrizioni alle *news letter* e condivisioni all'interno dei social media. Questa scelta strategica fu ben pensata poiché poté dare uno slancio alla pagina appena aperta, creata per collegare il Museo con il mondo dei giovani.

La Fondazione è consapevole del cambiamento rapido che avviene nella società moderna e per questa ragione cerca sempre nuovi stimoli per restare al passo con le innovazioni e i cambiamenti. Una sfida per l'istituzione museale è quella di riuscire a coinvolgere il gruppo di giovani che fanno parte della fascia d'età attorno ai 14 anni (i *teens*). Al momento la Fondazione si trova in una fase di analisi e ricerca su questa tematica poiché il coinvolgimento di questa fascia di pubblico viene vista come la chiave di volta per l'offerta di esperienze e il risollevarmento dell'idea di Museo. La ricerca prevede l'investigazione dei format che vengono utilizzati più spesso dai ragazzi come piattaforme digitali e social media di recente istituzione. L'idea sarebbe quella di creare un collegamento tra il Museo e i giovani utilizzando un *engagement* attraverso personaggi in voga tra i giovani e attraverso la presenza del Museo all'interno delle nuove piattaforme utilizzate dai giovani per poter creare una comunicazione mirata. La difficoltà sta nel riuscire ad entrare in

questi compartimenti stagni, dove gli adulti non sono coinvolti; il modello da seguire dovrebbe essere quello delle aziende di altri settori, le quali sono capaci di infiltrarsi e riuscire così a comunicare con i giovani attraverso questi format, agganciandoli con personaggi o ambienti a loro conosciuti e mostrandogli un mondo diverso, come quello dell'arte.

I risultati con i giovani si possono analizzare tramite le *membership* Young pass, un livello di accredito pensato per i giovani a partire dall'anno 2008-2009, per visitatori inferiori ai 26 anni. Durante questo tempo le attività pensate ad hoc per i giovani sono aumentate grazie anche alla programmazione di attività stimolanti assieme a partners, ad esempio come la Fondazione Bevilacqua La Masa attraverso la quale si poterono scoprire gli studi d'artista.

Per incentivare l'accreditamento dei visitatori la Peggy Guggenheim Collection lancia ogni anno una campagna "Regala l'arte" dove, per la festività del Natale, gli individui possono decidere di regalare una *membership card* a chi preferiscono. Questo metodo del "tesseramento" al Museo è suddiviso in più livelli:

1. **Young pass:** un tesseramento per i giovani fino ai 26 anni non compiuti;
2. **Open pass:** dedicato agli adulti;
3. **Family card:** tesseramento dedicato alle famiglie
4. **Individual member:** un tesseramento che prevede una donazione più elevata rispetto all'Open pass e che, per questo motivo, prevede maggiori benefit per i membri
5. **Dual members:** un tesseramento che funziona secondo lo stesso meccanismo dell'Individual member ma che è riservato ad una coppia di visitatori.

Il tesseramento è importante per la Fondazione al fine di fidelizzare i visitatori, istruendoli ad una frequentazione del Museo ripetuta durante l'anno e offrendo servizi, sconti e attività dedicate; inoltre il Museo avrà, grazie agli accreditamenti, il sostegno finanziario di alcuni dei propri visitatori, arricchendo il loro senso identitario all'interno del Museo e raccogliendo informazioni riguardanti i propri visitatori.

La Fondazione vanta di un numero importante di visitatori che entrano frequentemente nel Museo, in particolar modo stranieri come il pubblico americano e anglosassone. Si considera che questa pratica avvenga anche grazie alla figura che rappresenta il Museo: quella di Peggy Guggenheim, un'icona non solo per l'arte contemporanea ma anche come modello di donna e di persona, molto ammirata soprattutto all'estero. La differenza immediatamente percepibile tra i visitatori italiani e quelli stranieri deriva dal fatto che gli ultimi sono già abituati a vedere il Museo come un ambiente vivace e dinamico, e per questo sono più propensi a visitare frequentemente lo stesso museo.

Nell'anno 2012 circa, la Fondazione volle dare un taglio diverso alla visita della collezione e iniziò a sviluppare un concetto chiamato "The Guggenheim Experience". "The Guggenheim Experience" è un concetto che venne lanciato attraverso il canale video YouTube e poi diffuso sulle principali piattaforme del Museo. Venne ideato e realizzato un video che voleva illustrare al visitatore l'esperienza del Museo attraverso gli occhi dei dipendenti. Immagini suggestive dimostravano l'attività del Museo dalle prime luci dell'alba al momento della chiusura e all'uscita dei dipendenti, con un grande coinvolgimento emotivo (disponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=y1XJi2z4WRs>).

Nel novembre 2017, al fine di rinnovare l'idea di "esperienza" proposta dal Museo e dando un taglio più comunicativo attraverso la diffusione sui social media, il video "The Guggenheim Experience" è stato sostituito con un nuovo video che riprende l'esperienza che il visitatore vive all'interno del Museo, attraverso gli occhi del visitatore stesso (di-

sponibile su: https://www.youtube.com/watch?v=4_1vNchdRtw). Sono proprio i visitatori, infatti, che vengono ripresi e commentano liberamente qual è stata la loro esperienza all'interno del Museo, cambiando la prospettiva di "The Guggenheim Experience" in una prospettiva *peer-to-peer*. Il concetto del *peer-to-peer* mette il visitatore in un piano equivalente al dipendente, il quale nel primo video aveva la responsabilità di comunicare il Museo e l'esperienza che offriva, mentre nel secondo video la responsabilità è passata al visitatore. In questo modo il visitatore ha l'opportunità di diventare lui stesso il comunicatore della propria esperienza e di partecipare attivamente all'attività del Museo, costruendo uno spirito di appartenenza identitaria al Museo.

Le opzioni di visita della collezione Peggy Guggenheim sono diverse. La prima tipologia di visita è la visita prenotabile e guidata. Durante la visita guidata, del costo di 70 euro, la guida illustra attraverso una narrazione non frontale le opere della collezione, instaurando una vera e propria conversazione con il visitatore. La guida fa parte delle guide autorizzate dal Comune di Venezia e ricerca un dialogo con i visitatori attraverso una serie di domande. Inoltre, il Museo prevede alcune tipologie di visite gratuite a partenza fissa, senza prenotazione e che vengono presentate sia in italiano che in inglese, chiamate "Peggy Talks". I "Peggy Talks" sono conversazioni della durata di 15 minuti dove un esperto illustra la vita di Peggy Guggenheim, un'opera selezionata della collezione e un *highlight* della collezione Schulhof.

Alcune modalità di visita sono pensate unicamente per alcune esposizioni temporanee e sono innovative. L'interattività di questa tipologia di visita deriva dal fatto che il visitatore interagisce con la collezione attraverso strumenti multimediali. Per la recente esposizione di Josef Albers (dal 19 maggio al 3 settembre 2018) venne creato uno strumento di visita utilizzando la piattaforma Soundcloud. Collegandosi alla rete Wi-Fi del Museo, il visitatore potrà accedere a Soundcloud (scaricando l'App oppure sul Web) e ascoltare le sei tracce che raccontano alcuni momenti particolari della vita di Josef Albers e della sua attività artistica.

Lo strumento permette una visita interattiva perché il visitatore utilizza il proprio smartphone per ottenere una guida con una chiave di narrazione differente e accattivante. Lo strumento è gratuito in italiano, spagnolo e inglese e dà la possibilità di “portarlo a casa”, riascoltarlo o condividerlo. È un’idea innovativa perché viene rivisitato lo strumento dell’audioguida rendendolo più dinamico e raccontando delle storie speciali sull’autore, che stimolano la curiosità del visitatore.

Un’ulteriore tipologia di visita partecipata sviluppata dal Museo Peggy Guggenheim crea una vera e propria relazione con i collaboratori del Museo. Il gruppo di giovani *intern* che partecipa al progetto “AMATA” (*Ask me about the art*) instaura una relazione reale con il visitatore poiché i collaboratori AMATA vengono preparati e formati per proporsi in modo molto amichevole ai visitatori. Gli AMATA si trovano all’interno di varie sale del Museo durante le giornate, sono identificabili da una scritta riconoscibile e si propongono al visitatore per raccontare aneddoti sugli autori, fornire ulteriori informazioni sulle opere della collezione e guidare i visitatori nel percorso espositivo. La loro presenza è molto gradita anche per gli eventi esterni, organizzati dando in affitto gli spazi del Museo, poiché la loro figura è riconosciuta e molto apprezzata dai visitatori del Museo.

Il progetto di *internship* prevede una formazione molto puntigliosa grazie al *turnover* di tirocinanti che dal 1980 provengono da tutto il mondo per implementare le proprie conoscenze con la formazione professionale che offre il Museo. I giovani che si candidano per il progetto di *internship* hanno in media dai 20 ai 25 anni.

La chiave di narrazione che utilizza il Museo da circa quattro anni è quello dello *storytelling*, ossia l’arte di scrivere o raccontare storie catturando l’attenzione e l’interesse del pubblico (Dizionario Treccani 2018). Il Museo fece un’attività di innovazione sul proprio metodo di narrazione ripensando alla propria storia, ai valori e alle parole con le quali vogliono raccontare il Museo e ogni dipartimento. Ogni dipartimen-

to del Museo può così utilizzare un vocabolario comune a tutto il Museo ma declinato secondo le proprie esigenze tecniche per potersi avvicinare al meglio con le varie realtà, siano esse *corporate*, social, eventi speciali, o target di visitatori. La condivisione di aggettivi, termini e un linguaggio comune tra i vari dipartimenti della Fondazione hanno dato la possibilità di comunicare in modo più efficace e coerente i valori e i due forti brand che appartengono alla Peggy Guggenheim Collection: la figura di un personaggio molto amato come Peggy e la potenza di una famiglia riconosciuta a livello mondiale, Guggenheim.

Dal punto di vista della partecipazione dei visitatori attraverso i canali social della Fondazione, tutta la pianificazione segue un piano editoriale settimanale o mensile studiato *ad hoc* per poter far interagire e incuriosire coloro che sono registrati sulle pagine della Fondazione nei vari social media. All'interno dei social media avviene una narrazione parallela a tutta la programmazione di eventi e attività del Museo. L'immagine che si vuole far passare è quella di un Museo vivo, comunicando e interagendo con i visitatori attraverso un metodo differente di educazione; ad esempio, attraverso la pubblicazione di informazioni riguardanti Peggy Guggenheim, le varie mostre temporanee, creando delle piccole pillole d'arte ricordando le date di nascita degli artisti presenti nella collezione e molto altro.

Dal 2016 circa viene utilizzato il format Instagram dell'hashtag #howdoyousee, attraverso il quale il visitatore condivide e pubblica una foto scattata da lui all'interno degli spazi del Museo, che poi la pagina ufficiale del Museo ripubblica comunicando il loro punto di vista. Mediante questo metodo il visitatore vede la sua foto pubblicata con il proprio credito nelle pagine Instagram, Facebook e Twitter ufficiali del Museo e si sente partecipe perché può rendere visibile il proprio punto di vista sul Museo, rendendosi in prima persona comunicatore e divulgatore della propria esperienza.

Attraverso la comunicazione degli eventi sui social media l'interazione tra Museo e pubblico è continua, poiché spesso i visitatori prendono le pagine social come un vero e proprio mezzo istituzionale dove poter porre domande e richiedere informazioni. L'efficienza del Museo sta proprio nel rispondere e mantenere un costante contatto con il pubblico, rendendosi disponibile a comunicare anche attraverso questi mezzi di comunicazione moderni.

Per la seconda edizione, durante il mese di giugno 2018 si svolse l'InstaMeet. InstaMeet è un incontro a Museo chiuso per un gruppo di *influencer* (personaggi rilevanti nel mondo social). Attraverso un invito del Museo, questo gruppo di *influencer* ebbe il privilegio di vivere un'esperienza unica all'interno di Peggy Guggenheim Collection. Questo evento ha un certo seguito, poiché i partecipanti vengono invitati gratuitamente a visitare la collezione a Museo chiuso, al mattino, e a creare degli scatti fotografici accattivanti. Questa tipologia di pubblicità sui social è totalmente gratuita: i partecipanti non ricevono alcun compenso per questa attività; il museo non prevede nessun pagamento come *press trip* (questo anche per altri eventi). Per la seconda edizione (2018) i partecipanti non furono solamente *influencer*, bensì molti partecipanti erano semplici visitatori o interessati, i quali hanno applicato alla *call* sulla pagina Facebook del Museo. Gli individui vennero selezionati secondo il proprio profilo Instagram e cercando di mantenere un numero ristretto di partecipanti per rendere l'attività di "nicchia". Al termine del tempo dedicato agli scatti fotografici, quando giunge l'orario di apertura del Museo, i tutor dell'attività offrono la colazione ai partecipanti presso la caffetteria del Museo per avere un momento di condivisione e confronto. Gli scatti vennero pubblicati seguendo degli *hashtag* forniti dal Museo senza la necessità da parte del Museo di una revisione dei *post*.

Per numerose esposizioni temporanee precedenti, il Museo Peggy Guggenheim dispose un photo contest per i visitatori. Anche per l'esposizione temporanea di Joseph Albers, il Museo predispose un

contest fotografico della durata di tre settimane (dal mese di giugno a luglio). I partecipanti scattarono una foto contenente dei dettagli architettonici e la pubblicarono in bianco e nero sul proprio profilo Instagram con l'*hashtag* #photoalbers. La scelta di questa tematica era strettamente legata allo stile artistico di Joseph Albers però non prevedeva confini: i visitatori poterono scattare la foto di un dettaglio architettonico anche fuori dagli spazi del Museo, o addirittura direttamente da casa propria. Il premio per la foto identificata come la migliore fu un catalogo della mostra, la *membership card* e la pubblicazione della fotografia sulla pagina Instagram della Fondazione con il proprio credito.

È interessante sottolineare che la Fondazione propone esposizioni temporanee molto ricercate e che la maggior parte dei visitatori (circa il 70%) visita il Museo per la collezione permanente. Le attività vengono pianificate cercando di evidenziare sia gli eventi totalmente nuovi, pianificati per le mostre temporanee, sia le attività realizzate per arricchire la mostra permanente.

Il canale Instagram della Peggy Guggenheim Collection possiede attualmente 180 mila *followers* e questo gli conferisce una tra le prime posizioni tra i musei di arte moderna e contemporanea più seguiti d'Italia (aggiornamento ad agosto 2018). Questo sta a significare in maniera evidente che il Museo sta comunicando in maniera molto efficace la propria immagine in uno di quelli che viene visto come il social media più in voga del momento.

