



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Economia e Gestione delle Arti  
e delle Attività culturali  
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

**L'impatto della pandemia  
Covid-19 nel settore  
artistico-culturale: il caso  
della Fondazione Triennale  
di Milano**

**Relatrice**

Ch. Prof.ssa Maria Lusiani

**Correlatrice**

Prof.ssa Chiara Carolina Donelli

**Laureanda**

Giorgia Bolgiani  
Matricola 856636

**Anno Accademico**

2021 / 2022

# Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

## **PRIMA PARTE**

<b>1. Il Covid-19 e la cultura: gli impatti nelle organizzazioni artistico-culturali e le risposte delle politiche culturali.....</b>	<b>3</b>
1.1. L'emergenza sanitaria.....	3
1.2. Il settore artistico-culturale.....	5
1.2.1. Le ripercussioni economico-sociali.....	7
1.2.2. Musei, Fondazioni, Gallerie d'arte e Patrimonio culturale.....	10
1.2.3. Spettacoli dal vivo e Festival.....	12
1.2.4. Cinema, Musica, Televisione e Audiovisivi.....	14
1.3. Il Turismo.....	16
1.3.1. Il Turismo culturale.....	18
1.4. Le Politiche culturali.....	20
1.4.1. Le misure a sostegno: Italia.....	22
1.4.2. Le misure a sostegno: Europa.....	25
1.4.3. Le misure a sostegno: Gli Stati Uniti d'America.....	29
1.5. Considerazioni finali.....	30
<b>2. La digitalizzazione museale.....</b>	<b>32</b>
2.1. Il digitale nel pre-pandemia.....	32
2.2. Il digitale e il Covid-19.....	33
2.2.1. Il coinvolgimento degli utenti.....	37
2.2.2. La co-creazione del valore.....	39
2.3. Gli strumenti digitali.....	40
2.3.1. I Tour virtuali.....	40
2.3.2. Le mostre temporanee digitali.....	42
2.3.3. I Social Media.....	43
2.3.4. Alcuni esempi.....	45
2.4. Il digitale: Innovazione o Incertezza?.....	51
2.4.1. Le criticità nel settore artistico-culturale.....	52

2.4.2. Le criticità nell'uso del digitale.....	53
2.5. Declinazioni future.....	56
2.6. Considerazioni finali.....	57

## **SECONDA PARTE**

<b>3. La Triennale di Milano.....</b>	<b>59</b>
3.1. Le caratteristiche dell'organizzazione culturale.....	59
3.1.1. La Mission.....	60
3.1.2. La Storia.....	60
3.1.3. La Personalità giuridica.....	62
3.1.4. La Governance.....	63
3.2. La proposta culturale e il Covid-19.....	64
3.2.1. Le Esposizioni Internazionali.....	65
3.2.2. Il Triennale Museo del Design.....	67
3.2.3. Il Teatro dell'Arte.....	69
3.2.4. La Biblioteca del Progetto.....	70
3.2.5. Le iniziative mirate.....	71
3.3. Covid-19: gli strumenti di marketing e comunicazione.....	74
3.3.1. La pubblicità e il Social Networking.....	74
3.3.2. La Partnership e la Sponsorship.....	76
3.3.3. L'accessibilità.....	78
3.4. I rischi principali.....	78
3.5. Considerazioni finali.....	80
<b>4. Triennale di Milano: la valutazione della performance.....</b>	<b>81</b>
4.1. La valutazione della performance nel settore artistico-culturale.....	81
4.1.1. La valutazione ex-post.....	84
4.2. I sistemi di misurazione.....	86
4.2.1. Un'analisi in letteratura.....	86
4.2.2. Gli indicatori e gli indici.....	88
4.3. Triennale di Milano: l'analisi.....	92
4.3.1. Triennale di Milano: la valutazione dell'economicità.....	93
4.3.2. Triennale di Milano: la valutazione performativa conseguita.....	103

4.4. La valutazione: conclusioni.....110  
4.5. Considerazioni finali.....112

**Conclusione.....113**

**Bibliografia.....115**

**Sitografia.....122**

# Introduzione

L'elaborato finale intende presentare la situazione del settore-artistico culturale italiano, in seguito alla diffusione della pandemia Covid-19. In particolare, si pone l'attenzione su un caso specifico, ovvero quello della Fondazione Triennale di Milano, per verificare come il virus abbia colpito l'organizzazione e di conseguenza modificato la sua valutazione performativa.

Il tema affrontato suscita interesse, poiché il panorama artistico-culturale è stato spesso accantonato dalle istituzioni italiane durante il corso dell'emergenza sanitaria, e ciò ha condotto le organizzazioni stesse ad effettuare delle scelte in autonomia per la propria sopravvivenza. Soprattutto, risulta rilevante la scelta del caso preso in analisi: Triennale Milano rappresenta una delle realtà culturali più importanti a livello nazionale ed internazionale ed è situata in un contesto territoriale tra i più colpiti dalla pandemia.

L'obiettivo della tesi è quello di ricostruire, nella prima parte, la situazione ed i cambiamenti avvenuti nel settore artistico-culturale durante il manifestarsi del virus Covid-19, nel periodo compreso tra il 2020 e il 2021. Nella seconda parte, invece, l'obiettivo è quello di monitorare le specifiche strategie adottate dalla Fondazione Triennale di Milano per rispondere all'emergenza, svolgendo anche una valutazione, dal punto di vista dell'economicità e della performance, per poter attribuire gli effetti pandemici sulla performance dell'organizzazione.

La ricerca è stata realizzata utilizzando fonti di letteratura corrente come saggi, articoli di giornale e articoli di riviste in ambito economico ed artistico-culturale e attraverso la consultazione di dati statistici di report di settore e di siti internet specializzati; mentre, per la parte più specifica del caso di Triennale Milano, attraverso il supporto del sito internet della Fondazione, dei canali social media, dei documenti contabili ed extra-contabili dal 2014 al 2021 e dei principali indicatori ed indici di performance.

La tesi si articola su quattro capitoli: nel primo capitolo ci si sofferma sugli impatti del Covid-19 nel settore artistico-culturale italiano, mostrandone le conseguenze subite e le misure adottate a sostegno della cultura da parte del Governo italiano e delle altre istituzioni europee ed internazionali. Nel secondo capitolo viene trattato il tema della digitalizzazione in ambito museale, approfondendo gli utilizzi del digitale nelle organizzazioni culturali, principale mezzo di contrasto alla pandemia, e le condizioni di difficoltà ed incertezza che hanno caratterizzato il settore, con anche delle possibili declinazioni future in materia. Il terzo capitolo entra nel merito del caso preso in esame, fornendo una panoramica sulla Triennale di Milano, attraverso un'analisi delle condizioni della Fondazione durante l'emergenza sanitaria e delle scelte e strategie adottate in risposta alla diffusione del virus, per poter

continuare a portare avanti gli obiettivi stabiliti. Infine, nel quarto ed ultimo capitolo dell'elaborato, l'indagine si concentra sulla valutazione di performance nel settore artistico-culturale, approfondendo i principali sistemi di misurazione con i relativi indicatori ed indici, per poi terminare con lo svolgimento vero e proprio della valutazione sulla Triennale, giungendo ad una conclusione sull'incidenza della pandemia nella Fondazione, in seguito all'elaborazione dei dati.

La presente ricerca permette di ampliare e comprendere meglio il discorso tra Covid-19 e contesto culturale, attraverso l'analisi dei principali mezzi utilizzati dalle istituzioni culturali e con il caso specifico di riferimento. I risultati ottenuti saranno evidenziati nel dettaglio nelle conclusioni dell'elaborato.

## PRIMA PARTE

# 1. Il Covid-19 e la cultura: gli impatti nelle organizzazioni artistico-culturali e le risposte delle politiche culturali

Il presente capitolo vuole fornire un approfondimento sulla pandemia Covid-19, soffermandosi principalmente sull'impatto che essa ha avuto e che continua ad avere nel contesto artistico-culturale italiano. I paragrafi che seguono vogliono mostrare come ogni parte del settore ha subito forti conseguenze in seguito alla diffusione dell'emergenza sanitaria e quali misure sono state adottate dal Governo italiano a sostegno della cultura. Viene, inoltre, proposto un rapido riferimento alla situazione pandemica europea e mondiale, attraverso un confronto sulle modalità di sostegno alla cultura dei paesi presi in esame.

## 1.1. L'emergenza sanitaria

Il virus Covid-19<sup>1</sup> si è diffuso a Wuhan in Cina nell'autunno del 2019. A scoprirne l'entità sono state le autorità della città cinese, che hanno iniziato a notare dei sintomi di una polmonite sconosciuta su un gruppo di pazienti. Ancora oggi l'origine della malattia risulta incerta.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS)<sup>2</sup> ha ricevuto la comunicazione riguardante la diffusione del virus il 31 dicembre 2019.

Dalla ricerca preliminare è risultato immediatamente chiaro che il contagio, tramite vie aeree, si diffondeva in modo molto rapido e il tasso di letalità non era pari a quello di una comune influenza: il valore ipotizzato dall'OMS nel gennaio 2020 è stato pari al 3%<sup>3</sup>.

In Europa i primi segni di diffusione del virus sono comparsi proprio in Italia quando due turisti cinesi a Roma sono risultati positivi al SARS-Cov2 il 30 gennaio 2020. Dopo questo episodio, il Governo

---

<sup>1</sup> Acronimo dall'inglese *Coronavirus Disease 19*, il Covid-19 è una malattia infettiva respiratoria causata dal virus denominato SARS-CoV-2 appartenente alla famiglia del coronavirus.

<sup>2</sup> Istituita nel 1948 con sede a Ginevra, è l'Agenzia delle Nazioni Unite specializzata per le questioni sanitarie e vi aderiscono 194 Stati Membri, tra cui l'Italia.

<sup>3</sup> Sito Ministero della Salute, *Che cos'è il coronavirus*, <https://www.salute.gov.it/portale/malattieInfettive/dettaglioFaqMalattieInfettive.jsp?lingua=italiano&id=228>, 2021.

italiano ha preso la decisione di sospendere immediatamente tutti i voli da e per la Cina e ha dichiarato lo stato d'emergenza<sup>4</sup>.

L'Italia settentrionale è stata la prima a essere colpita dalla pandemia, tanto che, poco dopo i casi di Roma, almeno dieci città della Lombardia e del Veneto sono state isolate in quarantena: la polizia ha imposto un coprifuoco chiudendo gli edifici pubblici e controllando gli accessi attraverso posti di blocco di quella che è stata denominata "zona rossa".

Il 22 febbraio 2020 il Consiglio dei ministri della Repubblica Italiana ha annunciato un nuovo decreto-legge che prevedeva la quarantena di più di 50.000 persone di 11 comuni diversi dell'Italia settentrionale e il 4 marzo 2020 ha ordinato la chiusura di tutte le scuole ed università del territorio nazionale, oltre che imporre l'obbligo agli eventi sportivi di svolgersi a porte chiuse.

È l'8 marzo 2020 quando l'allora Presidente del Consiglio Giuseppe Conte, attraverso un D.P.C.M.<sup>5</sup>, ha affermato che numerosi territori del Nord Italia, tra cui Milano, Venezia e tutta la regione Lombardia, sarebbero entrati in quarantena con forti restrizioni agli spostamenti coinvolgendo un numero di 16 milioni di persone<sup>6</sup>.

Il 9 marzo 2020 il D.P.C.M. è stato esteso a tutta la penisola italiana: tutte le attività sono state chiuse, tranne quelle legate ai generi alimentari, servizi farmaceutici e beni di prima necessità<sup>7</sup>.

Questa misura del Presidente Conte risulta essere, tutt'oggi, la più restrittiva presa in qualsiasi paese, al di fuori della Cina, nel tentativo di limitare la diffusione dell'epidemia.

---

<sup>4</sup> Severgnini Chiara, *Coronavirus primi due casi in Italia «Sono due cinesi in vacanza a Roma»*, in «Corriere.it», [https://www.corriere.it/cronache/20\\_gennaio\\_30/coronavirus-italia-corona-9d6dc436-4343-11ea-bdc8-faf1f56f19b7.shtml](https://www.corriere.it/cronache/20_gennaio_30/coronavirus-italia-corona-9d6dc436-4343-11ea-bdc8-faf1f56f19b7.shtml), gennaio 2020.

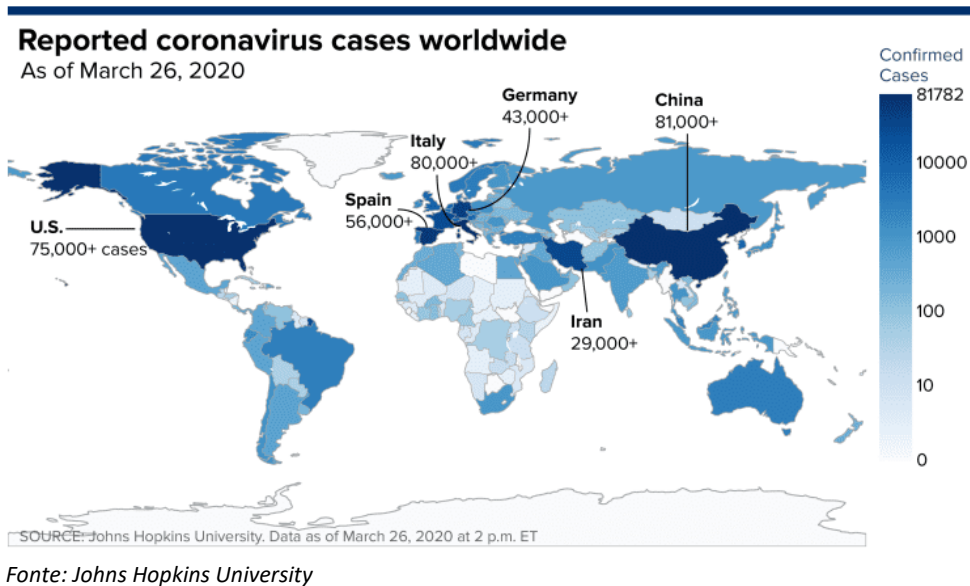
<sup>5</sup> È la denominazione di decreto del Presidente del Consiglio dei ministri e, nell'ordinamento giuridico italiano, è un atto amministrativo che il Presidente del Consiglio emana nell'esercizio della sua funzione e nell'ambito delle materie di competenza del suo dicastero.

<sup>6</sup> Tgcom24, *Coronavirus, Conte firma decreto: ribadito lo stop agli eventi pubblici in zone a rischio*, [https://www.tgcom24.mediaset.it/cronaca/coronavirus-conte-firma-decreto-ribadito-lo-stop-agli-eventi-pubblici-in-zone-a-rischio\\_15554057-202002a.shtml](https://www.tgcom24.mediaset.it/cronaca/coronavirus-conte-firma-decreto-ribadito-lo-stop-agli-eventi-pubblici-in-zone-a-rischio_15554057-202002a.shtml), marzo 2020.

<sup>7</sup> Ibidem.



Figura 1.1.: Casi di Coronavirus nel mondo



Nell'immagine (Figura 1.1.) vengono riportati i dati relativi ai casi di Covid-19 nel mondo datati 26 marzo 2020. Come si può notare, l'Italia presentava +80.000 casi e risultava essere il paese con più casi in tutta Europa dopo quasi 3 settimane dall'inizio della quarantena.

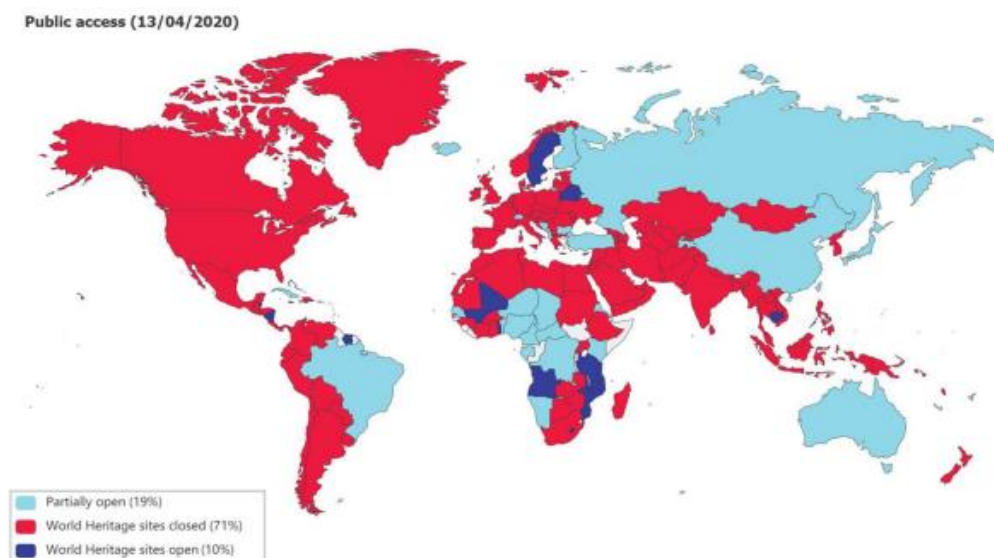
Ingenti sono state le ripercussioni economiche, culturali e sociali in tutt'Italia a causa delle misure di contenimento. È obiettivo di questa ricerca soffermarsi sulle entità delle ricadute di tale fenomeno sul panorama artistico-culturale italiano.

## 1.2. Il settore artistico-culturale

Il D.P.C.M. del Presidente del Consiglio del 9 marzo 2020 ha imposto l'obbligo di chiusura a tutte le attività.

Per il settore artistico-culturale il Covid-19 ha costretto la limitazione e l'accesso alla maggior parte delle aree culturali presenti sul territorio.

Figura 1.2.: Mappa globale dei siti culturali chiusi a causa del Covid-19



Fonte: UNESCO

Come si può osservare dalla mappa (Figura 1.2.) messa a disposizione dall'UNESCO<sup>8</sup>, risalente al 13 aprile 2020, l'Italia risultava essere uno dei paesi rappresentato dal colore rosso, ovvero facente parte di quelle nazioni con siti culturali chiusi fino al 71%<sup>9</sup>. Questa situazione si è prolungata per tutto il periodo della Fase 1 della pandemia (9 marzo – 3 maggio 2020) o, come viene chiamato comunemente, il primo *lockdown*.

Durante l'inizio della Fase 2 (4 maggio – 14 giugno 2020), vi sono stati degli allentamenti nelle misure di contenimento, che hanno consentito la riapertura dei musei in alcune province autonome del territorio con ingressi contingentati.

Tuttavia, solo il 18 maggio si è iniziato a parlare di una riapertura nazionale di mostre e luoghi culturali, esclusivamente riservata agli spazi aperti.

Le attività artistico-culturali italiane sono state costrette ad aspettare il 15 giugno con l'avvento della Fase 3 (15 giugno – 7 ottobre 2020) per poter riaprire le porte al pubblico, tutto svolto con ingressi contingentati al 25% della capienza delle strutture, obbligo di mascherina e rispetto delle norme di distanziamento sociale.

<sup>8</sup> Acronimo di *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, è un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite con lo scopo di promuovere la pace nel mondo e la sicurezza internazionale con cooperazione tra le nazioni con l'istruzione, la scienza, l'arte e la cultura.

<sup>9</sup> UNESCO, *Global map on the closure of World Heritage sites due to Covid-19*, <https://en.unesco.org/covid19/cultureresponse>, 2020.

### 1.2.1. Le Ripercussioni economico-sociali

Il *lockdown* della primavera 2020 ha prodotto uno *shock* su tutta l'economia e un calo del tasso di crescita è stato avvertito da molte attività di diversi settori. Fra questi, quello di arti, intrattenimento e attività ricreative è quello che ha registrato la maggiore diminuzione, sia del valore aggiunto lordo, che delle ore lavorate, incidendo sul reddito dei lavoratori dipendenti<sup>10</sup>. Le misure di contenimento al virus Covid-19 hanno causato un impatto senza eguali sul settore, che si è ritrovato in dubbio per diverso tempo sulle procedure future: la mancanza di coordinazione da parte del Governo ha portato ingenti effetti di asimmetria culturale, con l'impossibilità di un recupero omogeneo all'interno di tutto il settore. Infatti, la sospensione prolungata delle attività di tipo culturale ha richiesto non pochi interventi per poter garantire la sopravvivenza delle stesse, il tutto svolto nel minor tempo possibile. È importante sottolineare che le misure di contenimento hanno portato conseguenze economiche e sociali, che hanno a loro volta generato una reazione a catena nel settore artistico-creativo, con un impatto sul lungo periodo<sup>11</sup>.

Le principali ripercussioni economiche possono essere sintetizzate in<sup>12</sup>:

- perdita di opportunità di reddito;
- arresto improvviso delle attività, che ha comportato un rischio finanziario per diverse organizzazioni creative;
- arresto della distribuzione fisica, che ha colpito duramente le opportunità di networking commerciale;
- pressione a raggiungere un pubblico attraverso modalità nuove ed alternative;
- nuovi costi, chiamati anche “costi corona”;
- nuovi flussi di domanda;
- continua incertezza.

Inoltre, è importante sottolineare che non solo economiche sono state le conseguenze delle misure di contenimento durante l'emergenza sanitaria, poiché anche gli impatti sociali sono risultati molto rilevanti in tutto il settore della cultura e della creatività. Le disuguaglianze sociali all'interno del settore si sono intensificate, con il rischio di portare, non solo evidenti fratture sociali, ma anche un

---

<sup>10</sup> Cicerchia Annalisa, *Settori culturali e creativi nell'Europa post-Covid-19. Effetti della crisi e raccomandazioni politiche*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, p. 482.

<sup>11</sup> Ivi p. 483.

<sup>12</sup> Ibidem.

crescente elitarismo della cultura<sup>13</sup>. Non si è trattato di una coincidenza, infatti, che durante la diffusione della pandemia, vi sia stato un progressivo aumento delle manifestazioni del movimento “*Black Lives Matter*”, il quale ha cercato in ogni modo di spingere l’opinione pubblica a riconoscere la situazione attuale legata al razzismo, che ancora oggi caratterizza la società e le istituzioni<sup>14</sup>. Queste proteste hanno generato un forte impatto, mediatico e non solo, in tutto il mondo, portando diverse figure del settore artistico-culturale e, anche alcune organizzazioni culturali, ad esporsi per combattere il razzismo ancora così prevalente<sup>15</sup>. Un esempio di tale situazione è il caso del Museo di Londra *Docklands*, che dopo diversi anni, ha deciso di rimuovere la statua di Robert Milligan, un trafficante britannico di schiavi, che era stata posta nello spazio esterno del museo<sup>16</sup>.

Oltre agli effetti economici e sociali, si è aggiunto durante la pandemia anche un aspetto importante legato al consumo individuale<sup>17</sup>. L’emergenza sanitaria ha comportato un effetto di inflazione non indifferente e quest’aumento è stato poi finanziato attraverso il sussidio pubblico, piuttosto che attraverso lo stimolo alla produzione. È impossibile non notare che questa situazione ha condotto le persone ad evitare di beneficiare delle attività artistico-culturali, portandole a compiere le loro scelte di spesa per la salute e per i beni di prima necessità<sup>18</sup>. L’impatto sui bisogni e sulle priorità delle persone può essere ben rappresentato attraverso la teoria di Maslow<sup>19</sup>.

Il grafico che segue (Figura 1.3.) illustra la gerarchia dei bisogni durante la pandemia: si può osservare come l’arte ricopre l’ultimo livello della piramide dei bisogni, al contrario rispetto alla gerarchia originaria di Maslow.

---

<sup>13</sup> Cicerchia Annalisa, *Settori culturali e creativi nell’Europa post-Covid-19. Effetti della crisi e raccomandazioni politiche*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, pp. 483-484.

<sup>14</sup> Crooke Elizabeth, *Communities, Change and the COVID-19 Crisis*, in «Museum & Society», vol.18, n. 3, 2020, p. 1.

<sup>15</sup> Ivi. p. 2.

<sup>16</sup> Ivi p. 3.

<sup>17</sup> Alpago Hasan, *The Macroeconomic Effects of the COVID-19 Pandemic Process on the Field of Art and Culture*, in «Turkish studies», vol. 17, n. 2, 2022, p. 302.

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Nel 1954 lo psicologo Abraham Maslow propose un modello motivazionale dello sviluppo umano basato su una gerarchia di bisogni, posti all’interno di un modello a piramide, in base alla quale la soddisfazione dei bisogni più elementari rappresenta una condizione necessaria per fare emergere quelli di ordine superiore. Alla base della piramide si trovano i bisogni fisiologici, poi i bisogni di sicurezza, bisogni di appartenenza, bisogni di stima e, infine, i bisogni di autorealizzazione.

Figura 1.3.: Gerarchia dei bisogni di Maslow durante il Covid-19



Fonte: Turkish Studies

L'ordine dei bisogni e delle priorità delle persone è cambiato radicalmente a causa del Covid-19. Infatti, sempre rappresentato in Figura 1.3., si può notare che al livello più basso della piramide si trova la capacità di respirare (*Breathability*), successivamente la minima sussistenza (*Subsistence minimum*), poi la felicità (*Happiness*), la speranza (*Expectancy*) e infine, all'ultimo posto, l'arte (*Art*). Un'altra delle ragioni che può aver comportato questo rovesciamento di priorità, è il fatto che spesso non si è in grado di comprendere che l'arte e la cultura rappresentano strumenti fondamentali per il raggiungimento della felicità e della speranza, non rendendosi conto che l'obiettivo del settore artistico non è solo di *entertainment*, ma è anche legato al pensiero critico, alla creatività e all'educazione<sup>20</sup>.

La cultura durante il lockdown ha saputo, però, anche dimostrare di essere un motore fondamentale per il benessere individuale e per la coesione sociale. Proprio per questo, esiste una correlazione diretta tra cultura e benessere sociale e psicologico, soprattutto in merito alle occasioni che le arti donano in termini di impegno sociale, divertimento, apprendimento, autostima, partecipazione, autoespressione e creazione di significato<sup>21</sup>. Tuttavia, data la situazione, è comprensibile che per chi si è trovato ad avere a disposizione una remunerazione inferiore, come tutti i centri di produzione e sperimentazione dal basso, è stato impossibile non farsi prendere dallo sconforto, in quanto senza

<sup>20</sup> Alpagó Hasan, *The Macroeconomic Effects of the COVID-19 Pandemic Process on the Field of Art and Culture*, in «Turkish studies», vol. 17, n. 2, 2022, p. 303.

<sup>21</sup> Cicerchia Annalisa, *Settori culturali e creativi nell'Europa post-Covid-19. Effetti della crisi e raccomandazioni politiche*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, p. 485.

sussidi o finanziamenti esterni per loro sarebbe risultato impossibile continuare a vivere di arte e cultura.

L'insieme di tutti questi aspetti appena analizzati, porta a riflettere sulle difficoltà affrontate dalle organizzazioni culturali e a chiedersi, di conseguenza, come esse siano riuscite a superare gli squilibri economici e sociali ai quali la pandemia le ha sottoposte.

Quali sono state queste difficoltà? Quali le modalità per farvi fronte? Quali misure sono state proposte dal Governo italiano? Per poter rispondere a queste domande è necessario approfondire singolarmente le diverse istituzioni del settore artistico-culturale, per analizzarne le relative ripercussioni specifiche.

### **1.2.2. Musei, Fondazioni, Gallerie d'arte e Patrimonio culturale**

In Italia i luoghi del patrimonio culturale sono stati costretti alla chiusura totale al pubblico per le misure di contenimento, come già spiegato precedentemente.

Durante il primo periodo di riapertura estiva, il calo dei visitatori è stato notevole, a causa anche dell'impatto che la pandemia ha avuto sui flussi turistici. Il calo del turismo globale è stato circa il 73% e, di conseguenza, la contrazione del turismo culturale internazionale ha rappresentato un fattore rilevante sull'impatto economico delle istituzioni culturali<sup>22</sup>.

Di seguito viene posto il grafico (Figura 1.4.), elaborato da NEMO<sup>23</sup>, in base ai risultati ottenuti dai sondaggi sull'impatto della pandemia Covid-19 nei musei in Europa nell'autunno 2020. Dei 600 musei interessati più del 70% erano ancora chiusi verso la fine del 2020 e ancora non erano certi di avere una possibile data di apertura<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Vilardo Giulia, Mazali Tatiana, *La virtualizzazione dei Musei alla prova del Covid-19. Un caso studio*, in «Mediascapes Journal», vol. 19, 2022, p. 181.

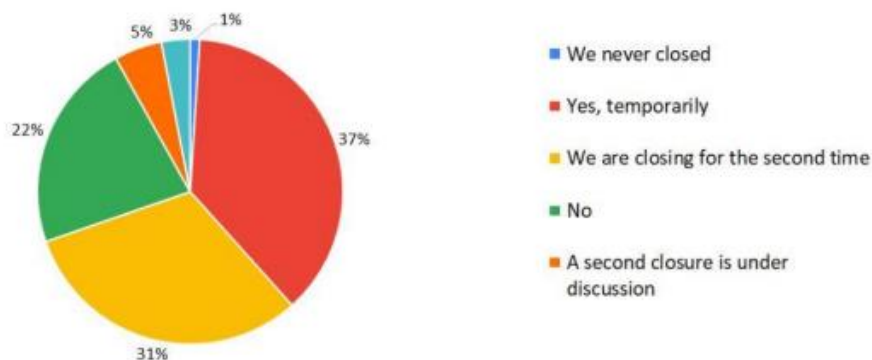
<sup>23</sup> Acronimo di *Network of European Museum Organizations*, fondato nel 1992 come canale indipendente delle organizzazioni dei musei nazionali con l'obiettivo di rappresentare la comunità museale degli stati membri del Concilio Europeo.

<sup>24</sup> Vilardo Giulia, Mazali Tatiana, *Op. cit.*, p. 181.

Figura 1.4.: Grafico chiusure musei in Europa

Is your museum closed due to the coronavirus?

601 responses



Fonte: NEMO

Nel sistema museale, la dimensione comunicativa dell'arte si esplicita attraverso l'intreccio tra opera, artista e contesto espositivo, dando completezza alle finalità di ricerca, educazione e svago<sup>25</sup>. All'interno del bilancio sociale<sup>26</sup> delle istituzioni museali, è possibile risalire alla descrizione delle attività fondamentali che esse svolgono, anche attraverso l'utilizzo di alcuni indicatori, relativi alla qualità del servizio offerto e sull'impatto sociale che generano in termini di benefici culturali. Infatti, molto spesso le attività dei musei e le mostre vengono realizzate in diverse forme per valorizzare le collezioni a livello culturale, artistico, ma anche economico. Vi sono numerose tipologie di mostre all'interno dei musei: personale, collettiva, temporanea, permanente, retrospettiva, antologica o monografica, itinerante ed online, ognuna di esse con le proprie caratteristiche<sup>27</sup>. Ma non ci si può soffermare solo sul contenuto, infatti, il brand e l'utilizzo delle strategie di marketing e di comunicazione hanno la capacità di attirare il pubblico e di aumentare la *brand awareness*<sup>28</sup> e la *brand reputation*<sup>29</sup> di una mostra<sup>30</sup>. Durante la pandemia, è emerso come si sia registrato un calo delle presenze a livello globale, con cali di ricavi superiori al 50% e, nonostante le misure di sostegno, vi è stato un calo del 40% dei sussidi pubblici<sup>31</sup>. È evidente, che durante i mesi di arresto, i musei, le fondazioni e le gallerie d'arte abbiano dovuto reinventarsi, trovando in una situazione difficile la capacità per riuscire a promuovere l'arte e per far fronte alle nuove condizioni sanitarie richieste,

<sup>25</sup> Querci Elena, Pavione Enrica, Grechi Daniele, Caccia Camilla, *L'attività museale ai tempi del virus SARS-COV-2: Strategie digitali per i musei*, in «Economia Aziendale Online», vol. 30, n.2, 2021, p. 192.

<sup>26</sup> Gazzola, P., Ratti, M., & Amelio, S., *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, CSR and sustainability report for non profit organizations. An Italian best practices, 2017.

<sup>27</sup> Marani, P. C., & Pavoni, R., *Musei: trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*, Marsilio Editori S.P.A., Venezia, 2020.

<sup>28</sup> Termine utilizzato in marketing per indicare il grado con cui i consumatori riconoscono un prodotto dal suo brand.

<sup>29</sup> Termine che indica la percezione e l'idea che i consumatori, i lavoratori e i partner hanno del brand.

<sup>30</sup> Querci Elena, Pavione Enrica, Grechi Daniele, Caccia Camilla, *L'attività museale ai tempi del virus SARS-COV-2: Strategie digitali per i musei*, in «Economia Aziendale Online», vol. 30, n.2, 2021, p. 194.

<sup>31</sup> UNESCO, *Musei nel mondo di fronte al COVID-19*, <<http://www.unesco.it/it/News/Detail/1065>>, 2020.

attraverso la realizzazione di azioni concrete<sup>32</sup>. Per poterla affrontare, un'unica modalità è risultata plausibile da parte di tutti i musei e le fondazioni del territorio: il digitale. Attraverso la realizzazione di mostre online o con l'apertura di piattaforme sui social network, si è cercato di accelerare sul digitale per consentire al settore museale di continuare nella propria funzione nell'era del Covid. Infatti, il 93% dei musei ha aumentato o ha iniziato la fornitura di servizi online durante la pandemia, valorizzando profili esistenti sulle diverse piattaforme, oppure creandone di nuovi<sup>33</sup>.

Le iniziative si sono concentrate maggiormente sull'utilizzo degli strumenti tecnologici per mantenere il dialogo con i pubblici, ma un'assenza, fino a pochi anni fa, di una politica museale nazionale che mettesse in comunicazione il patrimonio culturale e il digitale, ha prodotto una realtà sensibile e anche disomogenea, che si è ben delineata anche durante l'emergenza sanitaria<sup>34</sup>.

Il tema della digitalizzazione museale verrà approfondito successivamente all'interno del secondo capitolo della presente ricerca, analizzandone tutti gli aspetti del tema.

### **1.2.3. Spettacoli dal vivo e Festival**

Lo spettacolo dal vivo è risultato essere sicuramente il sottosettore più colpito dalla pandemia.

Secondo l'Osservatorio Impresa Cultura Italia-Confcommercio<sup>35</sup> e Swg<sup>36</sup>, i fruitori di spettacoli tra il 2019 e il 2021 sono diminuiti di molto in termini numerici: 70% in meno per il teatro, i concerti dal vivo e gli spettacoli all'aperto hanno subito un calo rispettivamente del 78% e del 60%, mentre i festival culturali del -43%<sup>37</sup>.

Tutti i consumi culturali dal vivo si sono trovati in forte calo, poiché le misure di sicurezza sanitaria hanno comportato numerose complessità organizzative, il razionamento dell'offerta con riduzione degli incassi e, quindi, l'impossibilità di coprire i costi di funzionamento. In questo scenario, gli operatori culturali si sono ritrovati molto spesso senza strumenti a disposizione per affrontare la situazione, dovendo rinunciare ad alcune entrate e, in generale, subendo la contrazione delle entrate

---

<sup>32</sup> Querci Elena, Pavione Enrica, Grechi Daniele, Caccia Camilla, *Op. cit.*, p. 192.

<sup>33</sup> Vilardo Giulia, Mazali Tatiana, *La virtualizzazione dei Musei alla prova del Covid-19. Un caso studio*, in «Mediascapes Journal», vol. 19, 2022, p. 182.

<sup>34</sup> Segre Giovanna, Re Alessio, *Gestione dei Beni Culturali: processi di valorizzazione e governance dopo l'emergenza COVID19*, in «Io sono cultura Rapporto 2020», Fondazione Symbola – Unioncamere, 2020, pp. 217.

<sup>35</sup> Rappresenta il Coordinamento delle imprese culturali e creative promosso da Confcommercio per rafforzare l'interlocuzione tra politica e le istituzioni. Essa, tramite un Osservatorio permanente, attua un'attività di monitoraggio del settore e promuove progetti, iniziative ed eventi per coinvolgere tutti gli attori del sistema cultura.

<sup>36</sup> Fondata a Trieste nel 1981, progetta e realizza ricerche di mercato, di opinione, istituzionali, studi di settore e osservatori analizzando le tendenze e le dinamiche del mercato, della politica e della società.

<sup>37</sup> Santoro Vincenzo, *I comuni e lo spettacolo dal vivo di fronte al COVID-19 e oltre*, in «Economia della Cultura», vol. 3, 2021, p. 365.



fiscali locali<sup>38</sup>. È per questo motivo che è partita la richiesta d'istituzione di un Fondo speciale di almeno cento milioni di euro l'anno, da destinare ai comuni su base triennale, per sostenere la ripartenza dei luoghi culturali e i centri culturali attivi sui territori<sup>39</sup>.

Per i festival culturali, l'effetto della sospensione degli eventi è stato immediato, sia dal punto di vista sociale che dal punto di vista economico. Purtroppo, alla riapertura, i programmatori degli spettacoli e dei festival si sono trovati di fronte a sole tre opzioni possibili: annullare tutta l'edizione 2020 o trasferire la programmazione in streaming e/o in digitale oppure riprogrammare gli eventi in presenza di condizioni più favorevoli, sia dal punto di vista della normativa che dal punto di vista del pubblico<sup>40</sup>. Per esempio, in ambito musicale live, i promoter dei raduni di musica pop e rock hanno immediatamente rinunciato a programmare le manifestazioni estive, mentre le realtà più piccole, come quelle di musica classica o jazz, hanno quasi tutte cercato di tenere in vita la stagione 2020<sup>41</sup>. Non è possibile ignorare come, anche in questo caso, la caduta negativa del turismo, dovuta dall'emergenza sanitaria, abbia comportato pesanti effetti sull'occupazione e sull'aspetto economico nel settore dello spettacolo e, ancora di più, per quanto riguarda i festival. Quindi, per non continuare a perdere introiti, anche nel settore spettacolo, ci si è affidati al digitale e ai suoi usi<sup>42</sup>. Infatti, in molti casi è stato possibile offrire agli utenti degli spettacoli in forma digitale: con l'aiuto di esperti ed esponenti dello spettacolo sono stati allestiti prodotti per il grande pubblico della rete<sup>43</sup>.

Uno switch verso le nuove tecnologie è stato realizzato anche per i festival: tra marzo e giugno 2020 sono stati 32 i festival online realizzati, 14 a ottobre, 40 a novembre e 27 a dicembre. Tuttavia, non sembra abbiano avuto grande successo e che siano stati seguiti principalmente dagli utenti che già in precedenza erano soliti apprezzare questo tipo di attività<sup>44</sup>.

La pandemia ha sicuramente evidenziato le problematiche dell'intero settore dello spettacolo, in particolare l'esigenza legata alla revisione dei modelli organizzativi e all'apporto di riforme strutturali sui vari livelli. Oltre alla situazione dei lavoratori, critica per le insufficienti tutele ed inadeguatezze contrattuali, si è scoperto un nuovo modo di assistere agli spettacoli in formato digitale, attraverso lo sviluppo delle tecnologie. Molti sono stati gli eventi che alla riapertura hanno poi deciso di continuare ad offrire ai propri fruitori una doppia versione, sia reale che virtuale, poiché ormai, con le parole del

---

<sup>38</sup> Santoro Vincenzo, *I comuni e lo spettacolo dal vivo di fronte al COVID-19 e oltre*, in «Economia della Cultura», vol. 3, 2021, p. 365.

<sup>39</sup> Ivi p. 366.

<sup>40</sup> Ponte di Pino Oliviero, Alonzo Giulia, *I festival culturali: dal lockdown a un nuovo inizio? L'impatto del Covid-19 sugli eventi dell'estate 2020*, in «Economia della Cultura», vol. 2, 2020, p. 254.

<sup>41</sup> Ivi p. 255.

<sup>42</sup> Fontana Carlo, *Su il sipario! Lo spettacolo nel post-pandemia*, in «Economia della Cultura», vol. 3, 2021, p. 346.

<sup>43</sup> Ivi p. 347.

<sup>44</sup> Ponte di Pino Oliviero, Alonzo Giulia, *I festival culturali italiani: la scommessa della post pandemia*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2021, p. 117.

filosofo Luciano Floridi<sup>45</sup> a “La Repubblica”: “non c’è più differenza tra online e offline, ma c’è un «onlife»”. Le dimensioni di reale e virtuale, di online e offline, si fondono, si sovrappongono e si intrecciano<sup>46</sup>.

#### 1.2.4. Cinema, Musica, Televisione e Audiovisivi

Il cinema, l’industria musicale e tutto ciò che ha a che fare con i consumi su canali digitali sono aumentati con la pandemia. Sono stati chiamati anche “contenuti culturali riproducibili”, questo proprio perché fruibili attraverso dispositivi elettronici.

Numerosi sono gli esempi: l’industria cinematografica e audiovisiva nel 2020 è aumentata del 31%, mentre quella tradizionale si è ridotta del 63%; i canali streaming di musica registrata hanno avuto una crescita del 18,6%; il numero degli abbonamenti alle TV a pagamento nel 2020 si è leggermente ridotto arrivando a 735 milioni su scala mondiale, ma sono aumentati del 26% gli abbonati ai servizi di video online rispetto al 2019<sup>47</sup>. In quest’ ambito, di importanza fondamentale sono diventate alcune piattaforme come Amazon Prime, Spotify, Netflix, Deezer etc...

Figura 1.5.: Consumi globali di prodotti audiovisivi nelle sale cinematografiche

	2016	2017	2018	2019	2020
Sale cinematografiche	39,3	40,9	41,8	42,3	12,0
Supporti fisici (DVD, Blue-ray)	14,9	12,7	10,8	8,8	7,0
Canali digitali (VOD, subscription VOD, SVOD)	23,6	30,1	39,4	47,2	61,8
Totale	77,8	83,7	92,0	98,3	80,8

Fonte: MPAA

Come si può notare dalla tabella di cui sopra (Figura 1.5.), nel 2020 i canali digitali hanno avuto un aumento del 31% rispetto all’anno precedente, raggiungendo un totale di 61,8 rispetto ai 47,2.

<sup>45</sup> Luciano Floridi, *Vi spiego l’era Onlife, dove reale e virtuale si (con)fondono*, in «La Repubblica», <[https://www.repubblica.it/tecnologia/2019/09/29/news/repubblica\\_onlife\\_luciano\\_floridi-299519264/](https://www.repubblica.it/tecnologia/2019/09/29/news/repubblica_onlife_luciano_floridi-299519264/)>, 2019.

<sup>46</sup> Ponte di Pino Oliviero, Alonzo Giulia, *I festival culturali italiani: la scommessa della post pandemia*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2021, p. 120.

<sup>47</sup> Causi Marco, *Cultura ed economia dopo il COVID-19: spunti per una discussione pubblica*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2021, p. 81.

Ovviamente, la chiusura delle strutture e la riapertura successiva contingentata hanno portato un crollo dei consumi cinematografici tradizionali e all'interno delle sale questo ha determinato una diminuzione significativa del 72% rispetto al 2019.

Inoltre, sono anche aumentate le quote di mercato dei canali di distribuzione dei prodotti culturali gestiti da piattaforme digitali, come gli e-book che hanno avuto un aumento di vendite nel 2020 del 2,4%, ottenendo uno dei migliori risultati in Europa<sup>48</sup>.

L'industria musicale ha puntato tutto sulle piattaforme di streaming, non potendo sfruttare il fattore live, ma ha anche dovuto affrontare la dura verità legata alla pirateria. Se la pirateria inizia ad acquisire la maggior parte del fatturato, all'interno del settore diventerà molto difficile per gli artisti riuscire a sopravvivere<sup>49</sup>. Infatti, secondo uno studio inglese, il 65% dei proventi dei creatori di musica è andato completamente perso durante la pandemia e, per gli artisti che hanno sempre puntato maggiormente sulle performance live, questa perdita è diventata addirittura dell'80%<sup>50</sup>. Un altro aspetto da considerare riguarda il fatto che sfruttare il potere di piattaforme come Youtube o Spotify rimane estremamente limitante: nei paesi poco sviluppati, molte volte, questi canali musicali sono bannati o difficili da reperire e, quindi, gli artisti di quei paesi non possono beneficiare dei loro contenuti<sup>51</sup>.

Il fattore che continua a rimanere preoccupante legato ai "contenuti culturali riproducibili" è quello relativo alla spesa monetaria. Essa si è infatti ridotta e, di conseguenza, si sono ridotti i fatturati delle industrie culturali. La questione non è per nulla nuova, è nota ormai da molti anni soprattutto nell'editoria e nell'industria musicale, e riguarda il fatto che i consumi digitali non possono compensare il valore delle perdite avvenute sui consumi tradizionali.

Questa situazione, che continuerà ad aprire nuove opportunità per l'industria digitale e il settore artistico-culturale, ha portato al nascere di alcune perplessità sulle modalità di funzionamento, alcune di queste emerse proprio all'interno del settore, altre più generiche. Un esempio è la combinazione tra tecnologia e innovazioni di prodotto, che ha creato livelli elevati di concentrazione su scala globale, e può condurre ad un eccessivo potere di mercato, oppure ad un altro problema, ovvero quello legato ai dati sul digitale: sono necessari dei criteri definiti in modo chiaro per garantire la sicurezza degli utenti, la trasparenza pubblica delle informazioni e l'efficienza di mercato<sup>52</sup>.

---

<sup>48</sup> Causi Marco, *Cultura ed economia dopo il COVID-19: spunti per una discussione pubblica*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2021, p. 81.

<sup>49</sup> Alpago Hasan, *The Macroeconomic Effects of the COVID-19 Pandemic Process on the Field of Art and Culture*, in «Turkish studies», vol. 17, n. 2, 2022, p. 306.

<sup>50</sup> Ivi pp. 306-307.

<sup>51</sup> UNCTAD, *Least developed countries suffer digital divide in mobile connectivity*, <<https://unctad.org/>>, 2020.

<sup>52</sup> Causi Marco, *Op. cit.*, p. 82.

### 1.3. Il Turismo

Come brevemente accennato, non è possibile parlare di Covid-19 e istituzioni culturali senza far riferimento ai flussi turistici e al turismo culturale. Le misure di restrizione hanno comportato un impatto negativo su tutto il settore turistico, contribuendo all'impatto economico e sociale della pandemia nelle regioni interessate della penisola italiana.

Tra il 2010 e il 2019, in Italia i flussi turistici sono cresciuti ad un tasso medio annuo pari all'1,5%, con una concentrazione maggiore al Nord-Ovest<sup>53</sup>. Nel 2020 le misure prese per il contenimento della pandemia come le limitazioni agli spostamenti, ma anche la paura relativa ad un possibile contagio, hanno portato ad un crollo drastico delle presenze turistiche: -33,8% a livello nazionale, -70,3% a livello estero<sup>54</sup>. Con l'inizio dei mesi estivi i flussi turistici hanno iniziato a riaumentare, tanto che si era pressoché tornati alla situazione del 2019, in seguito all'allentamento delle restrizioni.

Tuttavia, da ottobre con il riconsolidarsi dell'emergenza sanitaria e le continue restrizioni agli spostamenti, il turismo ha di nuovo subito un arresto, soprattutto dal punto di vista internazionale.

Nel complesso, l'elasticità dei flussi turistici è stata particolarmente intensa per tutto il 2020, un peso notevole l'ha avuto la mancanza di presenza straniera e le zone più colpite sono state il Mezzogiorno e il Centro con rispettivamente -81,4% e -80,4%<sup>55</sup>. Proprio per questo motivo, IATA, *The International Air Transport Association*<sup>56</sup>, ha annunciato che il traffico globale dei passeggeri per turismo non tornerà agli stessi livelli del pre-pandemia fino al 2024<sup>57</sup>. È possibile quindi convenire che il Covid-19 abbia portato una crisi senza precedenti, soprattutto se paragonata ad altri eventi pandemici o straordinari. Infatti, la sua maggiore gravità d'impatto ha una spiegazione, poiché si tratta di un virus che ha presentato alti livelli di contagiosità e, quindi, picchi di diffusione maggiori<sup>58</sup>.

La crisi ha attraversato tutto il turismo italiano, con perdite molto pronunciate per le attività delle agenzie di viaggio, dei tour operator, del trasporto aereo, degli operatori fieristico-congressuali, delle

---

<sup>53</sup> Demma Cristina, *Il settore turistico e la pandemia di Covid-19*, in «Banca d'Italia Eurosystema», 2021, p. 2.

<sup>54</sup> Ibidem.

<sup>55</sup> Ibidem.

<sup>56</sup> È l'associazione di categoria delle compagnie aeree mondiali, rappresenta 300 compagnie aeree e l'83% del traffico aereo totale.

<sup>57</sup> Italiainforma online, *IATA: Il traffico aereo non tornerà alla normalità prima del 2024*, < <https://italiainforma.com/notizie-iata-traffico-aereo-2024.aspx>>, luglio 2020.

<sup>58</sup> Angeloni Silvia, *L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro*, in «Impresa Progetto. Electronic Journal of Management», n.1, 2021, p. 5.

strutture ricettive e ristorative e, in un sondaggio condotto dall'OECD<sup>59</sup> nel 2020, è emerso che, in quel periodo, il 50% delle piccole e medie imprese ha temuto di dover chiudere la propria attività<sup>60</sup>. La gravità degli effetti del *lockdown* sul settore turistico è dipesa soprattutto da tre fattori: il carattere non essenziale dell'attività ha comportato che sia stata una delle prime ad essere interrotta e tra le ultime a ripartire; si basa sullo spostamento di persone, dalla loro abitazione abituale ad altre destinazioni interne o esterne; è basata sull'interazione tra le persone<sup>61</sup>. È evidente che siano fattori difficili da controllare e che pesino notevolmente sul settore, soprattutto in una situazione in cui gli spostamenti sono ridotti al minimo, se non completamente assenti. Inoltre, secondo un'indagine del Centro Studi del *Touring Club Italiano*<sup>62</sup>, il modo di fare turismo è cambiato, tanto che i viaggiatori hanno iniziato a pianificare i viaggi futuri all'insegna della prudenza, modificando anche la componente relazionale con meno interazioni sociali.

A questo proposito, la tecnologia è diventata il centro delle soluzioni per combattere il Covid-19 e per poter riaprire le porte al settore turistico e all'economia ed ha sempre rappresentato una forma di innovazione e cambiamento, come anche un mezzo per costruire la resilienza del turismo in periodo di crisi<sup>63</sup>. Infatti, per poter aumentare la competitività aziendale, sono fondamentali l'innovazione, il continuo utilizzo del digitale e la capacità di sfruttare a pieno le potenzialità offerte dagli strumenti informatici e dalle piattaforme tecnologiche<sup>64</sup>. Lo sviluppo di tendenze, l'adozione di destinazioni smart, i servizi turistici, la robotica e altri avanzamenti digitali, sono riusciti in parte a combattere le implicazioni del turismo durante l'emergenza sanitaria e questo ha dimostrato come le società e le economie si stiano trasformando e come il turismo abbia iniziato ad evolversi con il Covid-19<sup>65</sup>.

Attorno al turismo ruota una parte rilevante del PIL nazionale, con il coinvolgimento di molti settori, e, essendo un'attività dinamica interdipendente con altre sfere, continua a mutare in relazione con i cambiamenti sociali, tecnologici, culturali, economici, politici e naturali<sup>66</sup>.

---

<sup>59</sup> Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, fondata nel 1961, presenta 38 paesi membri.

<sup>60</sup> Angeloni Silvia, *L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro*, in «Impresa Progetto. Electronic Journal of Management», n.1, 2021, p. 16.

<sup>61</sup> Perini Antonella, *Gli effetti del COVID-19 sul turismo tra incertezza delle regole e nuove traiettorie. Alcune considerazioni sul decreto "Rilancio"*, in «Rivista italiana di Diritto del turismo», vol. 30, 2020, p. 62.

<sup>62</sup> Centro Studi Touring Club Italiano, *Le vacanze estive degli italiani 2020*, Osservatorio vacanze TCI, Milano, 2020.

<sup>63</sup> Sigala Marianna, *Tourism and Covid-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research*, in «Journal of Business Research», 2020, p. 314.

<sup>64</sup> Angeloni Silvia, *Op. cit.*, p. 22.

<sup>65</sup> Sigala Marianna, *Tourism and Covid-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research*, in «Journal of Business Research», 2020, p. 314.

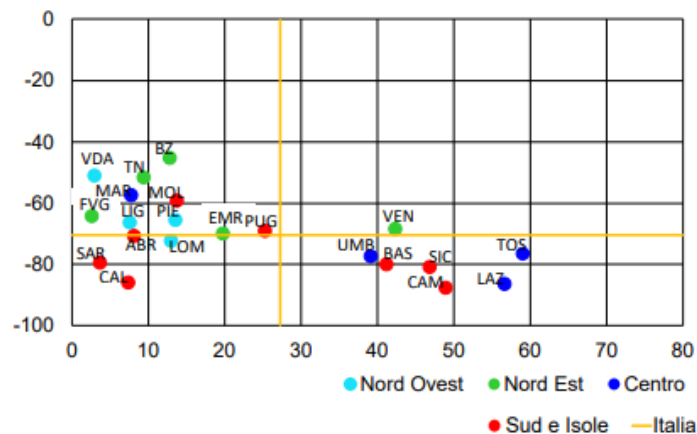
<sup>66</sup> Angeloni Silvia, *Op. cit.*, p. 21.

### 1.3.1. Il Turismo culturale

In Italia tra i settori più colpiti dall'emergenza sanitaria c'è stato sicuramente il turismo a livello culturale, essendo l'Italia considerata da sempre una delle maggiori destinazioni turistiche per pellegrinaggi, scambi commerciali, arte, letteratura, cultura, moda, eventi sportivi, automobili e per tutto quello che rappresenta il Made in Italy<sup>67</sup>. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT)<sup>68</sup>, il turismo culturale viene definito come un tipo di attività turistica, nella quale la motivazione di base del visitatore è quella di imparare, scoprire, sperimentare e consumare i prodotti culturali, sia tangibili che intangibili, nella destinazione turistica scelta<sup>69</sup>. È un fenomeno che ha accelerato la sua diffusione negli anni Novanta, comportando anche lo sviluppo di altri tipi di sottosectori, come: il turismo del patrimonio, il turismo artistico, il turismo gastronomico, il turismo cinematografico e il turismo creativo<sup>70</sup>. Infatti, la sofferenza maggiore durante la pandemia è stata avvertita proprio all'interno delle metropoli e delle città d'arte<sup>71</sup>.

Figura 1.6.: Presenze turisti stranieri in Italia per vacanza culturale

#### (a) vacanza culturale



Fonte: ISTAT e Banca d'Italia

<sup>67</sup> Monaco Salvatore, *Turismo in lockdown. Tra misure economiche e politiche simboliche*, in «Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione», issue 2, 2020, p. 1.

<sup>68</sup> United Nations World Tourism Organization (UNWTO), *Report on tourism and cultural synergies*, marzo, 2018.

<sup>69</sup> Flew Terry, Kirkwood Katherine, *The impact of COVID-19 on cultural tourism: art, culture and communication in four regional sites of Queensland, Australia*, < <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1329878X20952529#bibr17-1329878X20952529>>, 2020.

<sup>70</sup> Richards G., *Cultural tourism: a review of recent research and trends*, in «Journal of Hospitality and Tourism Management», 2018, pp. 12–21.

<sup>71</sup> Angeloni Silvia, *L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro*, in «Impresa Progetto. Electronic Journal of Management», n.1, 2021, p. 2.

Nel grafico (Figura 1.6.), riportato sopra, viene rappresentata una griglia con al suo interno pallini, assi verticali e assi orizzontali. Ciascun pallino rappresenta una regione o una provincia autonoma italiana, gli assi verticali riportano la variazione in forma percentuale dei turisti stranieri, nel periodo compreso tra il 2019 e il 2020, mentre gli assi orizzontali indicano il numero di viaggiatori stranieri che, nel periodo 2017-2019, hanno visitato la regione o la provincia per una vacanza di tipo culturale sul totale degli arrivi stranieri. Le rette gialle raffigurano i valori medi nazionali<sup>72</sup>.

Secondo i risultati ottenuti dalla Banca d'Italia<sup>73</sup> nell'Indagine sul turismo internazionale, la spesa complessiva dei visitatori stranieri si è ridotta del 60,9% e, come si può notare dalla griglia (Figura 1.6.), il calo di visitatori stranieri per vacanza culturale è stato particolarmente marcato al Centro e al Sud d'Italia.

Alle prime riaperture, i luoghi culturali *open-air* hanno iniziato ad attirare di più i visitatori piuttosto che quelli al chiuso, in quanto all'aria aperta risultava più difficile che avvenisse il contagio<sup>74</sup>. Proprio per questo, i paesaggi e gli ambienti naturali hanno iniziato ad essere inclusi nel turismo culturale, generando un maggiore apprezzamento in questo tipo di luoghi<sup>75</sup>. Ovviamente, da un punto di vista economico, quest'aspetto ha comportato continue perdite di reddito per i lavoratori del sistema turistico, in particolar modo per quei proprietari di attività legate intrinsecamente ai luoghi culturali al chiuso.

Anche nel caso del turismo culturale, il digitale è diventato la soluzione. I sistemi di booking online sono stati introdotti all'interno di molte attrazioni e i *QR Code* sono stati utilizzati per tracciare le certificazioni di vaccinazione anti Covid-19, come per esempio i *Green Pass*<sup>76</sup>. L'utilizzo di podcast e video è diventato estremamente diffuso in diverse sezioni delle industrie turistiche e nuove forme di turismo digitale sono diventate sempre più accessibili, prendendo il nome di *e-tourism*<sup>77</sup>.

In Italia, uno dei paesi che ha subito maggiormente il peso del crollo della domanda turistica, per cercare di limitarne gli effetti negativi, il Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo

---

<sup>72</sup> Demma Cristina, *Il settore turistico e la pandemia di Covid-19*, in «Banca d'Italia Eurosystema», 2021, p. 4.

<sup>73</sup> Banca centrale della Repubblica italiana, che dal 1998 è parte integrante del sistema europeo delle banche centrali (SEBC), è un organismo di diritto pubblico con lo scopo di mantenere la stabilità dei prezzi e l'efficienza del sistema finanziario.

<sup>74</sup> Wallace Claire, Chen Xiaoqing, Garrison Stephanie, Shaddock John, *The Impact of Covid-19 on cultural tourism. Introductory article for special issue of tourism culture and communication*, in «Tourism, Culture & Communication», 2022, p. 16.

<sup>75</sup> Ibidem.

<sup>76</sup> Wallace Claire, Chen Xiaoqing, Garrison Stephanie, Shaddock John, *Op. cit.*, p. 17.

<sup>77</sup> Ibidem.

(Mibact)<sup>78</sup> ha predisposto un'iniziativa pubblica chiamata "La cultura non si ferma". Si è trattata di una misura che ha consentito ai cittadini di usufruire di esperienze turistiche virtuali attraverso tour digitali, video caricati su piattaforme digitali come Youtube, riproduzioni 3D o visite online in realtà aumentata<sup>79</sup>. In questo modo, durante l'emergenza sanitaria, il turismo culturale ha cercato di restare in piedi al di là dello spazio fisico. Grazie ai media, il turismo è riuscito a dimostrare di poter essere un insieme di viaggi, anche virtuali, per vivere esperienze di vita significative e non essere solamente una continua circolazione di individui.

## 1.4. Le Politiche culturali

I danni provocati dalla pandemia nel settore artistico-culturale si sono dovuti scontrare con un'altra questione, che risulta ancora irrisolta, ovvero quella delle politiche culturali definite a livello nazionale dal Ministero, sia a livello regionale, che locale e comunale. Le azioni di sostegno al settore artistico-culturale non sono ancora riuscite ad acquisire una vera e propria prospettiva in termini di politica industriale<sup>80</sup> e, negli ultimi anni, si è continuato a notare come spesso si sia cercato di dare un senso alle politiche culturali, senso che ha poi portato a privilegiare la loro funzione economica e di mercato<sup>81</sup>. Quest'aspetto ha sempre rappresentato un obiettivo nel quale si è voluto dimostrare che la cultura è capace di contribuire alla visibilità, all'attrattività, al marketing urbano e territoriale, quindi in grado di attirare visitatori e produrre economie<sup>82</sup>. Il ruolo economico, però, nel settore artistico-culturale viene spesso riconosciuto solo dal lato della domanda, ma ne vengono ignorati gli aspetti dal lato dell'offerta e della produzione<sup>83</sup>. È inevitabile che quest'argomentazione venga portata avanti per sostenere gli investimenti in produzioni culturali e nella gestione del patrimonio, che non implica non siano necessari, ma andrebbero collegati agli effettivi fabbisogni primari e, soprattutto, considerando i divari territoriali in termini di presenza di infrastrutture culturali<sup>84</sup>.

---

<sup>78</sup> Attuale Mic, Ministero della Cultura, è un dicastero del Governo italiano, preposto alla tutela della cultura e dello spettacolo e alla conservazione del patrimonio artistico, culturale e del paesaggio. Nel 2021 la competenza del turismo viene affidata ad un nuovo Ministero del Turismo.

<sup>79</sup> Monaco Salvatore, *Turismo in lockdown. Tra misure economiche e politiche simboliche*, in «Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione», issue 2, 2020, p. 7.

<sup>80</sup> Causi Marco, *Cultura ed economia dopo il COVID-19: spunti per una discussione pubblica*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2021, p. 84.

<sup>81</sup> Curioni Stefano Baia, Gerevini Stefania, *Cosa ci attende? Note sulla gestione della cultura e sullo sviluppo a base culturale dopo la pandemia*, in «Il Capitale culturale», n. 11, p. 97.

<sup>82</sup> Ibidem.

<sup>83</sup> Causi Marco, *Op. cit.*, p. 84.

<sup>84</sup> Ibidem.



Tutto questo fenomeno risulta probabilmente uno tra i più dibattuti nella letteratura corrente, poiché nessuno cerca di negare la dimensione economica della cultura, che ovviamente esiste, ma indispensabile è cercare di avere uno sguardo meno unilaterale delle politiche culturali e delle ragioni per le quali è importante sostenerle e finanziarle<sup>85</sup>.

Seguendo questo ragionamento, gli autori Stefano Baia Curioni e Stefania Gerevini della rivista “Il Capitale Culturale”<sup>86</sup> hanno affermato tre punti principali, all’interno dei quali si sono augurati che:

- le istituzioni culturali, sia pubbliche che private, possano sviluppare attività di tipo sperimentale per sostenere la creazione di formazione artistica, scientifica, di gestione, mediazione e progettazione culturale all’interno di tutto il ciclo educativo;
- le istituzioni culturali, senza perdere il focus sulla propria mission, possano dialogare e collaborare con il terzo settore;
- le istituzioni culturali rappresentino un ruolo attivo nelle dinamiche di trasformazione urbana e di innovazione sociale nei centri urbani contemporanei.

I tre punti mettono in evidenza come sia necessario che le istituzioni culturali siano presenti e trainanti nei processi e progetti di sviluppo a base culturale (sociale, politico ed economico), non escludendo una funzione di attrattività, ma diventando protagoniste di un futuro sostenibile e contributivo per l’Italia<sup>87</sup>.

L’emergenza ha fatto emergere la vulnerabilità delle organizzazioni culturali e fino al 2020 le misure pubbliche si sono concentrate nel sostegno di emergenza a breve termine. Quelle che sono risultate strettamente necessarie, invece, erano delle misure specifiche da parte del Governo per poter affrontare le difficoltà, tradotte però in azione concrete<sup>88</sup>. Se esse non riusciranno in futuro a trasformarsi in misure più significative, gran parte delle istituzioni culturali, non strettamente pubbliche, potranno essere costrette a cessare le attività e, quelle pubbliche, anche con molte garanzie, dovranno comunque ridurre il loro raggio d’azione<sup>89</sup>. Risulta inutile affermare che le conseguenze sarebbero drammatiche per tutto il settore artistico-culturale nazionale e la situazione diventerebbe addirittura peggiore di quella attuale.

---

<sup>85</sup> Curioni Stefano Baia, Gerevini Stefania, *Cosa ci attende? Note sulla gestione della cultura e sullo sviluppo a base culturale dopo la pandemia*, in «Il Capitale culturale», n. 11, p. 98.

<sup>86</sup> Ibidem.

<sup>87</sup> Ibidem.

<sup>88</sup> Curioni Stefano Baia, Gerevini Stefania, *Op. cit.*, p. 92.

<sup>89</sup> Ibidem.

### 1.4.1. Le misure a sostegno: Italia

Le ripercussioni della pandemia sulle organizzazioni culturali hanno comportato conseguenze organizzative ed economiche soprattutto a breve termine: incassi inesistenti, produzioni in stallo, lavoro perduto e progetti bloccati. In Italia i principali interventi di emergenza sono arrivati dal Governo, mentre regioni e comuni, presi dalla gestione sanitaria, hanno fatto relativamente poco a sostegno del settore culturale, tranne che per qualche eccezione.

Come illustrato, le attività culturali maggiormente colpite sono state quelle relative agli spettacoli, alle mostre, ai concerti e a tutte le manifestazioni del settore. Infatti, sono attività che necessitano di una forte programmazione e della partecipazione di un pubblico<sup>90</sup>.