Un altro format di successo è quello che vede la commistione e l'interrelazione di più forme d'arte insieme. La partecipazione del visitatore in questo caso è molto attiva poiché come per la mostra di Marino Marini (tenutasi dal 27 Gennaio al Primo Maggio 2018) ci fu un importante engagement attraverso una sessione di disegno dal vivo, grazie alla preziosa collaborazione degli studenti dell'Accademia di Belle Arti di Venezia. Alcuni studenti (circa trenta) hanno collaborato con il Museo partecipando come tutor per i visitatori che decidevano di aderire all'attività, aiutandoli nel disegno dal vivo. #drawingmarino era l'*hashtag*

ufficiale dell'attività, attraverso il quale il visitatore che partecipava all'attività poteva condividere il proprio disegno collegato alla mostra temporanea e tutti i visitatori dalle 10:00 alle 18:00 avevano la possibilità di partecipare. Il proprio disegno fungeva da *takehome* per i visitatori poiché poterono tenere con loro il proprio "prodotto". Il Museo aveva la possibilità di comunicare l'attività nei social media attraverso gli scatti dei visitatori e scatti catturati dai dipendenti del Museo. Questo format di *engagement* del pubblico viene declinato spesso per altre esposizioni temporanee e vede attori diversi che collaborano e partecipano all'attività.

Per l'esposizione di Osvaldo Licini, un pittore marchigiano razionalista, l'attività sarà declinata all'ambito artistico letterario a partire dal mese di settembre 2018, collegandosi all'amore dell'artista per la letteratura e la poesia. Celebrando i 200 anni dalla pubblicazione della celebre poesia "Infinito" di Leopardi (ricorrenti nell'anno 2019), il contest sarà un contest di poesia secondo la tecnica del "cadavere squisito". "Cadavere squisito" è uno stile compositivo surrealista, visionario e sconnesso, che vedrebbe la partecipazione dei visitatori in maniera sociale proprio grazie alla richiesta collaborazione tra i partecipanti. Coloro che parteciperanno al contest dovranno comporre un verso, andando complessivamente a comporre un'intera poesia solo conoscendo l'ultima parola scritta dal partecipante antecedente, senza conoscere l'intero verso scritto dal visitatore precedente. Attraverso lo studio degli innovativi "Instagram poets", i quali pubblicano attraverso i canali social delle poesie istantanee, la Fondazione si preparerà a pianificare al meglio il contest di poesia per fornire al visitatore un'esperienza innovativa.

Si può appurare che la Peggy Guggenheim Collection possiede un occhio di riguardo per la multidisciplinarietà e sviluppa diverse attività che integrano le arti visive con le altre forme d'arte per fornire al visitatore sempre stimoli nuovi e infondere ispirazione per costruire un senso critico personale. L'arte viene intesa qui come un processo creativo che

non è statico né confinato, e quest'idea vuole essere trasmessa anche al visitatore.

Le attività pianificate dal Museo prevedono: replicabilità e formazione del visitatore. La Fondazione progetta delle attività ed eventi che possono creare una continuità perché la formazione avviene con il tempo e vengono investite risorse finanziarie ingenti per la creazione di questi laboratori. La parola chiave del Museo è quindi "sostenibilità". Un esempio è il format "Doppio senso", un laboratorio con appuntamenti a cadenza mensile che viene strutturato per non vedenti, ipovedenti e vedenti. L'obiettivo che spinge la realizzazione di questo laboratorio è l'accessibilità: il visitatore partecipa ad una visita innovativa che prevede l'utilizzo del senso del tatto. Il Museo seleziona delle opere che vengono riprodotte in rilievi e il visitatore partecipa ad un percorso espositivo differente perché il senso della vista non viene coinvolto. Oltre a rendere accessibile la collezione alle persone che possiedono disabilità visive, "Doppio senso" è un'esperienza di fruizione diversa anche per vedenti.

Figura 17: Percorso tattile proposto dall'attività "Doppio senso"

(Fonte: <http://www.guggenheim-venice.it/default.html>)



"Art classes" è un format di attività che esiste da circa cinque anni e per questo la sfida è quella di riuscire a creare edizioni stimolanti attraverso la comunicazione della collezione permanente che, per accezione, è statica. La professoressa Alessandra Montalbetti, proveniente

dalla Pinacoteca di Brera, possiede una grande dote comunicativa, oltre ad una profonda professionalità; ad esempio un incontro da lei tenuto prevedeva dei dialoghi aporetici; questi sono dialoghi dove i partecipanti possono avere concettualmente idee diverse ma si riesce ad instaurare un dialogo su alcune questioni condivisibili. Per questa ragione le “Art Classes” sono vere e proprie lezioni di storia dell’arte, con l’obiettivo di non proporle come statiche e frontali, ma dinamiche e partecipative.

La sostenibilità del format “Happy Spritz” viene implementata da un nuovo format sempre pensato per i giovani, che trasmette un forte senso di integrazione: StraOrdinari. Lo scopo di questo cambiamento è quello di avere un momento di condivisione e integrazione più profonda con il visitatore. I visitatori sono molto più contenuti, con un massimo di 300 partecipanti (a differenza delle folle da 800 partecipanti per il format “Happy Spritz”) e cambia il tipo di messaggio che si vuole dare attraverso l’ascolto attivo da parte del pubblico, creando suggestione ad un livello più alto. StraOrdinari è un format che prevede un dialogo con alcuni personaggi selezionati, che possiedono storie straordinarie, e che fecero scelte originali, ispiratrici. Lo scambio tra questi personaggi e il pubblico è stimolante e molto formativo perché le tematiche che vengono affrontate sono molto attuali e di cronaca. Lo scambio vuole sviluppare una crescita personale e collettiva. Durante questa prima edizione del 2018, “StraOrdinari” dà voce a storie legate a Peggy Guggenheim e a tematiche urgenti della società. All’evento estivo parteciparono: il cantante moderno Caparezza, Lara Gilmore (impegnata nella lotta contro lo spreco del cibo) e l’atleta paraolimpica Beatrice Vio.

Questi tre eventi sono strettamente correlati ai diciassette obiettivi dell’agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile della società, e in collaborazione con l’associazione italiana ASVIS che persegue questi obiettivi. La sera dell’evento, con una mappa che illustra un percorso di 17 opere, i partecipanti fruiscono di un percorso innovativo con i collaboratori AMATA, analizzando le opere relazionate agli obiettivi dell’agenda ONU.

L'arte moderna qui può aiutare a vedere con occhio critico la quotidianità e a fare un confronto tra le aspettative passate e le problematiche presenti.

Ogni evento e attività pianificati dalla Fondazione sono elaborati e ideati all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, lo studio approfondito della società, delle innovazioni moderne e le attività di *benchmarking*, sono fondamentali per poter strutturare delle attività in linea con quelle proposte dai *competitors* italiani ed esteri, e per poter essere competitivi e originali allo stesso tempo.

4.4 Fondazione Bagatti Valsecchi

Il Museo Bagatti Valsecchi è una casa Museo ubicata a Milano che raccoglie la collezione di due fratelli: Fausto e Giuseppe Bagatti Valsecchi.

A partire dagli anni Ottanta dell'Ottocento i due protagonisti si dedicarono alla ristrutturazione della dimora di famiglia situata nel cuore di Milano: un palazzo tra via Gesù e via Santo Spirito, oggi al centro del quadrilatero della moda. Nello stesso periodo, i due fratelli iniziarono a collezionare dipinti e manufatti d'arte applicata appartenenti al Quattro-Cinquecento, con l'intento di allestirli nella loro casa.

Un progetto innovativo, considerato che i due fratelli vollero inserire tutto ciò che di avveniristico potesse esserci nel mondo dell'epoca, come il riscaldamento, acqua corrente e luce elettrica, facendolo incontrare con il massimo della raffinatezza di una casa ispirata al Cinquecento lombardo.

Dopo la morte di Fausto e di Giuseppe, casa Bagatti Valsecchi continuò a essere abitata dagli eredi sino al 1974, anno in cui venne

costituita la Fondazione Bagatti Valsecchi, alla quale venne donato il patrimonio delle opere d'arte raccolto dai due fratelli. Vent'anni dopo, nel 1994, apriva al pubblico il Museo Bagatti Valsecchi, una delle case Museo meglio conservate d'Europa e una delle prime grandi espressioni del design milanese (disponibile su: <https://Museobagattivalsecchi.org/il-Museo/da-casa-a-Museo>).

Figura 18: Ingresso in Via Gesù. Facciata del palazzo

(Fonte: Nicole Lazzari)



La predilezione per quell'epoca era peraltro in linea con il programma culturale varato dalla monarchia sabauda all'indomani dell'Unità d'Italia; proprio nel Rinascimento si individuava il momento cui guardare per la costruzione di una nuova arte nazionale, ingrediente indispensabile per il consolidamento di quell'identità comune ancora troppo debole.

Nel 1974, l'ormai settantenne Pasino, uno dei figli di Giuseppe, decise di costituire la Fondazione Bagatti Valsecchi, alla quale donò il patrimonio delle opere d'arte raccolto dai suoi avi.

Il Museo Bagatti Valsecchi, Casa Boschi di Stefano, Villa Necchi Campiglio e il Museo Poldi Pezzoli dal 2 ottobre 2008 sono riuniti nel circuito delle Case Museo milanesi, con l'obiettivo di promuovere il pa-

trimonio culturale e artistico milanese attraverso alcuni dei suoi protagonisti.

A tale proposito è stato istituito l'Abbonamento Musei Lombardia. La tessera riunisce in un solo circuito il patrimonio storico-artistico e le esposizioni sul territorio lombardo a beneficio degli abbonati. Con la carta è possibile visitare liberamente i luoghi della cultura per un anno come musei e collezioni, monumenti e parchi, mostre temporanee ecc (disponibile su: <https://Museobagattivalsecchi.org/circuito-case-Museo>).

Attraverso l'intervista tenutasi con le responsabili dell'Ufficio Stampa e dell'Ufficio Marketing e Fundraising (rispettivamente le dottoresse Benedetta Marchesi e Laura Bugliosi) si è andato ad indagare quali sono le buone pratiche di partecipazione attiva presente in una casa Museo ubicata nella metropoli di Milano.

Il Museo Bagatti Valsecchi attrae principalmente un target di visitatori che possiedono più di 50 anni, italiani o stranieri. Al fine di coinvolgere i visitatori stranieri, in passato è stato sviluppato un progetto di integrazione delle informazioni riguardanti il Museo all'interno delle più utilizzate guide turistiche (rilevazioni fino a dicembre 2017), mediante un lavoro di ufficio stampa e comunicazione del Museo. Tra i cittadini italiani, quelli più propensi a tornare al Museo dopo averlo già visitato una volta, sono gli anziani, si pensa grazie alla maggiore disponibilità di tempo libero; i giovani e i bambini vengono attratti solitamente con esposizioni temporanee o con attività legate alla collezione permanente.

Durante l'anno 2018 il Museo Bagatti Valsecchi sta conducendo una ricerca di *Customer satisfaction* attraverso dei questionari somministrati al visitatore, per avere un *feedback* da parte degli stessi. Il sondaggio aiuterà il Museo a comprendere quali sono le necessità e le opinioni dei visitatori approfittando del giudizio immediato, proponendo il questionario al termine della visita.

La recente esposizione "Amore, musei, ispirazione. Il Museo dell'innocenza", incentrata sull'opera letteraria del premio Nobel Orhan

Pamuk, attirò sorprendentemente target di visitatori molto variegati e l'età media dei visitatori si abbassò notevolmente. Questo fenomeno per certo è stato spinto anche dalla forte promozione di giornalisti e ufficio stampa, i quali comunicarono in maniera efficace l'originalità dell'esposizione.

Le attività del Museo sono generalmente molto differenziate e specifiche per un target di pubblico. Il Museo offre diversi tipi di attività partecipative dove il pubblico al quale sono rivolti è molto selezionato: gli apertivi per i giovani maggiorenni, le conferenze delle ore 18:00 che non confidano nella presenza di un pubblico di lavoratori, le visite interattive con le scuole, sono tutte attività che sono ben differenziate e per questo anche la comunicazione delle stesse è pensata secondo i valori e i bisogni legati a quel tipo di target.

La Fondazione Bagatti Valsecchi non presenta un pubblico specifico di riferimento ma l'obiettivo che si pone è quello di riuscire a raccogliere più tipologie di target possibili con attività ad hoc, per dare la possibilità ad ogni gruppo di pubblico di fruire della collezione. Per i gruppi, ad esempio scuole, famiglie con bambini, il Museo dal 2017 sta implementando la propria offerta, rinnovandola con attività stimolanti, e sta ampliando il proprio raggio di comunicazione per riuscire a permeare negli ambienti familiari a queste tipologie di gruppi e promuoversi in maniera efficace.

Il Museo nasce secondo le volontà dei due fratelli Bagatti Valsecchi, i quali non posero confini sui visitatori, perciò la *mission* è quella di rendere la collezione accessibile a tutti i target possibili.

Le tipologie di visita sono diverse. Come strumenti tradizionali si possono trovare le audioguide disponibili gratuitamente all'ingresso del Museo; le audioguide sono pensate sia per un pubblico adulto, sia per i bambini. Lo stesso vale anche per la seconda tipologia di strumento tradizionale, le schede mobili, che si possono trovare all'interno delle sale. Le audioguide prevedono una visita personalizzata al Museo, do-

ve il visitatore verrà condotto direttamente dalla voce dell'erede della famiglia, Pier Fausto Bagatti Valsecchi.

Le visite guidate per i gruppi sono prenotabili al costo di 80 euro, sommato al costo dei biglietti di ingresso e sono tenute da guide esterne. Il numero massimo di partecipanti è di 25 persone e si tengono in italiano, francese, inglese e tedesco.

Da circa due anni il Museo ha sviluppato un'applicazione interattiva, scaricabile gratuitamente su smartphone, attraverso la quale il visitatore potrà essere guidato all'interno del Museo con contenuti peculiari e stimolanti per un pubblico più tecnologico e inevitabilmente anche per la fascia di pubblico più giovane. Al fine di soddisfare i bisogni e le aspettative del pubblico più tecnologico, negli ultimi anni il Museo si è concentrato molto sulla vendita di biglietti online e quindi sulla comunicazione. Incrementando la leva della distribuzione, il Museo può stimolare il target di pubblico che utilizza solitamente strumenti tecnologici, come computer e smartphone, per l'acquisto di prodotti e servizi. Mediante lo studio della vendita online, partnership con piattaforme e portali online che promuovono la vendita di biglietti, e aumentando la pubblicità, si sta sviluppando lentamente questo target di pubblico sul quale prima si sorvolava.

È importante sottolineare che il Museo, nonostante abbia una vita solamente ventennale, è ubicato in una città carica di stimoli per i locali e per i visitatori, ma vanta di una posizione all'interno di Milano che gli permette di utilizzare partners e creare un network molto forte. Dagli ultimi 4-5 anni il Museo Bagatti Valsecchi ha implementato il proprio ufficio di comunicazione e ufficio stampa acquisendo nuovi dipendenti, collaboratori e stagisti. L'Ufficio Comunicazione e Ufficio Stampa è molto concentrato sullo studio della città, sugli eventi collaterali e sul quartiere molto rinomato. Nell'anno 2016 vennero programmati alcuni eventi e una comunicazione mirata dedicata ai professionisti e lavoratori che si trovano nel quartiere. Nell'anno 2017 la comunicazione e le promozioni (come l'ingresso omaggio) vengono proposti ai proprietari e dipendenti

delle boutique del quartiere. Lo scopo non è solo quello di creare una comunicazione diffusa ma di fornire un'esperienza all'interno del Museo Bagatti Valsecchi che possa creare una rete di esperienze per coloro che frequentano e lavorano nel quartiere Monte Napoleone.