In seguito alle restrizioni, non è più stato possibile fruire di tutti questi aspetti del settore e piuttosto critica è diventata la copertura dei costi gestionali sia dei soggetti privati che pubblici.

La prima misura presa dal Governo per affrontare queste problematiche è stata il Decreto Rilancio il 19 maggio 2020, con modificazioni proposte il 17 luglio 2020<sup>91</sup>. Di particolare importanza per il settore culturale sono gli artt. 183 e 184 del decreto, nei quali si fa riferimento a misure specifiche, e all'istituzione del Fondo per la cultura<sup>92</sup>.

L'art. 183 tratta i seguenti ambiti: Fondo emergenze spettacolo, cinema e audiovisivo; Fondo per le emergenze delle imprese e delle istituzioni culturali; misure a sostegno per gli istituti e luoghi della cultura afferenti al settore museale; Fondo unico per lo spettacolo; Capitale italiana della cultura; digitalizzazione tramite la creazione di una piattaforma; Fondo "Carta della cultura"; rimborso biglietti non fruiti; Carta elettronica; istituzione di un Fondo per il sostegno delle attività dello spettacolo dal vivo; estensione dell'ambito di applicazione dell'Art Bonus<sup>93</sup>.

In particolare, il Fondo emergenze, spettacolo, cinema e audiovisivo è stato suddiviso in due fondi per le emergenze all'interno dei settori dello spettacolo, del cinema e dell'audiovisivo: in dotazione 245 milioni di euro per l'anno 2020, 145 milioni di euro per la parte corrente e 100 milioni di euro per gli interventi in conto capitale<sup>94</sup>.

Il Fondo per le emergenze delle imprese e delle istituzioni culturali ha stanziato 171,5 milioni di euro per il 2020 a sostegno delle librerie, dell'intera filiera editoriale, dei musei e di altri istituti e luoghi

---

<sup>90</sup> D'Orsogna Domenico, Areddu Andrea, *Le misure a sostegno del settore culturale e l'istituzione del Fondo per la cultura*, in «Rivista italiana di Diritto del turismo», vol. 30, 3 special issue, 2020, p. 89.

<sup>91</sup> Ivi p. 90.

<sup>92</sup> Ibidem.

<sup>93</sup> D'Orsogna Domenico, Areddu Andrea, *Le misure a sostegno del settore culturale e l'istituzione del Fondo per la cultura*, in «Rivista italiana di Diritto del turismo», vol. 30, 3 special issue, 2020, p. 90.

<sup>94</sup> Ivi pp. 90-91.

della cultura posti nell'articolo 101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio<sup>95</sup>. Questo Fondo è stato destinato anche al recupero delle perdite economiche derivate dall'annullamento di spettacoli, fiere, congressi e mostre a causa della pandemia.

Altro ruolo importante è destinato al Fondo unico per lo spettacolo, che ha previsto risorse a favore di diversi lavoratori dello spettacolo dal vivo, comprese le fondazioni lirico-sinfoniche, e ad essi, per l'anno 2020, sono stati riconosciuti contributi pari all'80% dell'importo erogato nel 2019<sup>96</sup>. Anche in questo caso si è posto l'obiettivo di cercare di tutelare l'occupazione e di riprogrammare gli spettacoli. Nell'iniziativa Capitale della Cultura si è attribuita importanza alle città di Bergamo e Brescia, nominandole con il titolo di Capitale italiana della Cultura 2023, per promuovere il rilancio economico, sociale e culturale di un'area maggiormente colpita dal Covid-19<sup>97</sup>.

Il Decreto ha investito anche sulla digitalizzazione per consentire a chiunque di godere del patrimonio culturale durante l'emergenza sanitaria: è stata prevista una piattaforma digitale per la fruizione del patrimonio culturale e degli spettacoli realizzata dal Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo (Mibact), con lo scopo di sostenere le attività culturali nel rispetto della normativa usufruendo del servizio telematico<sup>98</sup>. Il Decreto ha consentito di richiedere anche il rimborso dei biglietti per spettacoli non utilizzati e dei biglietti di ingresso ai musei e di altri luoghi della cultura<sup>99</sup>.

Il Fondo Carta della cultura ha riconosciuto ai cittadini italiani e stranieri residenti nel territorio nazionale, con condizioni di reddito svantaggiate, la possibilità di utilizzare questa carta per l'acquisto di libri, prodotti e servizi di tipo culturale: l'importo è stato pari a 100 euro<sup>100</sup>.

In più, una modifica nel settore artistico-culturale è stata rappresentata dalla Carta elettronica, strumento per la promozione dello sviluppo della cultura. I beneficiari sono residenti nel territorio nazionale o con permesso di soggiorno al compimento dei 18 anni di età<sup>101</sup>. Il Decreto rilancio ha modificato l'importo della dotazione della Carta elettronica da una spesa massima di 160 milioni di euro ad una spesa massima di 190 milioni di euro<sup>102</sup>.

Infine, il Fondo per il sostegno alle attività dello spettacolo dal vivo ha presentato una dotazione di 10 milioni di euro per il 2020 ed è stato destinato alle imprese e agli enti di produzione e distribuzione

---

<sup>95</sup> D'Orsogna Domenico, Areddu Andrea, *Le misure a sostegno del settore culturale e l'istituzione del Fondo per la cultura*, in «Rivista italiana di Diritto del turismo», vol. 30, 3 special issue, 2020, pp. 90-91.

<sup>96</sup> Ivi p. 92.

<sup>97</sup> D'Orsogna Domenico, Areddu Andrea, *Op. cit.*, p. 93.

<sup>98</sup> Ibidem.

<sup>99</sup> Ibidem.

<sup>100</sup> Ibidem.

<sup>101</sup> Ordine dei consulenti del lavoro, *Bonus cultura: regolamento sulla Carta elettronica*, <<http://www.consulentidellavoro.vi.it/bonus-cultura-regolamento-sulla-carta-elettronica/>>, 2022.

<sup>102</sup> D'Orsogna Domenico, Areddu Andrea, *Op. cit.*, p. 95.

di spettacoli di musica, sia in forma cooperativa o associativa, con l'obiettivo di recuperare i mancati incassi di vendita dei biglietti e delle spese necessarie, in seguito alla limitazione della capienza<sup>103</sup>. All'interno del Decreto Rilancio la misura più significativa ha interessato il Fondo per la cultura all'art. 184. Esso viene stilato, infatti, con l'obiettivo di promuovere gli investimenti, gli interventi di tutela, la conservazione, il restauro, la valorizzazione e la digitalizzazione del patrimonio culturale, sia materiale che immateriale<sup>104</sup>. La dotazione base è di 50 milioni di euro per il 2020, ma può essere incrementato da vari soggetti privati, comprese persone giuridiche private come fondazioni, associazioni e istituzioni private<sup>105</sup>.

Di seguito viene presentato uno schema (Figura 1.7.) che mette in evidenza la ripartizione del Fondo per la cultura secondo il Decreto Rilancio all'art. 184.

Figura 1.7.: Fondo per la cultura



Fonte: Federculture

<sup>103</sup> D'Orsogna Domenico, Areddu Andrea, *Le misure a sostegno del settore culturale e l'istituzione del Fondo per la cultura*, in «Rivista italiana di Diritto del turismo», vol. 30, 3 special issue, 2020, p. 96.

<sup>104</sup> Beniculturali.it, *Fondo per la cultura*, <[https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/388a5474724a15af0ace7a40ab3301de/file\\_pdf/Faq%20Fondo%20Cultura\\_n.%204.pdf](https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/388a5474724a15af0ace7a40ab3301de/file_pdf/Faq%20Fondo%20Cultura_n.%204.pdf)>, 2020.

<sup>105</sup> D'Orsogna Domenico, Areddu Andrea, *Op. cit.*, p. 98.

Per le regioni e i comuni, che hanno partecipato in Italia attraverso delle misure a sostegno, per esempio la regione Lazio e la città di Roma, gli interventi sono stati quasi sempre focalizzati sulla rimodulazione e rifunzionalizzazione dei fondi esistenti per consentire di riaprire le attività almeno negli spazi aperti<sup>106</sup>.

### **1.4.2. Le Misure a sostegno: Europa**

Dopo aver trattato il tema delle misure a sostegno della pandemia dal Governo italiano è obiettivo di questa ricerca offrire una breve descrizione delle misure adottate dai Governi di alcuni paesi europei confrontandole con quelle italiane.

I paesi presi in esame sono: Francia, Germania, Regno Unito e Spagna.

#### **Francia**

Per la Francia, il 28 maggio 2020, era già stata messa a disposizione online “l’Analisi dell’impatto della crisi da COVID-19 sui settori culturali” da parte del suo Ministero della cultura e della comunicazione e, in particolare dal DEPS (*Département des études, de la prospective et des statistiques*)<sup>107</sup>, che dalla sua creazione ha sempre ricoperto un ruolo di grande importanza negli sviluppi della ricerca sull’economia della cultura<sup>108</sup>. Si è trattata di un’analisi proposta per verificare i risultati legati ai principali interventi del Ministero nella stampa, musica registrata, radio, pubblicità, audiovisivo, cinema, videogiochi, spettacolo dal vivo, arti visive, insegnamento culturale, patrimonio, architettura con tutti i loro 36 comparti<sup>109</sup>. Quest’analisi è composta di 55 pagine solo di sintesi, nella quale sono presenti dati, informazioni, ipotesi di perdite, di valore aggiunto e di occupazione per i settori. Sono state presentate anche le stime sugli introiti annuali e l’indicazione dei fattori di sensibilità<sup>110</sup>.

---

<sup>106</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro Antonio, *Il settore culturale e il COVID-19. Emergenze e futuro*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2020, pp. 10-11.

<sup>107</sup> Corrisponde al Ministero della Cultura in Italia.

<sup>108</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Il governo della cultura alla prova del COVID-19. Un confronto europeo*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, p. 273.

<sup>109</sup> Ministère de la Culture, *DEPS*, <<https://www.culture.gouv.fr/Nous-connaître/Organisation-du-ministère/Le-secretariat-general/Departement-des-etudes-de-la-prospective-des-statistiques-et-de-la-documentation>>.

<sup>110</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A, Op. cit., p. 273.

Alla Francia è stato attribuito il merito di partecipazione e comunicazione tra i diversi operatori della cultura e le istituzioni<sup>111</sup>, ma è allo stato centrale che sono spettati gli interventi e le politiche di sostegno<sup>112</sup>. Il sostegno economico ai lavoratori del settore artistico-culturale non è stato di particolare spessore nell'immediato, né ha mostrato assenza di prospettive, cosa invece avvenuta in Italia.

Almeno in Francia, gli intermittenti dello spettacolo hanno almeno potuto beneficiare delle indennità di disoccupazione versate da Assédic<sup>113</sup>, contributi successivamente estesi fino ad agosto 2021<sup>114</sup>.

Sulla normativa di sostegno alla cultura, invece, è notevole il fatto che le leggi o i provvedimenti siano sempre stati trattati a livello nazionale, non generali, ma rivolti al settore ed intestati al Ministero della cultura, al Governo e a ADAMI (*Société civile pour l'administration des droits des artistes et musiciens interprètes*)<sup>115</sup>, che è diventata fondamentale nelle misure relative al cinema e all'audiovisivo<sup>116</sup>.

## **Germania**

In Germania già il 24 aprile 2020 era possibile verificare i risultati del monitoraggio delle politiche e degli andamenti della cultura da parte dell'Associazione *Compendium*<sup>117</sup>.

L'assetto federale della Germania è risultato molto evidente dal punto di vista degli interventi: tutela delle imprese e lavoratori di tutti i settori economici, quelli del Governo, specifici ai beni e alle attività culturali, quelli propri degli Stati federali, che hanno la sovranità in termini di materia culturale. Il Governo federale ha messo in atto interventi generici, ovvero politiche a sostegno di problematiche comuni a più settori di attività<sup>118</sup>. Un esempio è stato il finanziamento, con un programma di 50

---

<sup>111</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Il governo della cultura alla prova del COVID-19. Un confronto europeo*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, p. 274.

<sup>112</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro Antonio, *Il settore culturale e il COVID-19. Emergenze e futuro*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2020, p. 12.

<sup>113</sup> Parziale acronimo di *Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce*, fondata nel 1958, è un'agenzia francese che si occupa di gestire il sistema assicurativo della disoccupazione.

<sup>114</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro Antonio, *Op. cit.*, p. 8.

<sup>115</sup> Società francese che si occupa della gestione dei diritti, di aiuti finanziari dei progetti e di difesa alla carriera degli artisti e interpreti musicali in Francia.

<sup>116</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Il governo della cultura alla prova del COVID-19. Un confronto europeo*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, p. 274.

<sup>117</sup> Associazione tedesca conosciuta in tutta Europa di aggiornamento informativo e di monitoraggio del sistema delle politiche culturali in Europa.

<sup>118</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro Antonio, *Il settore culturale e il COVID-19. Emergenze e futuro*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2020, p. 11.

miliardi di euro, a sostegno delle piccole imprese di diversi settori di attività, tra cui quello culturale e creativo<sup>119</sup>.

I singoli stati, invece, hanno attuato misure più specifiche, introducendo misure a livello centrale, ma anche *ad hoc* per la cultura. Inoltre, anche le grandi città sono intervenute: la città di Berlino a sostegno di artisti ed imprese culturali, la città di Amburgo per enti privati, teatri e club musicali e la città di Colonia per iniziative culturali e festival<sup>120</sup>. Notevole è stata anche la partecipazione delle Associazioni nazionali a sostegno dei lavoratori autonomi e delle istituzioni culturali.

Sono stati, inoltre, presi dei provvedimenti dai Ministeri della cultura delle città e delle regioni dei *Bundesländer*<sup>121</sup>, che non fanno riferimento solo ai beni e alle attività culturali classiche, ma vanno oltre, dai media fino ad arrivare alla gastronomia<sup>122</sup>.

Il 17 aprile 2020 le imprese del settore culturale e creativo tedesco erano già oggetto di un report svolto per il Ministero federale dell’Affari Economici e dell’Energia, che ha fornito confronti tra le misure *anti-lockdown*, sia generali che specifiche per il settore artistico-culturale, adottate negli altri paesi con i diversi approcci dal punto di vista nazionale.

## **Regno Unito**

Anche con la Brexit, è stato possibile raccogliere informazioni online direttamente dall’Unione Europea e dalla città di Londra sulle misure di sostegno del Regno Unito<sup>123</sup>.

Il sito “*Culture at Risk*” ha consentito ad imprese, associazioni e lavoratori di poter conoscere le risorse e i servizi messi a loro disposizione<sup>124</sup>. Non solo, offriva anche sostegno di salute mentale e chiedeva informazioni sul modo in cui gli utenti stessero contribuendo nel settore culturale e creativo londinese.

Per il Regno Unito, fra marzo e luglio 2020, sono state stilate le scelte di indirizzo e di governo delle risorse del *Culture Recovery Fund* ed è stato nominato il *Culture Recovery Board* che ne ha presieduto la gestione<sup>125</sup>. È stata poi istituita una *Cultural Renewal Task-force* nell’ambito del *Department for*

---

<sup>119</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro Antonio, *Il settore culturale e il COVID-19. Emergenze e futuro*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2020, p. 12.

<sup>120</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Il governo della cultura alla prova del COVID-19. Un confronto europeo*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, pp. 274-275.

<sup>121</sup> Prendono questo nome tre stati federati della Germania: Baviera, Sassonia e Turingia.

<sup>122</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Op. cit.*, p. 275.

<sup>123</sup> Ivi p. 276.

<sup>124</sup> Governo del Regno Unito, *Culture at Risk*, <<https://www.london.gov.uk/what-we-do/arts-and-culture/cultural-infrastructure-toolbox/>>, 2020.

<sup>125</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Op. cit.*, p. 276.

*Digital, Culture, Media and Sport*<sup>126</sup>, per gestire gli interventi attraverso *working groups*, ciascuno diretto dal ministro competente e specifico di ogni comparto<sup>127</sup>.

La gestione del *Financial support for artists, creative practitioners and free-lancers* ha interessato quelle organizzazioni che svolgono come lavoro principale quello legato alle forme d'arte e alle discipline di musica, teatro, danza, arti visive, letteratura, *combined arts*<sup>128</sup>, *museums practice* e biblioteche<sup>129</sup>. Ovvero ha incluso: coreografi, scrittori, traduttori, produttori, curatori, freelance, educatori, compositori, direttori, designer, artisti e curatori. È stato un intervento pubblico che ha completamente integrato tutti i lavoratori che si guadagnano da vivere nel settore dei beni e delle attività culturali e quelli che operano nei laboratori e nelle imprese delle industrie creative<sup>130</sup>.

## **Spagna**

La Spagna è risultata essere il paese che a livello nazionale e nelle Comunità Autonome ha preso il minor numero di provvedimenti dedicati alla cultura. Nel settore audiovisivo ha registrato trenta provvedimenti rivolti ad imprese culturali e creative, quasi totalmente adottati dal Governo e dal Parlamento e dalle associazioni private di carattere nazionale, mirati alle imprese i primi e agli artisti i secondi<sup>131</sup>. Tuttavia, come nel caso della Germania, gli interventi sono stati realizzati perlopiù dalle singole comunità autonome, data la struttura istituzionale del paese<sup>132</sup>.

Un ruolo rilevante lo ha assunto il sito del Ministero della Cultura e dello Sport, che ha mostrato ai cittadini informazioni sui finanziamenti in relazione alla pandemia per le imprese, i lavoratori autonomi, le fondazioni, il mecenatismo e i festival del settore culturale<sup>133</sup>. I settori coinvolti sono stati: l'audiovisivo, le arti sceniche, l'industria musicale, l'industria del libro, le Belle Arti, il cinema e le industrie culturali in senso ampio.

---

<sup>126</sup> Ministero della Cultura britannico.

<sup>127</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Il governo della cultura alla prova del COVID-19. Un confronto europeo*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, p. 276.

<sup>128</sup> Termine utilizzato per indicare diverse discipline artistiche come la pittura, il canto e ai Musical. Si può anche riferire ad organizzazioni che lavorano su diverse piattaforme artistiche per promuovere gli sforzi artistici.

<sup>129</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Op. cit.*, p. 277.

<sup>130</sup> *Ibidem*.

<sup>131</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Op. cit.*, p. 275.

<sup>132</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro Antonio, *Il settore culturale e il COVID-19. Emergenze e futuro*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2020, p. 13.

<sup>133</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Il governo della cultura alla prova del COVID-19. Un confronto europeo*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, p. 276.



### 1.4.3. Misure a sostegno: Gli Stati Uniti d’America

Dopo aver affrontato il tema delle misure a sostegno del settore artistico-culturale in Italia e in alcuni paesi europei, è importante soffermarsi anche sulle misure adottate durante la pandemia negli Stati Uniti.

Risulta necessario fare una premessa: l’intervento pubblico a sostegno del settore culturale è storicamente molto modesto a livello federale negli Stati Uniti, leggermente più rilevante a livello statale e locale, ma comunque non raggiunge i livelli di spesa media dell’Unione Europea<sup>134</sup>.

Tuttavia, un ruolo importante è sempre stato rappresentato dalle perdite di gettito tributario, generate dai sistemi di agevolazione fiscale delle erogazioni monetarie destinate ad organizzazioni culturali, da parte delle famiglie e delle imprese<sup>135</sup>. In merito, durante l’emergenza sanitaria, è stata introdotta una novità: attraverso il *CARES Act (Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act)*, la legge federale è riuscita ad aumentare le detrazioni delle somme versate dalle famiglie e dalle imprese agli enti no profit, sia culturali che non, per calcolare delle imposte dirette per il 2020<sup>136</sup>. In seguito, ha applicato al settore no profit tutte le misure generali, tra le quali emergono l’estensione dei sussidi alla disoccupazione, la sospensione dei versamenti tributari e contributivi e tutte le altre misure destinate alle piccole e medie imprese.

Per quanto riguarda invece l’azione pubblica, sono state date sovvenzioni monetarie senza precedenti per le attività artistico-culturali, che sono state assegnate alla NEA (*National Endowment for the Arts*)<sup>137</sup> e ad altre istituzioni federali.

Anche negli Stati Uniti, come avvenuto per i paesi europei, è stato possibile, tramite il sito della NEA, seguire l’impatto che le misure anti Covid-19 hanno avuto sulle attività culturali, sulla produzione e il consumo di spettacoli e sulle industrie creative<sup>138</sup>. È stato anche possibile ricevere informazioni relative alle misure a sostegno della cultura, in particolare legate all’esistenza, alle condizioni e alle modalità con le quali accedere alle risorse finanziarie disponibili a livello nazionale.

Di seguito viene posta una tabella (Figura 1.8.), nella quale vengono evidenziate le principali stime dell’impatto che il *lockdown* ha avuto sui consumi nei paesi presi in considerazione. È possibile notare come per i paesi più turistici, come Italia e Spagna, la riduzione della domanda aggregata viene

---

<sup>134</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Il governo della cultura alla prova del COVID-19. Un confronto europeo*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, p. 277.

<sup>135</sup> Ibidem.

<sup>136</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Op. cit.*, p. 278.

<sup>137</sup> Agenzia federale degli Stati Uniti per la cultura.

<sup>138</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Op. cit.*, p. 278.

maggiormente trainata dalla contrazione di quella turistica, aspetto che va ad incidere sulla quota, piuttosto consistente, della domanda nella colonna “Arte e tempo libero”.

Figura 1.8.: Stime dell'impatto del lockdown sui consumi (%)

Paesi	Totale	Arte e tempo libero	Hotels, ristoranti e pacchetti vacanze	Altri consumi
<b>Stati Uniti</b>				
variaz % domanda	-28,4	-7,1	-5,5	-15,8
peso % delle componenti	100,0	25,1	19,3	55,6
<b>Francia</b>				
variaz % domanda	-31,8	-6,2	-5,9	-19,7
peso % delle componenti	100,0	19,5	18,6	61,9
<b>Germania</b>				
variaz % domanda	-35,6	-7,0	-6,3	-22,4
peso % delle componenti	100,0	19,5	17,8	62,7
<b>Italia</b>				
variaz % domanda	-35,7	-4,9	-8,3	-22,6
peso % delle componenti	100,0	13,6	23,3	63,1
<b>Spagna</b>				
variaz % domanda	-36,6	-4,7	-12,5	-19,5
peso % delle componenti	100,0	12,7	34,1	53,2
<b>Regno Unito</b>				
variaz % domanda	-37,2	-9,3	-7,0	-21,0
peso % delle componenti	100,0	24,9	18,8	56,3

Fonte: OECD

## 1.5. Considerazioni finali

In sintesi, abbiamo osservato come la pandemia Covid-19 ha piegato il mondo.

In particolare, è stato preso in esame il settore artistico-culturale che, per i diversi aspetti analizzati, è risultato tra i più colpiti dall'emergenza sanitaria. Si è osservato l'impatto del virus attraverso l'analisi dei singoli sottosettori: Musei, Fondazioni, Gallerie d'arte e Patrimonio culturale; Spettacolo dal vivo e Musica, Cinema, Televisione e audiovisivi. Si è, inoltre, trattato il tema del turismo, con una particolare attenzione al turismo culturale, approfondendo come il calo dei flussi turistici abbia contribuito negativamente sui redditi delle istituzioni culturali.

Abbiamo anche parlato delle politiche culturali e delle misure a sostegno del settore da parte del Governo italiano e, infine, sono state approfondite e confrontate le misure a sostegno di alcuni paesi europei (Francia, Germania, Regno Unito e Spagna) e successivamente quelle prese negli Stati Uniti d'America.

Nel prossimo capitolo, come in breve accennato, verranno trattati i temi della digitalizzazione e dell'innovazione all'interno dei musei, entrando nel vivo della conoscenza degli strumenti digitali

utilizzati, parte fondamentale della presente ricerca per capire come il settore ha messo in moto le proprie risorse per rispondere all'epidemia. Infine, verranno prese in esame le contraddizioni e le fragilità che hanno caratterizzato il settore, fornendo anche una panoramica sulle plausibili conseguenze future nel post-pandemia.

## 2. La digitalizzazione museale

Il capitolo che segue intende presentare la situazione museale, soprattutto quella italiana, legata alla digitalizzazione all'interno dei musei, fondazioni e gallerie d'arte durante il periodo della pandemia Covid-19. Vengono analizzati i principali strumenti tecnologici utilizzati dai musei per la fruizione a distanza, presentandone anche alcuni esempi, e, in seguito, viene approfondito il tema dell'innovazione tecnologica nelle istituzioni culturali, concentrandosi anche su tutte le condizioni di incertezza e precarietà che hanno coinvolto il settore. Infine, ci si sofferma sulle possibili declinazioni del mondo del digitale nel settore artistico-culturale in un futuro post-pandemico.

### 2.1. Il digitale nel pre-pandemia

Le istituzioni culturali italiane si occupano di una serie di attività connesse, che hanno come obiettivo primario la crescita culturale, turistica ed economica di tutto il paese.

Nel 2019, prima dello shock economico e sociale, provocato dalla pandemia Covid-19, secondo un'indagine di Openpolis<sup>139</sup>, gli investimenti per le attività culturali, l'intrattenimento e lo spettacolo dal vivo da parte dei comuni italiani sono stati in media pari a 21,8 euro pro capite<sup>140</sup>. Tra le città con più di 200mila abitanti Firenze è risultata essere la città ad avere investito di più, seguita da Trieste, Milano e Venezia<sup>141</sup>.

Tuttavia, nonostante i grandi investimenti, nel panorama artistico-culturale del pre-pandemia riuscire ad avere a disposizione tecnologie per un utilizzo più strutturato del digitale è stato un privilegio di pochi musei<sup>142</sup>. Infatti, su un campione di 422 musei, solo il 6% ha presentato un piano strategico riservato all'innovazione digitale, il 3% ha destinato parte del proprio budget ad investimenti nel digitale, mentre le competenze sono risultate eterogenee con il 37% dei musei che hanno presentato figure da designare al comparto digitale, ma senza averne un vero gruppo dedicato<sup>143</sup>.

---

<sup>139</sup> Fondazione indipendente senza scopo di lucro che promuove progetti, per l'accesso alle informazioni pubbliche, la trasparenza e la partecipazione democratica.

<sup>140</sup> Openpolis, *Gli investimenti dei comuni nei beni e nelle attività culturali*, <<https://www.openpolis.it/gli-investimenti-dei-comuni-nei-beni-e-nelle-attivita-culturali/>>, 27 gennaio 2021.

<sup>141</sup> Ibidem.

<sup>142</sup> Agostino Deborah, Arnaboldi Michela, Lorenzini Eleonora, *Verso un new normal dei musei post-COVID 19: quale ruolo per il digitale?* in «Economia della Cultura», vol. 1, 2020, p. 80.

<sup>143</sup> Ibidem.

Nel contesto del pre-pandemia, l'unica eccezione è stata quella legata ai canali social media; infatti, il 76% dei musei è risultato essere presente almeno su un canale social media, percentuale che è cresciuta del 22% tra il 2017 e il 2020<sup>144</sup>. Anche le competenze sui social si sono notevolmente diffuse, tanto che l'84% dei musei ha presentato, all'interno del proprio team, almeno un social media manager, interno o esterno<sup>145</sup>.

## 2.2. Il digitale e il Covid-19

Nel primo capitolo della presente ricerca si è fatto riferimento numerose volte alle ripercussioni economiche e sociali avvenute all'interno delle istituzioni culturali, a causa delle misure prese per limitare la diffusione della pandemia. La chiusura dei musei ha comportato, probabilmente in modo permanente, un cambio di mentalità di fruizione culturale e, infatti, durante i mesi di chiusura, è stato necessario cercare di trovare delle soluzioni creative, non potendo più usufruire dei luoghi della cultura.

Le organizzazioni culturali, soprattutto i musei, hanno visto sfumare la possibilità di offrire servizi che hanno sempre richiesto un'interazione diretta con i fruitori e, proprio per questo, le tecnologie digitali sono diventate i principali strumenti utilizzati nel settore per riuscire a superare questi limiti. Da parte dei musei in Italia, non di rado, la disponibilità di unità di produzione interna e/o lo sviluppo di collaborazioni già sperimentate o nuove con specialisti esterni hanno consentito a musei, gallerie, pubblici e privati, di aumentare la varietà e la quantità della loro offerta sul digitale e di cogliere una possibile occasione di sviluppo di comparti, ad ora secondari, della loro attività e, attraverso la tecnologia, un'opportunità di maggiori contatti e migliore conoscenza da parte del pubblico<sup>146</sup>.

Una ricerca condotta da NEMO<sup>147</sup>, tra marzo e aprile 2020, ha mostrato come, su 48 paesi totali con 961 musei coinvolti, tra cui 787 in Europa, più del 60% ha aumentato la propria presenza online, spostando diverse mansioni verso il settore della comunicazione e il 70% ha sviluppato la propria attività attraverso i social network, con Facebook che è risultato essere il più utilizzato.

---

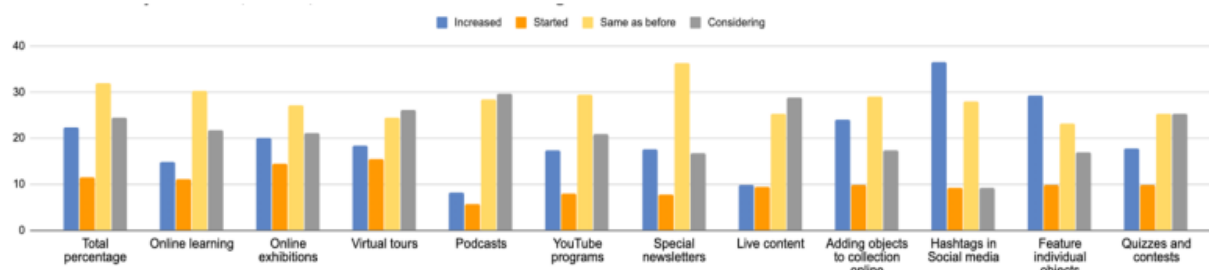
<sup>144</sup> Agostino Deborah, Arnaboldi Michela, Lorenzini Eleonora, *Verso un new normal dei musei post-COVID 19: quale ruolo per il digitale?* in «Economia della Cultura», vol. 1, 2020, p. 80.

<sup>145</sup> Ibidem.

<sup>146</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro Antonio, *Il settore culturale e il COVID-19. Emergenze e futuro*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2020, p. 5.

<sup>147</sup> NEMO, *Survey on the impact of Covid-19 situation on museums in Europe*, <[https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_Report\\_12.05.2020.pdf](https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf)>, maggio 2020.

Figura 2.1.: Servizi online offerti, aumentati, attivati o presi in considerazione



Fonte: NEMO

Come si può osservare dal grafico (Figura 2.1.) riportato sopra, i musei, durante la pandemia, sia per quanto riguarda le attività digitali aumentate che quelle avviate, hanno iniziato ad utilizzare i social media più di prima, diventando il principale mezzo di comunicazione grazie anche alla capacità di raggiungere in modo immediato il proprio pubblico. Ma non solo i social media hanno avuto un ruolo importante durante l'emergenza sanitaria; infatti, anche i tour virtuali e le mostre online hanno rappresentato un passo importante verso l'innovazione, diventando i principali strumenti digitali utilizzati dai musei<sup>148</sup>. Essi verranno approfonditi successivamente all'interno del capitolo (paragrafo 2.3.)

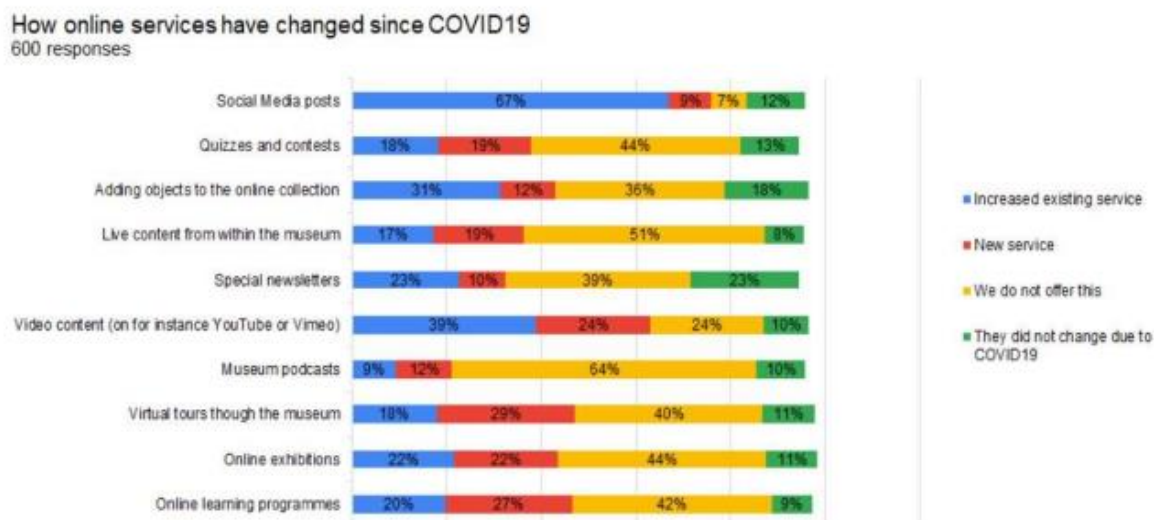
La pandemia ha avviato un cambiamento nel rapporto tra musei e digitale, che si spera possa durare nel tempo. Di seguito, viene posto un ulteriore grafico (Figura 2.2.), che mette in evidenza come il 93% dei musei coinvolti nell'indagine NEMO<sup>149</sup> abbia incrementato risorse verso uno o più servizi online. In particolare, sono stati rafforzati i post sulle piattaforme social e i contenuti video. Il 30% dei musei ha investito in tour virtuali e il 22% in mostre online<sup>150</sup>.

<sup>148</sup> Vilardo Giulia, Mazali Tatiana, *La virtualizzazione dei Musei alla prova del Covid-19. Un caso studio*, in «Mediascapes Journal», vol. 19, 2022, p. 182.

<sup>149</sup> NEMO, *Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe*, < [https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_FollowUpReport\\_11.1.2021.pdf](https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_FollowUpReport_11.1.2021.pdf)>, gennaio 2021.

<sup>150</sup> Vilardo Giulia, Mazali Tatiana, *Op. cit.*, p. 182.

Figura 2.2.: How online services have changed since COVID19



Fonte: NEMO

Tutto il discorso precedente risulta necessario per evidenziare come i musei abbiano aumentato di circa il 50% i servizi e i contenuti che vengono recepiti con l'idea di "digitalizzazione" museale<sup>151</sup>. Concentrandosi sull'Italia, si è potuto notare come, rispetto alla situazione pre-pandemica, secondo i dati forniti a maggio 2021 dall'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano, vi sia stata una notevole crescita dei musei che hanno aperto un proprio sito web, arrivando fino al 95%<sup>152</sup>. Ancora di più è stata la crescita sui canali social: il 76% dei musei ha aperto un account ufficiale sui social media, mentre il 69% ha deciso di pubblicare la propria collezione sul web<sup>153</sup>.

Incentivando questi comportamenti, lo stesso UNESCO, durante la primavera 2020, ha iniziato a lanciare diverse iniziative a sostegno del patrimonio culturale, cercando di puntare all'utilizzo del digitale su più livelli, da un lato per mantenere la visibilità e l'accessibilità dei siti, dall'altra per coinvolgere pubblici diversificati. Alcune di queste campagne sono state globali sui social media, come #ShareOurHeritage o #YouthofUNESCO, mentre altre sono state rappresentate da mostre online in collaborazione con *Google Arts & Culture* o da *meeting online* con i Ministri della cultura di tutto il mondo<sup>154</sup>. *Google Arts & Culture* è un'iniziativa nata l'11 febbraio 2011, attraverso la collaborazione di numerose fondazioni, organizzazioni, associazioni culturali e artisti di tutto il

<sup>151</sup> Vilardo Giulia, Mazali Tatiana, *La virtualizzazione dei Musei alla prova del Covid-19. Un caso studio*, in «Mediascapes Journal», vol. 19, 2022, p. 182.

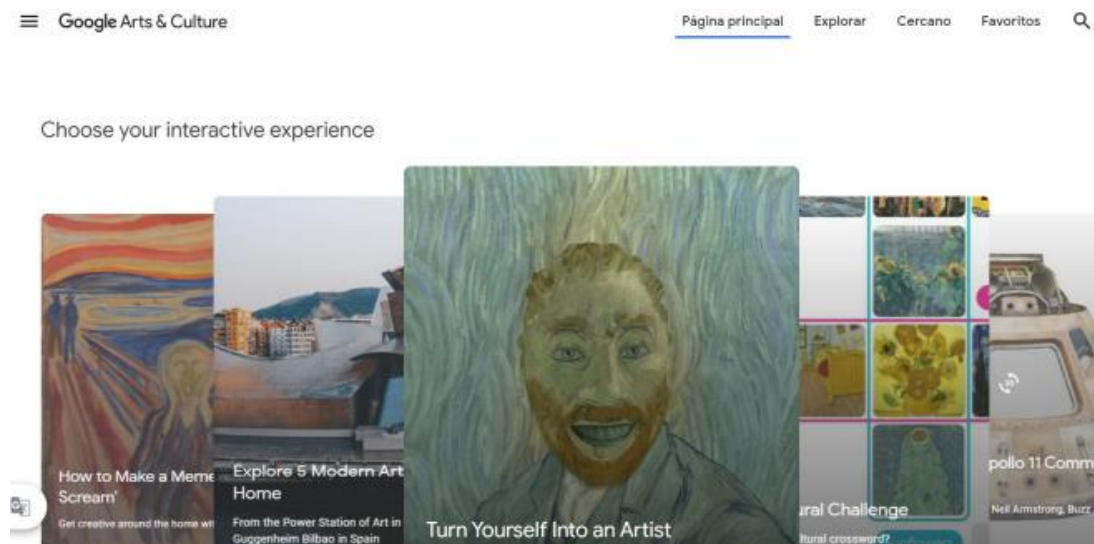
<sup>152</sup> Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali (2021), *Extended Experience: la sfida per l'ecosistema culturale*, Politecnico di Milano, Conferenza 25 maggio 2021.

<sup>153</sup> Ibidem.

<sup>154</sup> Vilardo Giulia, Mazali Tatiana, *Op. cit.*, p. 180.

mondo<sup>155</sup>. Il principale obiettivo della piattaforma è quello di portare l'arte e la cultura in tutte le parti del mondo, in modo che sia disponibile per chiunque, attraverso la presentazione di immagini in alta risoluzione e supportando le gallerie d'arte e i musei nella realizzazione dei tour virtuali<sup>156</sup>.

Figura 2.3.: Interfaccia di Google Arts & Culture



Fonte: Google Arts & Culture

La digitalizzazione museale ha portato un cambio, da alcuni sostenuto anche essenziale, nella relazione tra i musei e i propri visitatori: ha aumentato la qualità dell'esperienza, rendendo i musei accessibili e promuovendo l'utilizzo dei valori e delle risorse degli stessi su campi diversi. Infatti, la comunicazione è sempre stata fondamentale nel contesto museale e ha aumentato le soluzioni utilizzabili per creare contenuto, che hanno visto un avvicinamento progressivo alla tecnologia digitale e, di conseguenza, del suo sviluppo<sup>157</sup>. Questo ha condotto ad un'esperienza ancora più ricca e memorabile per i fruitori, creando nuove opportunità per cambiare la loro relazione con i musei e modificando a loro volta i contenuti proposti con la loro partecipazione attiva, dimostrando di avere un ruolo fondamentale all'interno dell'industria museale<sup>158</sup>. Infatti, cercare di approfondire questo tipo di relazione sarebbe molto importante per il futuro dei musei nel contesto del post-pandemia.

<sup>155</sup> Verde Ana, Valero Jose Manuel, *Virtual museums and Google arts & culture: Alternatives to the face-to-face visit to experience art*, in «International Journal of Education and Research», vol. 9, 2021, p. 49.

<sup>156</sup> Ibidem.

<sup>157</sup> Choi Byungjin, Kim Junic, *Changes and Challenges in Museum Management after the COVID-19 Pandemic*, in «Journal of Open Innovation», vol. 7, n. 148, p. 4.

<sup>158</sup> Ibidem.



### 2.2.1. Il coinvolgimento degli utenti

Il processo d'innovazione all'interno delle organizzazioni culturali ha migliorato la qualità del servizio e ha consentito l'espansione del suo utilizzo. Grazie alle tecnologie digitali, è stato possibile per i musei andare oltre allo spazio fisico e aggiungere dei nuovi servizi a quelli già esistenti, in questo modo più utenti hanno potuto usufruirne.

I musei hanno iniziato a trasformarsi da “spazi per persone” a “spazi di persone”, coinvolgendo sempre di più i propri visitatori all'interno dei contenuti ed amplificando la loro funzione sociale<sup>159</sup>. Le funzioni sociali dei musei non fanno riferimento solo ai benefici economici, ma contribuiscono alle prospettive sociali e riflettono una cultura più democratica, cercando di partecipare all'inclusione sociale<sup>160</sup>.

Questo fa capire come le nuove tecnologie abbiano portato i musei verso una dimensione più orientata all'esperienza e, con l'apertura online, hanno espanso le attività degli utenti, diventando sempre più inclini a sviluppare spazi incentrati sull'utente stesso<sup>161</sup>. Di conseguenza, l'apertura e l'attività creata dal digitale ha aumentato il numero di visitatori e ha migliorato la gestione da parte dei musei, grazie all'opportunità creata dall'interazione degli utenti stessi<sup>162</sup>.

Durante la pandemia, il contesto sociale è cambiato ed è risultato fondamentale anche il contributo delle comunità locali, che attraverso i media digitali, hanno contribuito ad espandere i partecipanti alle attività museali. Da questa prospettiva, è diventato importante per i nuovi media dei musei costruire un museo chiamato “costruttivista”, ovvero un museo formato dalle comunità locali attraverso la personalizzazione focalizzata sulle preferenze dell'utente e sulla sua partecipazione<sup>163</sup>.

Questi cambiamenti hanno portato come risultato un coinvolgimento maggiore dei fruitori e l'espansione dell'esperienza, che ci si aspetta possano condurre alla co-creazione del valore, e in futuro al raggiungimento della piena innovazione. Tuttavia, in una società come quella italiana, in cui gli over 65 rappresentano il 22,8% della popolazione totale, è emerso come in realtà questo processo possa diventare più difficile del previsto, in quanto siamo ancora, a livello di società, segmentati per

---

<sup>159</sup> Choi Byungjin, Kim Junic, *Changes and Challenges in Museum Management after the COVID-19 Pandemic*, in «Journal of Open Innovation», vol. 7, n. 148, p. 4.

<sup>160</sup> Ibidem.

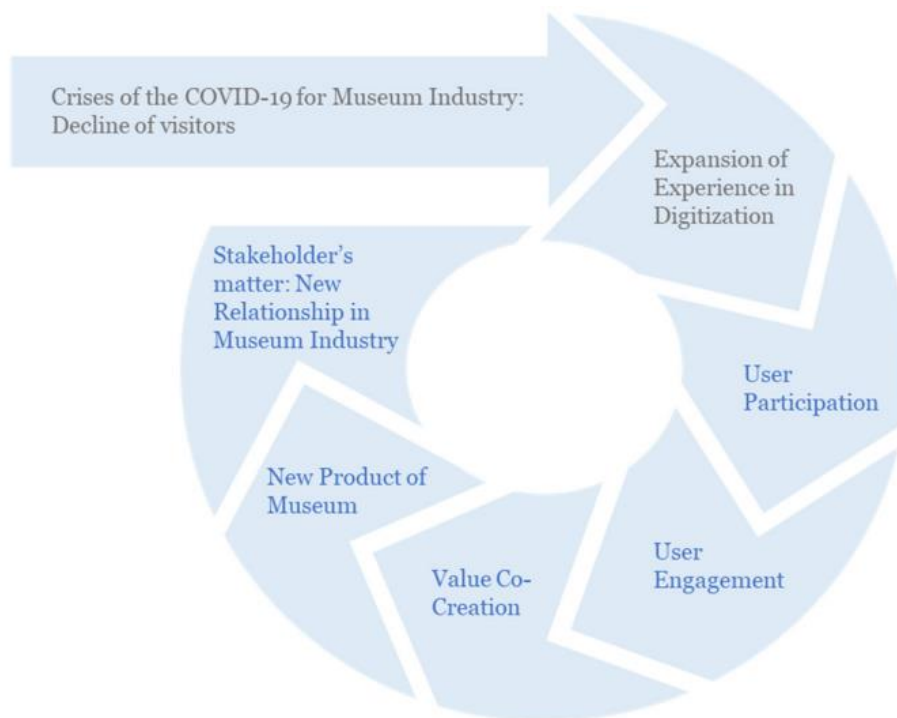
<sup>161</sup> Ibidem.

<sup>162</sup> Ibidem.

<sup>163</sup> Choi Byungjin, Kim Junic, *Op. cit.*, p. 5.

età, provenienza geografica e grado di produttività<sup>164</sup>. Infatti, negli anni scorsi, diversi musei hanno continuato a chiedersi quali fossero le misure migliori per accogliere il pubblico più anziano<sup>165</sup>. Nella figura posta di seguito (Figura 2.4.) viene rappresentata tutta la struttura concettuale della trasformazione, passaggio per passaggio, dell'industria museale durante il Covid-19, partendo dal declino dei visitatori, passando per l'espansione dell'esperienza digitale, fino ad arrivare alla nuova relazione creatasi tra il museo e il visitatore.

Figura 2.4.: Struttura concettuale di trasformazione dei musei con il digitale durante il Covid-19



Fonte: *Journal of Open Innovation*

I musei hanno affrontato un'esperienza di completa trasformazione digitale e i cambiamenti avvenuti nel contesto esterno legati al Covid-19 hanno modificato il modo di operare delle istituzioni culturali. Secondo le statistiche del *Korea National Culture and Arts Survey*<sup>166</sup> le presenze di visitatori nel settore artistico-culturale nel 2020 sono diminuite del 60.5%, calo del 21.3% rispetto al 2019, e proprio per questo motivo i musei hanno puntato sull'utilizzo della tecnologia digitale per superare

<sup>164</sup> Cimoli Anna Chiara, *Musei, territori, comunità interpretative: le nuove sfide della partecipazione*, in «Il Capitale culturale», nr. 11, 2020, p. 258.

<sup>165</sup> Ibidem.

<sup>166</sup> Ministry of Culture, Sports and Tourism, *Korea National Culture and Arts Survey, The Attendance Rate of Culture and Art in 2020*, <http://27.101.209.87/Sviewer/index.php?kid=21022415101558369>, dicembre 2020, p. 25.

la situazione. Il diretto coinvolgimento degli utenti ha dato molte informazioni da prospettive diverse e ha diversificato la visione della collezione, amplificando l'immaginazione dei fruitori che ha portato a completare il loro apprezzamento<sup>167</sup>.

La diminuzione delle opportunità di incontrarsi dal vivo durante la pandemia ha condotto ad un aumento di volontà nella comunicazione con gli altri, incoraggiando la partecipazione degli utenti sulle piattaforme online<sup>168</sup>. Questo ha fatto strada all'innovazione, che ha fatto sì che i musei trovassero dei metodi più efficaci per comunicare con i propri visitatori.

## 2.2.2. La co-creazione del valore

La co-creazione del valore è stata oggetto numerose volte di studi nel settore artistico-culturale e, in particolare, nel management dei musei. È stato soprattutto molto dibattuto in letteratura il significato proprio di valore culturale e come una maggiore partecipazione dei visitatori potesse incrementare il livello di *accountability* e di legittimazione delle istituzioni culturali<sup>169</sup>. Di fondamentale importanza è risultato essere il concetto di *engagement* tra le organizzazioni culturali e le comunità, anche di tipo virtuale<sup>170</sup>. Il meccanismo, infatti, non si è limitato solo alla partecipazione attiva dei visitatori, ma ha direttamente inciso nel processo di fruizione e di creazione dell'opera con l'aiuto delle nuove tecnologie, che hanno incrementato le capacità co-creative degli utenti<sup>171</sup>.

Proprio per questo, durante la pandemia, i musei si sono trasformati in istituzioni incentrate sugli utenti, che hanno potuto sempre più facilmente accedere ai contenuti attraverso gli strumenti digitali. Infatti, i musei hanno iniziato a creare contenuti che i fruitori potessero scegliere da sé, implicando una relazione a ruoli alterni con continui scambi di responsabilità<sup>172</sup>. Le nuove tendenze, aumentate con il digitale, hanno condotto i musei a diventare manager delle attività degli utenti e, di conseguenza, il ruolo dei visitatori è cambiato da semplice consumatore a co-creatore del valore<sup>173</sup>. Inoltre, per ritornare al discorso sociale, il museo visto come mediatore, ha creato un programma incentrato sull'utente, che ha promosso la differenziazione nelle *community*, basandosi sulla loro

---

<sup>167</sup> Choi Byungjin, Kim Junic, *Changes and Challenges in Museum Management after the COVID-19 Pandemic*, in «Journal of Open Innovation», vol. 7, n. 148, p. 7.

<sup>168</sup> Ivi p. 8.

<sup>169</sup> Vignieri Vincenzo, *Co-produzione di valore nei servizi museali e performance multidimensionali: un approccio dinamico al supporto del management culturale*, in «Sinergie», vol. 38, issue 3, 2020, p. 218.

<sup>170</sup> Ibidem.

<sup>171</sup> Ibidem.

<sup>172</sup> Choi Byungjin, Kim Junic, *Op. cit.*, p. 9.

<sup>173</sup> Ibidem.

prospettiva di gruppo e apertura e, in questo modo, i musei hanno potuto utilizzare le relazioni sociali come mezzo primario<sup>174</sup>.

I programmi incentrati sui fruitori hanno modificato la visione del “sistema museo” e i musei, che in precedenza si sono concentrati solo sulle collezioni, si sono trasformati in musei incentrati sulle relazioni sociali, espandendo il valore di co-creazione tra visitatori e istituzioni culturali<sup>175</sup>.

## 2.3. Gli strumenti digitali

La risposta dei musei alle misure di chiusura, durante l'emergenza sanitaria Covid-19, è stata principalmente attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali. Soprattutto, molti di essi hanno deciso di portare le loro intere collezioni online, istituendo una serie di iniziative digitali che mettessero in mostra la creatività, diversità e comunità dell'intero settore artistico-culturale<sup>176</sup>.

Le piattaforme digitali sono diventate il punto di riferimento dei musei, cercando di riprodurre l'esperienza di visita e di creare un nuovo tipo di rapporto con i propri pubblici<sup>177</sup>.

Numerosi sono stati gli strumenti digitali utilizzati dalle organizzazioni culturali per entrare in contatto con le proprie *community*, di seguito vengono approfonditi i principali servendosi anche di alcuni esempi dimostrativi.

### 2.3.1. I Tour virtuali

La prima risposta in termini di strumenti digitali, che è arrivata dai musei durante la pandemia, è quella legata ai tour virtuali.

I musei hanno intuito che i visitatori sarebbero stati comunque interessati a vedere le collezioni anche con le porte chiuse a causa delle misure di sicurezza<sup>178</sup>. Infatti, l'idea del tour virtuale è stata già

---

<sup>174</sup> Choi Byungjin, Kim Junic, *Changes and Challenges in Museum Management after the COVID-19 Pandemic*, in «Journal of Open Innovation», vol. 7, n. 148, p. 9.

<sup>175</sup> Ibidem.

<sup>176</sup> Burke Verity, Jorgensen Dolly, Jorgensen Finn Arne, *Museums at Home: Digital Initiatives in Response to COVID-19*, in «Norsk Museumstidsskrift», vol. 6, n. 2, 2020, p. 117.

<sup>177</sup> Ibidem.

<sup>178</sup> Burke Verity, Jorgensen Doly, Jorgensen Finn Arne, *Op. cit.*, p. 118.

sperimentata prima dell'emergenza sanitaria, che ha poi forzato i fruitori a vivere l'esperienza culturale esclusivamente attraverso il mezzo digitale<sup>179</sup>.

Utilizzando la piattaforma messa a disposizione da *Google Arts and Culture*, molti musei hanno potuto caricare i propri tour virtuali e gli utenti hanno potuto fare una vera passeggiata virtuale a 360 gradi all'interno e all'esterno del luogo culturale attraverso la tecnologia di *Google Street View*.

I tour più apprezzati durante la pandemia hanno proposto contenuti che sarebbero stati troppo costosi o troppo fantasiosi da realizzare all'interno dell'istituzione culturale stessa, sia per una questione di limiti di spazio che di limiti di budget<sup>180</sup>. Infatti, sono stati proposti dai musei stessi numerosi temi da poter realizzare sfruttando il digitale, che, in base alle visualizzazioni, hanno catturato di più gli utenti rispetto alle collezioni nazionali dei diversi paesi.

Durante l'emergenza sanitaria è nata una vera e propria battaglia alla creatività e i tour virtuali che hanno riscontrato maggior successo sono stati: quello del Museo d'Orsay di Parigi, del Museo di Storia Naturale di Londra, del Louvre di Parigi e dei Musei Vaticani di Città del Vaticano<sup>181</sup>.

Sono anche emersi diversi pro e contro legati ai tour virtuali. All'interno del museo fisico è sempre stato possibile vedere la narrativa delle esibizioni o delle collezioni in armonia con l'architettura del luogo, mostrando lo sviluppo di un tema o di una storia e anche l'ordine con il quale i diversi pezzi sono stati organizzati<sup>182</sup>. Proprio per questo, la vera difficoltà incontrata dai tour realizzati con il digitale è stata che non è possibile incorporare completamente l'architettura della struttura al proprio interno e, molto spesso, è risultato impossibile connettere i pezzi d'arte con la narrativa dell'esibizione e, proprio a causa di questo limite, sono stati visti solo come immagini individuali.

I visitatori, però, hanno tratto dei benefici dal digitale, come per esempio il non dover fare lunghe code durante gli orari di apertura dei musei, ma hanno anche testimoniato alcune difficoltà a causa dei sistemi di navigazione o della lentezza di internet che hanno fatto capire che i tour virtuali sono diventati importanti per l'accessibilità dei musei, ma non tutti gli utenti possono usufruirne in modo egualitario<sup>183</sup>.

Durante la pandemia i tour virtuali hanno portato ai fruitori un'esperienza alternativa rispetto a quella standard, incentivando anche l'attuazione di proposte nuove e più originali.

---

<sup>179</sup> Burke Verity, Jorgensen Dolly, Jorgensen Finn Arne, *Museums at Home: Digital Initiatives in Response to COVID-19*, in «Norsk Museumstidsskrift», vol. 6, n. 2, 2020, p. 118.

<sup>180</sup> Ibidem.

<sup>181</sup> Ibidem.

<sup>182</sup> Ibidem.

<sup>183</sup> Ibidem.

### 2.3.2. Le mostre temporanee digitali

All'inizio del 2020 molti musei si sono trovati in una situazione scomoda nell'organizzazione delle mostre temporanee a causa delle restrizioni pandemiche e hanno dovuto chiudere le porte ai visitatori invece che dare loro il benvenuto.

Le mostre temporanee, concordate in precedenza, sono state progettate per durare un certo periodo di tempo e quel tempo avrebbe potuto essere parziale o addirittura completamente perso a causa della chiusura delle istituzioni culturali, tanto che i musei sono stati costretti a ripensare completamente a come portare queste esposizioni temporanee fuori dalle mura dei musei stessi<sup>184</sup>. Anche in questo caso le soluzioni adottate hanno riguardato il digitale, spingendo le organizzazioni culturali a spostare le attività online.

Diverse mostre temporanee sono state presentate ai visitatori sfruttando il live streaming delle piattaforme digitali, fornendo anche elementi in più agli stessi, come ad esempio alcuni spunti sui processi di installazione delle esposizioni, che raramente possono essere visti durante le mostre fisiche<sup>185</sup>.

Le mostre temporanee svolte completamente o in parte in digitale hanno dimostrato come i musei sono stati in grado di utilizzare gli strumenti online per portare i visitatori alle mostre direttamente da casa, mantenendo comunque un *focus* sulle installazioni fisiche<sup>186</sup>. Infatti, le versioni in digitale delle mostre temporanee sono diventate un ripiego in attesa che arrivassero tempi migliori per tutto il settore artistico-culturale e che i fruitori potessero nuovamente recarsi di persona nei musei.

La maggior parte di mostre temporanee digitali realizzate hanno sfruttato la piattaforma di *Google Arts & Culture* e, grazie ad essa, i curatori hanno potuto mescolare i materiali presi dalla mostra fisica originale mischiandoli con altri materiali, che non era stato possibile adattare all'interno dell'originale. All'interno di queste mostre è stato possibile mescolare quadri, documenti, immagini, foto di artefatti e video, fondendo perfettamente gli elementi del digitale e quelli di una mostra classica<sup>187</sup>.

L'approccio online ha consentito ai musei di mostrare i loro contenuti, di rimanere impegnati con il loro pubblico e cercare di attirare anche nuovi potenziali visitatori.

---

<sup>184</sup> Burke Verity, Jorgensen Dolly, Jorgensen Finn Arne, *Museums at Home: Digital Initiatives in Response to COVID-19*, in «Norsk Museumstidsskrift», vol. 6, n. 2, 2020, p. 119.

<sup>185</sup> Ibidem.

<sup>186</sup> Ibidem.

<sup>187</sup> Burke Verity, Jorgensen Dolly, *Op. cit.*, p. 120.

### 2.3.3. I Social Media

Lo strumento digitale più utilizzato dai musei durante la pandemia Covid-19 è rappresentato dai social media, che attraverso il lancio di diverse iniziative hanno potuto trasformarsi da canali di comunicazione a veri e propri strumenti con i quali diffondere contenuti culturali.

I musei hanno iniziato ad utilizzare i social media per poter raggiungere una maggiore fetta di pubblico, infatti, i dati di *We Are Social* hanno mostrato come il 45% della popolazione mondiale possiede almeno un account sui social media, mentre per quanto riguarda l'Italia singolarmente la percentuale è scesa leggermente al 42%<sup>188</sup>.

I social media hanno portato una certa democratizzazione della comunicazione, donando un poter maggiore alla pubblica partecipazione, che ha fortemente scosso tutto il settore artistico-culturale, specialmente i musei, che si sono trovati nella situazione in cui tutto il materiale culturale è stato a carico della comunicazione online<sup>189</sup>. Infatti, la democratizzazione della comunicazione ha portato i musei a spostarsi dal metodo tradizionale a quello legato alla co-creazione, come visto nel paragrafo 2.2.2. Inoltre, gestire i social media ha comportato una necessità di nuove capacità e processi, che prima difficilmente sono state utilizzate.

I musei hanno stabilito un sistema per connettersi agli utenti attraverso modelli elaborati attraverso le piattaforme digitali, trasformandoli da musei considerati non autonomi ad un vero e proprio *network* di partecipazione<sup>190</sup>. Anche se questo sistema resta ancora in evoluzione, durante la pandemia il progresso è stato più che consistente, grazie anche alla legislazione, che in Italia è stata rappresentata dal Piano Triennale per la digitalizzazione e Innovazione dei musei che nel 2018 ha condiviso le linee guida principali per semplificare le amministrazioni museali, producendo meno documenti cartacei e affidandosi di più al digitale<sup>191</sup>.

Durante l'emergenza sanitaria, le piattaforme social media, soprattutto Facebook, Twitter e Instagram sono diventate fondamentali per la diffusione della cultura: i musei hanno visto durante quel periodo un aumento più che significativo delle loro attività online.

Nel grafico posto di seguito (Figura 2.5.) è possibile notare come, per i musei italiani presi in considerazione, in media i musei hanno quasi raddoppiato il numero di post sui social media a partire da marzo 2020: 25 post al mese su Facebook sono diventati 40, su Twitter 32 post al mese sono diventati 60 e su Instagram si è passati da 15 a 33 post al mese.

---

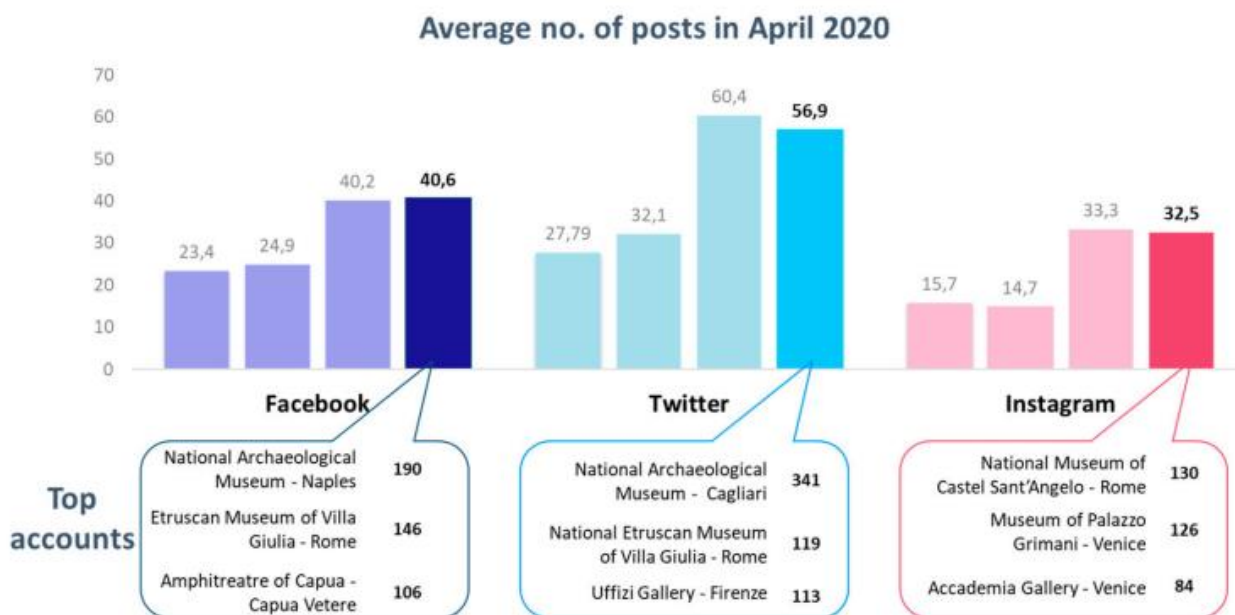
<sup>188</sup> We are Social, *Global Digital Report 2019*, <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>, maggio 2020.

<sup>189</sup> Agostino Deborah, Arnaboldi Michela, Lampis Antonio, *Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness*, in «Museum Management and Curatorship», vol. 35, n. 4, 2020, p. 363.

<sup>190</sup> Ivi p. 364.

<sup>191</sup> Agostino Deborah, Arnaboldi Michela, Lampis Antonio, *Op. cit.*, p. 365.

Figura 2.5.: Media di post dei musei sui social media divisi per piattaforma



Fonte: *Museum Management and Curatorship*

I musei non hanno solo aumentato la loro attività online, ma hanno anche modificato i contenuti da mostrare sui canali. Da canali di comunicazione si è passati a strumenti per diffondere conoscenza, come per esempio condividere informazioni riguardanti un pezzo d'arte e rivelare alcuni dettagli sconosciuti<sup>192</sup>. Diversi sono stati anche i contenuti proposti come interviste, quiz o video interattivi, proprio per riuscire ad attirare più utenti possibili<sup>193</sup>. Inoltre, sono state proposte diverse iniziative educative con un'interazione in tempo reale tra il museo e gli studenti a cui le attività erano rivolte<sup>194</sup>. In altre parole, è stato dimostrato come durante la pandemia un museo più attivo online ha attratto maggiormente il pubblico. Probabilmente, in futuro si andrà incontro all'utilizzo dell'ambiente fisico con un incremento dell'uso delle attività online mescolate a quelle fisiche. Ad oggi è solo possibile prendere ispirazione e riflettere su quello che il futuro presenta in termini di apprezzamento della cultura, luoghi della cultura ed eventi culturali.

<sup>192</sup> Agostino Deborah, Arnaboldi Michela, Lampis Antonio, *Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness*, in «Museum Management and Curatorship», vol. 35, n. 4, 2020, p. 367.

<sup>193</sup> Ibidem.

<sup>194</sup> Ibidem.



### 2.3.4. Alcuni esempi

Dopo aver trattato singolarmente i principali strumenti digitali utilizzati dai musei durante la pandemia Covid-19, risulta importante portare alcuni esempi per dimostrare più concretamente come i musei, attraverso i tour virtuali, le mostre temporanee digitali, i social media, le piattaforme di *Google Arts & Culture* e *Google Street View* e attraverso la co-creazione con i propri utenti, siano riusciti a creare un meccanismo di consegna del contenuto culturale andando oltre il tradizionale.

Di seguito vengono infatti proposte alcune delle iniziative di maggior successo realizzate da musei di tutto il mondo.