La volontà del Museo è quello di venire riconosciuti come parte vitale del quartiere e di venire consigliati tra le alternative per il tempo libero presenti a Milano dagli stessi milanesi o lavoratori della città. Creare una fitta rete di contatti può certamente agevolare la realizzazione di diversi progetti e può stimolare l'ideazione di nuove attività. Il Museo Bagatti Valsecchi è parte del Consorzio Via Gesù e Monte Napoleone District, associazioni di commercianti del quartiere. Creare un network di contatti e relazioni è fondamentale per una casa Museo come quella in esame, e pur essendo diversi nelle *mission*, si riescono ad ottenere collaborazioni e solidificare le relazioni con gli eventi proposti. Lavorare in partnership per la Fondazione è un valore aggiunto.

Per quanto concerne i lavoratori e collaboratori all'interno del Museo, la formazione è continua e l'approccio che si vuole insegnare è quello rispettoso ma familiare che aiuta a stimolare la partecipazione attiva del visitatore.

Le guide esterne che gestiscono e organizzano i percorsi di visita sono poco numerose e in particolare cinque di loro mantengono una relazione di lungo termine e molto stretta con il Museo. La formazione di questi professionisti viene gestita dalla Fondazione che si occupa di comunicare informazioni, valori, approcci e strumenti necessari per la tipologia di visita che il Museo Bagatti Valsecchi vuole fornire al visitatore. Tuttavia, il rapporto di fiducia con le guide è consolidato e la loro professionalità è la chiave che gli permette di gestire la visita in maniera non frontale ma partecipativa e stimolante. Le nuove guide vengono inizialmente selezionate ed esaminate dal Museo, il quale si occupa con cura di questi aspetti al fine di ottenere guide che sappiano gestire gruppi molto diversi tra loro con la stessa piacevolezza ed efficacia.

Il personale che lavora in biglietteria fa parte dell'organico interno del Museo, mentre i guardasala sono appassionati volontari dell'associazione "Amici del Museo". La relazione che si instaura dal momento in cui si entra nel Museo è cordiale e molto confortevole, il che fa apprezzare piacevolmente i consigli del dipendente della biglietteria, quanto le narrazioni spontanee dei volontari all'interno delle sale. Gli "Amici del Museo" sono anche coloro che presidiano gli eventi del Museo. L'età media dei volontari si aggira tra i 70 e gli 80 anni e maggiormente si tratta di volontarie donne. Il Museo possiede un ufficio apposito per la gestione delle *membership*, dei volontari e della didattica, e tramite questo ufficio viene gestito il lavoro dei volontari con uno specifico calendario e formazione. I volontari sono formati con frequenza anche per la sicurezza con corsi antincendio e certificazioni utili per il presidio e l'attività di custodia del Museo. La formazione prevista dal Museo vuole educare i propri volontari ad un'interazione socievole con i visitatori, anche se, un po' per declinazione del proprio carattere, formazione professionale o semplicemente cordialità, i volontari del Museo Bagatti Valsecchi trasmettono in maniera molto cristallina il proprio affetto nei confronti della collezione e della Fondazione. Questa percezione viene esplicitata in maniera costante da parte dei visitatori del Museo, i quali restano piacevolmente sorpresi dalla cordialità e dalla passione che gli "Amici del Museo" trasmettono durante il proprio turno. Lo spirito che si ricrea è quello di dimora accogliente che viene aperta da padrone (o padroni) di casa fieri di mostrare la propria collezione con passione.

Il Museo Bagatti Valsecchi all'interno del percorso espositivo della propria collezione presenta alcuni spazi dove il visitatore può interagire con la collezione attraverso schermi o cassettiere. Tuttavia, la Fondazione possiede principalmente attività di partecipazione attiva del visitatore temporanee, legate a nuove esposizioni o al palinsesto degli eventi cittadini. Le attività vengono sviluppate per pubblici differenti con una narrazione diversificata. Un esempio di co-produzione efficace con il vi-

visitatore è legato al palinsesto degli eventi dedicati alla Milano Photo Week, tenutasi dal 4 al 10 giugno 2018. Per comunicare in maniera partecipativa con il visitatore l'esposizione temporanea di Pamuk, il Museo realizzò l'evento "Foto ritratto con oggetto". Il compito del visitatore era quello di portare da casa un oggetto per il quale provava un attaccamento emotivo, come correlazione al romanzo scritto dal premio Nobel per la letteratura. Per partecipare all'iniziativa, i visitatori dovettero portare con sé un oggetto del cuore e con esso vennero ritratti dagli studenti del Biennio Specialistico di Fotografia dell'Accademia di Belle Arti di Brera, sotto la guida di Paola Di Bello, docente di Fotografia. La collaborazione con l'istituto di formazione di Brera è molto importante poiché la mostra venne realizzata in collaborazione con l'Accademia e la disponibilità degli studenti di apportare la propria conoscenza e competenza professionale fu un valore aggiunto per l'attività.

L'oggetto doveva essere testimonianza di qualcosa di significativo e importante per la storia personale del visitatore. Gli originali foto ritratti andarono a popolare un *social wall* all'interno del sito web del Museo, creando così una variegata raccolta di ritratti contemporanei. Come nel romanzo di Orhan Pamuk, nel quale il protagonista Kemal raccoglie testimonianze della sua struggente vicenda sentimentale per lenire il mal d'amore, così i visitatori che portarono un oggetto caro in Museo, divennero i protagonisti di un suggestivo scatto fotografico che venne loro regalato e ne racchiuse la loro storia.

La partecipazione era libera, bastava presentarsi in Museo sabato 9 giugno 2018, dalle 14 alle 17 per farsi ritrarre con il proprio oggetto del cuore. Per tutti i partecipanti l'ingresso in Museo era gratuito.

Altri eventi sono stati organizzati in occasione di Orticola, il Salone di Milano, Piano City, sfruttando l'occasione di creare attività multidisciplinari e di ottenere un pubblico diverso da quello consuetudinario, spinto dalla partecipazione a questi grandi eventi cittadini.

Figura 19: Immagine dell'attività "Foto ritratto con oggetto" del Museo Bagatti Valsecchi

(Fonte: <https://Museobagattivalsecchi.org/fotoritratti-con-oggetto/>)



Altra tipologia di attività di partecipazione del visitatore vide coinvolti i giovani visitatori. L'attività si svolse durante l'aperitivo "Mercoledì da leoni" del novembre 2017, un format già consolidato per i maggiorenni. L'attività si svolse durante l'esposizione temporanea delle opere del fotografo francese Jacques Henri Lartigue. Gli "Amici del Museo" (gruppo under 35) invitavano i giovani a scattare una foto che doveva dare una propria reinterpretazione della collezione pubblicandola con l'hashtag ufficiale, al fine di stimolare la curiosità dei giovani partecipanti all'aperitivo al Museo e farli interagire in maniera diversa con la collezione esposta.

Durante l'aperitivo per i giovani, solitamente dalle 19.30 alle 22.30, viene previsto uno schema di visite a partenza continua ogni 15 minuti, tenute dai volontari più fidati. Durante questi eventi viene sempre dettato un tema e attraverso un'attività collaterale i giovani partecipanti vengono coinvolti in maniera interattiva utilizzando la collezione museale e gli spazi della Fondazione. In eventi passati vennero proposte delle attività di danze antiche, spettacoli di spadaccini, degustazioni enogastronomiche; vennero chiamati personaggi di spicco del mondo di attualità come relatori, ad esempio il diplomatico italiano Filippo Grandi. Tramite

la forza della propria notorietà, la professionalità e conoscenza, questi relatori infondono ai giovani partecipanti delle lezioni educative in maniera innovativa. Lo standard qualitativo elevato viene sempre mantenuto da parte del Museo poiché gli obiettivi principali sono quelli della formazione e dell'educazione del pubblico, oltre all'interazione sociale.

La collaborazione con gli istituti di formazione milanesi è molto importante poiché gli studenti, che possono essere stessi visitatori, lavorano congiuntamente con il Museo per realizzare nuovi progetti. Un esempio è la collaborazione con il Politecnico di Milano, con il corso di "Augmented Reality and Mobile Experience". Per la durata di un semestre, nell'anno 2017 gli studenti del Politecnico utilizzarono il Museo come caso studio e realizzarono dodici prototipi di videogiochi in realtà virtuale, i quali vennero prodotti e selezionati dal Museo. Cinque di essi vennero utilizzati come test in occasione di un evento per i giovani. Un ulteriore progetto di realtà aumentata ed esperienza di visita partecipativa e virtuale è in fase di studio da parte di una neodottoressa del Politecnico. Il progetto prevede una visita con realtà aumentata che viene strutturata attraverso uno strumento particolare, un medaglione, che attraverso delle connessioni proietta ombre e suoni. Queste proiezioni permetterebbero di far rivivere il Museo. Nella pianificazione del Museo sono previsti futuri interventi di partecipazione attiva del visitatore attraverso esposizioni contemporanee.

Durante il laboratorio per bambini realizzato in connessione con l'esposizione temporanea di Pamuk, "La mia storia in una scatola" i bambini che vi partecipavano potevano realizzare il proprio *takehome* con gli oggetti del cuore, inseriti all'interno di una scatola che potevano personalizzare, e allo stesso momento partecipare ad un laboratorio educativo.

Una tipologia di visita in cui il partecipante diventa protagonista del percorso espositivo è quella delle visite con il *Silent book*. Il *Silent book*, ovvero il "libro silenzioso", è un libro senza parole con sole fotografie e illustrazioni che viene fornito ad ogni visitatore come guida del Museo. Il

Silent book è nato nel Regno Unito, pensato soprattutto per i bambini, ma l'esperienza di visita che si viene a creare con i *Silent books* è molto stimolante e innovativa, e per questa ragione il Museo Bagatti Valsecchi organizza visite speciali con l'utilizzo di questo strumento anche per adulti. Un esempio è quello della caccia al dettaglio all'interno della collezione museale o l'utilizzo di questo strumento per attività di *team building* attraverso una partecipazione suddivisa in vari gruppi per le aziende.

Il Museo prevede anche delle "visite teatralizzate" che vengono gestite da una compagnia teatrale con due attori, dove l'interazione però avviene solo per scopi di copione e intrattenimento; non è molto evidente la partecipazione attiva. Al contrario mediante le attività che ricorrono nel mese di dicembre con una compagnia teatrale, chiamate "Favole al Museo", i bambini che vi partecipano interagiscono molto di più con gli attori e la partecipazione alla scrittura è molto collaborativa tra bambino e attore.

L'interazione e la partecipazione di bambini e famiglie è molto più semplice da gestire perché la targetizzazione è meno sfaccettata e il coinvolgimento dei visitatori più piccoli è meno difficile da ottenere. La Fondazione Bagatti Valsecchi prevede a tal proposito una vasta gamma di attività, visite e giochi per le famiglie e per le scuole, già visibili online e scaricabili. Ogni attività è differenziata per fasce d'età, tematica e numero di partecipanti. La partecipazione in questi casi è molto attiva e di socializzazione con altri gruppi e visitatori, mostrando risultati di evidente successo.

Il visitatore del Museo Bagatti Valsecchi potrà partecipare, inoltre, ad attività molto particolari come la cena all'interno del Museo, le visite tematiche per la festività di Halloween e molto altro. Attraverso questi eventi, il Museo vuole proporre al proprio visitatore un'occasione di formazione alternativa e stimolante, suscitando uno spirito comunitario, di socializzazione, ed infine di curiosità nei confronti della collezione.

Concerne il progetto della rete delle “Case Museo della Regione Lombardia”, l'utilizzo delle *ChatBot* non è molto diffuso perché poco conosciuto e comunicato. Venne realizzato con dei fondi del circuito delle Case Museo ma è di scarso utilizzo perché è stato pensato per un target di giovani under 35, molto ferrati sulla tecnologia. Allo stesso tempo il costo del biglietto integrato delle Case Museo (che permette di utilizzare l'esperienza delle *ChatBot*) è troppo elevato per quel target di giovani, i quali partecipano quasi esclusivamente ad eventi oppure a particolari attività ad ingresso gratuito o ridotto. La visita con la *ChatBot* è una modalità di visita molto partecipata dove il visitatore è egli stesso il protagonista di una breve visita guidata organizzata da Art and the city, che lo introduce alla casa e alle collezioni dei baroni Bagatti Valsecchi. Ad accompagnarli sarà un (ro)bot con il quale si possono scambiare domande e risposte come con una persona reale, attraverso l'utilizzo di Messenger, la *app* di messaggistica scaricabile gratuitamente per gli *smartphone*. Le potenzialità di questa attività sono numerose, tuttavia sarebbe opportuno ripensare alla promozione e all'accessibilità di questo strumento.

Il Museo possiede un'associazione di giovani volontari chiamata “Speechati” che ha l'obiettivo di diventare punto attrattivo per i giovani, attraverso l'organizzazione e la partecipazione ad attività che mantengano il giusto equilibrio tra attività di intrattenimento e attività culturali e educative. La sfida per il Museo è quella di riuscire a coinvolgere in maniera continua e fidelizzata nuovi individui giovani per poter ampliare il raggio di quelli che potranno diventare gli “Amici senior” di un futuro. La risposta è ugualmente buona e questo concetto di “investimento” per il futuro è molto importante per il Museo, per riuscire a far leggere il Museo a più livelli.

È importante sottolineare che le esperienze più positive sono quelle organizzate per gruppi specifici che prenotano un servizio di esperienze alternative. Oltre ad essere queste più semplici da organizzare, si prestano di più alle attività programmate dal Museo.

L'affitto degli spazi è un aspetto molto importante della vita del Museo poiché rappresenta un ingresso di risorse finanziarie importanti e di alta percentuale nel totale degli ingressi del Museo. Tuttavia, il Museo offre i propri spazi, assicurandosi che emerga sempre la realtà museale e offrendo a coloro che usufruiscono degli spazi in affitto del Museo, metodi particolari di visita.

Concerne l'accessibilità del Museo Bagatti Valsecchi, è stato appurato che la Fondazione pone un occhio di riguardo per coloro che non hanno l'opportunità di fruire del Museo in maniera convenzionale. In questo caso il Museo predispone di un'app gratuita, scaricabile nei propri *smartphone* per visitatori non udenti. L'applicazione fornirà una guida personalizzata in lingua dei segni e in ISL (International Sign Language, lingua internazionale dei segni) per permettere ai non udenti di fruire di una visita guidata personalizzata. In programma è previsto un progetto per l'inclusione partecipativa dei visitatori non vedenti. Nuovamente viene menzionato il *Silent book*, il quale permette una partecipazione e inclusività del visitatore con disabilità al costo di 2 euro.