#### **Il tour virtuale di 360° del Museo d'Orsay di Parigi**

Il tour virtuale del Museo d'Orsay di Parigi è risultato essere stato uno dei tour virtuali più apprezzati dagli utenti, fornendo una panoramica dello spazio esterno del museo su *1 Rue de la Légion d'Honneur* di Parigi con tutta la zona adiacente e dello spazio fisico interno del museo mostrandone le sue sale immense e tutta la collezione al completo con capolavori dell'Impressionismo e Post-impressionismo<sup>195</sup>. Per la realizzazione dello spazio esterno è stata utilizzata la piattaforma *Google Street View*, mentre per lo spazio interno quella di *Google Arts & Culture*. Seguono alcune immagini del tour (Figura 2.6., Figura 2.7., Figura 2.8.).

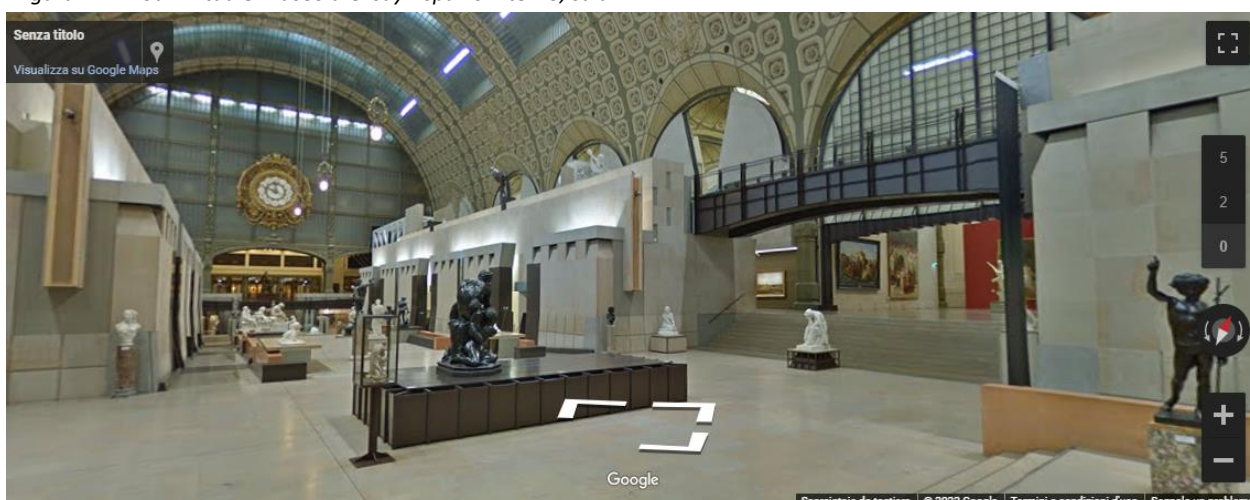
Figura 1.6.: Tour virtuale Museo d'Orsay - spazio esterno



Fonte: Beni culturali online

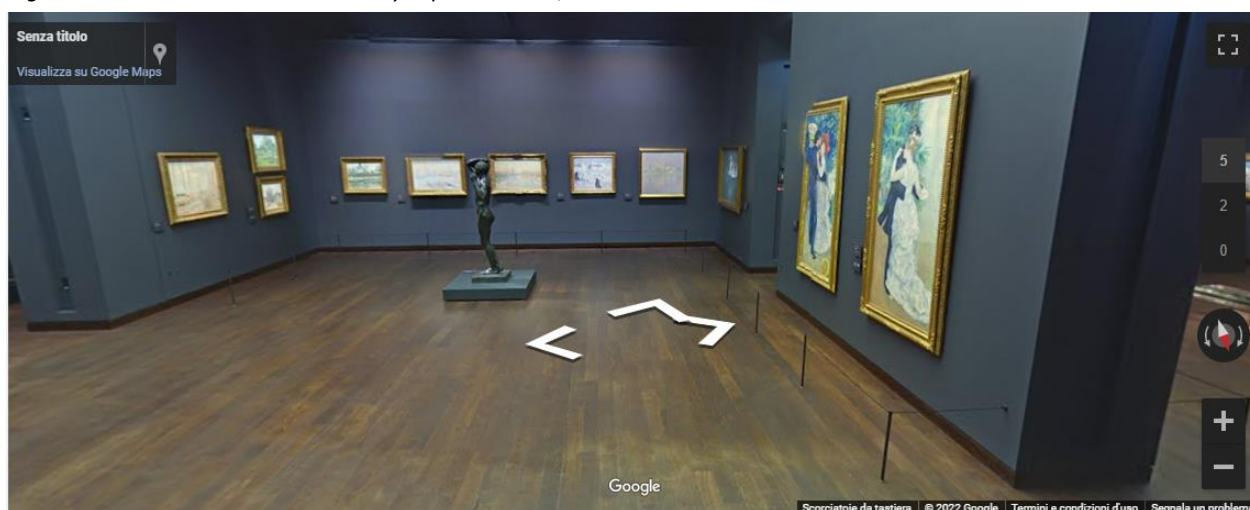
<sup>195</sup> Beni culturali online, *Museo d'Orsay. Virtual Tour 360°*, <[https://www.beniculturalionline.it/location-3917\\_Museo-d'Orsay---Virtual-Tour-360%C2%B0.php](https://www.beniculturalionline.it/location-3917_Museo-d'Orsay---Virtual-Tour-360%C2%B0.php)>.

Figura 2.7.: Tour virtuale Museo d'Orsay - spazio interno, sala 1



Fonte: Beni culturali online

Figura 2.8.: Tour Virtuale Museo d'Orsay - spazio interno, sala 2



Fonte: Beni culturali online

## **Il tour virtuale di 360° dei Musei Vaticani**

I Musei Vaticani di Città del Vaticano, Città-Stato circondata da Roma, presentano un'enorme collezione di lavori pittorici all'interno della Chiesa da mostrare. La collezione è composta dai migliori lavori creati durante il Rinascimento e il suo tour virtuale di 360°<sup>196</sup> porta in digitale alcune delle opere d'arte più famose del mondo<sup>197</sup>. Il tour virtuale è reperibile sul sito internet e rappresenta

<sup>196</sup>Sito Musei Vaticani, *Musei Vaticani. Virtual Tour 360°*, <https://m.museivaticani.va/content/museivaticani-mobile/en/collezioni/musei/tour-virtuali-elenco.html>.

<sup>197</sup> Verde Ana, Valero Jose Manuel, *Virtual museums and Google arts & culture: Alternatives to the face-to-face visit to experience art*, in «International Journal of Education and Research», vol. 9, 2021, p. 48.

una bellissima esperienza per tutti i visitatori, specialmente per gli studenti che nelle scuole studiano le opere di quel periodo<sup>198</sup> (Figura 2.9.).

Figura 2.9.: Tour virtuale Musei Vaticani



Fonte: Musei Vaticani

### **La mostra temporanea digitale “In the Clouds”**

La mostra “*In the Clouds*” avrebbe dovuto aprire al pubblico al Museo norvegese d’arte Stavanger nel marzo 2020. A causa della chiusura delle istituzioni culturali per la pandemia, il direttore del museo Hanne Beate Ueland e il curatore Gudmundson hanno deciso di realizzarla utilizzando gli strumenti digitali<sup>199</sup>. Il 20 marzo 2020 il museo ha lanciato un evento live streaming attraverso Facebook con il contributo di circa 400 utenti live, collegati in un’ora e mezza di diretta<sup>200</sup>. Il live streaming ha consentito agli utenti di poter prendere visione delle attività realizzate dal museo, sfruttando a pieno gli strumenti online, ma mantenendo la concentrazione sull’esposizione fisica. In seguito all’allentamento delle misure, il Museo d’arte Stavanger ha potuto aprire “*In the Clouds*” ad un piccolo gruppo di visitatori il 12 maggio 2020.

---

<sup>198</sup> Verde Ana, Valero Jose Manuel, *Virtual museums and Google arts & culture: Alternatives to the face-to-face visit to experience art*, in «International Journal of Education and Research», vol. 9, 2021, p. 48.

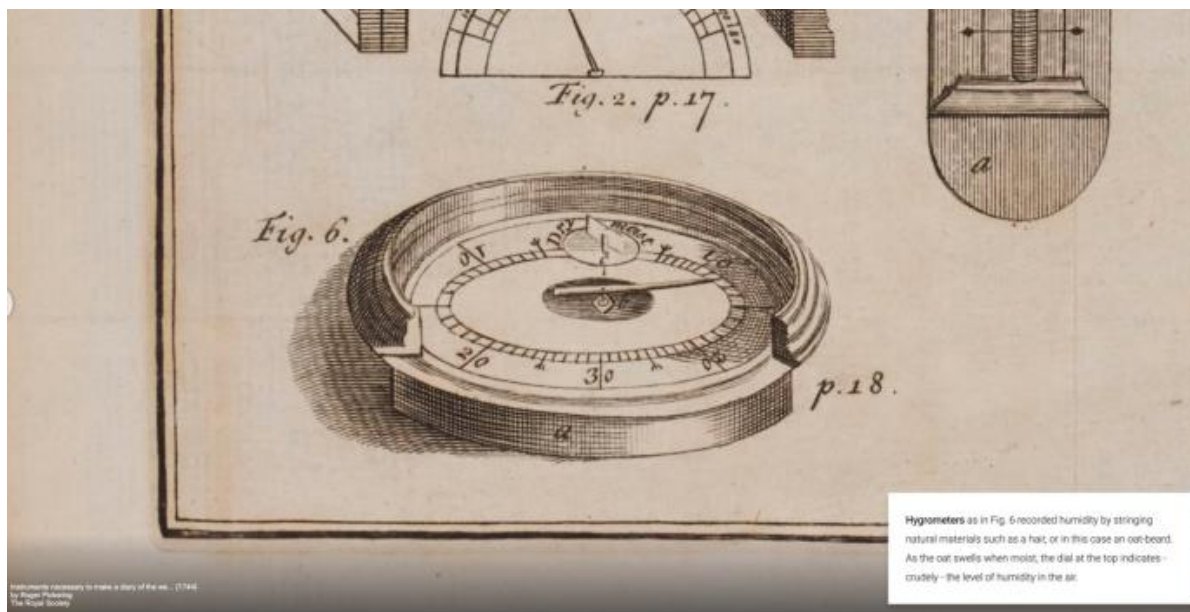
<sup>199</sup> Burke Verity, Jorgensen Dolly, Jorgensen Finn Arne, *Museums at Home: Digital Initiatives in Response to COVID-19*, in «Norsk Museumstidsskrift», vol. 6, n. 2, 2020, p. 119.

<sup>200</sup> Ibidem.

## La mostra temporanea digitale “Stormy Weather: From Lore to Science”

La mostra temporanea “Stormy Weather” doveva aprire al pubblico al Royal Society di Londra nel marzo 2020. È nata dalla collaborazione tra il Royal Society e il *Met Office*, che hanno poi preso la decisione di rimuoverla e riproporla in futuro, a differenza della mostra “*In the Clouds*”<sup>201</sup>. Infatti, inizialmente, non è esistita nessuna versione online della mostra, le organizzazioni hanno cercato solamente di posporre la versione fisica. Tuttavia, con nessuna riapertura imminente, il museo ha poi preso una decisione definitiva, riorganizzando la mostra e spostandola completamente in digitale usufruendo della piattaforma di *Google Arts & Culture*<sup>202</sup>. I curatori hanno potuto fare un mix tra gli elementi già presenti nella mostra fisica, unendoli ad altri materiali di proprietà di *Arts & Culture*: sono stati proposte delle serie online composte da sei parti, portando i visitatori in un viaggio tra le prime tradizioni metereologiche, fino ad arrivare alle modalità scientifiche più moderne di prevedere le condizioni climatiche<sup>203</sup> (Figura 2.10.).

Figura 2.10.: “Stormy Weather”, mostra temporanea digitale



Fonte: Università di Stavanger

<sup>201</sup> Burke Verity, Jorgensen Dolly, Jorgensen Finn Arne, *Museums at Home: Digital Initiatives in Response to COVID-19*, in «Norsk Museumstidsskrift», vol. 6, n. 2, 2020, p. 120.

<sup>202</sup> Ibidem.

<sup>203</sup> Ibidem.

## La “Getty Museum Challenge” sui social media

Il Getty Museum di Los Angeles il 14 marzo 2020 ha lanciato una *challenge* sui social media, basata sul ricreare alcune opere d’arte con l’utilizzo di oggetti che gli utenti possedevano direttamente in casa propria<sup>204</sup>. La “*Getty Museum Challenge*” ha attirato decine di migliaia di persone, che hanno ricreato le loro versioni delle più famose opere d’arte contenute all’interno del museo californiano e le hanno poi postate sui social media Twitter, Facebook e Instagram<sup>205</sup>. I risultati ottenuti sono stati un mix di creatività, senso dell’umorismo e divertimento, utilizzando come punto di riferimento alcune delle opere d’arte più famose. Virali online sono diventate le reinterpretazioni del cantante Peter Brathwaite della *Black Opera*, che ha partecipato alla *challenge* rappresentando un servo in due dipinti, datati 1623 e 1770, e postando successivamente le due immagini su Twitter. Il contributo di Peter Brathwaite è stato fondamentale sui social media nella campagna #BlackLivesMatter<sup>206</sup>. Di seguito vengono poste due immagini delle sue reinterpretazioni (Figura 2.11., Figura 2.12.).

Figura 2.11.: Peter Brathwaite, opera di Anthony Van Dyck



Fonte: Twitter Peter Brathwaite

Figura 2.12.: Peter Brathwaite, opera di Francesco Guardi



Fonte: Twitter Peter Brathwaite

<sup>204</sup> Burke Verity, Jorgensen Dolly, Jorgensen Finn Arne, *Museums at Home: Digital Initiatives in Response to COVID-19*, in «Norsk Museumstidsskrift», vol. 6, n. 2, 2020, p. 121.

<sup>205</sup> Sito Getty Museum, *Getty Artworks Re-created by Geniuses the World Over*, <https://www.getty.edu/news/getty-artworks-recreated-with-household-items-by-creative-geniuses-the-world-over/>, marzo 2020.

<sup>206</sup> Peter Brathwaite, Instagram, < [https://www.instagram.com/peter\\_brathwaite/?hl=en](https://www.instagram.com/peter_brathwaite/?hl=en)>, 2020.

### **Il flashmob virtuale “ArtYouReady”**

Il Ministro dei beni culturali italiano ha cercato di spingere delle iniziative sociali per stimolare la creatività durante la pandemia. Una di queste è stata l’organizzazione del flashmob virtuale “ArtYouReady”, realizzato il 29 marzo 2020<sup>207</sup>. Si è trattato di un flashmob a tema culturale nel quale è stato chiesto agli utenti di postare delle fotografie riguardanti i loro luoghi culturali preferiti<sup>208</sup>. È stato un evento di grande successo, tanto che è diventato un appuntamento regolare di ogni domenica e altri flashmob sono stati realizzati basandosi su questo modello, come per esempio “viaggioinitalia”, dove è stato chiesto agli utenti di condividere delle immagini dei paesaggi italiani con l’estate all’orizzonte<sup>209</sup>.

### **La tela multimediale “Media Canvas” a Seoul Square**

Uno dei migliori esempi di co-creazione e partecipazione dell’utente è stata realizzata a Seoul. Nella capitale sudcoreana, più precisamente a Seoul Square, è stata realizzata una tela multimediale “Media Canvas” contenente video dei cittadini che hanno creato alcuni contenuti artistici per l’occasione, oppure artisti professionisti che si sono esibiti utilizzando il supporto del digitale e la trasmissione della corrente elettrica<sup>210</sup>. In questo modo, i cittadini hanno potuto presentare le loro idee e parlare delle loro realizzazioni creative, rendendo loro stessi i produttori del contenuto culturale. Segue un’immagine dello spettacolo (Figura 2.13.).

---

<sup>207</sup> Agostino Deborah, Arnaboldi Michela, Lampis Antonio, *Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness*, in «Museum Management and Curatorship», vol. 35, n. 4, 2020, p. 367.

<sup>208</sup> Ibidem.

<sup>209</sup> Ibidem.

<sup>210</sup> Choi Byungjin, Kim Junic, *Changes and Challenges in Museum Management after the COVID-19 Pandemic*, in «Journal of Open Innovation», vol. 7, n. 148, p. 10.

Figura 2.13.: "Media Canvas" a Seoul Square



Fonte: *Journal of Open Innovation*

Sono stati presentati gli strumenti digitali più utilizzati durante la pandemia, portando anche alcuni esempi delle idee più innovative sviluppate dai musei in collaborazione con gli enti.

Le nuove tecnologie hanno aperto nuove dimensioni per i musei, cambiando anche l'esperienza degli utenti stessi e portando un grande contributo in tutto il settore artistico-culturale. I musei, infatti, hanno un ruolo essenziale, in quanto contribuiscono all'economia sociale e il rapporto con i visitatori ha un potenziale da sfruttare per la crescita futura delle comunità locali e aiuta anche allo sviluppo sostenibile del management museale.

Tuttavia, questo cambiamento, in parte forzato, non è stato affrontato senza difficoltà, infatti, i musei si sono trovati spesso in mezzo ad un processo di innovazione mescolato ad una serie di condizioni di incertezza. Nel paragrafo successivo vengono trattati i pro e i contro dello sviluppo del digitale nelle istituzioni culturali e il rapporto tra innovazione e gli aspetti critici che hanno caratterizzato l'evoluzione delle nuove tecnologie.

## 2.4. Il digitale: Innovazione o Incertezza?

La crisi dettata dalla pandemia Covid-19 ha messo in evidenza la ricchezza del settore culturale e la varietà dei suoi attori, ha permesso la creazione di nuovi eventi e dello sfogo della creatività attraverso l'utilizzo del digitale, ma ha anche accelerato e fatto emergere fragilità e contraddizioni all'interno del comparto stesso<sup>211</sup>.

---

<sup>211</sup> Barni Giovanna, *La cultura messa a nudo dalla crisi Covid-19. Fragilità, potenzialità e riforme strutturali*, in «Il Capitale Culturale», n. 11, 2020, p. 448.

Le istituzioni culturali hanno subito un danno importante dalla chiusura sotto diversi punti di vista e molte di esse, invece che ripiegare su soluzioni più mirate, hanno deciso di trasferire il lavoro che avevano sempre svolto fisicamente sul digitale. Questa manovra ha portato dei benefici alle organizzazioni culturali, consentendo loro di creare comunque contenuti per i propri utenti, ma allo stesso tempo adattandosi troppo alle richieste piuttosto che trovare un linguaggio unico che consentisse a ciascun luogo culturale di differenziarsi dagli altri.

È importante al fine di questa ricerca mostrare quali sono state le principali fragilità e criticità nel settore artistico-culturale durante l'emergenza sanitaria e quali contraddizioni hanno marcato lo sviluppo del digitale in un mix di innovazione ed incertezza.

### **2.4.1. Le Criticità nel settore artistico-culturale**

Le principali criticità nel settore artistico-culturale sono state rappresentate da una mancanza di consapevolezza dell'articolazione della filiera culturale da parte dei decisori, ma anche da parte degli operatori stessi, e scarsa visibilità degli attori che la compongono<sup>212</sup>. Infatti, uno stesso articolo di Paola Dubini ha evidenziato un possibile pericolo di effetto a catena dei danni provocati su tutti i comparti: progettazione, produzione, promozione, distribuzione, gestione della fruizione all'interno delle *performing arts* e spazi della cultura, editoria, design e mondo degli eventi, mostre e fiere etc...<sup>213</sup>

Tutto il panorama artistico-culturale nelle precedenti crisi, come quella finanziaria con conseguenti tagli alla spesa pubblica, ha sempre presentato caratteristiche di forza e solidità, ma in questo caso ha mostrato grandi aspetti di frammentazione e fragilità, che vanno individuati, poiché trasversali a tutto il settore e utili per identificare le misure di superamento<sup>214</sup>.

Quello che viene chiamato “fattore live” ha rappresentato uno degli elementi più critici durante la pandemia, ovvero l'impatto negativo che il venir meno degli eventi dal vivo ha causato sul numero dei fruitori<sup>215</sup>. Questa mancanza di “fattore live” ha comportato due gravi limiti: la dipendenza dai grandi numeri e, dall'altro lato, l'evidente ritardo verso il digitale dell'infrastruttura culturale

---

<sup>212</sup> Barni Giovanna, *La cultura messa a nudo dalla crisi Covid-19. Fragilità, potenzialità e riforme strutturali*, in «Il Capitale Culturale», n. 11, 2020, p. 449.

<sup>213</sup> Dubini Paola, Montalto Valentina, *Cultura, tre strade per ripartire*, in «Il Corriere della Sera», <[https://www.corriere.it/cultura/20\\_aprile\\_16/cultura-tre-strade-ripartire-b802221e-7fa8-11ea-8804-717fbf79e066.shtml](https://www.corriere.it/cultura/20_aprile_16/cultura-tre-strade-ripartire-b802221e-7fa8-11ea-8804-717fbf79e066.shtml)>, aprile 2020.

<sup>214</sup> Barni Giovanna, *Op. cit.*, p. 449.

<sup>215</sup> *Ibidem*.



italiana<sup>216</sup>. Nello specifico, quando si fa riferimento alla dipendenza dai grandi numeri, si parla di una situazione che negli anni precedenti alla pandemia ha rappresentato un fattore di crescita sia per i musei, che per gli spettacoli, che per gli eventi, ma che ha anche generato diseguaglianze territoriali importanti e tra le più discusse si trova sicuramente quella legata all'*overtourism* all'interno delle città d'arte<sup>217</sup>. Mentre, per quanto riguarda lo slittamento verso il digitale, il settore culturale ha evidenziato un notevole ritardo nella sua transizione, tentando di offrire contenuti culturali in digitale non sempre ritenuti all'altezza<sup>218</sup>. Infatti, le riaperture affrettate tanto richieste dai musei e dai luoghi della cultura hanno in parte confermato la loro incapacità nell'attrarre nuovi visitatori consistenti e sempre una maggiore distanza con le comunità locali<sup>219</sup>.

Risulta importante, inoltre, ribadire come i problemi legati al digitale non si sono fermati a quelli accennati e che le criticità siano andate oltre a quelle strutturali, ma hanno interessato direttamente l'affermarsi e lo sviluppo delle tecnologie digitali e, soprattutto, l'utilizzo che le istituzioni culturali hanno scelto di farne per la diffusione dei contenuti culturali.

## 2.4.2. Le criticità nell'uso del digitale

L'emergenza sanitaria ha fatto emergere problemi di ordine strutturale, come la necessità di tutela del lavoro e del *know-how*, che solo con delle riforme ben strutturate potranno essere in parte risolti.

Nel digitale gli aspetti più critici sono nati per cercare di trovare una serie di aspetti innovativi che riuscissero a stare al passo con quelli della concorrenza e, ancora di più, a superarla. Questa incessante ricerca ha condotto i musei e i luoghi della cultura ad utilizzare tutti gli stessi mezzi, in quanto per distinguersi sfruttando il digitale è necessario potersi permettere la tecnologia e il design con elementi trascendenti e distintivi. Inoltre, è necessario specificare che quasi il 40% dei musei ha affermato di non tenere traccia oppure di non essere consapevole del numero dei loro visitatori online, comportando una forte mancanza dei metodi di misurazione e un approccio al digitale ancora molto di stampo novecentesco<sup>220</sup>.

Non solo le mostre online sono diventate prigioniere del sito internet di un museo, ma un oggetto esposto viene anche oscurato da un'immagine, un testo o un video che sono stati determinati in

---

<sup>216</sup> Barni Giovanna, *La cultura messa a nudo dalla crisi Covid-19. Fragilità, potenzialità e riforme strutturali*, in «Il Capitale Culturale», n. 11, 2020, p. 449.

<sup>217</sup> Ibidem.

<sup>218</sup> Ibidem.

<sup>219</sup> Barni Giovanna, *Op. cit.*, p. 450.

<sup>220</sup> Vilardo Giulia, Mazali Tatiana, *La virtualizzazione dei Musei alla prova del Covid-19. Un caso studio*, in «Mediascapes Journal», vol. 19, 2022, p. 183.

precedenza. Infatti, analizzando i siti internet di diverse organizzazioni culturali durante la pandemia, si è potuto notare come i componenti delle mostre online siano variati solo di poco l'uno dall'altro, generando una sorta di standardizzazione delle caratteristiche dell'online nel contesto artistico-culturale. Il digitale poteva rappresentare l'arma vincente per differenziarsi, ma la ricerca continua di innovazione e l'esigenza di emergere ha portato le istituzioni culturali a competere utilizzando i medesimi strumenti, che di seguito vengono trattati nello specifico.

### **I tour virtuali sono stati essenzialmente gli stessi**

Amati dai visitatori i tour virtuali sono diventati un vero e proprio trend durante il Covid-19 per i musei che hanno avuto potuto permetterseli. Lo stile utilizzato nella realizzazione dei tour è stato lo stesso per tutti i musei ed è stato piuttosto evidente che non fossero prodotti in modo professionale<sup>221</sup>. Infatti, i tour realizzati in modo indipendente hanno dovuto la loro popolarità o fallimento in base a quanto fosse già accattivante lo spazio fisico del museo<sup>222</sup>. Altri, invece, hanno deciso di affidarsi alla *partnership* con *Google Arts & Culture*, che ha consentito di portare la tecnologia all'interno dei musei di tutto il mondo ad un livello professionale. Tuttavia, quello che è nato come un aiuto democratico da parte di Google ha comportato diversi aspetti frustranti per i musei, rivelandosi essere mirato ad unici interessi economici<sup>223</sup>. Infatti, gli unici musei ad essere stati presi in considerazione sono stati quelli più popolari e ben finanziati.

Inoltre, un altro aspetto da sottolineare ha riguardato la difficoltà nel trovare i tour virtuali sui siti web dei musei ed è emerso ironicamente che fosse più facile raggiungerli attraverso una ricerca generica piuttosto che utilizzare parole specifiche che indicavano le collezioni o il tour stesso<sup>224</sup>.

In generale, dall'utilizzo di questi tour i musei hanno potuto imparare a sfruttare la realtà virtuale, la realtà aumentata e la tecnologia 3D, strumenti che potranno diventare indispensabili in futuro<sup>225</sup>.

---

<sup>221</sup> Hoffman Sheila K., *Online Exhibitions during the COVID-19 Pandemic*, in «Museum Worlds», vol. 8, issue 1, 2020, p. 211.

<sup>222</sup> Ibidem.

<sup>223</sup> Ibidem.

<sup>224</sup> Ibidem.

<sup>225</sup> Ibidem.

## **Tutti i musei hanno fatto le stesse scelte**

Durante la pandemia tutti i musei hanno intuito che per realizzare delle mostre online fosse necessario puntare sull'immagine, sul testo e sul video. Anche l'audio, soprattutto sottoforma di podcast, ha rappresentato uno degli elementi fondamentali, che si sono rivelati essere la via più economica e semplice per gestire il contenuto culturale online.

Sfruttando la piattaforma Youtube, che è gratuita ed accessibile a tutti, i musei hanno potuto creare video per i propri canali, ma, proprio come per i tour virtuali, essi hanno potuto solo variare in base alla qualità e alle risorse finanziarie<sup>226</sup>.

Per questo motivo, molti musei, a loro favore, hanno iniziato a notare che durante la pandemia più i video erano prodotti *home made* più risultavano essere piacevoli e familiari e, anche con un lavoro di postproduzione, mostravano la passione dei dipendenti e la collezione veniva presentata e percepita in modo più intimo<sup>227</sup>. Si sono poi aggiunti anche i podcast, che senza la presenza di un impianto audio perfetto hanno amplificato le imperfezioni e reso il tutto ancora più naturale.

Tuttavia, un qualsiasi professionista di marketing sa che postare esattamente lo stesso contenuto che posta la concorrenza, non differenziandolo sulle diverse piattaforme online, manca di strategia e riduce l'impatto sugli utenti<sup>228</sup>.

## **Si è ancora nella “concezione della sostituzione”**

La percezione dello spazio fisico ancora domina quella della creazione nello spazio online. I musei sono rimasti dell'idea che l'immagine di un oggetto all'interno del contesto online semplicemente sostituisce l'oggetto fisico<sup>229</sup>. In realtà, il digitale e lo spazio fisico possono compensare le debolezze l'uno dell'altro e lavorare simultaneamente. Infatti, le mostre online hanno offerto opportunità di fare di più e in modo diverso, ma solo pochi musei ne hanno tratto un vantaggio significativo. Ci troviamo ancora nella “concezione della sostituzione”, ovvero nella situazione in cui l'online viene percepito come un elemento in più, che in determinati casi può risultare utile per sostituire alcune componenti del regno fisico, ma non un vero e proprio mezzo utilizzabile in modo complementare<sup>230</sup>.

---

<sup>226</sup> Hoffman Sheila K., *Online Exhibitions during the COVID-19 Pandemic*, in «Museum Worlds», vol. 8, issue 1, 2020, p. 212.

<sup>227</sup> Ibidem.

<sup>228</sup> Hoffman Sheila K., *Op. cit.*, 213.

<sup>229</sup> Ibidem.

<sup>230</sup> Ibidem.

## **L'interfaccia è tutto**

Per quanto riguarda la tecnologia digitale, i musei hanno capito che l'interfaccia, quindi il design, è tutto. In modo non particolarmente diverso dall'ambiente fisico, anche nell'online l'interfaccia consente di distinguere le migliori mostre online mostrandosi più invitante rispetto ad altre. La caratteristica più apprezzata per il design delle mostre online è la chiarezza, aspetto che molto spesso i musei hanno difficoltà a seguire nella presentazione delle mostre<sup>231</sup>.

In generale, è risultato chiaro durante la pandemia che la maggior parte dei musei, che ha usufruito delle tecnologie digitali, ha in qualche modo tradito quella versione antiquata del digitale<sup>232</sup>.

Tuttavia, i limiti, le fragilità e le contraddizioni sono stati numerosi, intensificando il pensiero comune secondo il quale le istituzioni artistico-culturali non sono ancora riuscite a ben comprendere il significato di “digitalizzazione” e vedano l'online semplicemente attraverso il riflesso del mondo fisico.

## **2.5. Declinazioni future**

Dopo l'avvento dell'emergenza sanitaria Covid-19, è diventato fondamentale chiedersi quali sarebbero state le prospettive future per il settore artistico-culturale superata la crisi. Infatti, un ritorno alla “vecchia normalità” non risulta essere un'opzione praticabile<sup>233</sup>.

Dopo la pandemia le misure possibili si differenziano in azioni nel breve periodo e azioni nel lungo periodo: le prime sono basate sulla riparazione dei danni generati il più velocemente possibile, le seconde sulla preparazione di un futuro complesso e il futuro del settore artistico-culturale non può essere dato in mano solo ai Ministri e agli Assessori alla Cultura oppure smosso da un singolo personaggio famoso o dalle lobbies<sup>234</sup>. Inoltre, non bastano i soldi per dare dignità e riconoscimento

---

<sup>231</sup> Hoffman Sheila K., *Online Exhibitions during the COVID-19 Pandemic*, in «Museum Worlds», vol. 8, issue 1, 2020, p. 213.

<sup>232</sup> Ivi p. 214.

<sup>233</sup> Cicerchia Annalisa, *Settori culturali e creativi nell'Europa post-Covid-19. Effetti della crisi e raccomandazioni politiche*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, p. 487.

<sup>234</sup> Barni Giovanna, *La cultura messa a nudo dalla crisi Covid-19. Fragilità, potenzialità e riforme strutturali*, in «Il Capitale Culturale», n. 11, 2020, p. 452.

alla centralità del settore e vincere eventuali resistenze da parte di quell'opinione pubblica che ritiene immotivato il sostegno alla cultura poiché meno urgente di altri settori per l'uscita dalla crisi<sup>235</sup>.

Ma le crisi possono anche rappresentare un punto di svolta che può far cambiare il modo di vivere, comunicare e lavorare<sup>236</sup>. La situazione affrontata ha costretto le organizzazioni culturali a cambiare il loro modo di vedere e gestire il proprio operato sperimentando attraverso nuove alternative: sono nati veri e propri modelli di business basati su una maggiore attività digitale con usi innovativi degli spazi pubblici e delle relazioni con i propri visitatori. Infatti, l'aspetto certo negli scenari futuri è rappresentato dall'utilizzo della tecnologia digitale: per la creazione, produzione, condivisione e diffusione dei beni e dei servizi aumenterà radicalmente e, allo stesso modo, cambierà radicalmente il comportamento del pubblico, a causa dell'impatto importante che la pandemia ha avuto sul benessere individuale e la salute mentale, aggravando sempre più il divario sociale.

Per queste ragioni, la maggior parte degli autori della rivista "Economia della Cultura" non parlano né di ripresa, né di resilienza, ma piuttosto parlano di transizione, ovvero un affermarsi di nuove strutture, culture e pratiche e anche di dinamiche di co-evoluzione, auto-organizzazione e adattamento in un andamento dinamico<sup>237</sup>. Nel concreto, ci si riferisce ad un abbandono progressivo delle vecchie pratiche per aumentare quelle nuove, fino al loro adattamento funzionale<sup>238</sup>. La parte innovativa di questa transizione riguarda appunto alcuni elementi che durante l'emergenza sanitaria sono diventati fattori di sostenibilità per il settore, legati a nuovi modi di fare impresa attraverso le innovazioni digitali, con le nuove collaborazioni e un'ulteriore reinvenzione del rapporto con il pubblico.

Il lavoro da fare nel settore non sarà poco, in quanto per combattere il divario sociale, valorizzando il benessere individuale e collettivo, sarà necessario farlo dall'interno ed intervenire nella realizzazione di investimenti mirati all'acquisizione di nuove competenze e abilità.

## 2.6. Considerazioni finali

In sintesi, abbiamo osservato come il digitale si è diffuso all'interno delle istituzioni culturali, assistendo ad una vera e propria "digitalizzazione museale". Più precisamente, partendo da un

---

<sup>235</sup> Pietrarola Pietro, Editoriale «Il Capitale Culturale», n. 21, 2020, pp. 7-14.

<sup>236</sup> Spada Celestino, Valentino Pietro Antonio, *Il settore culturale e il COVID-19. Emergenze e futuro*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2020, p. 14.

<sup>237</sup> Cicerchia Annalisa, *Settori culturali e creativi nell'Europa post-Covid-19. Effetti della crisi e raccomandazioni politiche*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, p. 486.

<sup>238</sup> Loonbach Derk, *To Transition! Governance Panarchy in the new Transformation*, <[https://drift.eur.nl/wpcontent/uploads/2016/12/To\\_Transition-Loorbach-2014.pdf](https://drift.eur.nl/wpcontent/uploads/2016/12/To_Transition-Loorbach-2014.pdf)>, ottobre 2014.

contesto pre-pandemico, abbiamo notato quanto, durante l'emergenza sanitaria, siano aumentati gli investimenti in termini di tecnologia digitale e quanto la relazione con l'utente sia diventata la chiave per poter vivere un'esperienza culturale completa. La relazione è andata addirittura oltre il semplice coinvolgimento dei fruitori, giungendo ad una vera e propria forma di co-creazione del valore culturale, con continui scambi di responsabilità tra l'organizzazione e l'utente.

Sono stati poi analizzati i principali strumenti tecnologici utilizzati durante la pandemia: tour virtuali, mostre temporanee digitali e i social media, fornendo anche degli esempi concreti sull'utilizzo di quest'ultimi. Successivamente, si è presentato il ruolo del digitale all'interno del settore-artistico culturale, dal punto di vista delle sue fragilità ed incertezze. Molti limiti sono emersi nel settore in merito all'utilizzo del digitale nel culturale e molte criticità sono nate dagli stessi mezzi, che hanno portato le istituzioni culturali a prendere tutte le stesse decisioni. Infine, si è provato a dare uno sguardo sul futuro, cercando di capire, se in un contesto post-pandemico, potrà essere possibile l'abbandono delle pratiche vecchie per adottare quelle nuove sviluppate in emergenza.

Con il prossimo capitolo inizierà la seconda parte del presente elaborato, entrando nel dettaglio della Triennale di Milano ed analizzandone ogni suo aspetto. Inoltre, ai fini della ricerca, verranno trattati i principali strumenti adottati dalla Fondazione per contrastare la situazione di pandemia.

## **SECONDA PARTE**

### **3. La Triennale di Milano**

La seconda parte della presente ricerca vuole entrare nel merito del caso specifico della Triennale di Milano, istituzione culturale di fama nazionale ed internazionale, conosciuta soprattutto per la produzione di mostre, convegni ed eventi in materia di design, architettura, arti visive, arti sceniche e performative.

Nel capitolo che segue viene introdotta la Fondazione, attraverso un *focus* iniziale sulle caratteristiche principali dell'organizzazione: la *Mission*, la storia, la personalità giuridica e la governance. In seguito, si è entrerà nel cuore della proposta artistico-culturale dell'istituzione, analizzando i cambiamenti avvenuti nella realizzazione delle sue attività durante la pandemia Covid-19 e le iniziative proposte per farvi fronte. Ai fini della ricerca, risulta anche importante approfondire gli strumenti di marketing e comunicazione adottati durante l'emergenza sanitaria e verificarne i relativi effetti. Infine, verrà evidenziata la situazione comportamentale della Triennale alle misure preventive con relative chiusure, assieme ai principali rischi e momenti d'incertezza che hanno caratterizzato le sue scelte strategiche.

#### **3.1. Le caratteristiche dell'organizzazione**

Prima di introdurci completamente nel tema della Triennale di Milano e il Covid-19 risulta necessario fornire delle caratteristiche generali dell'organizzazione culturale, partendo dalla *Mission* perseguita, dalla storia, che ci consente di capire la formazione e l'evoluzione dell'istituzione, fino ad arrivare alla sua personalità giuridica e alla governance.

### 3.1.1. La Mission

La Triennale di Milano è una delle istituzioni culturali più importanti a livello nazionale ed internazionale, capace di restituire la complessità del contemporaneo attraverso una pluralità di linguaggi: design, architettura, arti visive, sceniche e performative<sup>239</sup>.

Il suo scopo dal 1923 è quello di innovare i singoli modi di pensare, portando esperienze di culture e lingue diverse in un solo posto e tempo<sup>240</sup>.

### 3.1.2. La storia

La Triennale è nata a Monza nel 1923, in occasione della prima Esposizione Internazionale delle Arti Decorative di cadenza biennale dell'ISIA<sup>241</sup> di Monza ad opera di Guido Marangoni<sup>242</sup>. Realizzata all'interno della Villa Reale di Monza, l'Esposizione Internazionale ha avuto l'obiettivo di stimolare le relazioni tra industria, arte e società, in quanto nell'Italia del dopoguerra si è continuamente ricercata nell'industria la prospettiva di un nuovo benessere e, nella progettazione creativa, l'elemento di unicità delle sue produzioni.

Nel 1933 la rassegna è diventata triennale ed è stata spostata a Milano, assumendo una personalità giuridica autonoma. L'architetto Giovanni Muzio, con la collaborazione e il finanziamento dell'industriale tessile Antonio Bernocchi, ha progettato il Palazzo dell'Arte, che ne è poi diventata la sede ufficiale<sup>243</sup>. La Famiglia Bernocchi, consapevole dell'importanza che avrebbe avuto il design nelle industrie italiane, ha donato al Comune di Milano già nel 1930 cinque milioni di lire per la costruzione del palazzo, un edificio prestigioso, modulare e flessibile, concepito per ospitare manifestazioni e attività museali<sup>244</sup>. È stata proprio sotto la guida di figure come Gio Ponti e Mario Sironi che è iniziata la vita della Fondazione Triennale di Milano.

Già nel 1933, durante la V Esposizione della Triennale, si è manifestata la presenza di pitture murali di grandi artisti come De Chirico, Sironi, Campigli e Carrà e, consolidando il rapporto di Triennale

---

<sup>239</sup> Triennale di Milano, *Mission e Storia*, <https://triennale.org/chi-siamo/storia-e-mission>.

<sup>240</sup> Ibidem.

<sup>241</sup> Istituto superiore per le industrie artistiche, istituto superiore di Monza.

<sup>242</sup> Wikipedia, *Triennale di Milano*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale\\_di\\_Milano](https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale_di_Milano).

<sup>243</sup> Triennale di Milano, *Op. cit.*

<sup>244</sup> Ibidem.



con i propri artisti, nei decenni successivi vi sono state esposizioni di opere di Fontana, Baj, Martini, Pomodoro, De Chirico, Burri, fino a più recentemente Merz, Paolini e Pistoletto<sup>245</sup>.

Nel dopoguerra, l'istituzione culturale ha affrontato il problema della ricostruzione, promuovendo assieme a Piero Bottoni la realizzazione del quartiere sperimentale QT8, situato nell'area milanese del Monte Sella, e, negli anni Cinquanta, ha iniziato a promuovere il tema del disegno industriale, contemporaneamente alla diffusione del design italiano, diventato poi culto del Made in Italy<sup>246</sup>.

Negli anni Sessanta, la fondazione ha iniziato ad affrontare il tema delle problematiche legate allo sviluppo economico e alle sue trasformazioni sociali attraverso le rassegne nel 1960, 1964, 1988, fino al 1996. È stato poi nel corso del Novecento che l'istituzione culturale ha contribuito all'affermazione dell'unità delle arti e allo sviluppo dell'architettura e del design italiano, estendendo successivamente il proprio interesse alla moda, al cinema, alla grafica e alla comunicazione audiovisiva, diventando un centro per l'innovazione e la ricerca creativa<sup>247</sup>.

Nel 2005 è stata inaugurata la Biblioteca del Progetto, sede istituzionale di ordinamento, raccolta e incremento dei materiali cartacei, plastici, modelli ed audiovisivi prodotti dalla Triennale di Milano presso il Centro di Documentazione e l'Archivio Storico, mentre nel 2007 è stato inaugurato il Triennale Museo del Design, primo museo di design italiano, e ne rappresenta le molteplici espressioni. Successivamente è stato inaugurato anche il Teatro dell'Arte, progettato da Gualtiero Galmanini con Giovanni Muzio, per ospitare rappresentazioni di arte sperimentale, riunioni, conferenze e proiezioni cinematografiche<sup>248</sup>.

La Triennale di Milano è sempre stata caratterizzata da produzioni di alto livello con grandi mostre, attività didattiche, convegni, seminari, workshop, eventi di comunicazione e iniziative speciali e in oltre 80 anni è diventata un punto di riferimento nella vita culturale ed economica milanese, motore di un intenso dialogo internazionale tra società, arte e impresa (Figura 3.1.).

---

<sup>245</sup> Wikipedia, *Triennale di Milano*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale\\_di\\_Milano](https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale_di_Milano).

<sup>246</sup> Triennale di Milano, *Mission e Storia*, <https://triennale.org/chi-siamo/storia-e-mission>.

<sup>247</sup> Ibidem.

<sup>248</sup> Wikipedia, *Op. cit.*

Figura 3.2.: Sede Triennale di Milano



Fonte: Artribune

### 3.1.3. La personalità giuridica

La Triennale di Milano è stata riconosciuta come ente pubblico autonomo nel 1931 ed è poi stata trasformata in fondazione di diritto privato senza scopo di lucro con il D.lgs. 273/1999, garantendo una personalità giuridica di diritto privato, per uno svolgimento migliore delle proprie funzioni<sup>249</sup>. Per questo, pur non essendo una pubblica amministrazione, rispetta le regole stabilite dalla legge 6 novembre 2012, n.190, dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n.33 e dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n.39<sup>250</sup>.

L'Autorità nazionale anticorruzione, con la determinazione n.8 del 17 giugno 2015, ha approvato le linee guida spiegando in modo chiaro come e in che misura soggetti diversi dalla pubblica amministrazione debbano rispettare i precetti stabiliti dalle leggi appena richiamate<sup>251</sup>.

---

<sup>249</sup> Balocchi Claudia, *La Triennale di Milano: natura privata a maggioranza pubblica*, in «Artribune», <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/diritto/2015/06/la-triennale-di-milano-natura-privata-a-maggioranza-pubblica/#:~:text=La%20Fondazione%20La%20Triennale%20di,Lgs.,> 2015.

<sup>250</sup> Triennale di Milano, *Disposizioni generali*, <https://triennale.org/trasparenza/disposizioni-general>.

<sup>251</sup> Ibidem.

### 3.1.4. La governance

Nel prospetto illustrato di seguito (Figura 3.2.) viene presentato l'organigramma della Fondazione Triennale di Milano, composto dell'attuale management culturale, concentrandosi su quello relativo solo alla Fondazione, tralasciando quello relativo alla gestione di Fondazione CRT/Teatro dell'Arte e di Triennale Milano Servizi SRL.

La Fondazione Triennale è composta da un Consiglio d'Amministrazione, nominato con D.M. dal Ministero della Cultura il 29 marzo 2022, da una Direttrice Generale, nominata con delibera n.14/2022 del 13 maggio 2022, da un Collegio dei Revisori dei Conti, nominato con delibera n.30/2022 del 6 ottobre 2022 e da un Comitato Scientifico, nominato il 27 aprile 2022<sup>252</sup>.

Figura 3.3.: Organigramma Fondazione Triennale di Milano

#### CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE

**nominato con DM del 29 marzo 2022 del Ministero della cultura ↓**

Stefano Boeri, Presidente

**Insussistenza di incompatibilità ↓ / Profilo ↓ / Redditi A ↓**

Giulietta Bergamaschi

**Insussistenza di incompatibilità ↓ / Profilo ↓**

Stefano Bordone

**Insussistenza di incompatibilità ↓ / Profilo ↓**

Regina De Albertis

**Insussistenza di incompatibilità ↓ / Profilo ↓**

Alda De Rose

**Insussistenza di incompatibilità ↓ / Profilo ↓**

Sara Goldschmied

**Insussistenza di incompatibilità ↓ / Profilo ↓**

Claudio Luti

**Insussistenza di incompatibilità ↓ / Profilo ↓**

Elena Vasco

**Insussistenza di incompatibilità ↓ / Profilo ↓**

#### DIRETTRICE GENERALE

Carla Morogallo

**nominata con delibera n. 14/2022 del 13.05.2022 ↓**

**Profilo ↓ / Insussistenza di incompatibilità ↓ / Redditi A ↓**

---

<sup>252</sup> Triennale di Milano, *Organizzazione*, <https://triennale.org/trasparenza/organizzazione>.

**nominato con delibera n. 30/2022 del 6 ottobre 2022 ↓**

Fabio Cantale, Presidente

**Profilo ↓ / Insussistenza di incompatibilità ↗**

Pamela Palmi

**Profilo ↓ / Insussistenza di incompatibilità ↓**

Antonio Liberato Tuscano

**Profilo ↓ / Insussistenza di incompatibilità ↓**

COMITATO SCIENTIFICO

nominato il 27/04/2022

Stefano Boeri, Presidente

Umberto Angelini, per Teatro, danza, performance, musica

**Profilo ↓**

Nina Bassoli, per Architettura, rigenerazione urbana, città

**Profilo ↓**

Lorenza Bravetta, per Fotografia, cinema, new media

**Profilo ↓**

Damiano Gulli, per Arte contemporanea e per il Public Program

**Profilo ↓**

Marco Sammiceli per Design, moda, artigianato

**Profilo ↓**

Fonte: *triennale.org*

## 3.2. La proposta culturale e il Covid-19

Fino dai primi giorni dell'emergenza sanitaria Covid-19, il Mibact ha portato avanti la campagna #laculturanonisferma, attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologici per mantenere il dialogo con i pubblici<sup>253</sup>. Come visto all'interno del secondo capitolo del presente elaborato, i musei hanno continuato a svolgere le proprie attività a porte chiuse, cercando di sfruttare il più possibile gli spazi digitali. Per capirne la portata, basta digitare online l'hashtag #iorestoacasa, utilizzato dalla maggior parte dei musei: l'idea è risultata efficace e ha confermato il potere degli strumenti digitali, in particolar modo quello dei social media, che si sono rivelati grandi aggregatori sociali<sup>254</sup>.

La Triennale di Milano, per assecondare ogni tipo di richiesta da parte dei propri visitatori, ha sempre perseguito la *Mission* offrendo una grande varietà di linguaggi artistici e culturali: ogni anno produce mostre, convegni ed eventi di arte, design, architettura, moda, cinema e comunicazione. Negli ultimi anni la sua proposta culturale è aumentata, incorporando le collezioni permanenti alle Esposizioni Internazionali, che hanno reso l'organizzazione culturale famosa nel mondo, fino alla realizzazione di eventi e spettacoli live con ospiti d'eccezione. Nel corso del 2020, come per molte istituzioni culturali, la programmazione culturale di Triennale è stata una programmazione digitale, diffusa

---

<sup>253</sup> Segre Giovanna, Re Alessio, *Gestione dei Beni Culturali: processi di valorizzazione e governance dopo l'emergenza COVID19*, in «Io sono cultura Rapporto 2020», Fondazione Symbola – Unioncamere, 2020, p. 216.

<sup>254</sup> Ibidem.

attraverso i canali di comunicazione e il regolare invio di comunicati alla stampa italiana ed internazionale<sup>255</sup>. Questa situazione inedita ha spinto l'istituzione ad intensificare l'attività di produzione di contenuti e formati digitali, in relazione ai progetti portati avanti negli spazi della stessa<sup>256</sup>.

### 3.2.1. Le Esposizioni Internazionali

L'Esposizione Internazionale della Triennale rappresenta un'esposizione su scala internazionale delle arti decorative ed industriali moderne e dell'architettura moderna. Viene realizzata ogni tre anni, da qui prende il nome l'organizzazione milanese, e a partire dal 1923 rappresenta il cuore della Fondazione.

L'ultima realizzata è stata la 23<sup>a</sup> Esposizione, che si è tenuta dal 15 luglio 2022, con la partecipazione di più di 40 paesi di tutto il mondo: la mostra tematica centrale è stata intitolata “*Unknown Unknowns. An Introduction to Mysteries*” a cura di Ersilia Vaudo, astrofisica e *Chief Diversity Officer* dell'Agenzia Spaziale Europea<sup>257</sup>. È stata concepita come uno spazio di dibattito e confronto aperto e plurale, dove possano convergere esperienze, culture e prospettive differenti e “*Unknown Unknowns*” ha cercato di rispondere a delle domande su quello che ancora “non sappiamo di non sapere”, comprendendo una varietà di ambiti: dall'evoluzione della città agli oceani, dalla genetica all'astrofisica<sup>258</sup>. Il percorso ha presentato più di cento opere, progetti ed installazioni di artisti, ricercatori e designer internazionali che si sono confrontati con l'ignoto<sup>259</sup>.

Di seguito vengono poste alcune immagini relative alla mostra tematica “*Unknown Unknowns*” (Figura 3.3. e Figura 3.4.).

---

<sup>255</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 25.

<sup>256</sup> Ibidem.

<sup>257</sup> Arte.it, *23<sup>a</sup> Esposizione Internazionale di Triennale Milano – Unknown Unknowns. An Introduction to Mysteries*, <https://www.arte.it/calendario-arte/milano/mostra-23-esposizione-internazionale-di-triennale-milano-unknown-unknowns-an-introduction-to-mysteries-84675>, 2022.

<sup>258</sup> Triennale di Milano, *Mostra Unknown Unknowns*, <https://triennale.org/eventi/unknown-unknowns>, 2022.

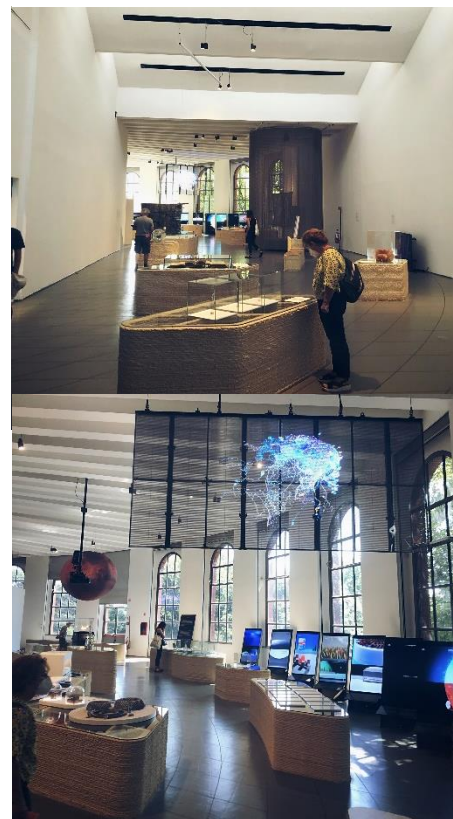
<sup>259</sup> Ibidem.

Figura 3.3.: Listening Chambers



Fonte: Autore

Figura 4.4.: Interno "Unknown Unknowns" sala 1-2



Fonte: Autore

Ad accompagnare la mostra tematica, la *Fondation Cartier pour l'art contemporain*<sup>260</sup> è stata invitata da Triennale Milano a prendere parte alla 23<sup>a</sup> Esposizione Internazionale con la mostra "Mondo Reale" curata da Hervé Chandès, Direttore Generale Artistico della *Fondation*.

"Mondo Reale" è stata immaginata come un atterraggio sulla Terra per attirare l'attenzione sulle meraviglie che lo compongono e i segreti che includono la sua perfezione, allontanandosi dalla mostra tematica che ha esplorato i misteri dell'universo<sup>261</sup>.

Triennale Milano, in accordo con il *Bureau International des Expositions (BIE)*<sup>262</sup> e il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, aveva determinato lo svolgimento della 23<sup>a</sup> Esposizione Internazionale nel periodo compreso tra il 15 luglio e l'11 dicembre 2022, che è stato successivamente prolungato fino all'8 gennaio 2023, per consentire una più ampia partecipazione internazionale<sup>263</sup>, considerando anche la situazione difficile degli anni precedenti. Infatti, parte del

<sup>260</sup> Museo di arte contemporanea di Parigi, conosciuto semplicemente come *Fondation Cartier*.

<sup>261</sup> Triennale di Milano, *Mostra Mondo Reale*, <https://triennale.org/eventi/mondo-reale>, 2022.

<sup>262</sup> Organizzazione intergovernativa incaricata di supervisionare e regolamentare le esposizioni mondiali dal 1931.

<sup>263</sup> *Arte.it*, *23<sup>a</sup> Esposizione Internazionale di Triennale Milano – Unknown Unknowns. An Introduction to Mysteries*, <https://www.arte.it/calendario-arte/milano/mostra-23-esposizione-internazionale-di-triennale-milano-unknown-unknowns-an-introduction-to-mysteries-84675>, 2022.

grande lavoro svolto da Triennale Milano per la realizzazione dell'Esposizione Internazionale è nato proprio durante il periodo pandemico. In particolare, il 4 marzo 2020 si è svolto il simposio chiamato “Verso la 23<sup>a</sup> Esposizione Internazionale”, trasmesso online, in cui sono stati invitati esperti di diversi campi disciplinari, dall'astrofisica alla filosofia, dall'etologia all'arte visiva, dalla geopolitica alla robotica, per dare il loro contributo sull'individuazione del tema dell'Esposizione Triennale 2022, che è poi ricaduto su “*Unknown Unkwows*”<sup>264</sup>. Sempre durante il periodo di chiusura dei luoghi culturali, si è svolto il secondo simposio online di avvicinamento ai temi della 23<sup>a</sup> Esposizione Internazionale intitolato “La Terra vista dalla Luna”, nel quale scienziati, filosofi, artisti, economisti, curatori e rappresentanti di importanti istituzioni culturali internazionali hanno avviato una riflessione su alcuni temi centrali del presente<sup>265</sup>.

Inoltre, nel mese di ottobre, è stata fatta partire una procedura di selezione su invito per l'identità visiva della 23<sup>a</sup> Esposizione Internazionale: sono stati invitati a partecipare cinque studi grafici di rilievo internazionale a cui è stato chiesto di presentare una proposta<sup>266</sup>. La selezione, affidata ad un comitato composto da Stefano Boeri, Presidente della Triennale di Milano, da Ersilia Vaudo, curatrice dell'Esposizione, e da alcuni componenti dell'*advisory board*, ha portato alla scelta di uno studio grafico di New York, che sviluppa progetti di comunicazione visiva in ambito culturale, con collaborazioni importanti in tutto il mondo<sup>267</sup>.

### 3.2.2. Il Triennale Museo del Design

Il Triennale Museo del Design è stato inaugurato nel 2007 ed è il primo museo di design in Italia, tra i più rilevanti nel mondo<sup>268</sup>. Si trova all'interno del Palazzo dell'Arte ed è nato con lo scopo di esporre oggetti di design iconici raccontando i designer, le aziende e i valori che hanno reso grande lo stile italiano nel mondo; infatti, ogni installazione è associata al messaggio che il progettista e l'azienda sentivano il bisogno di voler trasmettere<sup>269</sup>. Il museo si rinnova ciclicamente una volta all'anno, affrontando sempre nuove tematiche, che hanno permesso di approfondire la progettazione in vista della produzione industriale sotto molti punti di vista. All'interno del museo sono presenti due spazi permanenti: Il Teatro Agorà, progettato da Italo Rota, che è stato destinato alla realizzazione di eventi,

---

<sup>264</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 18.

<sup>265</sup> Ibidem.

<sup>266</sup> Triennale di Milano, *Op. cit.*, p. 25.

<sup>267</sup> Ibidem.

<sup>268</sup> Wikipedia, *Triennale di Milano*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale\\_di\\_Milano](https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale_di_Milano).

<sup>269</sup> Italia.it, *Triennale di Milano. Panoramica*, <https://www.italia.it/it/lombardia/milano/triennale-museo-del-design-italiano>.

conferenze e performance, e il *CreativeSet*, progettato da Antonio Citterio, destinato alla valorizzazione e promozione del design contemporaneo<sup>270</sup>.

L'apertura del Triennale Museo del Design al pubblico è avvenuta in veste ufficiale con l'avvento della *Design Week 2019*, ma potrà dirsi completamente terminato per il 2024<sup>271</sup>. Purtroppo, durante l'emergenza sanitaria, il Museo ha dovuto tenere le porte chiuse per tutto il periodo di *lockdown*, potendo riaprire solamente durante il periodo estivo<sup>272</sup>. Proprio per questo motivo, a giugno 2020, in vista della riapertura degli spazi espositivi, il Consiglio di Amministrazione di Triennale Milano ha deciso di rendere gratuita la visita del Museo a tutti i visitatori<sup>273</sup>. In più, con l'avvento delle nuove chiusure a novembre 2020, la Fondazione ha continuato a rafforzare la sua offerta di contenuti sui canali digitali attraverso la realizzazione del progetto "*Triennale Upside Down*", che ha proposto video, podcast, visite guidate, attività didattiche, incontri e performance online. La sua programmazione si è concentrata sulle mostre inaugurate nelle settimane precedenti alla chiusura e, in particolare, sul Museo del Design Italiano e la sua collezione<sup>274</sup> (Figura 3.5.).

Figura 3.5.: Triennale Museo del design



Fonte: Italia.it

<sup>270</sup> Wikipedia, *Triennale di Milano*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale\\_di\\_Milano](https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale_di_Milano).

<sup>271</sup> Milanopocket.it, *Il Museo del Design italiano a Milano: un percorso tra designer e oggetti che hanno fatto la storia*, <https://www.milanopocket.it/museo-design-italiano-milano/>.

<sup>272</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 18.

<sup>273</sup> Ibidem.

<sup>274</sup> Triennale di Milano, *Op. cit.*, p. 19.



### 3.2.3. Il Teatro dell'Arte

Il Teatro dell'Arte è stato concepito dalla Triennale di Milano per ospitare rappresentazioni di arte sperimentale, riunioni, conferenze e proiezioni cinematografiche, è stato progettato da Gualtiero Galmanini, con la collaborazione di Giovanni Muzio, ed è situato al piano seminterrato della struttura<sup>275</sup>. Il teatro contiene 499 posti distribuiti nella platea inclinata, nella balconata e nella gradinata ad anfiteatro. Numerosi sono gli eventi di spettacolo realizzati all'interno del Teatro dell'Arte, ma di grande importanza resta il sempre attesissimo FOG Festival, ovvero il festival Triennale Milano *Performing Arts*, che si caratterizza per l'innovatività, l'apertura internazionale e la multidisciplinarietà. L'11 febbraio 2020 è stata presentata dall'istituzione culturale la programmazione della terza edizione del Festival, che si sarebbe dovuta svolgere dal 12 marzo al 4 giugno 2020, con l'articolazione di 38 appuntamenti, tra spettacoli, installazioni multimediali, performance e concerti<sup>276</sup>. A causa della pandemia Covid-19, la programmazione non è stata presentata nella sua edizione originale e la Triennale di Milano ha dovuto sospendere l'attività teatrale prevista in primavera e in autunno/inverno, cercando di dare importanza agli artisti italiani e ai giovani talenti, inserendo progetti realizzati durante il *lockdown* e con una fruizione da casa<sup>277</sup>. Triennale Milano Teatro (Figura 3.6.) ha ideato da zero un nuovo programma, una parte durante il periodo estivo all'interno di Triennale Estate, e la programmazione autunnale in sala, attraverso l'utilizzo della pianta dinamica, per aumentare la potenziale disponibilità dei posti<sup>278</sup>. Nei mesi di chiusura l'organizzazione culturale è rimasta sempre in stretto contatto con gli artisti e le compagnie e con le istituzioni pubbliche.

Figura 3.6.: Triennale Teatro dell'Arte



Fonte: Zero.eu

<sup>275</sup> Wikipedia, *Triennale di Milano*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale\\_di\\_Milano](https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale_di_Milano).

<sup>276</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 20.

<sup>277</sup> Ibidem.

<sup>278</sup> Triennale di Milano, *Op.cit.*, p. 20.

### 3.2.4. La Biblioteca del Progetto

La Biblioteca del Progetto è stata inaugurata nel 2005 dalla Triennale ed è la sede di raccolta ed incremento dei materiali cartacei, plastici, modelli e audiovisivi prodotti dalla Triennale stessa presso il Centro di Documentazione (ex Centro Studi Triennale) e l'Archivio Storico<sup>279</sup>. La collezione include 1.600 oggetti di design italiano, dal 1927 ad oggi, oltre 300 modelli della collezione Giovanni Sacchi, oltre 3000 disegni di Alessandro Mendini, oltre 100 disegni originali di importanti designer italiani ed internazionali costituenti il Fondo Gianni Veneziano, oltre 500 artefatti storici, fondi fotografici, 60 tra capi e cartamodelli della Collezione Nanni Strada, 1.265 tra libri, materiali e documenti, 566 disegni e progetti grafici dalla Collezione Sirio Galli e materiali grafici sul design italiano degli anni Settanta-Novanta<sup>280</sup>. All'interno della Biblioteca sono presenti tre diversi tipi di archivio: l'archivio storico, l'archivio fotografico e l'archivio audiovisivo.

L'archivio storico conserva i documenti prodotti da Triennale nell'ambito delle esposizioni e ricerche a partire dagli anni Venti: comprende la Raccolta grafica, che testimonia l'evoluzione della grafica della promozione culturale e la serie Planimetrie, ovvero prospetti e sezioni per l'allestimento del Palazzo dell'Arte e delle esposizioni realizzate al suo interno e nel parco<sup>281</sup>. È anche presente la Rassegna Stampa che, attraverso articoli di giornale e saggi su riviste di architettura e di arti visive, mostra le reazioni alle proposte delle diverse edizioni da parte della critica e del pubblico<sup>282</sup>. L'archivio fotografico documenta l'attività dell'istituzione dalla sua nascita ai giorni nostri, conta circa 30.000 fotografie che documentano le Esposizioni Internazionali e le mostre prodotte ed ospitate da Triennale, tra le quali stampe in bianco e nero, negativi, diapositive a colori e un certo numero di lastre di vetro<sup>283</sup>. L'archivio audiovisivo raccoglie ad oggi 1.000 filmati, 600 registrazioni audio e una serie di servizi giornalistici e film di mostre ed eventi organizzati presso la Triennale<sup>284</sup>.

Con la chiusura al pubblico per l'emergenza sanitaria Covid-19, gli archivi e la Biblioteca hanno osservato un lungo periodo di chiusura, riuscendo comunque a garantire delle risposte alle esigenze di ricerca e consultazione, con attività svolte per la maggior parte da remoto<sup>285</sup>. Infatti, le attività di digitalizzazione pregresse hanno supportato il lavoro, permettendo l'accesso ai materiali anche non in presenza. Durante il 2020 si è conclusa l'attività di schedatura e catalogazione dei documenti dell'Archivio Storico, relativi ai disegni e ai progetti dalla XII Triennale alla XIX Triennale, e alla

---

<sup>279</sup> Wikipedia, *Triennale di Milano*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale\\_di\\_Milano](https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale_di_Milano).

<sup>280</sup> Triennale di Milano, *Collezioni*, <https://triennale.org/archivi/collezioni>.

<sup>281</sup> Wikipedia, *Op. cit.*

<sup>282</sup> Ibidem.

<sup>283</sup> Triennale di Milano, *Archivio fotografico*, <https://triennale.org/archivi/archivio-fotografico>.

<sup>284</sup> Triennale di Milano, *Archivio audiovisivo*, <https://triennale.org/archivi/archivio-audiovisivo>.