Il Museo Bagatti Valsecchi gode di numerosi sostenitori privati, i quali vengono ringraziati e coinvolti con appuntamenti *ad hoc*, con corsia preferenziale o, nel caso in cui finanzino il restauro di un'opera, viene organizzata appositamente una serata tecnica con i restauratori. La loro partecipazione è molto importante e per questo vengono predisposte con frequenza visite guidate speciali ad alcune esposizioni. La Fondazione pone particolare attenzione ai sostenitori e anche ai soci, in uno spettro più ampio, perché crede profondamente nel potenziale del networking con le imprese e dell'aiuto dei privati.

Le risorse che vengono messe in gioco per la progettazione e realizzazione di tutte le attività sono principalmente finanziarie, e sono quelle più ardue da raccogliere. Per due anni consecutivi la Fondazione è vincitrice del bando promulgato da Cassa di Risparmio e, grazie al sostegno di numerose partnership consolidate, il Museo ha la possibilità

di strutturare attività innovative e competere con le realtà museali “concorrenti”.

L'ideazione delle attività di partecipazione attiva del visitatore proviene da una profonda e strutturata formazione. Lo studio delle ricerche e casi internazionali, il *benchmark* all'interno del territorio nazionale e internazionale è fondamentale per poter fronteggiare l'evoluzione continua dell'ambiente circostante: sia nell'evoluzione del visitatore sia nell'evoluzione di musei *competitor*.

La Fondazione sta avendo uno sviluppo molto rapido verso l'innovazione e il modello di museo contemporaneo, *visitor-oriented*. Questa crescita la si vede dall'anno 2013, quando entrò all'interno dell'organico museale un reparto di marketing, rafforzato nell'anno successivo. L'Ufficio Stampa è in funzione dall'anno 2015 e dal 2016 è stato designato un responsabile per il *fundraising* e il marketing. Nell'anno corrente il visitatore viene coinvolto attraverso i social media, gestiti per il primo anno da un collaboratore designato, e può esprimere il proprio giudizio sul Museo attraverso le nuove ricerche di *Customer satisfaction*.

4.5 Fondazione Poldi Pezzoli

Gian Giacomo Poldi Pezzoli nacque a Milano il 27 luglio 1822. Il padre, Giuseppe Poldi Pezzoli nel 1818 aveva ereditato l'enorme patrimonio della famiglia Pezzoli. Nel 1819 Giuseppe sposa Rosa Trivulzio, figlia del marchese Gian Giacomo, erede del museo privato più famoso di Milano. Uomo di grande cultura, è un collezionista di rarità, oggetti preziosi e volumi antichi per la biblioteca di famiglia, oggi Biblioteca Trivulziana.

Alla morte del padre, Gian Giacomo aveva undici anni e la madre si assunse la responsabilità della sua educazione, mentre coltivava l'amicizia di artisti e letterati, la collezione di famiglia e le relazioni.

Il palazzo che ospita il Museo risale al XVII secolo, ed era stato acquistato da Giuseppe Pezzoli, antenato di Gian Giacomo Poldi Pezzoli, alla fine del Settecento.

"Dispongo che la mia casa e tutte le opere in essa contenute diventino una Fondazione Artistica ad uso e beneficio pubblico in perpetuo colle norme in corso per la Pinacoteca di Brera." (Testamento di Gian Giacomo Poldi Pezzoli, 1871).

Figura 20: Facciata esterna del museo Poldi Pezzoli

(Fonte: <http://www.museopoldipezzoli.it/#!/it/visita/mappa-interattiva/>)



Nell'anno 1881 venne aperto al pubblico il Museo Poldi Pezzoli. Il primo direttore del museo, Giuseppe Bertini, si curò di incrementare le raccolte senza alterare le caratteristiche della collezione. La Fondazione Artistica Poldi Pezzoli nacque con l'apertura del Museo, nel 1881. Alla sua morte, nel 1898, la direzione passò nelle mani dell'architetto Camillo Boito, direttore dell'Accademia di Brera. Boito procedette ad un

riordino della casa-museo secondo più aggiornati criteri museografici, con lo scopo di rendere le opere più accessibili al pubblico.

Nel 1939, durante la Seconda Guerra Mondiale, il Museo venne chiuso e le opere portate in salvo in diversi rifugi antiaerei. Sfortunatamente il museo subì numerosi danni a causa dei bombardamenti della Seconda Guerra Mondiale, nel 1943, a Milano. Alla fine della guerra lo Stato italiano decise di finanziare la ricostruzione del museo, nella ferma volontà di farlo rinascere nello stesso luogo. Il museo riaprì al pubblico il 3 dicembre 1951.

La Fondazione oggi custodisce quasi seimila oggetti tra pittura e arti decorative. Oggi è una Onlus, organizzazione non lucrativa che per statuto è retta da un consiglio di Amministrazione, che oggi è composto dal Soprintendente per i Beni Storici, Artistici ed Etnoantropologici di Milano, dai rappresentanti del Ministero dei Beni Culturali, della Regione Lombardia, della Provincia e del Comune di Milano e degli enti sovventori, oltre che da un erede di Gian Giacomo Poldi Pezzoli (disponibile su: <http://www.museopoldipezzoli.it/#!/it/scopri>). Il Museo vanta del supporto di professionisti, dipendenti del museo, di sponsor e partner e un'attiva associazione di privati chiamati "Amici del Museo".

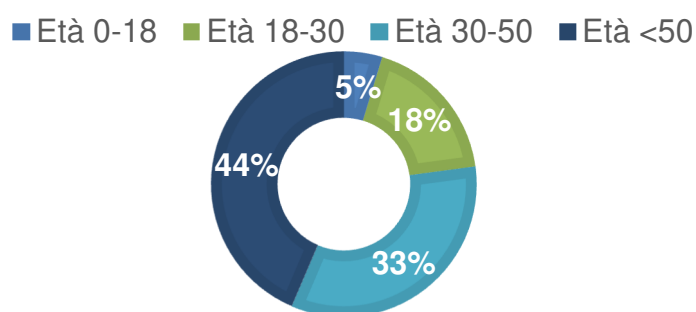
Grazie agli acquisti e alle donazioni, le collezioni del museo sono quasi raddoppiate negli ultimi anni. Singole opere o intere collezioni sono state donate al Poldi Pezzoli dall'Associazione Amici del Museo e da privati collezionisti. Queste hanno reso il Museo Poldi Pezzoli una vetrina del collezionismo milanese dell'Ottocento ma anche del Novecento e del Duemila.

I visitatori che ospita il Museo Poldi Pezzoli sono stati censiti da una ricerca di mercato recente. Le analisi del pubblico dimostrano i seguenti risultati: il Museo attrae maggiormente la fascia d'età di visitatori adulti, over 50 (43,57%), i quali, assieme agli over 30 (33,54%), formano circa il 76% del pubblico del museo. Il target di visitatori tra i 18 e i

30 anni rappresenta il 18,18% dei visitatori mentre il target di minorenni è il 4,7% dei visitatori totali.

Figura 21: Target di riferimento del Museo Poldi Pezzoli, differenziati in base alle fasce d'età

(Fonte: Museo Poldi Pezzoli)

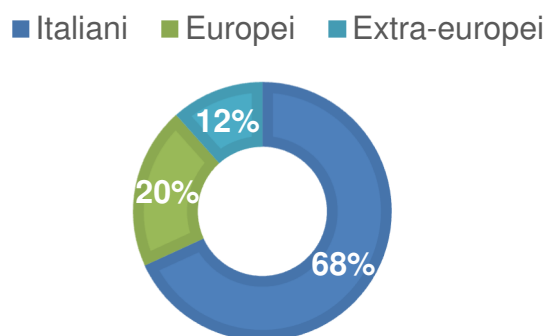


Secondo l'analisi condotta dal Museo, inoltre, il pubblico che visita la collezione appartiene in maniera quasi equilibrata ad un pubblico maschile e femminile. Il pubblico femminile supera di circa 13 punti percentuali il genere maschile: maschi 43,32%; femmine 56,68%.

In riferimento alla nazionalità i visitatori risultano essere per il 68,15% di nazionalità italiana, il pubblico europeo risulta essere il 20,24% dei visitatori totali e i visitatori di origine extra europea formano l'11,61% del pubblico complessivo.

Figura 22: Provenienza dei visitatori del museo Poldi Pezzoli

(Fonte: Museo Poldi Pezzoli)



Il Museo Poldi Pezzoli è attivo su tre filoni di mostre temporanee: mostre di ricerca sulla storia del collezionismo, valorizzazione delle proprie collezioni, rilettura delle opere del museo da parte di artisti contemporanei. Ogni attività viene sviluppata con la prerogativa di rendere il visitatore partecipe alla collezione museale e alla vita del Museo. Ad esempio, a partire dal 2010, in occasione del Salone del mobile, il Museo ospita una mostra a tema che indaga il rapporto tra la manifattura artistica e il design contemporaneo.

Il Poldi Pezzoli possiede un ricco calendario di attività legate alle mostre in corso: concerti, aperitivi, conferenze, convegni, visite guidate e laboratori per bambini. Durante queste occasioni il visitatore può fruire in maniera attiva e partecipativa della collezione permanente e delle esposizioni temporanee.

Le modalità di visita sono differenti: vengono proposte visite guidate prenotabili con guide specializzate del museo, disponibili in inglese, francese, russo, giapponese, cinese. Le guide sono collaboratori esterni che vengono formati all'inizio del percorso e ogni qual volta vi sia una novità o innovazione (ad esempio per una nuova mostra, un'opera appena acquisita, ecc...). Le guide sono propense al coinvolgimento del visitatore durante la visita.

Un'ulteriore modalità di visita, più partecipativa viene proposta tramite itinerari e giochi scaricabili in formato PDF per le famiglie: esistono schede distribuite all'ingresso del museo con quiz, suggerimenti di itinerari tematici, indovinelli per bambini e adulti. Dal 2003 il Museo organizza diversi laboratori per bambini, sia laboratori per bambini su prenotazione, che per le scuole. I laboratori si svolgono generalmente nei weekend oppure durante le vacanze, sia estive che natalizie.

Si può appurare che la casa-museo è molto attenta alle necessità dei più piccoli visitatori e cerca di attrarre le famiglie attraverso la proposta di attività di intrattenimento e educazione per grandi e piccini. All'interno del sito Web del Museo, i visitatori potranno trovare suggerimenti

menti di itinerari per le famiglie e potranno scaricare diversi giochi per i bambini. Le sezioni che sono presenti attualmente sono tre:

1. Family maps

- Piccoli collezionisti e grandi collezionisti
- Segreti al Museo
- Halloween al Museo
- Natale al Museo
- La Persia al Museo
- La Cina al Museo
- Un leone racconta
- Gli animali raccontano il Museo

2. Disegna e colora

- Inventa i gioielli e l'acconciatura della Dama
- Inventa un elmo per il Cavaliere Blu
- Rosso, giallo e blu

3. Parole crociate

- Museo
- Colore

Le *Family maps* consistono in mappe interattive che propongono un itinerario come una caccia al tesoro. La famiglia potrà giocare in autonomia o interagendo con altri visitatori alla ricerca di dettagli stimolanti all'interno delle sale e delle opere della collezione.

Per la sezione *Disegna e colora* i piccoli visitatori parteciperanno alla visita ricercando l'opera da colorare e potranno cercare ispirazione all'interno del Museo per disegnare e colorare la propria scheda.

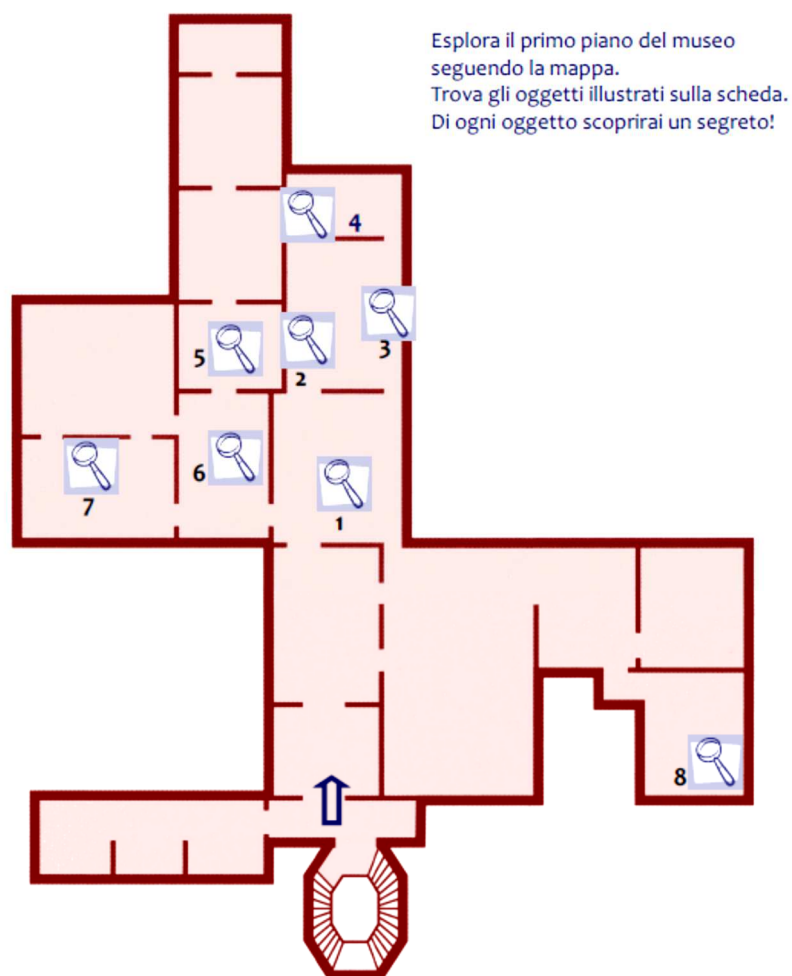
Con l'utilizzo dello strumento *Parole crociate* i visitatori potranno giocare con concetti chiave della collezione e indovinare simboli e significati all'interno del Museo. All'interno del sito Web sono scaricabili anche le soluzioni per questi giochi.

Figura 23: Primo modello di Family Map, scaricabile dal sito web.