<sup>285</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 29.

rassegna stampa dalla VIII Triennale alla XIII Triennale<sup>286</sup>. Il lavoro è risultato essere propedeutico al progetto della Biblioteca Digitale Lombarda (BDL), che riguarda la digitalizzazione dei fondi speciali degli archivi, di una sezione di periodici storici e dei cataloghi ufficiali delle Triennali storiche a cura di Regione Lombardia<sup>287</sup>. Durante tutto l'anno di pandemia sono anche state incrementate le ricerche archivistiche e documentarie, sia a livello istituzionale, che come servizio esterno. Le attività di catalogazione hanno riguardato l'inventariazione di 110 nuovi titoli in arrivo e la catalogazione di 800 volumi nell'OPAC regionale e nazionale.

Per quanto riguarda l'archivio audiovisivo, è continuato l'inserimento dei nuovi materiali completando la schedatura e il riversamento digitale dei filmati già catalogati e dei nuovi arrivi, per un totale di 880 supporti e 1750 filmati<sup>288</sup>. Inoltre, nell'archivio fotografico è proseguita la catalogazione delle mostre relative alla XX Triennale e, come consuetudine, Rete Fotografia ha organizzato nel 2020 la Settimana Archivi Aperti dal 16 al 25 ottobre dal titolo "Anomalie/Trasformazioni. Narrazioni contemporanee e nuovi sguardi", partecipando con una diretta online dall'archivio<sup>289</sup>.

### 3.2.5. Iniziative mirate

La Triennale durante la pandemia, seppur a porte chiuse, ha continuato a produrre contenuti, eventi e a promuovere la cultura attraverso il proprio sito, i canali social media e la radio<sup>290</sup>.

Per affrontare la situazione, la Fondazione ha trasferito gran parte della produzione culturale da spazio fisico a spazio digitale, sempre aperto online, e sono state anche realizzate delle attività mirate per il periodo, chiamate "attività a porte chiuse"<sup>291</sup>. È necessario, quindi, approfondire alcune di queste iniziative mirate realizzate dall'istituzione culturale durante l'emergenza sanitaria.

---

<sup>286</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 29.

<sup>287</sup> Ibidem.

<sup>288</sup> Ibidem.

<sup>289</sup> Ibidem.

<sup>290</sup> Maida Desirée, *Coronavirus: a Milano chiude la Triennale. Ma le attività continuano in streaming e sui social*, in «Artribune», <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2020/03/coronavirus-a-milano-chiude-la-triennale-ma-le-attivita-continuano-in-streaming-e-sui-social/>, 2020.

<sup>291</sup> Ibidem.

## **Tour virtuali**

Come la maggioranza dei musei, anche la Triennale di Milano ha permesso ai propri visitatori di effettuare dei Tour virtuali della struttura, sfruttando la collaborazione con *Google Arts & Culture*. Sulla piattaforma è possibile vivere o rivivere le Esposizioni di Triennale sotto forma online, osservando anche uno per uno gli elementi delle collezioni, ed effettuare delle vere e proprie visite virtuali, in prima persona, delle Esposizioni realizzate o semplicemente degli interni e degli esterni del Palazzo dell'Arte, sede di Triennale<sup>292</sup>. Gli elementi presenti possono essere organizzati direttamente dall'utente, decidendo se visualizzarli per popolarità oppure per data<sup>293</sup>.

## **Blog**

Una delle novità di Triennale Milano è rappresentata dal Blog. Il Blog è nato con l'idea di incrementare il lavoro editoriale attraverso la pubblicazione di contenuti dell'attività ordinaria di Triennale, ma che non sempre è stato possibile inserire all'interno di mostre e di altri progetti<sup>294</sup>. Il Blog è diventato una sorta di “dietro le quinte” del museo, dell'archivio e di tutti gli incontri che avvengono nella fondazione con relative riflessioni, per dare modo agli utenti di avere una visione più chiara sul lavoro dell'istituzione culturale nel quotidiano<sup>295</sup>.

## **Radio Triennale**

In collaborazione con Radio *Raheem*, la Triennale di Milano ha realizzato durante il periodo di chiusura Radio Triennale. La Radio non è stata pensata per trasmettere musica o divulgare notizie, è stata realizzata come un vero e proprio spazio espositivo, ovvero uno spazio in cui gli artisti potessero esprimersi in tutta libertà<sup>296</sup>. Le trasmissioni della radio sono state fatte live, seguendo quelli che erano gli orari di apertura del museo.

---

<sup>292</sup> Triennale di Milano, *Google Arts & Culture*, <https://artsandculture.google.com/partner/la-triennale-di-milano>.

<sup>293</sup> Ibidem.

<sup>294</sup> Maida Desirée, *Coronavirus: a Milano chiude la Triennale. Ma le attività continuano in streaming e sui social*, in «Artribune», <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2020/03/coronavirus-a-milano-chiude-la-triennale-ma-le-attivit-continuano-in-streaming-e-sui-social/>, 2020.

<sup>295</sup> Ibidem.

<sup>296</sup> Ibidem.

## **Triennale Decameron**

Uno dei progetti più originali ed amati della Triennale di Milano, in quel periodo, è stato “Decameron: storie in streaming”, chiamato anche Triennale Decameron<sup>297</sup>. Il progetto si è ispirato all’opera letteraria di Giovanni Boccaccio il Decamerone, nel quale un gruppo di giovani decide per dieci giorni di recarsi fuori da Firenze per sfuggire al pericolo della peste. Il principio alla base di Triennale Decameron è stato lo stesso, ovvero invitare artisti, designer, architetti, intellettuali, musicisti, cantanti, scrittori, registi, giornalisti e personaggi di cultura ad abitare gli spazi vuoti di Triennale, per poi realizzare un racconto personale sulla propria esperienza, in diretta sul canale Instagram dell’organizzazione culturale<sup>298</sup>. Tra gli invitati alla partecipazione ci sono stati: Fedez e Luis, Goldschmied e Chiari, Saturnino, Quattro4, Pierluigi Pardo, Annamaria Ajmone, Invernomuto, Damiano Michieletto, Giovanni Agosti e Victoria Cabello<sup>299</sup>.

## **Milano Arch Week Marathon**

Il 18 maggio 2020 si è tenuta la *Milano Arch Week Marathon*, una maratona online organizzata da Triennale Milano, dedicata al presente e al futuro di Milano, che ha coinvolto importanti architetti internazionali che hanno progettato alcuni dei luoghi più emblematici della città di Milano negli ultimi anni<sup>300</sup>. In apertura dell’evento vi è stata una discussione aperta tra il Comune di Milano e i tredici gruppi selezionati dal bando *Urban Factor* per il programma pubblico Milano Urban Center<sup>301</sup>. La maratona in digitale ha suscitato notevole interesse e ha avuto un grande seguito da parte del pubblico italiano ed internazionale.

---

<sup>297</sup> Segre Giovanna, Re Alessio, *Gestione dei Beni Culturali: processi di valorizzazione e governance dopo l'emergenza COVID19*, in «Io sono cultura Rapporto 2020», Fondazione Symbola – Unioncamere, 2020, p. 216.

<sup>298</sup> Ibidem.

<sup>299</sup> Maida Desirée, *Coronavirus: a Milano chiude la Triennale. Ma le attività continuano in streaming e sui social*, in «Artribune», <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2020/03/coronavirus-a-milano-chiude-la-triennale-ma-le-attivita-continuano-in-streaming-e-sui-social/>, 2020.

<sup>300</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 18.

<sup>301</sup> Ibidem.

## **Archivio visivo REFOCUS**

Ad oggi, un ulteriore contributo da parte di Triennale Milano è legato alla realizzazione di un Archivio visivo della pandemia chiamato REFOCUS. L'Archivio è stato presentato il 20 ottobre 2021 e si è trattato di un percorso espositivo con 360 immagini realizzate da 40 giovani fotografi che hanno interpretato, con una serie di linguaggi e temi, le esperienze, le situazioni e gli stati d'animo nel periodo di pandemia. REFOCUS è stato un percorso promosso dalla Direzione Generale Creatività Contemporanea (DGCC) del Ministero della Cultura, in collaborazione con Triennale Milano e Museo di Fotografia Contemporanea<sup>302</sup>.

### **3.3. Covid-19: strumenti di marketing e comunicazione**

La Triennale di Milano rappresenta sul territorio locale, nazionale ed internazionale un'istituzione ben conosciuta e apprezzata dai propri visitatori. Quest'aspetto è dovuto anche al grande lavoro svolto negli anni dal settore marketing e comunicazione dell'organizzazione. Nel corso del 2020, a causa della pandemia, i canali di comunicazione hanno rappresentato il punto fondamentale per la realizzazione della programmazione culturale e, quindi, risulta importante approfondirne alcuni strumenti come la pubblicità, il *social networking*, le partnership e le sponsorizzazioni.

#### **3.3.1. Pubblicità e Social Networking**

Triennale Milano riesce a catturare l'attenzione dei visitatori, degli investitori e dei donatori che ogni anno la sostengono, attraverso l'utilizzo e lo sviluppo delle proprie politiche di comunicazione. Le scelte adottate dall'istituzione culturale risultano essere sempre ricche di innovazione, tanto che quest'aspetto non sfugge mai ai concorrenti, che si mobilitano per non arretrare riguardo alle tendenze. La comunicazione di Triennale è principalmente realizzata sfruttando il digitale con strumenti di Social Networking; l'utilizzo di piattaforme online, del sito internet e dei social media per comunicare direttamente con i propri utenti è fondamentale per l'istituzione culturale, ma anche la pubblicità fisica, soprattutto all'interno del comune di Milano, legata più ai processi tradizionali.

---

<sup>302</sup> Triennale di Milano, *REFOCUS*, <https://triennale.org/eventi/refocus-archivio-visivo-della-pandemia>.

Infatti, nonostante i periodi di chiusura per l'emergenza sanitaria, Triennale ha sempre aggiornato la stampa italiana ed internazionale sulla propria programmazione, sia digitale che fisica, avvalendosi della collaborazione dell'agenzia Elettra PR per la stampa italiana<sup>303</sup>. Sono state sempre organizzate conferenze stampa, online e in presenza, e anteprime per i giornalisti.

L'istituzione culturale cerca da sempre di realizzare banner pubblicitari o sistemi di volantinaggio nelle zone urbane più popolate del comune di Milano, soprattutto in prossimità degli eventi delle Esposizioni Internazionali. Il linguaggio utilizzato è accattivante e contemporaneo, costituito da immagini e frasi elaborate per attirare l'attenzione di possibili visitatori ed incuriosire i giovani. Nei periodi di apertura al pubblico, in particolare in occasione della manifestazione Triennale Estate 2020, sono state realizzate affissioni in città, pubblicità su stampa cartacea e web e campagne *adv digital*<sup>304</sup>. La Triennale basa la maggior parte della propria comunicazione sfruttando il digitale, utilizzando una serie di piattaforme online create ad hoc e i principali social media, cercando di differenziare i contenuti proposti in base alle caratteristiche del social stesso.

Triennale possiede il proprio sito internet<sup>305</sup>, realizzato da Accurat<sup>306</sup>, società i cui progetti sono stati esposti in prestigiose sedi internazionali e premiati con riconoscimenti importanti<sup>307</sup>. All'interno del sito sono presenti tutte le informazioni in merito ai servizi, alle attività e agli spazi in modo dettagliato, ma anche tutti i bilanci con i dati economico-finanziari, necessari per poter effettuare una valutazione economico-finanziaria dell'istituzione. La Triennale di Milano, infatti, è molto attiva sui social media, ponendoli come strumento essenziale per la comunicazione e l'interazione con i propri utenti<sup>308</sup>. L'organizzazione culturale possiede una pagina Facebook<sup>309</sup> molto frequentata, nella quale vengono pubblicati più post al giorno sugli eventi, le conferenze e gli spettacoli; una pagina Instagram<sup>310</sup>, che ad oggi conta 291.000 follower, nella quale posta immagini delle proprie mostre, collezioni ed installazioni e, attraverso le storie Instagram, riesce a donare informazioni in tempo reale e a ricevere *feedback* e messaggi dai propri utenti e, infine, una pagina Twitter<sup>311</sup>, nella quale, sottoforma di post, fornisce degli approfondimenti sulle opere o inserti di riviste e giornali che trattano i contenuti culturali dell'istituzione. Oltre alle classiche piattaforme social media, ormai diffuse in tutte le organizzazioni culturali, Triennale Milano possiede anche un canale Youtube, un account Spotify e

---

<sup>303</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 25.

<sup>304</sup> *Ibidem*.

<sup>305</sup> Triennale Milano, *Sito Internet*, <https://triennale.org/>.

<sup>306</sup> Società indipendente di ricerca, design e innovazione basata sui dati, con sedi a Milano e New York.

<sup>307</sup> Marani Giulia, *Una nuova identità visiva e un nuovo look per la Triennale di Milano*, in «Artribune», <https://www.artribune.com/progettazione/design/2019/02/nuova-identita-visiva-nuovo-look-triennale-milano/>.

<sup>308</sup> Triennale di Milano, *Op. cit.*, p. 25.

<sup>309</sup> Triennale di Milano, *Facebook*, <https://it-it.facebook.com/triennalemilano/>.

<sup>310</sup> Triennale di Milano, *Instagram*, <https://www.instagram.com/triennalemilano/?hl=it>.

<sup>311</sup> Triennale di Milano, *Twitter*, <https://twitter.com/triennalemilano>.

un account in collaborazione con *Google Arts & Culture*. Il canale Youtube<sup>312</sup> di Triennale presenta 6.120 iscritti, dove sono presenti video di interviste ad artisti, personaggi famosi e a lavoratori del settore artistico-culturale, video di eventi live organizzati dall'istituzione, video di conferenze stampa e alcuni video di realizzazione delle opere. La piattaforma Spotify<sup>313</sup> viene utilizzata per la diffusione di podcast a puntate, ascoltabili da chiunque abbia un account Spotify, incentrati su temi di architettura, design e arte urbana, mentre la collaborazione con *Google Arts & Culture*<sup>314</sup> consente agli utenti di fare dei tour virtuali delle mostre e delle collezioni realizzate dall'istituzione, sia attuali che passate, e di assistere a delle vere e proprie esposizioni online.

Durante la pandemia, si è registrata una costante crescita dei social media di Triennale<sup>315</sup>. I dati relativi alle visite sul sito web della Fondazione, la digitalizzazione delle mostre, le visualizzazioni degli appuntamenti online hanno confermato l'interesse del pubblico nell'istituzione culturale e le sue attività, anche svolte attraverso mezzi digitali<sup>316</sup>. Il profilo Facebook dell'organizzazione culturale ha registrato un aumento del 4% rispetto al 2019, mentre il profilo Instagram addirittura del 37%. La strategia digitale è stata realizzata puntando sulla centralità del visitatore, l'apertura a nuovi pubblici e la creazione di relazioni con il pubblico dell'arte e della cultura<sup>317</sup>. Grazie alla programmazione digitale, Triennale è riuscita a mantenere una forte presenza sui media, realizzando 3.168 uscite su quotidiani e periodici italiani, 8.357 uscite web, 532 passaggi su radio/tv e 16 conferenze stampa<sup>318</sup>.

### 3.3.2. Partnership e Sponsorship

La Triennale di Milano utilizza molte risorse nella relazione ed è proprio grazie anche alle relazioni che è riuscita a farsi notare sul panorama internazionale. La partnership rappresenta una collaborazione fatta di supporto, condivisione e partecipazione e, riuscire a sostenere Triennale, significa creare valore anche per la propria realtà aziendale e tutta la comunità<sup>319</sup>.

L'istituzione milanese ha, ad oggi, tre partner istituzionali e un partner tecnico: come partner istituzionali sono presenti Eni, Lavazza e Il Salone del Mobile di Milano, mentre come partner tecnico rinnova la sua presenza l'azienda di trasporti milanesi ATM. Oltre ai partner ufficiali,

---

<sup>312</sup> Triennale di Milano, *Youtube*, <https://www.youtube.com/user/TriennaleVideo>.

<sup>313</sup> Triennale di Milano, *Spotify*, <https://open.spotify.com/show/4hYdeJpHVkQylhUULQO0Wg>.

<sup>314</sup> Triennale di Milano, *Google Arts & Culture*, <https://artsandculture.google.com/partner/la-triennale-di-milano>.

<sup>315</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 25.

<sup>316</sup> Ivi p. 22.

<sup>317</sup> Ibidem.

<sup>318</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 25.

<sup>319</sup> Triennale di Milano, *Partner*, <https://triennale.org/sostieni/partner>.



l'organizzazione culturale ha a disposizione un programma chiamato *Patron Program*, che si riferisce ai privati con una formula unica di supporto che prevede un contributo annuale pari a 1.500€, che può dare luogo ad agevolazioni fiscali a senso di legge<sup>320</sup>. I partecipanti al programma hanno un accesso privilegiato alla Triennale, come: serate speciali per gli opening delle mostre, tour dedicati con i curatori, incontri con i protagonisti del mondo dell'arte, del design e dell'architettura e spettacoli ed eventi riservati<sup>321</sup>. Per Triennale Milano anche le donazioni singole sono importanti, soprattutto in questo periodo, nel quale la cultura ha sempre più bisogno di sostegno<sup>322</sup>.

Le conseguenze della pandemia hanno costretto l'istituzione culturale a rivedere le modalità di relazione con i partner di progetto e con quelli di lungo periodo per garantire la visibilità del brand e gli adempimenti contrattuali, nonché la progettazione condivisa con le aziende<sup>323</sup>. Infatti, proprio durante la prima parte del 2020, Triennale ha cercato di sviluppare nuovi modelli di relazione e di restituzione del valore tra i partner e l'istituzione, principalmente attraverso la comunicazione digitale e dei social media, mentre nel periodo estivo dell'anno è stato consolidato un modello più ibrido tra benefici in presenza e digitali<sup>324</sup>. Le piattaforme web sono diventate parti integranti dei benefici di comunicazione connessi agli accordi con i partner. In particolare, per i partner istituzionali è stato realizzato un percorso di integrazione sugli strumenti digitali, non solo mostrandone il brand, ma anche attraverso lo sviluppo di comunicazioni e contenuti<sup>325</sup>.

Inoltre, durante la pandemia, è stata avviata la collaborazione stretta nel 2019 tra Triennale e *Fondation Cartier pour l'art contemporain* di Parigi, punto di riferimento per iniziative di collaborazione tra istituzioni pubbliche e private in Europa, che condividono *Mission*, visioni progettuali, impegno nella promozione e valorizzazione dei linguaggi del contemporaneo<sup>326</sup>.

In più, è stata formalizzata la *partnership* culturale tra Triennale e Fondazione Cologni Mestieri d'Arte<sup>327</sup>.

---

<sup>320</sup> Triennale di Milano, *Patron Program*, <https://triennale.org/sostieni/patron>.

<sup>321</sup> Ibidem.

<sup>322</sup> Triennale di Milano, *Donazioni*, <https://triennale.org/sostieni/donazioni>.

<sup>323</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 26.

<sup>324</sup> Ibidem.

<sup>325</sup> Ibidem.

<sup>326</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <<https://triennale.org/trasparenza/bilanci>>, p. 26.

<sup>327</sup> Ibidem.

### 3.3.3. L'accessibilità

La Triennale di Milano è disponibile ed aperta a tutti. Proprio per questo, offre informazioni, servizi e attività che rendono l'esperienza di ogni visitatore e spettatore ancora più piacevole ed accessibile<sup>328</sup>.

Il Gruppo di Coordinamento Accessibilità è un gruppo di lavoro specifico inter-settore che ha lo scopo di sensibilizzare, sui temi dell'accessibilità e dell'inclusione, il personale di tutti gli ambiti, tanto che ha lavorato durante la pandemia per sviluppare linee guida e nuovi progetti legati all'accessibilità<sup>329</sup>. La situazione d'emergenza ha, infatti, particolarmente influito sulla vita delle persone con bisogni speciali. La dimensione d'incertezza legata al virus sulle singole condizioni ha dato come risultato la necessità di adottare una maggior prudenza rispetto al ritorno alle attività sociali<sup>330</sup>.

Inoltre, nell'accezione più ampia di accessibilità, bisogna tenere in conto la programmazione di eventi in live streaming e la messa a disposizione on-line di materiale da scaricare per i laboratori dei bambini da parte di Triennale Milano<sup>331</sup>. Si spera che questa offerta possa continuare anche in futuro per raggiungere più pubblici che hanno la possibilità di recarsi fisicamente in sede.

## 3.4. I rischi principali

Il presidente di Triennale Milano Stefano Boeri, in merito alle misure di chiusura, ha dichiarato in intervista con «Artribune»<sup>332</sup>: «le città e le istituzioni hanno il ruolo di trasmettere consapevolezza e generosità. Il virus colpisce le fasce più fragili, e che le istituzioni possano raccogliersi per tutelare queste fasce, credo sia un segno di grande civiltà»<sup>333</sup> e ancora continua: «sappiamo che chiudere non vuol dire penalizzare o tagliare fuori, ma le quote di pubblico sono state molto basse. Penso ci sia un tempo necessario affinché il pericolo di contagio di questo virus cali d'intensità, bisogna quindi rispettare dei criteri di serietà e di coerenza di comportamenti, ed è quello che abbiamo fatto noi

---

<sup>328</sup> Triennale di Milano, *Accessibilità*, <https://triennale.org/visita/accessibilita>.

<sup>329</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 23.

<sup>330</sup> Ibidem.

<sup>331</sup> Ibidem.

<sup>332</sup> Maida Desirée, *Coronavirus: a Milano chiude la Triennale. Ma le attività continuano in streaming e sui social*, in «Artribune», <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2020/03/coronavirus-a-milano-chiude-la-triennale-ma-le-attivitа-continuano-in-streaming-e-sui-social/>, 2020.

<sup>333</sup> Ibidem.

decidendo di chiudere e attenendoci quindi ad una linea di comportamento generale”<sup>334</sup>. Come si può notare dalle parole del Presidente di Triennale, l’organizzazione culturale non ha temuto la chiusura delle porte, anzi, ha preferito continuare su questa linea piuttosto che esporre i propri visitatori al rischio di contrarre il virus. Inoltre, vi è un altro aspetto importante da tenere in considerazione: durante la pandemia sono emerse le istituzioni culturali che si sono distinte maggiormente per intuitività e creatività, anche attraverso lo sviluppo di percorsi originali, e tra queste c’è stata sicuramente Triennale Milano<sup>335</sup>. Non sorprende, infatti, che la fondazione abbia preferito intraprendere queste scelte, poiché quando si parla di originalità e metodi creativi si parla di Triennale. La stessa Direttrice Artistica dell’organizzazione culturale Lorenza Baroncelli lo ha affermato ad Artribune: “questo momento di crisi può diventare occasione per sperimentare linguaggi espressivi che in regime di normalità non avremmo mai avuto il coraggio di sperimentare”<sup>336</sup>.

Tuttavia, questo non significa che l’istituzione culturale non sia stata esposta a rischi o a situazioni d’incertezza. La Fondazione, infatti, nell’effettuare le proprie attività, si è trovata ad affrontare rischi derivanti da fattori esogeni connessi al contesto macroeconomico generale o specifico dei settori di appartenenza, nonché ai rischi derivanti da scelte strategiche e alla gestione<sup>337</sup>.

In via generale, i rischi principali d’impresa sono rilevabili come: rischi dipendenti dalla situazione generale, rischi legati alla gestione finanziaria e rischi di credito.

La situazione emergenziale generale ha avuto un effetto diretto sul calendario delle aperture dell’istituzione culturale e, di conseguenza, sulla ridotta capacità di attrarre contributi privati, che si accumula alla situazione della città di Milano, che con il drastico calo di *incoming* ha comportato una riduzione dei potenziali visitatori di Triennale<sup>338</sup>.

La Fondazione e le sue Controllate, nel corso del 2019, avevano ristrutturato il debito bancario e tale condizione è rimasta confermata con un miglioramento complessivo della posizione finanziaria netta e gli indicatori finanziari<sup>339</sup>. Sembrerebbe che per ora non si intravedano rischi di credito, in quanto

---

<sup>334</sup> Maida Desirée, *Coronavirus: a Milano chiude la Triennale. Ma le attività continuano in streaming e sui social*, in «Artribune», <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2020/03/coronavirus-a-milano-chiude-la-triennale-ma-le-attivita-continuano-in-streaming-e-sui-social/>, 2020.

<sup>335</sup> Segre Giovanna, Re Alessio, *Gestione dei Beni Culturali: processi di valorizzazione e governance dopo l'emergenza COVID19*, in «Io sono cultura Rapporto 2020», Fondazione Symbola – Unioncamere, 2020, p. 216.

<sup>336</sup> Maida Desirée, *Coronavirus: a Milano chiude la Triennale. Ma le attività continuano in streaming e sui social*, in «Artribune», <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2020/03/coronavirus-a-milano-chiude-la-triennale-ma-le-attivita-continuano-in-streaming-e-sui-social/>, 2020.

<sup>337</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 17.

<sup>338</sup> Ibidem.

<sup>339</sup> Ibidem.

la qualità dei crediti non coperti dal fondo rischi non è tale da sollevare preoccupazioni eccessive in futuro.

### 3.5. Considerazioni Finali

In sintesi, abbiamo osservato come la pandemia Covid-19 ha modificato le attività principali della Fondazione Triennale di Milano.

Nello specifico, siamo partiti affrontando alcune caratteristiche descrittive dell'organizzazione culturale, per fornire una panoramica introduttiva degli elementi salienti che la compongono. Successivamente, è stata analizzata la proposta artistico-culturale dell'istituzione, soffermandosi sulle novità che hanno caratterizzato le singole attività e gli eventi culturali della stessa, durante la diffusione dell'emergenza sanitaria. In seguito, sono anche stati approfonditi gli strumenti di marketing e comunicazione che hanno, in parte, reso possibile la messa in atto della programmazione digitale e, in parte, hanno evidenziato dei cambiamenti nel rapporto con gli *stakeholder*.

Infine, ci siamo interrogati sulle decisioni e sui comportamenti adottati dalla Fondazione in situazione d'emergenza, portando alla luce alcuni dei possibili rischi ed incertezze derivanti dai fattori esogeni legati alla situazione generale.

Risulta importante concludere questo capitolo citando le parole del Presidente di Triennale Milano, Stefano Boeri, in intervista con Fanpage<sup>340</sup>: “ci troviamo in un momento in cui una comunicazione aperta e onesta non solo è necessaria, ma è rivoluzionaria. Quando i governi e la politica sembrano non riuscire più a rispondere ad alcuni bisogni fondamentali della società, siamo spinti a guardare ad altri luoghi, come le istituzioni culturali e creative, per facilitare il confronto e il dialogo. La mia visione è quella di riportare la Triennale alle sue origini, a essere un luogo in cui vengono considerati punti di vista diversi e vengono discussi argomenti controversi”<sup>341</sup>.

Con il prossimo capitolo si concluderà l'elaborato di tesi, trattando il tema della valutazione di performance nelle istituzioni artistico-culturali ed effettuando la valutazione sulla Triennale di Milano. In questo modo sarà possibile giungere ad un risultato finale ed esprimere una conclusione sugli effettivi impatti della pandemia Covid-19 all'interno dell'organizzazione.

---

<sup>340</sup> Fanpage.it, *Milano inaugura la XXII Triennale, la più importante mostra internazionale di design*, Intervista a Stefano Boeri, <https://design.fanpage.it/milano-inaugura-la-xxii-triennale-la-piu-importante-mostra-internazionale-di-design/>, 2019.

<sup>341</sup> Ibidem.

## 4. Triennale di Milano: la valutazione della performance

Il presente capitolo, nonché l'ultimo dell'elaborato, ha l'obiettivo di proseguire e concludere la ricerca sulla Triennale di Milano durante la pandemia Covid-19. In particolare, verrà effettuata una valutazione performativa dell'istituzione culturale dal punto di vista della dimensione dell'economicità e della dimensione della performance, per poter determinare quanto l'impatto dell'emergenza sanitaria abbia inciso sull'attività della stessa.

Nella prima parte ci si concentrerà sul concetto di valutazione di performance all'interno del settore artistico-culturale, ponendo l'attenzione sulla valutazione *ex-post*, utile per verificare gli esiti al termine dell'attività culturale. In seguito, si continuerà con l'approfondimento dei principali sistemi di misurazione della performance, tramite una breve analisi della letteratura in merito e dei principali strumenti di misurazione, quali indici ed indicatori. Infine, nella seconda parte, si entrerà nel vivo dell'analisi della Fondazione, considerando il periodo compreso tra il 2014 e il 2021, per poter valutare il peso che il Covid-19 ha avuto sull'organizzazione culturale.

### 4.1. La valutazione della performance nel settore artistico-culturale

La valutazione della performance rappresenta uno dei principali metodi di rinnovamento manageriale anche all'interno del settore artistico-culturale. Grazie alle riforme di *public management*, conosciute in Italia come processi di aziendalizzazione delle amministrazioni pubbliche, i sistemi di misurazione e di valutazione delle performance hanno subito una forte accelerazione<sup>342</sup>. Le riforme hanno introdotto varie metodologie per la valutazione performativa, tutte orientate ad una maggiore trasparenza della gestione e *accountability* rispetto ai risultati conseguiti<sup>343</sup>. Infatti, la valutazione della performance risulta essere utile per molte dimensioni di funzionamento di un'istituzione culturale: a livello di singola organizzazione, poiché consente di gestire con consapevolezza le dinamiche della propria attività istituzionale; a livello inter-organizzativo, in quanto i meccanismi di misurazione consentono di ordinare le attività e le azioni da parte dei soggetti coinvolti; a livello di confronto con i decisori pubblici, i *policy maker*, per poter avere un criterio oggettivo su come e a chi

---

<sup>342</sup> Turrini Alex, *La Valutazione delle performance in ambito culturale*, 2014 EGEA S.p.A., Milano, agosto 2014, p. 9.

<sup>343</sup> Panozzo Fabrizio, *La Valutazione della Performance delle Organizzazioni Culturali*, Dispensa "Governo delle Organizzazioni culturali – 2", 2020, p. 1.

conferire i finanziamenti pubblici e anche per monitorare se le risorse precedentemente attribuite sono state utilizzate nel modo concordato<sup>344</sup>.

In termini di valutazione della performance in via generale, un'interessante definizione viene proposta da Moro nel 2005<sup>345</sup>. Infatti, secondo l'autore essa viene definita come: "l'esercizio di un giudizio su di un'azione pubblica basato sui dati della ricerca scientifica"<sup>346</sup>. Questa definizione consente alcune riflessioni in merito ai sistemi di valutazione. Nella versione di valutazione di performance intesa come "esercizio di un giudizio", infatti, è possibile identificare tre diversi tipi di valutazione<sup>347</sup>:

- La valutazione *ex-ante*: si verifica quando i processi di valutazione si svolgono prima di prendere la decisione sull'iniziativa da intraprendere;
- La valutazione *in itinere*: si verifica durante la realizzazione di un programma;
- La valutazione *ex-post*: si verifica al termine del programma.

Inoltre, in base a quando si esercita il giudizio, è possibile che l'oggetto della valutazione differisca. Nel caso della valutazione *ex-ante* sono predilette le azioni che puntano a misurare i bisogni emergenti nella popolazione o a valutare tra le alternative quale azione risulti essere la migliore<sup>348</sup>. Nella valutazione *in itinere* l'oggetto della valutazione sarà il processo e il monitoraggio della performance a livelli intermedi<sup>349</sup>. Infine, nella valutazione *ex-post* ci si concentrerà maggiormente sugli esiti del programma, ossia sui benefici prodotti sulla popolazione<sup>350</sup>. Si anticipa che in questo capitolo l'analisi verrà realizzata attraverso una valutazione *ex-post*.

Di seguito viene posto un grafico esplicativo (Figura 4.1.).

---

<sup>344</sup> Panozzo Fabrizio, *La Valutazione della Performance delle Organizzazioni Culturali*, Dispensa "Governo delle Organizzazioni culturali – 2", 2020, pp. 1-2.

<sup>345</sup> Moro Giuseppe, *La Valutazione delle politiche pubbliche*, Carocci Editore, Roma, pp. 1-2.

<sup>346</sup> Ibidem.

<sup>347</sup> Turrini Alex, *La Valutazione delle performance in ambito culturale*, 2014 EGEA S.p.A., Milano, agosto 2014, pp. 22-23.

<sup>348</sup> Ibidem.

<sup>349</sup> Ibidem.

<sup>350</sup> Ibidem.