(Fonte: <http://www.museopoldipezzoli.it/#/it/impara/famiglia/>)

Family map 1

segreti al museo



L'efficacia di questi strumenti che sono stati sviluppati dal Centro di Servizi Educativi del Poldi Pezzoli, con il sostegno di alcuni partner del Museo, è quella di rendere il visitatore partecipe durante il proprio percorso museale. Essi possono decidere di svolgere le attività in autonomia oppure condividere l'esperienza con altri visitatori e uniscono gli obiettivi di divertimento e intrattenimento con quelli educativi. Essendo questi strumenti scaricabili direttamente dal sito Web, alcuni di questi possono essere svolti direttamente da casa oppure utilizzati come *takehomes* per le famiglie che si recano al Museo

Altra tipologia di visita disponibile al Museo è quella prevista con l'utilizzo di audioguide, in lingue italiano, inglese, giapponese, russo, cinese e francese. Oltre alle audioguide per adulti, sono disponibili delle audioguide in italiano e inglese, speciali e interattive per bambini e ragazzi, differenziate per target d'età:

- La narrazione del piccolo fantasma Poldo: un percorso interattivo e stimolante rivolto ai bambini tra i 5 e i 10 anni;
- il Museo per ragazzi curiosi: percorso pensato appositamente per i ragazzi dagli 11 ai 14 anni.

Per gli utenti Apple è disponibile una *app* dedicata, per partecipare alla collezione museale in maniera tecnologica e multimediale. Il limite di questo strumento è che non è scaricabile per tutti *smatphone*, ma è disponibile solamente per il software iOS dei dispositivi Apple.

Molte sono le attività di partecipazione attiva del visitatore dove avvengono collaborazioni e co-produzioni con esso. Il Museo Poldi Pezzoli, ad esempio, offre la possibilità ai giovani di fare un'esperienza formativa, accompagnando i visitatori alla scoperta delle collezioni del Museo. In previsione di una cospicua affluenza di pubblico il Museo vuole dare l'opportunità ai giovani, italiani e stranieri, di mettersi alla

prova confrontandosi con i visitatori della nostra realtà museale, seguendo un progetto speciale di formazione. Il Museo fornisce ai partecipanti tutti gli strumenti utili per comprendere e trasmettere il valore che i beni artistici rappresentano per la Fondazione. In questo modo le giovani “guide in lingua” avranno la possibilità di studiare e approfondire le opere della collezione e vivere la realtà museale con innovazione e stimolo. L’attività si concentra nei mesi estivi (giugno-luglio-agosto) e prevede un rimborso spese per i partecipanti. I requisiti sono la conoscenza buona di una lingua straniera tra spagnolo, tedesco e francese e lo studio in ambito artistico-culturale. Il dipendente del museo dovrà fornire oltretutto delle conoscenze sul visitatore, sull’approccio e i valori che il Museo vuole trasmettere

Troviamo poi progetti di collaborazione con istituti di formazione, come il progetto didattico offerto dal Museo Poldi Pezzoli alle classi prime del Collegio San Carlo di Milano. Il progetto è incentrato sul tema del ritratto. Le classi sono state guidate in una prima visita in Museo tematizzata e successivamente, in aula, durante le ore di educazione artistica è stato tenuto un ciclo di lezioni sul tema del ritratto: proporzioni, tratti fisiognomici, struttura anatomica e colore. I bambini, dopodiché, hanno realizzato un ritratto o un autoritratto allo specchio basandosi sulle nuove conoscenze apprese e sugli stimoli acquisiti durante la visita. Il Museo infine si impegnò a realizzare una piccola esposizione dei lavori realizzati per mostrare le opere dei partecipanti ai genitori dei bambini e ai visitatori.

Per studenti più grandi il Museo dispose di un progetto, a cura del dipartimento di Progettazione degli Interni della Scuola di Architettura e Società del Politecnico di Milano. Il progetto “Stanze” ha permesso agli studenti coinvolti di conoscere le case museo di Milano (anche appartenenti al Circuito delle Case Museo) approfondendo il tema dell’allestimento degli ambienti interni. Vennero realizzati poi dagli stessi studenti dei progetti per l’ideazione di un percorso che unisse le case

museo della città e vennero presentati presso il Politecnico di Milano in una mostra dal medesimo titolo dell'attività: "Stanze".

Le attività di co-produzione con il pubblico vengono svolte sia online che offline. Un esempio recente di partecipazione online del visitatore è quella progettata per il 22 agosto 2018. In occasione della mostra "Paolo Gioli. Transfer di volti dell'arte", il Museo Poldi Pezzoli ha organizzato un esclusivo Contest fotografico con tema "Volti nell'arte". I partecipanti devono scattare una foto all'interno del museo col mezzo che ritengono più opportuno e pubblicare poi lo scatto su Instagram entro il 31 agosto 2018. La foto dev'essere accompagnata dagli hashtag #VoltiNellArte e #PoldiPezzoli. Il vincitore, scelto nella prima settimana di settembre da parte della curatrice della mostra, vincerà un tesseramento ad "Amici del Museo Poldi Pezzoli", che dispone di diversi benefit: l'ingresso gratuito alle collezioni e alle mostre del Museo Poldi Pezzoli e di Gallerie d'Italia, uno sconto del 20% sul bookshop e del 50% sulla CaseMuseoCard per visitare tutte le Case Museo di Milano e partecipare anche al ChatBotGame (vedi caso precedente, capitolo 4.4).

Il Museo Poldi Pezzoli accoglie un gran numero di visitatori ogni anno, grazie anche alla sua notorietà a livello mondiale, essendo questa una delle case museo con la collezione più grande d'Italia. Tutte le attività perseguono il fine di creare *engagement* nei confronti del proprio pubblico e, coerentemente alla mission del museo, educare il visitatore in maniera efficace attraverso la fruizione della collezione.

Le attività di partecipazione attiva del visitatore sono tutte studiate e analizzate dall'organico del Museo e vengono sviluppate internamente dagli uffici specializzati. Con l'aiuto di sponsor e partner importanti, il Museo Poldi Pezzoli si avvale di numerose attività che rendono il partecipante un elemento attivo e collaborativo del Museo.

CAPITOLO 5

CONFRONTO TRA I CASI

5.1 Confronti

5.1.1 Il metodo di confronto

La scelta dei casi di ricerca è stata molto accurata, al fine di poter ottenere dei risultati confrontabili tra loro. L'analisi di ogni singolo caso è utile per identificare dei punti di convergenza e divergenza nelle pratiche adottate dai diversi musei.

Il criterio di confronto è la semplice osservazione di selezionate tematiche. Prendendo in esame una tematica che si ritiene rilevante per la partecipazione del visitatore, vengono paragonate tra loro le pratiche e le attività del museo inerenti a questo ambito. In alcuni casi il confronto darà il risultato di alcune convergenze tra i vari musei, e per questo si valuterà la pratica come efficace, in altri casi le attività svolte dai musei saranno differenti e perciò, analizzando i dati forniti, verranno paragonati i risultati ed esplicitate le buone pratiche più efficaci.

Per voler evidenziare nuovamente le caratteristiche che accomunano i casi presi in analisi, si afferma che le Fondazioni sono private. Questa caratteristica le rende senza scopo di lucro e perciò le loro risorse economiche sono modeste. I principali introiti provengono da donazioni private o pubbliche, sponsor ed infine dalla vendita dei biglietti e *merchandise*. Le entrate da parte delle istituzioni pubbliche si sono ridotte notevolmente negli ultimi anni e a fronte di ciò sono stati sviluppati degli Uffici Marketing e Fundraising, volti a sopperire la diminuzione e la poca tempestività dei fondi pubblici.

Le collezioni sono principalmente formate da opere d'arte visiva (dipinti e sculture), archivi, biblioteche e testi. Tutte le collezioni delle

Fondazioni prese in esame provengono dalla collezione privata della famiglia, che fondò successivamente la Fondazione stessa. La Fondazione ha sede nel palazzo anticamente appartenuto alla famiglia.

I *case studies* hanno dimensioni medie: il museo possiede alcune opere di interesse artistico e storico e il numero dei visitatori medio è comparabile.

I visitatori che partecipano alla vita museale sono molto vari: residenti, turisti, fidelizzati, *first-time visitors*, di qualsiasi fascia d'età, famiglie, gruppi, scolaresche e molti altri target. I musei, essendo localizzati in città turisticamente molto sviluppate, ottengono buona parte degli ingressi da parte di visitatori provenienti dall'Europa e fuori dall'Europa. In particolare il Museo Peggy Guggenheim di Venezia possiede molti turisti provenienti dagli Stati Uniti d'America, sentitamente vicini alle origini della collezionista.

All'interno della mission, attraverso la quale vennero istituite le Fondazioni, un obiettivo comune dei casi studio è quello di mettere a disposizione le opere della collezione per l'educazione e formazione del pubblico. La collettività può beneficiare delle opere presenti nella collezione e studiarle e conoscerle attraverso strumenti di ausilio alla visita.

5.1.2 Ricerche di mercato e indagini

Tutti i casi selezionati stanno modificando e rinnovando la propria offerta per il pubblico affrontando ricerche e indagini. Le Fondazioni operano attraverso iniziative temporanee per sperimentare e raccogliere informazioni sul proprio pubblico. Attraverso la raccolta di opinioni e risultati, i Musei riescono a identificare l'efficacia delle proprie attività e le necessità dei visitatori. Generalmente, prevedendo attività temporanee, i musei affrontano l'indagine in maniera informale, raccogliendo opinioni e idee attraverso i social media e il confronto diretto con il visi-

tatore. Per indagini e ricerche sul visitatore e sulla collezione permanente, invece, i Musei si avvalgono di professionisti ed esperti in materia, e la ricerca viene condotta in tempi più dilatati, con strumenti professionali (come questionari o *focus groups*) e selezionando un campione numeroso ma definito.

La Fondazione Querini Stampalia si avvale di studenti universitari dell'ateneo Ca' Foscari di Venezia e di esperti per realizzare ricerche di mercato. Al momento sono state attuate ricerche quantitative e qualitative riguardanti le modalità di visita e gli strumenti di supporto utilizzati dal museo.

La Peggy Guggenheim Collection è molto attenta a questo aspetto e, grazie a propri strumenti interni e a professionisti presenti nell'organico del museo, riesce a ricavare dati sul visitatore e ad elaborarli per la fine di ogni anno lavorativo (principalmente raccolgono informazioni quantitative ma anche qualitative).

La Fondazione Bagatti Valsecchi, similmente alla Fondazione Querini Stampalia, si sta muovendo ora verso una ricerca di informazioni sul visitatore e per questo si avvale delle collaborazioni con vari poli universitari e di ricerche in atto operate da una studentessa collaboratrice come *stagista*. Le ricerche attuate di recente riguardano la *Customer Satisfaction* e piccole ricerche di mercato utilizzando strumenti di raccolta dati qualitativi come i questionari.

Il museo Poldi Pezzoli attuò un'analisi di dati di recente per raccogliere dati quantitativi sul proprio pubblico e target.

5.1.3 *Gli strumenti di visita*

Per quanto concerne la visita e gli strumenti di visita, ogni museo possiede una parte di strumenti per la visita tradizionali implementati da strumenti di ausilio alla visita innovativi. Per quanto riguarda gli stru-

menti di supporto alla visita tradizionali troviamo: didascalie, pannelli illustrativi, schede mobili, cataloghi, pieghevoli, visite guidate e audioguide. Gli strumenti di supporto alla visita innovativi invece sono: materiale cartaceo e digitale, postazioni multimediali, media interattivi, visite guidate partecipate e banche dati.

Il Museo Querini Stampalia utilizza per le proprie esposizioni temporanee materiali digitali e cartacei calibrati sulle necessità esplicitate dai visitatori durante le indagini attuate, si avvale di volontari carismatici, appassionati e coinvolgenti per creare visite guidate partecipative e crea banche dati multimediali sui social media per poter stimolare un'interazione diretta tra il museo e il visitatore.

La Peggy Guggenheim Collection utilizza strumenti di visita interattivi anche per la propria collezione permanente, grazie ad esempio: al supporto degli AMATA (*Ask Me About The Art*); la creazione di un video completamente partecipato dai visitatori, i quali raccontano spontaneamente la propria *Guggenheim Experience*; visite organizzate per visitatori della "quarta età", con il supporto di strumenti evocativi per la condivisione di memorie; l'iniziativa "Doppio senso" per percorsi tattili. Tuttavia, per le esposizioni temporanee il museo Peggy Guggenheim ha sperimentato diversi strumenti di coinvolgimento del visitatore come guide innovative mediante l'utilizzo dell'applicazione per smartphone *Soundcloud*, che stimola la curiosità del visitatore e rende la visita interattiva, l'utilizzo di supporti video e audio e materiali cartacei innovativi.

Il Museo Bagatti Valsecchi si sta concentrando molto sui propri strumenti di supporto alla visita. Attualmente, attraverso la collaborazione con diversi istituti universitari e accademici sta sperimentando diverse tipologie di strumenti dediti alla partecipazione del pubblico, come l'utilizzo di un medaglione che, dato al visitatore, proietta immagini e suoni per far rivivere la collezione, le visite teatralizzate all'interno della casa museo, strumenti video e cartacei interattivi che permettono al visitatore di scoprire in maniera personalizzata la propria visita, installa-

zioni e cassettiere apribili, visite con *ChatBot* realizzate dal Circuito delle Case Museo di Milano, il *Silent book*, un libro che funge da guida cartacea, senza parole ma solo con l'utilizzo di immagini evocative, le *app* per lo smartphone sia in lingua italiana, inglese, in lingua italiana e internazionale dei segni e strumenti di realtà aumentata.

Il Museo Poldi Pezzoli è un museo che si avvale di un'*app* per la visita interattiva attraverso l'utilizzo del proprio smartphone, utilizza materiali cartacei e multimediali, installazioni, visita con *ChatBot* realizzata dal Circuito delle Case Museo di Milano e visite con giovani collaboratori in lingua. Il Museo Poldi Pezzoli inoltre ha una particolare attenzione nei confronti dei visitatori più piccoli e delle famiglie: sono previsti percorsi interattivi, mappe, giochi e cacce al dettaglio all'interno del Museo, il tutto attraverso materiali di supporto innovativi. Inoltre, i due musei milanesi possiedono all'interno del proprio sito Web anche una mappa che permette al visitatore di fruire di una "visita virtuale" già da casa.

Tabella 5: confronto tra i quattro casi studio sugli strumenti di visita

(Fonte: elaborazione personale)

Strumenti	QUERINI STAMPALIA	PEGGY GUGGENHEIM	BAGATTI VASECCHI	POLDI PEZZOLI
<i>Partecipazione individuale</i>	Materiali digitali personalizzati (esposizioni temporanee), visite con volontari appassionati (collezione permanente)	Visita guidata con gli AMATA (collezione permanente), visita con Soundcloud o audioguide particolari (esposizione temporanea)	In sperimentazione il medaglione multimediale che proietta ombre e suoni (collezione permanente), visita con il Silent Book, visita con ChatBot, app per smartphone, app per smartphone	Utilizzo di app per smartphone, visita con ChatBot, installazioni, materiali cartacei e multimediali (collezione permanente)

			in lingua italiana dei segni e lingua internazionale dei segni, visita interattiva con installazioni e cassettiere apribili, visita "da casa" con mappa interattiva	
<i>Partecipazione collettiva</i>	Banche dati multimediali	Visita organizzata per persone della "quarta età" (collezione permanente), "visite tattili" con opere selezionate, partecipazione attiva sui social media	Visite teatralizzate per gruppi di visitatori, visita con il Silent Book (collezione permanente)	Visite con giovani collaboratori in lingua, partecipazione collettiva con mappe interattive e giochi per famiglie e bambini (collezione permanente)
<i>Co-creazione</i>	Gallerie fotografiche su social media (sia esposizioni temporanee che collezione permanente)	Gallerie fotografiche su social media (sia esposizioni temporanee che collezione permanente), co-creazione di opere durante attività gratuite legate all'esposizione temporanea	Gallerie fotografiche su social media e creazione di social wall (sia esposizioni temporanee che collezione permanente), co-creazione di opere durante attività gratuite legate all'esposizione temporanea	Co-creazione di esposizioni temporanee durante attività predisposte, gallerie fotografiche su social media (sia esposizioni temporanee che collezione permanente)
<i>Collaborazione</i>	Gallerie fotografiche su social media	Gallerie fotografiche su social media	Gallerie fotografiche su social media	Gallerie fotografiche su social media

5.1.4 Lo storytelling

I musei analizzati sono istituzioni che possiedono evidenti attività di narrazione partecipata e al fine di raccontare la propria collezione viene utilizzata la tecnica dello *storytelling*. La tecnica dello *storytelling* è incisiva se viene studiata e approfondita. Per attuare una narrazione coinvolgente si deve conoscere il pubblico a cui ci si rivolge, si devono studiare quali sono gli interessi e gli elementi di attrattiva della propria collezione. L'importante è narrare la collezione a ciascun tipo di target in maniera differente, personalizzata.

La Fondazione Querini Stampalia recentemente sta investendo su questa tematica perché crede che utilizzare la tecnica dello *storytelling* non sia semplice e immediato; il Museo era convinto di raccontare bene la propria collezione da vent'anni fa a questa parte, e in seguito, grazie a dei workshop e delle lezioni sulla tematica, gli operatori del Museo hanno compreso meglio che la narrazione efficace si modifica continuamente e deve somigliare molto a un racconto teatrale, coinvolgente, attivo, che non faccia distogliere l'attenzione, ma allo stesso tempo deve presentare dei contenuti di spessore. È proprio questa la sfida che deve affrontare il Museo: rendere l'educazione un momento di interesse e piacevole, ma contemporaneamente anche culturale. La Querini Stampalia utilizza le festività tipiche veneziane per narrare alcune opere della propria collezione in maniera originale.

La Peggy Guggenheim Collection ricerca continuamente delle narrazioni tarate su diversi target di visitatore, che siano coinvolgenti, e dedicano risorse temporali ed economiche alla formazione continua del personale, per rendere la visita museale un momento di educazione alternativo. Al fine di proporre un racconto uniformato da parte di tutti gli organi del museo, la Peggy Guggenheim Collection dedicò, recentemente, un periodo di studio alla tecnica di narrazione e ai termini speci-

fici da utilizzare, per ottenere una tipologia di racconto che fosse omogeneo in tutti gli uffici del Museo.

Lo *storytelling* viene utilizzato anche all'interno dei due musei milanesi, i quali propongono visite personalizzate per diversi tipi di target e la narrazione diventa partecipativa perché conduce all'interesse e al coinvolgimento dei visitatori.

5.1.5 I social media

Altro aspetto da confrontare è quello dell'utilizzo dei social media. Per un museo contemporaneo è diventato ormai consuetudinario avere un sito Web, sia esso partecipativo o meno. I musei analizzati possiedono tutti siti Web recentemente strutturati e innovativi. Per quanto concerne l'utilizzo dei social media si ritiene che non tutti i musei siano comparabili. La partecipazione del visitatore attraverso gli strumenti Web è l'attività che richiede meno risorse economiche, ma che dev'essere studiata e seguita continuamente.

Le attività del Museo Peggy Guggenheim sono ammirevoli. Il Museo possiede una ricezione e un *engagement* online davvero animati. Il profilo Facebook vuole creare il coinvolgimento di un pubblico ormai adulto poiché il museo è consapevole delle innovazioni nel campo dei social media. Per la fascia giovane utilizza il coinvolgimento di del profilo Instagram (possiede 180 mila *followers*, con aggiornamento ad agosto 2018). Il coinvolgimento è continuo e ottiene buoni riscontri e risultati. All'interno dei vari social media il Museo attua diverse attività di partecipazione e coinvolgimento avvalendosi di gallerie fotografiche, *social wall*, e un calendario di pianificazione settimanale o mensile dei *post* ideato dall'Ufficio di Comunicazione e Ufficio Stampa. Inoltre, il Museo è attivo e presente su: Pinterest, Twitter e Youtube. Il coinvolgi-

mento è sempre mirato e anche le varie descrizioni e i *post* vengono calibrati in base al target di riferimento. L'InstaMeet è un chiaro esempio di partecipazione del visitatore all'interno dei social e di attività integrata alla collezione del Museo. Oltretutto, il Museo Peggy Guggenheim possiede anche una efficace *newsletter*, e attraverso gli eventi e le attività proposte riesce ad aumentare i contatti nella propria *mailing list*.

Meno attivo nei social è il Museo Querini Stampalia, questo perché l'organico del Museo è decisamente ridotto rispetto al caso sopra citato. Nonostante ciò la Fondazione risiede in diversi social media: Facebook, Twitter, Youtube e Instagram (istituito nel 2012, attualmente possiede 3.626 *followers* – agosto 2018). Grazie ad alcune attività proposte nei social media i visitatori possono avere un atteggiamento di partecipazione attiva e interagire con la collezione (attraverso contest fotografici, ad esempio) o con il personale (attraverso l'attività del settembre 2016 "Ask a Curator Day 2016").

Il Museo Bagatti Valsecchi invece possiede un Ufficio Stampa e un collaboratore selezionato appositamente per la gestione dei social media di recenti istituzioni, e per questo la Fondazione sta modificando solo ultimamente la propria presenza all'interno del mondo del Web. L'Ufficio Stampa venne istituito nel 2015, ma la presenza del Museo in diverse piattaforme e social media era precedente: i profili Facebook e Instagram vennero creati nel 2014, mentre il profilo Twitter venne creato nel 2009. Attualmente sono attivi e presenti anche su: Google+, Youtube e TripAdvisor. Il loro *engagement* è ancora in fase di consolidamento, però attraverso attività contemporanee riescono a coinvolgere più utenti, come in occasione di contest o la creazione di gallerie fotografiche contenenti scatti del visitatore.

Il Museo Poldi Pezzoli possiede una situazione molto attiva sui social media. Possiede grande *engagement* sia attraverso attività quotidiane sia mediante attività temporanee. Il Poldi Pezzoli possiede un'attività continua e molto partecipata sui diversi social media: Fa-

cebook istituito nel 2009 possiede attualmente oltre 21 mila *like*; Instagram istituito nel 2014 possiede attualmente oltre i 10.600 *followers*; Twitter iscritto nel 2012 con attualmente circa 21 mila *followers*; Google+, TripAdvisor, Youtube e iTunes. Le attività permettono al visitatore di partecipare e interagire con la collezione e con gli altri visitatori.

Tabella 6: confronto tra i quattro casi studio sui social media

(Fonte: elaborazione personale)

Social	QUERINI	PEGGY	BAGATTI	POLDI
Media	STAMPALIA	GUGGENHEIM	VALESCCHI	PEZZOLI
<i>Facebook</i>	dal 2009	dal 2009	dal 2014	dal 2009
<i>Instagram</i>	3.626 <i>followers</i> (dal 2012)	180 mila <i>followers</i> (dal 2012)	oltre i 2.800 <i>followers</i> (dal 2014)	oltre i 10.600 <i>followers</i> (dal 2014)
<i>Altri</i>	Non possiede Ufficio comunicazione, solo un dipendente per l'Ufficio stampa. Presenti su Twitter e Youtube	Ufficio stampa e comunicazione. Presenti su Twitter, Pinterest, TripAdvisor e Youtube. Efficace <i>newsletter</i>	Ufficio stampa e comunicazione. Presenti su Twitter, Google+, Youtube, TripAdvisor	Ufficio stampa e comunicazione. Presenti su Twitter, Google+, Youtube, TripAdvisor, iTunes

5.1.6 La didattica

Dal punto di vista della didattica i quattro casi analizzati sono molto attivi e possiedono una particolare attenzione. L'Ufficio Sviluppo e Didattica è uno degli uffici fondamentali per un museo e il coinvolgimento dei visitatori più piccoli è molto più semplice da ottenere.

Per i piccoli visitatori il Museo Querini Stampalia prevede dei percorsi particolari con laboratori predisposti. Il Museo Peggy Guggenheim e il Museo Bagatti Valsecchi prevedono visite personalizzate e laborato-

ri che permettono al bambino di realizzare un oggetto da portare a casa con loro.

La Peggy Guggenheim Collection è molto attenta anche a creare percorsi innovativi che possano essere interessanti anche per i bambini come le visite tattili o le giornate dedicate alle famiglie.

Il Museo Bagatti Valsecchi utilizza l'interdisciplinarietà come tematica di innovazione per la visita alla propria collezione. Vengono create visite particolari per i bambini come le visite teatralizzate, attività musicali, laboratori che prevedono la realizzazione di oggetti *takehomes* e un grande coinvolgimento degli istituti di formazione.

Il Museo Poldi Pezzoli possiede un occhio di riguardo per le attività dedicate a bambini e famiglie. Sono previste audioguide personalizzate per varie fasce d'età, giochi interattivi per l'educazione e l'intrattenimento, pensati per famiglie e bambini, grande coinvolgimento delle scuole e degli istituti, mostre create in collaborazione con insegnanti e classi di piccoli visitatori ed un ufficio per la didattica molto organizzato e preparato.

5.1.7 La collaborazione con istituti di formazione

È importante per le realtà studiate la collaborazione con istituti di formazione universitaria e accademica. Gli studenti di diversi atenei e accademie possono apportare al museo una conoscenza o delle competenze che il museo (per la poca disponibilità di risorse economiche) non può ottenere all'interno del proprio organico. Rispettivamente, gli studenti hanno la possibilità, grazie al museo, di mettere in pratica i propri studi e di approfondire alcune tematiche nel mondo del lavoro.

Un esempio è quello della Fondazione Querini Stampalia che collabora da anni con l'Università Ca' Foscari di Venezia nel campo del management museale e del marketing. Il supporto di professori e stu-

denti è indispensabile per ricoprire dei ruoli di “consulenza” e confronto. Con altri atenei stranieri, il Museo Querini Stampalia ha collaborato in tema di *storytelling*, ad esempio l’università londinese Southbank University. Il supporto delle Università può essere utile anche per spronare una ricerca e analisi interna del Museo da parte dei collaboratori e creazione di *team building*.

La Peggy Guggenheim Collection collabora con gli istituti di tutto il mondo per il progetto di *intern*, il quale è molto seguito e curato da parte del Museo. Gli studenti provenienti da tutto il mondo hanno la possibilità di partecipare alla selezione di *intern* del Museo e, dopo essere stati scelti, di applicare le proprie conoscenze sul campo e arricchirle con quelle fornite dal personale del Museo. Gli AMATA sono *intern* che applicano per il ruolo di guide e mediatori culturali, e per questo diventano parte integrante del Museo, molto apprezzati anche dal pubblico.

Il Museo Bagatti Valsecchi sta progettando il proprio futuro (specialmente in campo tecnologico) assieme a vari atenei, politecnici e istituti milanesi. Per il Bagatti Valsecchi sostenere la formazione e educazione dello studente è importante non solo per scambiare reciprocamente informazioni, conoscenze e competenze, ma è importante per permettere allo studente di conoscere la realtà del Museo, di avvicinarsi all’innovazione dell’istituzione museale. Il Bagatti Valsecchi possiede diverse collaborazioni in ambito tecnologico, della realtà aumentata ed infine la collaborazione di alcuni poli universitari o accademici è indispensabile per la realizzazione di esposizioni temporanee.

Il Museo Poldi Pezzoli segue i casi sopra citati, istituendo frequentemente relazioni di collaborazione con studenti e professori per la realizzazione di esposizioni o attività contemporanee o attività di studio del Museo.

5.1.8 Le associazioni di supporto

Altro rapporto di grande valore che coltivano i casi studiati è quello con i volontari e le associazioni di “Amici” dei vari musei. I volontari sono elementi fondamentali per la fase operativa all’interno del museo. Il contributo che ciascun volontario apporta è un valore e un beneficio non solo economico, poiché permette di gestire diversamente le entrate del museo, ma soprattutto personale. Il rapporto che si instaura tra museo e volontari è un rapporto di fiducia, di stima e di affetto reciproci. I volontari solitamente impiegano il loro tempo donandolo alla fondazione per attività come la guardiana o in alcuni casi la guida del museo. In un periodo come questo, in cui i musei possiedono limitate risorse finanziarie e quindi non hanno la possibilità di occupare del personale aggiuntivo o appaltare qualche cooperativa, il volontario si rende disponibile per la sostituzione di queste figure e per trasmettere la propria passione per il museo ai visitatori che incontra.

La gestione dei volontari è molto delicata perché il museo deve fornire una formazione, un calendario ben organizzato di mansioni e un trattamento personalizzato per coloro che volontariamente offrono il proprio tempo e la propria esperienza a favore delle fondazioni. Per questa ragione i musei propongono spesso degli eventi e attività dedicati ai volontari e mantengono un rapporto interpersonale intenso e amichevole. Tutti i casi studiati possiedono un gruppo affiatato di volontari, i quali apportano un valore aggiunto alla visita e vengono apprezzati molto da parte dei visitatori.

La Fondazione Querini Stampalia possiede oltre 100 volontari che operano come guardiani e guide all’interno del Museo. Per loro il Querini Stampalia prevede attività di formazione, approfondimenti ed eventi personalizzati.

La Peggy Guggenheim Collection possiede dei volontari che svolgono il servizio di guardiana, poiché gli AMATA svolgono il ruolo di gui-

de amatoriali. Anche per questi volontari è prevista una formazione continua e una gestione molto dettagliata.

Il Museo Bagatti Valsecchi possiede un gruppo numeroso di volontari “Amici del Museo”, solitamente persone anziane, che svolgono la mansione di guardiania. La loro passione e la loro volontà di coinvolgere i visitatori è percepibile. Inoltre, il Museo Bagatti Valsecchi possiede un gruppo di giovani volontari, facenti parte dell’associazione “Speechati”, che svolgono il ruolo di coinvolgimento del pubblico giovane, e di guardiania e guida per le attività previste dal Museo. Il gruppo “Speechati” è nato con la volontà di creare un *engagement* anche tra i giovani, coinvolti inizialmente con conferenze e dialoghi formativi, accompagnati da un aperitivo.

Il Museo Poldi Pezzoli possiede, come nei casi precedenti, un gruppo di “Amici del Museo” che sostengono il Museo e apportano il loro contributo per il coinvolgimento del visitatore. Al contrario degli altri casi però non possiede un gruppo di volontari che collaborano e partecipano all’attività operativa del Museo.

*Tabella 7: confronto tra i quattro casi studio sulle associazioni di supporto
(Fonte: elaborazione personale)*

	QUERINI STAMPALIA	PEGGY GUGGENHEIM	BAGATTI VALSECCHI	POLDI PEZZOLI
<i>Volontari</i>	Oltre i 100 volontari. Presidio sale e guida	Numerosi <i>interns</i> con rapido <i>turnover</i> durante l’anno. Guida	Volontari anziani come presidio delle sale. Volontari giovani “Speechati” come guide per particolari eventi	Non godono dell’appoggio di volontari
<i>Members</i>	Amici del museo e sostenitori privati	Varie tipologie di sostenitori, molto curato l’aspetto del sostenitore giovane	Sostenitori e members principalmente adulti/anziani	Varie tipologie di sostenitori come “Amici del museo”

5.1.9 L'importanza del networking

Un elemento indispensabile per i Musei è la creazione di una rete di relazioni, un *network* che permette l'integrazione di risorse diverse. Sfruttando le capacità e le potenzialità del *network* i Musei studiati riescono a spingere le proprie risorse verso il futuro e l'innovazione, appoggiati da partner e collaboratori. La rete si costruisce solidamente sulla base di relazioni con istituti di formazione, sia universitari che scolastici, professionisti del settore, volontari e appassionati, altre organizzazioni culturali, realtà economiche territoriali, relazioni con istituti europei e internazionali, ed infine con altri musei. Attraverso queste reti i Musei studiati hanno la possibilità di farsi conoscere all'esterno e interagire in maniera attiva con il proprio visitatore, proponendo percorsi di partecipazione attiva e personalizzata. Le attività di co-produzione con il visitatore avvengono sempre attraverso le collaborazioni con altre figure che agiscono collaborando per i progetti di partecipazione.

Un esempio è quello del Museo Querini Stampalia che realizzò una esposizione temporanea chiamata "Face to Face", ai limiti della performance, collaborando con un artista, il quale realizzò dei ritratti momentanei per i visitatori che si sottoposero all'opera.

La Peggy Guggenheim Collection realizzò in collaborazione con l'Accademia di Belle Arti di Venezia l'attività #drawingmarino. Alcuni studenti collaborarono con il Museo partecipando come tutor per aiutare i visitatori nel disegno dal vivo: l'esperienza venne chiamata #drawingmarino, in occasione dell'esposizione temporanea dell'artista Marino.

Il Museo Bagatti Valsecchi sta implementando il proprio network con il distretto della moda del quartiere Monte Napoleone per poter far conoscere a milanesi e turisti il proprio museo. La Fondazione prevede, su richiesta, visite guidate personalizzate con l'ausilio del *Silent Book* e partecipazione attiva al fine di creare una rete di relazioni e di conoscenze che gli permetterà di lavorare in maniera più integrata e mirata.

Un ultimo esempio è quello della Fondazione Poldi Pezzoli. Il Poldi Pezzoli, assieme al Museo Bagatti Valsecchi e altre case museo milanesi, fa parte del Circuito delle Case Museo. Questa rete di istituzioni museali è importante perché oltre a permettere l'ingresso ai musei con biglietto collettivo ad un prezzo scontato, prevede diverse attività che possono essere realizzate in maniera congiunta. Il caso in questione ha realizzato assieme al Circuito delle Case Museo un metodo di visita tecnologico e innovativo: la visita con *ChatBot*. L'idea di questo strumento è decisamente originale e permette al visitatore di partecipare in maniera attiva e fruire in modo personalizzato della collezione museale.

Tutti i *case studies* possiedono evidenti volontà di cambiamento e innovazione. Molti di questi stanno attuando di recente delle manovre strategiche innovative per mettersi al pari con altre istituzioni sia nazionali che internazionali. Sebbene le risorse economiche di questi musei non siano ingenti, e nello specifico uno di questi possiede un consolidato disavanzo di bilancio, ognuno si sta applicando ingegnosamente per poter sviluppare la propria istituzione e proporsi come un museo innovativo e dinamico.

5.2 Limiti della ricerca

Le problematiche che sono state riscontrate nella fase di ricerca riguardano la generalizzabilità. Non è infatti sempre possibile analizzare con precisione i dati raccolti dalle varie ricerche di mercato e dalle analisi dei risultati ottenuti a seguito dell'attuazione di una strategia. Questi dati sono sempre frutto di proiezioni che vengono attuate secondo alcuni studi ma sono generalizzati e non sempre sono precisi o veritieri.

Si è cercato, quindi, di creare un'analisi quanto più oggettiva e accurata per poter confrontare le buone pratiche e poterle definire tali, cercando di esprimere un'opinione chiara.

Quando si analizzano determinati flussi di partecipazione nelle organizzazioni culturali non è semplice ottenere dati quantitativi precisi, a differenza dell'analisi di altri dati di mercato. Le attività di promozione, comunicazione e coinvolgimento dei visitatori non sono sempre gli unici elementi che determinano i risultati ottenuti. Attraverso l'aiuto di esperti nel settore si cercò di quantificare il più possibile i risultati ottenuti grazie alle strategie attuate e di cercare di identificarle come efficaci o meno.

Inoltre, l'accesso ai dati sensibili non è sempre ottenibile, sebbene i casi studio analizzati siano stati molto collaborativi.

5.3 Implicazioni manageriali

Sulla base dei dati raccolti, abbiamo compreso che il primo passo verso una strategia che comprende la partecipazione attiva del visitatore è quello della ricerca.

La ricerca deve essere svolta in maniera completa al fine di poter comprendere al meglio il proprio pubblico e i target che il museo non riesce ad attrarre. Secondo lo studio sono più efficaci ed efficienti le strategie che vengono elaborate a seguito di una ricerca e di un'analisi dei risultati approfondita, poiché le risorse che vengono impiegate sono più mirate. L'indagine deve essere svolta da professionisti nel settore del management e marketing museale, al fine di svolgere accuratamente una ricerca mirata e precisa, selezionando un target completo. La ricerca dovrebbe essere svolta sia internamente che esternamente

l'organizzazione, in modo da avere un insieme di dati quanto più veritieri e oggettivi possibile. La parte fondamentale della ricerca è l'analisi dei risultati, senza la quale non è possibile utilizzare le informazioni ottenute.

Una volta che il museo comprende il proprio pubblico, le sue necessità e il target di persone che non riesce ad attrarre, potrà studiare una strategia o delle attività al fine di stimolare la partecipazione attiva dei primi e innescare interesse e curiosità nei secondi. Nel caso in cui i musei non possiedano nel proprio organico un professionista su questo ambito, possono facilmente avvalersi di collaborazioni con istituti di formazione o università. Oppure, nel caso in cui il museo avesse a disposizione un budget di risorse dedicato, c'è la possibilità di intraprendere una collaborazione con un vero e proprio professionista, il quale saprà anche analizzare bene quali siano i *competitors* e, attraverso il *benchmarking*, quali siano le attività di partecipazione attiva in atto dagli altri istituti museali. Conoscere quali siano le attività già nel settore e come il visitatore confronti il museo con le altre offerte del mercato per il tempo libero è davvero essenziale per poter pianificare le proprie attività in maniera chiara e strutturata.

Uno dei primi elementi che un museo può modificare per stimolare la partecipazione attiva del visitatore sono gli strumenti di supporto alla visita. L'innovazione può avvenire modificando gli strumenti di visita tradizionali soddisfacendo i bisogni dei visitatori o targettizzandoli, personalizzandoli, oppure progettando e integrando nuovi strumenti di visita interattiva.

I casi studio analizzati presentano entrambe le alternative. Alcuni di essi hanno modificato le proprie schede mobili, i pannelli illustrativi e le didascalie utilizzando un metodo di narrazione differente, per poter dare un supporto alla visita che fosse sia educativo che di intrattenimento. Il visitatore infatti non ricerca solamente l'educazione, tanto che, a seguito di un'indagine svolta, i visitatori richiesero esplicitamente una

narrazione meno tecnica ma più accattivante, svelando attraverso i materiali di supporto la narrazione di curiosità e aneddoti, per rendere la visita più coinvolgente e rendendo il visitatore partecipe alla collezione. La modifica dei materiali come pannelli illustrativi, schede mobili e didascalie può essere anche differenziata in base all'età o alle necessità del visitatore, sia esso straniero oppure diversamente abile.

Sono molto interessanti le proposte di accessibilità che dispongono alcuni dei casi studio, i quali permettono a non vedenti o non udenti di interagire con la collezione in maniera diretta. Altre modalità di visita innovativa vengono proposte con visite guidate personalizzate, multidisciplinari e interattive, nelle quali il visitatore diventa partecipe della collezione. Anche le audioguide possono divergere dalle tradizionali e monotone audioguide proposte dai musei, utilizzando narrazioni e attività di partecipazione che permettono al visitatore di interagire con la collezione.

Gli strumenti innovativi invece richiedono uno studio e un impiego di risorse differenti, poiché materiale digitale, postazioni multimediali, installazioni, media interattivi e creazione di banche dati non sono di semplice gestione e utilizzo. Tuttavia, questi strumenti sono fortemente partecipativi e spesso permettono al visitatore di interagire anche con altri visitatori, creando una partecipazione collettiva o addirittura instaurando una collaborazione con il museo.

La partecipazione collettiva sui social media è molto frequente da parte dei musei. Ogni museo ormai possiede almeno un Sito Web sul quale si presenta ed espone la propria collezione, assieme alle informazioni di base. È anche necessario però che il Sito Web sia aggiornato sia sui contenuti che sulla predisposizione grafica, poiché gli utenti del Web sono sempre più abituati ad una navigazione esteticamente accattivante e di semplice e intuitivo utilizzo.

I profili sui social media sono fondamentali se si considera il numero ingente di utenti che sono presenti su queste piattaforme. Ragio-

nando come un'impresa, il museo deve sapersi adattare ed essere presente nelle piattaforme social più in voga, in base al target con il quale vuole comunicare. Per comunicare con i propri visitatori e potenziali, il museo deve adattarsi al repentino cambiamento nell'ambito della comunicazione, e deve creare contenuti personalizzati, targetizzati e interessanti per gli utenti del Web. È consigliabile quindi possedere una figura professionale specializzata che possa aggiornarsi con l'ambiente esterno e pianificare e creare contenuti di rilievo per il target di visitatori che si intende colpire. Questo aspetto è solitamente trascurato da parte degli operatori museali e purtroppo per questo vengono penalizzati molto. Attraverso l'uso dei social media, i quali sono di semplice utilizzo e richiedono risorse contenute, il museo potrà co-creare contenuti con i visitatori, potrà richiedere la loro collaborazione per la creazione di *social wall* e stimolare la partecipazione alla collezione permanente e/o temporanea con attività dedicate.

Al fine di creare strumenti efficaci e capaci di educare e catturare l'attenzione del visitatore i musei dovrebbero studiare approfonditamente la tecnica dello *storytelling*, non solo cercando di capire come narrare la propria collezione ma rendendola interessante, attrattiva e personalizzata per ogni visitatore. In questo ambito la formazione del personale e l'uniformazione di una narrazione dev'essere svolta periodicamente, in modo da poter restare al passo con l'evoluzione dell'ambiente circostante e trasmettere l'aggiornamento a tutti gli uffici del personale, creando una chiave di narrazione univoca per tutto il museo.

Un elemento che per i musei è facilmente rinnovabile e di frequente utilizzo è Ufficio Sviluppo e Didattica. È infatti considerato molto più semplice stimolare la partecipazione attiva dei visitatori più piccoli del museo, poiché attraverso la creazione di giochi e attività i bambini sono attratti dal museo e dalle sue proposte.

La chiave di volta potrebbe essere la creazione di una didattica dedicata ai ragazzi dai 13 ai 18 anni, i quali raramente considerano il

museo come un luogo dove poter trascorrere del tempo libero, se non per imposizione della scuola. Al fine di attrarre questi target il museo dovrà studiare accuratamente quali sono i bisogni e quali possono essere i *benefit* che un ragazzo può ottenere partecipando attivamente ad una visita museale.

I musei al momento si stanno impegnando per poter attrarre non solo i più piccoli ma anche le famiglie, per poter modificare l'immagine del museo e non farlo vedere più solo come un noioso posto dove si studia ma come un luogo dove poter passare assieme a parenti o amici del tempo libero.

Un aspetto fondamentale per i musei è quello del networking. I musei, per collaborare, innovarsi e ottimizzare le proprie risorse deve fare tesoro della rete di relazioni che riesce a instaurare.

L'affetto e la fiducia che i privati possono dare al museo sono impagabili, poiché li rende testimoni di esperienze uniche e condivise. Le relazioni che crea con i privati possono far accrescere il gruppo di volontari che collaborano operativamente con il museo, oppure includerli nel fronte del sostegno economico attraverso le associazioni di supporto.

Le relazioni con le imprese possono sviluppare *sponsorship*, associazioni o altro, che può aiutare sia operativamente che economicamente il museo. L'istituzione museale può accrescere la propria immagine affiancandosi ad altre imprese, può godere dei privilegi, del sostegno economico o tecnico che possono dare, oppure può creare una relazione che ha lo scopo di divulgare il proprio nome attraverso l'inserimento in associazioni. L'elemento fondamentale che un museo non dovrà trascurare è quello che le relazioni che instaura dovranno sempre rispecchiare la propria *mission* e non divergere da quelli che sono gli obiettivi che si era posto.

Infine, un'altra tipologia molto importante di relazioni sono quelle instaurate con gli istituti di formazione. Da queste relazioni entrambe le

parti potranno ottenere un reciproco beneficio. Gli istituti di formazione e le università possono dare al museo un supporto alla ricerca e collaborare con l'organizzazione guardando al futuro. Se il museo possiede un organico poco strutturato, attraverso la collaborazione con professionisti o studenti del settore potrà incrementare le proprie conoscenze senza l'impiego di ingenti risorse, e viceversa, lo studente potrà applicare gli studi conseguiti.

Al fine di crescere, innovarsi e restare aggiornati con l'ambiente circostante, il museo d'oggi deve coltivare e sfruttare le relazioni che riesce a instaurare con gli enti circostanti.

CONCLUSIONI

Quando un museo decide di modificare la propria strategia per evolvere assieme alla società deve essere consapevole che questo richiede tempistiche lunghe e ingenti risorse. Il processo di evoluzione non è immediato, ma è lento e consiste in una continua ricerca, sperimentazione e raccolta di risultati.

Al fine di sviluppare il proprio museo come un ambiente che stimola la partecipazione attiva del visitatore e che sia personalizzabile e innovativo, l'organizzazione deve inevitabilmente conoscere il proprio pubblico. La prima fase che un museo deve affrontare è avere la consapevolezza del pubblico interessato alla realtà museale proposta e del pubblico potenziale. La fase di ricerca delle informazioni, dell'analisi dei dati raccolti e della costruzione di un solido *database* dove tenere un registro di dati è alla base dell'evoluzione.

Una volta compreso e definito il proprio pubblico è opportuno che il museo analizzi le attività e le strategie proposte dai propri *competitors*. L'analisi dell'ambiente esterno al museo è importante per cogliere spunti e idee. Sta poi ai professionisti all'interno dell'organico del museo, declinare le attività già presenti sul mercato alle necessità della realtà per la quale si lavora o modificarla in base alle esigenze del proprio pubblico.

A riguardo, si può affermare che la realtà museale estera sia molto sviluppata in tema di partecipazione attiva del visitatore. La loro soglia di coinvolgimento permette al visitatore di interagire con la collezione, di incontrare altri visitatori e instaurare un rapporto con l'organizzazione del museo stesso. Attraverso l'analisi di alcune attività attuate da musei esteri è stato più semplice comprendere quali siano le opportunità e le idee già sviluppate in ambito museale.

La partecipazione del visitatore ormai avviene attraverso diversi strumenti. Il principale strumento utilizzato è il profilo sui social media. I social media sono diventati uno strumento di scambio di opinioni, relazioni dirette tra il visitatore e il museo, e spunti di partecipazione attiva alla visita museale. I social media però sono strumenti che vanno utilizzati con costanza, la comunicazione va pianificata e le attività vanno continuamente aggiornate e modificate. Secondo l'opinione di alcuni degli esperti intervistati, il visitatore si sente più a suo agio e legittimato a mantenere una relazione con il dipendente del museo attraverso i social media, piuttosto che attraverso interazioni reali durante la permanenza nel museo. I social media sono diventati uno strumento di comunicazione fondamentale per le persone oggi, e spesso le pagine social degli istituti museali vengono sostituite ai dipendenti della biglietteria o alle guide perché i visitatori smettono di chiedere informazioni a questi ultimi per scrivere sulle piattaforme digitali. La differenza tra l'uso dei social media e l'uso efficace dei social media sta nell'identificazione del target al quale si vuole comunicare un contenuto e la scelta della piattaforma social coerente; avere un piano di comunicazione online agevola l'utilizzo di questi strumenti e permette di riflettere e analizzare i contenuti da proporre per ogni target individuato. Un altro elemento importante dei profili sui social media da tenere in considerazione è che devono essere tempestivi, aggiornati e accattivanti; per questo motivo avere un dipendente dedicato potrebbe essere utile per il museo e i casi studio analizzati si stanno attivando da pochi anni su questo fronte.

Altri strumenti utilizzati dai musei sono i materiali di visita tradizionali resi innovativi e mirati per un certo tipo di target. Individuare quali possono essere degli strumenti interessanti e interattivi allo stesso tempo, non è facile. Il primo rapporto di innovazione degli strumenti è attraverso la personalizzazione e implementazione degli strumenti tradizionali. I musei presi in esame sono attivi in questo fronte poiché hanno previsto la modifica degli strumenti tradizionali di supporto alla

visita per renderli più partecipativi e inclini ai bisogni del visitatore. Inoltre, i casi studio analizzati dispongono (o hanno in visione di disporre) di strumenti attenti alle necessità di utenti che possiedono disabilità, bambini e anziani, al fine di seguire la propria *mission* che prevede l'inclusività e l'accessibilità del museo per tutti.

I musei italiani che sperimentano attività volte alla partecipazione del visitatore si affidano al *network*, un concetto chiave per la realizzazione di attività dispendiose e originali. Le collaborazioni e le partnership sono un forte appoggio per le realtà museali che possiedono attualmente poche risorse finanziarie o poco personale per curare le attività. L'affiancamento di studenti, la collaborazione con professionisti, professori o associazioni possono aiutare il museo a innovarsi e ad ampliare la propria visione.

Attraverso l'incremento della propria rete di relazioni, il museo potrà contare sulla definizione di un'immagine più forte (con il sostegno di istituti di formazione e imprese *sponsor*), sul supporto tecnico, operativo o finanziario di sostenitori sia privati che pubblici, e sul miglioramento della qualità della propria offerta grazie all'appoggio di professionisti del settore e studenti. Inoltre, si ritiene che la partecipazione dei privati come volontari che prestano il proprio tempo per fornire un supporto operativo al museo, sia un valore aggiunto per il museo, in quanto fa risaltare l'entusiasmo, l'affetto e la fiducia che i volontari possiedono. In questo modo i volontari saranno testimoni di un'esperienza unica e personale.

Per quanto concerne la didattica possiamo affermare che i musei studiati dedichino molte risorse alla partecipazione dei bambini e di adulti ad attività didattiche. Tuttavia, questa operazione risulta molto più semplice perché si tratta di un'attività consolidata, svolta dai musei da diversi anni. La partecipazione dei visitatori più piccoli, per di più, è molto più semplice da stimolare poiché si tratta di un pubblico facile da "conquistare" e rendere partecipativo. La vera sfida consiste

nell'attrazione di adolescenti e adulti. Per poter affrontare questa sfida c'è la necessità di studiare approfonditamente quali siano i bisogni e i *benefit* di adulti o adolescenti e pianificare delle attività mirate e personalizzate.

Attraverso questo sviluppo lento si è riusciti ad analizzare quali sono i processi di mutamento di alcune realtà museali italiane, messe a confronto con le attività già in opera all'estero. Sebbene i musei esteri sembrino più improntati sulla partecipazione del visitatore di alcuni musei italiani, possiamo constatare che la volontà di innovazione da parte di queste istituzioni è grande, nonostante le risorse possedute siano esigue. I casi studio analizzati possiedono alcune *best practices* in ambito di partecipazione del visitatore che possono essere facilmente messe in pratica anche da altre realtà museali. La loro ambizione al cambiamento è tale da pianificare partnership, collaborazioni e studi approfonditi in merito, per poter evolvere con l'ambiente circostante anche in un periodo di difficoltà finanziaria come quello che stanno affrontando ora.

L'evoluzione lenta verso la visione di un museo innovativo è indispensabile per i musei, sia italiani che esteri, per poter essere competitivi in ambienti ricchi di stimoli come le città turistiche e culturali prese in esame. Il museo sta cercando di essere un luogo dove la didattica non è il solo obiettivo, ma anche un luogo di stimolo per la crescita personale del visitatore, la formazione di uno spirito critico; un luogo dove i visitatori possono sentirsi partecipi della cultura del mondo, dove la società collabora e si conosce; un luogo dove la cultura è a disposizione di tutti, senza nessuna eccezione.

BIBLIOGRAFIA

Anberrée A., Aubouin N., Coblenche E., Kletz F. (2015), *Audience Participation in Cultural Projects: bringing the Organization Back In*, International Journal of Art Management, 18(1), 29-42.

Anne Frank House – Free2Choose (2018) disponibile su: <https://www.annefrank.org/en/education/product/23/free2choose/>

Baldin L. (2000), *Il sistema museale veneto. Atti della III Conferenza Regionale dei Musei del Veneto. Verona, 21-22 settembre 1999*, Canova, Verona, 274-290.

Branchesi L., Curzi V., Mandarano M. (2016), *Comunicare il museo oggi. Dalle scelte museologiche al digitale*, Skira, Milano, 285-290.

Cicerchia A. (2017), *Partecipazione e consumo culturale in Italia. I profili dei nuovi gruppi sociali*, Economia della cultura, 27(3), 441-456.

De Miguel Del Blas M., Bourgeon-Renault D., Jarrier E. (2015), *Can Interactive Mediation Tools Bridge the Identity Gap Between the Public and Art Museum?*, International Journal of Art Management, 18(1), 52-64.

Dubini P., De Carlo M. (2003), *Economia e gestione delle aziende culturali: teoria, casi*, Egea, Milano.

French Y., Runyard S. (2011), *Marketing and public relations for museums, galleries, cultural and heritage attractions*, Routledge, Oxon.

ISTAT. Informazioni sulla rilevazione. Indagine multiscopo sulle famiglie: aspetti della vita quotidiana (2018) Disponibile su: <https://www.istat.it/it/archivio/91926>

ISTAT. Informazioni sulla rilevazione. Uso del tempo (2013) Disponibile su: <https://www.istat.it/it/archivio/91926>

ISTAT. Informazioni sulla rilevazione: i cittadini e il tempo libero (2015) Disponibile su: <https://www.istat.it/it/archivio/5538>

ISTAT. Informazioni sulla rilevazione: indagine sulle spese delle famiglie (2018) Disponibile su: <https://www.istat.it/it/archivio/71980>

ISTAT. Informazioni sulla rilevazione: indagine su reddito e condizioni di vita (EU-SILC) (2018). Disponibile su: <https://www.istat.it/it/archivio/5663>

Karp I., Mullen Kreamer C., Lavine S. D. (1995), *Musei e identità. Politica culturale e collettiva*, CLUEB, Bologna.

Kotler N., Kotler P. (2004) *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Einaudi, Torino.

Larceneux F., Caro F., Krebs A. (2016), *The reaction of Visitors to Contemporary Art in a Classical Art Institution: a Louvre Museum Case Study*, International Journal of Art Management, 18(2), 4-13.

Manzone C., Roberto A. (2004), *La Macchina Museo. Dimensioni didattiche e multimediali*, Edizioni dell'orso, Alessandria, 19-30.

Petkus E. Jr (2004), Enhancing the application of experiential marketing in the arts, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 9, No.1, pp. 49-56.

Pine B. J. and Gilmore J. H. (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston.

Pulh M., Mencarelli R. (2015), *Web 2.0: is the Museum-Visitor Relationship being Redefined*, International Journal of Art Management, 18(1), 43-51.

- Runyard S. (1994), *The Museum Marketing Handbook*, HMSO, London.
- Sandell R., Janes R. R. (2007), *Museum Management and Marketing*, Routledge, London.
- Simons N. (2010), *The participatory Museum*, Museum 20, Santa Cruz.
- Solima L. (2000), *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Gangemi editore, Roma, 17-32.
- Solima L. (2012), *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, Rubbettino editore, Soveria Mannelli, disponibile su: <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2017/03/Il-museo-in-ascolto-Nuove-strategie-di-comunicazione-per-i-musei-statali-Quaderni-della-Valorizzazione-Rubbettino-Editore-Roma-2012.pdf>.
- Valeri A. (2017), *Il crowdfunding per l'arte e la cultura: dal finanziamento alla partecipazione attiva*, *Economia della cultura*, 27(1), 121-130.
- Yin R. (2014), *Case study research: design and methods*, SAGE, Los Angeles.

SITOGRAFIA

Chicago Child Museum - Skyline:

<https://www.chicagochildrensmuseum.org/index.php/experience/skyline>

(ultimo aggiornamento 8 luglio 2018)

Participatory Museum blog capitolo 2:

<http://www.participatorymuseum.org/chapter2> (ultimo aggiornamento 10

luglio 2018)

Participatory Museum blog capitolo 3:

<http://www.participatorymuseum.org/chapter3> (ultimo aggiornamento 10

luglio 2018)

Museo Anne Frank – Free2choose:

<https://www.annefrank.org/en/education/product/23/free2choose> (ultimo

aggiornamento 11 luglio 2018)

Oakland Museum of California – Days of the Dead:

<http://museumca.org/exhibit/days-of-the-dead-2017> (ultimo aggiorna-

mento 11 luglio 2018)

Museo Querini Stampalia – Sito web:

http://www.querinistampalia.org/ita/home_page.php (ultimo aggiorna-

mento 4 settembre 2018)

Museo Querini Stampalia – Per le scuole:

http://www.querinistampalia.org/ita/didattica/scuole/materiale_per_gli_in

[segnanti/immagini.php](http://www.querinistampalia.org/ita/didattica/scuole/materiale_per_gli_in_segnanti/immagini.php) (ultimo aggiornamento 22 luglio 2018)

Museo Querini Stampalia – Face to face:

http://www.querinistampalia.org/ita/face_to_face_di_tong_yanrunan_26

[maggio_3_giugno_2018.php](http://www.querinistampalia.org/ita/face_to_face_di_tong_yanrunan_26_maggio_3_giugno_2018.php) (ultimo aggiornamento 24 luglio 2018)

Museo Peggy Guggenheim Collection – Sito web:

<http://www.guggenheim-venice.it/default.html> (ultimo aggiornamento 4 settembre 2018)

The Guggenheim Experience - Video:

<https://www.youtube.com/watch?v=y1XJi2z4WRs> (ultimo aggiornamento 30 luglio 2018)

The Guggenheim Experience – Nuovo video:

https://www.youtube.com/watch?v=4_1vNchdRtw (ultimo aggiornamento 30 luglio 2018)

Museo Bagatti Valsecchi – Informazioni sul museo:

<https://Museobagattivalsecchi.org/il-Museo/da-casa-a-Museo> (ultimo aggiornamento 7 agosto 2018)

Museo Bagatti Valsecchi – Fotoritratti con oggetto:

<https://Museobagattivalsecchi.org/fotoritratti-con-oggetto/> (ultimo aggiornamento 7 agosto 2018)

Museo Bagatti Valsecchi - sito web:

<https://museobagattivalsecchi.org/> (ultimo aggiornamento 4 settembre 2018)

Museo Poldi Pezzoli – sito web:

<http://www.museopoldipezzoli.it/#!/it/scopri> (ultimo aggiornamento 4 settembre 2018)

Museo Poldi Pezzoli – Mappa interattiva:

<http://www.museopoldipezzoli.it/#!/it/visita/mappa-interattiva> (ultimo aggiornamento 10 agosto 2018)

Museo Poldi Pezzoli – Attività per famiglie:

<http://www.museopoldipezzoli.it/#!/it/impara/famiglia> (ultimo aggiornamento 10 agosto 2018)

Fondazione Querini Stampalia – Instagram:

<https://www.instagram.com/fondazionequerinistampalia/> (ultimo aggiornamento 24 luglio 2018)

Fondazione Querini Stampalia – Facebook:

<https://www.facebook.com/QueriniStampalia> (ultimo aggiornamento 24 luglio 2018)

Fondazione Peggy Guggenheim – Instagram:

<https://www.facebook.com/ThePeggyGuggenheimCollection/?ref=search>
[h](#) (ultimo aggiornamento 1 agosto 2018)

Fondazione Peggy Guggenheim – Facebook:

https://www.instagram.com/guggenheim_venice/ (ultimo aggiornamento 1 agosto 2018)

Fondazione Bagatti Valsecchi – Instagram:

<https://www.instagram.com/museobagattivalsecchi/> (ultimo aggiornamento 5 agosto 2018)

Fondazione Bagatti Valsecchi – Facebook:

<https://www.facebook.com/MuseoBagattiValsecchi/> (ultimo aggiornamento 5 agosto 2018)

Fondazione Poldi Pezzoli – Instagram:

<https://www.instagram.com/poldipezzoli/> (ultimo aggiornamento 10 agosto 2018)

Fondazione Poldi Pezzoli – Facebook:

<https://www.facebook.com/PoldiPezzoli/?ref=ts> (ultimo aggiornamento

10 agosto 2018)