Figura 4.7.: Tipologie di valutazioni

	Valutazione ex ante	Valutazione in itinere	Valutazione ex post
Quando?	Prima della decisione di avviare un programma	Durante la realizzazione del programma	A programma concluso
Cosa?	Principalmente i bisogni emergenti, l'alternativa di intervento migliore	Principalmente le modalità di implementazione, le performance intermedie (es: qualità dei servizi)	Principalmente i benefici prodotti sulla popolazione target

Fonte: Turrini Alex, *la valutazione della performance in ambito culturale*

Oltre alle diverse tipologie di valutazione, con i relativi oggetti, risulta fondamentale trattare una differenza concreta tra una ricerca detta quantitativa, chiamata anche positivista o falsificazionista, e una ricerca qualitativa, chiamata anche interpretativista o costruttivista<sup>351</sup>. Infatti, da un lato è possibile svolgere una valutazione “riepilogativa”, volta a verificare se, al termine, il programma ha raggiunto gli obiettivi prefissati o a quantificare i benefici prima che esso si svolga. Dall’altro lato la valutazione può avere un obiettivo conoscitivo rispetto ai problemi emersi, alle modalità in cui è stato realizzato il programma, ai motivi che hanno condotto ad alcuni risultati inattesi e all’impatto che ha generato sulla popolazione che ha partecipato al programma<sup>352</sup>. Al primo aspetto si associa un’impostazione positivista più quantitativa, al secondo aspetto, invece, si associa un’impostazione interpretativista più qualitativa.

Inoltre, per poter misurare la performance è necessario rilevare alcuni dati ed informazioni rispetto a tre determinati oggetti di indagine: *input*, *output*, *outcome*<sup>353</sup>. L’*input* rappresenta l’insieme dei fattori produttivi acquisiti dall’istituzione culturale ed impiegati nella produzione o nell’erogazione di un servizio; l’*output* rappresenta i risultati conseguiti dall’attività in termini di quantità o qualità di beni prodotti e servizi erogati; l’*outcome* rappresenta l’impatto che gli *output* e tutta l’attività hanno avuto sui fruitori in un determinato contesto territoriale<sup>354</sup>.

<sup>351</sup> Turrini Alex, *La Valutazione delle performance in ambito culturale*, 2014 EGEA S.p.A., Milano, agosto 2014, p.26.

<sup>352</sup> Ivi p.27.

<sup>353</sup> Panozzo Fabrizio, *La Valutazione della Performance delle Organizzazioni Culturali*, Dispensa “Governo delle Organizzazioni culturali – 2”, 2020, p. 3.

<sup>354</sup> Ibidem.

### 4.1.1. La valutazione *ex-post*

Il *focus* principale di questa ricerca è sulla valutazione *ex-post*, in quanto rappresenta il tipo di valutazione che verrà effettuata nei paragrafi successivi sulla Triennale di Milano.

Quando si effettua una valutazione di performance *ex-post*, si passa ad analizzare quali sono gli *outcome* del programma realizzato e, molto frequentemente, ci si avvale di un tipo di ricerca quantitativo, ovvero che porta a quantificare gli effetti sul benessere economico e sociale di un gruppo o una comunità, che coincide con il programma realizzato e avviato<sup>355</sup>. Due sono gli effetti da dover quantificare: gli impatti sociali e/o culturali e gli impatti economici<sup>356</sup>.

Valutare gli impatti sociali e/o culturali di un'organizzazione culturale è un processo che può avvenire già all'inizio della realizzazione del programma, anche se effettuare questo tipo di valutazione *ex-ante* risulta sempre piuttosto complicato<sup>357</sup>. Una delle principali caratteristiche di questo tipo di valutazione è legata al confronto; infatti, è necessario paragonare la situazione di un determinato gruppo, che ha usufruito di un programma, con un altro gruppo che, al contrario, non ne ha usufruito<sup>358</sup>. Nella valutazione sugli impatti sociali, infatti, vengono quindi comparati due gruppi di individui soggetti ad interventi alternativi<sup>359</sup>. Sfortunatamente, però, il calcolo dell'impatto netto del programma è difficile da rilevare, proprio perché i fattori estranei al programma possono ostacolare la valutazione degli effetti netti<sup>360</sup>. Per superare tali problemi, la ricerca sulla valutazione degli impatti sociali attua due approcci. Un primo approccio si rifà agli studi osservazionali (*observational studies*), ovvero la comparazione tra lo stato iniziale e quello finale di due gruppi che hanno caratteristiche simili e che, come unica differenza, presentano l'effetto dell'intervento<sup>361</sup>. Un altro approccio, invece, è quello dell'assegnazione casuale (*random assignment*), ovvero ogni individuo deve avere la stessa probabilità di essere messo in un gruppo o nell'altro e, se tutti si comportano come previsto, è possibile calcolare l'effetto del trattamento come la differenza che in media i gruppi mostrano, controllando statisticamente se le differenze riscontrate sono legate al fatto di essere legate

---

<sup>355</sup> Turrini Alex, *La Valutazione delle performance in ambito culturale*, 2014 EGEE S.p.A., Milano, agosto 2014, p. 101.

<sup>356</sup> *Ibidem*.

<sup>357</sup> Turrini Alex, *Op. cit.*, p. 102.

<sup>358</sup> *Ibidem*.

<sup>359</sup> Teele, D. L., *Field experiments and their critics: Essays on the uses and abuses of experimentation in the social sciences*, New Haven, Yale University Press, 2014, p. 78.

<sup>360</sup> Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E., *Evaluation: A systematic approach*, CA, 2004, p. 115.

<sup>361</sup> Rosenbaum, P. R., *Observational studies*, in «Observational Studies. Springer Series in Statistics», New York, 1995, pp. 1-2.



all'intervento oppure alla variabilità del campione<sup>362</sup>. Per quanto riguarda il settore artistico-culturale si trovano più applicazioni del primo approccio.

Valutare gli impatti economici di un'organizzazione culturale, invece, risulta un tipo di valutazione molto utilizzata nel settore, soprattutto in merito ad iniziative come festival ed eventi culturali. Il valore economico è calcolato sulla ricchezza prodotta in termini di reddito generato o incremento dei posti di lavoro<sup>363</sup>. Proprio per questo, esistono tre categorie di impatto economico che un determinato programma culturale può creare<sup>364</sup>: l'effetto diretto, effetto indiretto, l'effetto indotto. L'effetto diretto è generato dalla spesa diretta sostenuta dai visitatori per assistere al programma culturale; l'effetto indiretto rappresenta un effetto secondario, ovvero generato dalle spese degli attori e/o dei dipendenti; l'effetto indotto, invece, è generato dalle spese derivanti dall'aumento del reddito e dei salari, in seguito alla realizzazione del programma. Quindi, la somma dell'effetto diretto e quello indiretto danno come risultato l'impatto economico di un evento culturale in un certo periodo<sup>365</sup>.

Tuttavia, dal discorso precedente, si può ricavare che catturare tutti gli effetti indiretti e indotti sarebbe impossibile e che quindi determinare gli impatti economici di un dato evento culturale non risulta essere per nulla semplice. Proprio per questo, per calcolare l'impatto totale è necessario rilevare la spesa totale diretta prodotta dall'evento, applicando alcuni moltiplicatori che traducano questa spesa in impatti economici<sup>366</sup>. La spesa diretta proveniente dall'evento culturale viene generalmente rilevata attraverso un'indagine campionaria fra i partecipanti dello stesso e deve tenere conto di diversi aspetti: deve considerare tutti i partecipanti, non solo i diretti fruitori dell'attività culturale; deve includere tutte le spese dirette sostenute dai partecipanti; deve cercare di non commettere errori nella raccolta di informazioni e nelle modalità di campionamento<sup>367</sup>. Una volta raccolte le informazioni di spesa sarà poi necessario calcolare la spesa totale diretta, che rappresenta la base per la stima degli effetti diretti ed indiretti sull'economia. Tendenzialmente, gli effetti da stimare riguardano la spesa totale o le vendite totali, l'incremento del reddito e l'incremento del tasso di occupazione e per poterli calcolare si fa riferimento a dei moltiplicatori che trasformano la stessa spesa diretta in effetti economici indotti<sup>368</sup>.

---

<sup>362</sup> Druckman, J. N., Green, D.P., Kuklinski, J.H., Lupia, A., *Experiments. An Introduction to Core Concepts*, In «Druckman, J. N. Cambridge Handbook of Experimental Political Science», Cambridge: Cambridge University Press, 2011, pp. 15-26.

<sup>363</sup> Turrini Alex, *La Valutazione delle performance in ambito culturale*, 2014 EGEA S.p.A., Milano, agosto 2014, p. 113.

<sup>364</sup> Seaman, B., *Economic Impact of the arts*, in «A handbook of cultural economics», Cheltenham, UK, 2011, p. 3.

<sup>365</sup> Ibidem.

<sup>366</sup> Turrini Alex, *La Valutazione delle performance in ambito culturale*, 2014 EGEA S.p.A., Milano, agosto 2014, p. 116

<sup>367</sup> Ibidem.

<sup>368</sup> Turrini Alex, *Op. cit.*, p. 122.

## 4.2. I sistemi di misurazione

Prima di dedicarsi alla valutazione vera e propria della Triennale di Milano, risulta indispensabile introdurre i sistemi di misurazione, attraverso un'analisi in letteratura dei principali approcci in merito alla valutazione di performance, che hanno interessato le organizzazioni del settore artistico-culturale durante gli anni Novanta, per poi soffermarsi sui principali indicatori ed indici di valutazione, strumenti fondamentali per la misurazione.

### 4.2.1. Un'analisi in letteratura

Durante gli anni Novanta, gli accademici hanno iniziato ad interrogarsi in merito alla misurazione della performance all'interno delle organizzazioni culturali e hanno concluso che nella loro misurazione fosse indispensabile includere indicatori di tipo non economico-finanziario<sup>369</sup>.

Gli autori più citati sull'argomento sono Kaplan e Norton<sup>370</sup>, che rappresentano i principali sviluppatori dei sistemi di valutazione della performance, in grado di misurare molteplici dimensioni. Kaplan e Norton hanno convenuto che gli indicatori di misurazione economico-finanziaria non fossero sufficienti nel contesto artistico-culturale e che le istituzioni culturali abbiano come obiettivo principale la propria *Mission*<sup>371</sup>. Dato che la *Mission* delle organizzazioni culturali ha generalmente come scopo l'arricchimento culturale attraverso il risultato artistico, i sistemi di misurazione della performance dovrebbero mettere più enfasi sulla qualità delle performance o sulla soddisfazione del consumatore, piuttosto che sui parametri prettamente economico-finanziari<sup>372</sup>. Il concetto di “*Balanced Scorecard*” di Kaplan e Norton ha, infatti, riconosciuto la debolezza nell'utilizzo di indicatori basati sul profitto per valutare la performance<sup>373</sup>. Attraverso le sue diverse quattro prospettive, la *Balanced Scorecard* ha aggiunto alla prospettiva finanziaria quella legata ai consumatori, alla crescita e all'innovazione, così come la prospettiva interna di attività-processo<sup>374</sup>.

---

<sup>369</sup> Turbide Johanne, Laurine Claude, *Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts*, in «International Journal of Arts Management», volume 11, n. 2, 2009, p. 56.

<sup>370</sup> Kaplan, R.S., Norton D.P., *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*, in «Accounting Horizons», Vol. 15, n. 1, 2001, pp. 87-104.

<sup>371</sup> Ibidem.

<sup>372</sup> Turbide J., Laurine C., *Op. cit.*, p. 57.

<sup>373</sup> Kaplan, R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, in «Harvard Business Review», Vol. 70, n.1, 1991, pp. 71-79.

<sup>374</sup> Ibidem.

Kaplan e Norton hanno notato che un'istituzione culturale che utilizza le quattro prospettive è in una posizione migliore per misurare sia la performance nel breve periodo, che quella nel lungo periodo<sup>375</sup>. Altri accademici hanno visto l'approccio dei due autori come incompleto e, infatti, alcuni di loro come Atkinson, Waterhouse e Wells hanno deciso di creare un modello che incorporasse l'influenza dei diversi *stakeholder* sugli obiettivi, sulla strategia e sulla misurazione della performance<sup>376</sup>. Secondo la loro visione, gli indicatori della performance dovrebbero essere sia economico-finanziari che non economico-finanziari, ma non possono essere legati ai consumatori e agli *stakeholder* da soli, infatti essi contribuiscono, influenzano e valutano i risultati di un'organizzazione culturale<sup>377</sup>. Il loro approccio ha rappresentato un'espansione della *Balanced Scorecard*, concentrandosi maggiormente sugli obiettivi, introducendo un'ampia serie di *stakeholder*.

Tuttavia, è rimasta molto dibattuta in letteratura la vera e propria rilevanza dei modelli di "balance". Infatti, Ittner e Larcker hanno discusso il fatto che, anche se un approccio multidimensionale possa comportare una migliore comprensione della valutazione della performance, questo approccio presenta un limite, ovvero la sua applicabilità<sup>378</sup>. Secondo loro monitorando la performance e definendo degli indicatori si rischia di limitare i manager nella realizzazione degli approcci multidimensionali.

Nonostante queste critiche, delle conclusioni sono emerse dal dibattito sui sistemi di misurazione. Come primo aspetto, la letteratura nell'ambito della contabilità e del management è risultata concorde sul fatto che in passato si è data troppa importanza agli indicatori economico-finanziari, piuttosto che a quelli non economico-finanziari<sup>379</sup>. Proprio per questo, la maggior parte degli esperti fa riferimento alla co-partecipazione degli indicatori, utilizzando un sistema più bilanciato.

Come secondo aspetto, i ricercatori hanno concluso che, in via generale, il sistema di misurazione della performance dovrebbe integrare sia indicatori basati sul breve periodo che quelli sul lungo periodo<sup>380</sup>. E, infine, come aspetto più importante, hanno confermato che il sistema di misurazione della performance di un'istituzione culturale dovrebbe essere legato alla sua *Mission*, così come alla strategia per il suo raggiungimento<sup>381</sup>.

---

<sup>375</sup> Kaplan, R.S., Norton D.P., *Why Does Business Need a Balanced Scorecard?*, in «Cost Management», Vol. 11, n.3, 1997, pp. 5–10.

<sup>376</sup> Atkinson, A.A., Waterhouse J.H., and Wells R.B., *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, in «Sloan Management Review», Vol. 38, n.3, 1997, pp. 25–37.

<sup>377</sup> Turbide Johanne, Laurine Claude, *Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts*, in «International Journal of Arts Management», volume 11, n. 2, 2009, p. 58.

<sup>378</sup> Ittner, C.D., Larcker D.F., *Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective*, in «Journal of Accounting and Economics», Vol. 32, n.1-2, 2001, pp. 349–410.

<sup>379</sup> Turbine J., Laurine C., *Op. cit.*, p. 58.

<sup>380</sup> Ibidem.

<sup>381</sup> Ibidem.

## 4.2.2. Gli indicatori e gli indici

Le organizzazioni culturali sono, quindi, invitate ad utilizzare strumenti di valutazione che prendono il nome di “indicatori”, i quali costituiscono una forma sintetica in grado di coniugare dati contabili, extra-contabili e statistici per poter esprimere un giudizio d’insieme della performance di un’istituzione culturale<sup>382</sup>. Gli indicatori, per poter riuscire a svolgere correttamente la propria funzione, devono possedere una serie di caratteristiche<sup>383</sup>:

- Misurabilità, ovvero l’indicatore deve essere rilevabile in modo accurato, senza troppe stime;
- Importanza, ovvero l’indicatore deve essere pertinente e relativo ad aspetti essenziali per l’utente e per l’efficienza dell’organizzazione;
- Semplicità, ovvero l’indicatore non deve richiedere un particolare sforzo di spiegazione o di apprendimento per essere capito;
- Utilizzabilità, ovvero l’indicatore deve rappresentare uno strumento in grado di far prendere le decisioni adeguate;
- Accettabilità, ovvero l’indicatore deve avere senso e convincere alla sua applicazione.

Inoltre, gli indicatori si possono dividere in due gruppi: secondo l’economicità della gestione e secondo la performance conseguita, in base alla propria dimensione<sup>384</sup>. Di seguito li affrontiamo entrambi.

### **Dimensione dell’economicità della gestione**

Con economicità della gestione si fa riferimento alla capacità dell’organizzazione culturale di sostenere i costi in linea con i proventi, derivanti dall’attività tipica ed accessoria e dai contributi pubblici e/o privati<sup>385</sup>. Con l’allocazione dei contributi, l’istituzione culturale dovrebbe prevedere dei margini positivi delle diverse produzioni, necessari alla copertura dei costi indiretti. Se si parla nel

---

<sup>382</sup>Ferrarese Pieremilio, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina srl, Venezia, 2016, p. 169.

<sup>383</sup> Panozzo Fabrizio, *La Valutazione della Performance delle Organizzazioni Culturali*, Dispensa “Governo delle Organizzazioni culturali – 2”, 2020, p. 3.

<sup>384</sup> Ferrarese P., *Op. cit.*, p. 172.

<sup>385</sup> Ibidem.

merito di budget a preventivo, per esempio, i ricavi saranno frutto di una stima, mentre i costi interni sono certi e difficilmente sarà possibile modificarli e infatti, proprio per questo, sarà necessario ipotizzare margini positivi per far fronte ad eventuali modifiche impreviste dei ricavi e dei contributi<sup>386</sup>.

Questa categoria di indicatori ha prevalentemente carattere economico-finanziario e deriva essenzialmente dai sistemi contabili di bilancio, in particolar modo dai dati economico-reddituali.

Il centro dell'analisi è rappresentato dal rapporto tra i ricavi propri e i costi di natura caratteristica.

Infatti, in un'organizzazione di tipo culturale i ricavi propri derivano dai ricavi di vendita, dalle sponsorizzazioni, dai proventi della gestione accessoria e dai contributi di tipo privato<sup>387</sup>. I contributi pubblici, invece, vengono rapportati ai ricavi propri, come metodo per verificare una possibile dipendenza dal sostegno pubblico<sup>388</sup>.

I costi sono di natura interna o esterna ed entrambi possono avere un'imputazione diretta o indiretta: quelli diretti incidono direttamente sull'attività di produzione, mentre quelli di tipo indiretto sono essenzialmente i costi interni di struttura<sup>389</sup>.

La dimensione di economicità di gestione si coglie nel momento in cui l'istituzione culturale risulta essere in grado di far fronte ai costi tramite i ricavi propri. L'indice che si viene a creare esprime l'efficacia economica, determinata dall'insieme dei ricavi propri, e di efficienza, ovvero i costi sostenuti per le attività di produzione e per l'organizzazione nel complesso<sup>390</sup>. Infatti, all'interno della valutazione, risulterà indispensabile misurare sia l'efficacia, dal lato dei ricavi, che l'efficienza, dal lato dei costi. La valutazione dei costi verrà valutata basandola su una serie di indici, rappresentati da dei rapporti, che permettono di scoprire l'incidenza delle diverse componenti di costo, in modo da esprimere chiaramente l'efficienza esterna, composta dall'acquisizione di risorse esterne, e interna, ovvero legata alle risorse facenti parte dell'organizzazione stessa<sup>391</sup>. I costi diretti, sia interni che esterni, vengono rapportati al totale dei costi e separatamente lo stesso rapporto viene effettuato per i costi indiretti<sup>392</sup>. Successivamente, si analizza l'incidenza dei costi del personale sul totale costi, anche in questo caso sia per quelli esterni che per quelli interni.

---

<sup>386</sup> Ferrarese Pieremilio, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina srl, Venezia, 2016, p. 172.

<sup>387</sup> Ivi p. 174.

<sup>388</sup> Ibidem.

<sup>389</sup> Ferrarese Pieremilio, *Op. cit.*, pp. 174-175.

<sup>390</sup> Ivi p. 175.

<sup>391</sup> Ibidem.

<sup>392</sup> Ibidem.

Alcuni esempi:

<i>Costi del personale</i>	<i>Costi per utenze e materiali di consumo</i>	<i>Costi per comunicazione e marketing</i>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<i>Costi Totali</i>	<i>Costi Totali</i>	<i>Costi Totali</i>
<i>Costi per il restauro delle opere</i>	<i>Costi di sviluppo della collezione</i>	<i>Costi per allestimento mostre</i>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<i>Costi Totali</i>	<i>Costi Totali</i>	<i>Costi Totali</i>

La valutazione dei ricavi, invece, si realizza partendo dal separare i ricavi propri dai contributi pubblici<sup>393</sup>. È necessario misurare l'incidenza dei ricavi di vendita, delle sponsorizzazioni, dei proventi accessori singolarmente sul totale dei ricavi propri, in seguito si esegue il rapporto tra i ricavi propri e i contributi pubblici per valutare i processi di autonomia e di crescita dell'organizzazione culturale<sup>394</sup>.

Alcuni esempi:

<i>Ricavi della gestione caratteristica</i>	<i>Ricavi della gestione accessoria</i>	<i>Ricavi da donazioni e sponsorizzazioni</i>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<i>Totale Ricavi</i>	<i>Totale Ricavi</i>	<i>Totale Ricavi</i>

Tramite poi gli indicatori di performance si valuterà se l'efficacia economica troverà conferma sotto forma di presenze, sia in termini di visitatori e pubblico, sia in termini di apprezzamento da parte degli enti coinvolti<sup>395</sup>.

---

<sup>393</sup> Ferrarese Pieremilio, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina srl, Venezia, 2016, p. 178.

<sup>394</sup> Ibidem.

<sup>395</sup> Ibidem.

## Dimensione della performance conseguita

Dal punto di vista della performance, si cerca di prendere degli indicatori che possano essere validi per l'organizzazione culturale nel suo insieme, con l'obiettivo di dare delle misurazioni più oggettive possibili dell'efficacia d'azione nel raggiungimento degli obiettivi legati alla *Mission*<sup>396</sup>. Questo aspetto è strettamente legato ai visitatori e al pubblico, che sono in grado di valutare l'approvazione attraverso il numero di partecipanti alle attività proposte e attraverso il consenso qualitativo del prodotto o servizio offerto<sup>397</sup>. Tuttavia, non solo il pubblico risulta essere importante in questi termini, infatti, non è da dimenticare il restante degli *stakeholder* come finanziatori, interlocutori istituzionali, gli sponsor e la collettività generale che sostiene le attività delle organizzazioni culturali attraverso la tassazione<sup>398</sup>.

Quando si parla di indicatori di performance si fa riferimento a dei parametri sia quantitativi che qualitativi, che a differenza di quelli dell'economicità, non derivano da dati contabili, ma sono tendenzialmente extra-contabili e statistici<sup>399</sup>. In questo modo è possibile aumentare il punto di vista per non ridurlo solo ai dati dei sistemi contabili. Questi indicatori danno una misura quantitativa dell'azione dell'organizzazione culturale, della sua produttività, dal suo livello di innovazione e dalle co-produzioni realizzate, mentre esprimono una direzione qualitativa attraverso il consenso che l'istituzione culturale riceve dalla critica e dal pubblico<sup>400</sup>. Inoltre, come già accennato, esistono altri *stakeholder* che hanno interesse nella performance: sicuramente l'istituzione pubblica e anche i finanziatori privati che supportano l'organizzazione culturale tramite sponsorizzazioni o progetti specifici<sup>401</sup>.

Vengono indicati alcuni indicatori di performance come esempio<sup>402</sup>:

- Numero di dipendenti dell'organizzazione culturale;
- Numero di lavoratori volontari o stagisti;
- Numero di eventi realizzati dall'organizzazione culturale;
- Numero di visite per anno/mese/giorno;

---

<sup>396</sup> Ferrarese Pieremilio, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina srl, Venezia, 2016, pp. 173-174.

<sup>397</sup> Ibidem.

<sup>398</sup> Ibidem.

<sup>399</sup> Ferrarese Pieremilio, *Op. cit.*, p. 178.

<sup>400</sup> Ivi p. 179.

<sup>401</sup> Ibidem.

<sup>402</sup> Panozzo Fabrizio, *La Valutazione della Performance delle Organizzazioni Culturali*, Dispensa "Governo delle Organizzazioni culturali – 2", 2020, p. 5.

- Numero medio di visitatori, paganti o non;
- Numero di attività per scuola o famiglie;
- Numero di reperti acquisiti;
- Numero di restauri effettuati;
- Numero di pubblicazioni realizzate;
- Numero di visite al sito web o ai canali social media;
- Numero di interventi di manutenzione.

Attraverso un corretto esame degli indicatori di performance, assieme alla capacità di operare in modo autonomo dell'organizzazione culturale, dimostrata dagli indicatori di economicità, è possibile esprimere un giudizio di efficacia artistico-sociale della stessa, che rappresenta l'obiettivo primario della sua azione e della realizzazione delle sue attività<sup>403</sup>.

### 4.3. Triennale di Milano: l'analisi

La valutazione di performance della Triennale di Milano verrà suddivisa in due parti. Prima ci si concentrerà sull'aspetto dell'economicità, utilizzando come strumenti di ricerca i documenti contabili messi a disposizione dalla stessa. In seguito, ci si focalizzerà sull'aspetto performativo dell'organizzazione culturale, servendosi dei dati extra-contabili e statistici, ricavabili dalla Relazione sulla gestione e dalle indagini svolte dalla stessa istituzione per approfondire la *customer satisfaction* dei propri visitatori<sup>404</sup>. In questo modo, sarà possibile osservare quanto l'emergenza sanitaria Covid-19 abbia influito sui risultati economici e performativi dell'istituzione culturale.

---

<sup>403</sup> Ferrarese Pieremilio, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina srl, Venezia, 2016, p. 181.

<sup>404</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2014/15/16/17/18/19/20/21*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>.



### 4.3.1. Triennale di Milano: la valutazione dell'economicità

Per effettuare la valutazione dell'economicità della Triennale di Milano vengono utilizzati gli indici economico-finanziari, dividendo prima i costi sostenuti dall'organizzazione dai ricavi, per poi analizzarli singolarmente e verificare gli scostamenti avvenuti nel periodo preso in considerazione (dal 2014 al 2021), focalizzandosi sul periodo d'avvento della pandemia che risale ad inizio 2020.

#### Triennale di Milano: i costi

L'analisi dei costi della Triennale di Milano viene realizzata scorpendo le diverse componenti di costo dell'organizzazione culturale e valutandone la percentuale basandosi sui costi totali della stessa. I costi analizzati vengono così suddivisi: costi per materie prime, costi per servizi, costi per godimento di beni di terzi e costi per il personale.

Di seguito alcune tabelle riassuntive dei costi nel periodo preso come riferimento (dal 2014 al 2021)<sup>405</sup>.

Tabella 4.1.: Triennale di Milano: costi per materie prime/costi totali

<b>COSTI PER MATERIE PRIME (€)</b> (+ % sul totale costi)		<b>TOTALI COSTI DI PRODUZIONE (€)</b>
<b>2014</b>	60.765 (0.42%)	14.549.896
<b>2015</b>	119.838 (0.59%)	20.343.290
<b>2016</b>	145.729 (0.50%)	28.845.248
<b>2017</b>	68.834 (0.51%)	13.481.116
<b>2018</b>	104.253 (0.80%)	13.059.819
<b>2019</b>	53.879 (0.34%)	15.775.522
<b>2020</b>	62.454 (0.56%)	11.070.357
<b>2021</b>	67.200 (0.50%)	13.401.009

Fonte: autore

<sup>405</sup> Triennale di Milano, *Conto Economico 2014/15/16/17/18/19/20/21*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>.

Tabella 4.2.: Triennale di Milano: costi per servizi/costi totali

<b>COSTI PER SERVIZI (€)</b> (+ % sul totale costi)		<b>TOTALI COSTI DI PRODUZIONE (€)</b>
<b>2014</b>	11.323.923 (77.83%)	14.549.896
<b>2015</b>	15.503.593 (76.21%)	20.343.290
<b>2016</b>	<b>22.893.476 (79.37%)</b>	28.845.248
<b>2017</b>	8.163.158 (60.55%)	13.481.116
<b>2018</b>	7.841.172 (60.04%)	13.059.819
<b>2019</b>	9.572.554 (60.68%)	15.775.522
<b>2020</b>	<b>4.313.278 (38.96%)</b>	11.070.357
<b>2021</b>	6.502.834 (48.52%)	13.401.009

Fonte: autore

Tabella 4.3.: Triennale di Milano: costi per godimento di beni di terzi/costi totali

<b>COSTI PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI (€)</b> (+ % sul totale costi)		<b>TOTALI COSTI DI PRODUZIONE (€)</b>
<b>2014</b>	156.331 (1.07%)	14.549.896
<b>2015</b>	569.810 (2.80%)	20.343.290
<b>2016</b>	441.064 (1.53%)	28.845.248
<b>2017</b>	359.904 (2.67%)	13.481.116
<b>2018</b>	356.759 (2.73%)	13.059.819
<b>2019</b>	195.194 (1.24%)	15.775.522
<b>2020</b>	177.052 (1.60%)	11.070.357
<b>2021</b>	226.051 (1.69%)	13.401.009

Fonte: autore

Tabella 4.4.: Triennale di Milano: costi per il personale/costi totali

<b>COSTI PER IL PERSONALE (€)</b> (+ % sul totale costi)		<b>TOTALI COSTI DI PRODUZIONE (€)</b>
<b>2014</b>	1.727.689 (11.87%)	14.549.896
<b>2015</b>	2.535.492 (12.46%)	20.343.290
<b>2016</b>	<b>3.521.688 (12.21%)</b>	28.845.248
<b>2017</b>	2.973.341 (22.06%)	13.481.116
<b>2018</b>	2.858.202 (21.89%)	13.059.819
<b>2019</b>	<b>3.517.573 (22.30%)</b>	15.775.522
<b>2020</b>	<b>2.734.690 (24.70%)</b>	11.070.357
<b>2021</b>	3.142.935 (23.45%)	13.401.009

Fonte: autore

### **Si può osservare che:**

In generale, sul totale dei costi della produzione, le spese maggiori fatte dalla Triennale di Milano sono state di 28.845.248 € nel 2016 e di 20.343.290 € nel 2015. I costi relativi al 2015 derivano dalle attività svolte per Expo Milano 2015, al quale Triennale ha collaborato attivamente attraverso la mostra “*Arts&Foods*”, oppure con servizi al pubblico come Expo Gate o tramite la realizzazione dei Padiglioni Cluster di Expo<sup>406</sup>. Nel 2016 l’attività di Triennale Milano per Expo non è terminata, in quanto sono state realizzate diverse mostre sotto il nome di “*City After The City*”, che hanno fatto riferimento alle iniziative di rivitalizzazione dello spazio Expo in vista della sua riconversione<sup>407</sup>. Inoltre, il 2016 ha rappresentato un anno di grande impegno per l’organizzazione culturale che, oltre a quanto citato precedentemente, si è dedicata all’organizzazione della 21<sup>a</sup> Esposizione Internazionale “XXI Secolo. *Design After Design*”, che si è sviluppata su tutto il territorio cittadino, uscendo anche dai confini della città, comprendendo anche la Villa Reale di Monza e il Museo della Fotografia Contemporanea di Cinisello Balsamo<sup>408</sup>. Come fosse possibile prevedere, invece, le spese minori di Triennale sono state fatte proprio nel 2020, in quanto, a causa delle misure preventive per il Covid-

<sup>406</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2015*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 5.

<sup>407</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2016*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 5.

<sup>408</sup> Ibidem.

19, la struttura è rimasta chiusa completamente da marzo a giugno 2020 e, nell'intervallo estivo giugno-settembre 2020, è stata aperta in modalità ridotta al 25%<sup>409</sup>.

I costi per servizi comprendono i costi della programmazione culturale, i costi per il marketing e i costi di comunicazione, che non è stato possibile scorporare dal totale in quanto per il periodo dal 2014 al 2017 non sono vengono riportati dall'istituzione, che li inizierà ad evidenziare a partire dal 2018. Tuttavia, possiamo considerare che i costi per servizi rappresentano in media il 62.77% del totale costi della Triennale e che quindi l'organizzazione culturale dedica la maggioranza dei fondi alle tre categorie citate in precedenza e che, anche in questo caso, il livello più basso si è registrato durante il 2020. Infatti, la situazione pandemica non ha consentito all'istituzione di impiegare le adeguate risorse per la programmazione culturale<sup>410</sup>, i quali costi relativi per il 2020 sono stati di 1.921.600 €, molto inferiori di quelli stabili e approvati a preventivo (4.818.000 €) e meno della metà rispetto a quelli del 2019 (4.902.000 €). Infatti, la Triennale di Milano, come altre organizzazioni culturali italiane, ha preferito continuare a sfruttare il digitale per il periodo di chiusura e far scivolare in avanti il piano culturale, cercando di affrontare l'emergenza con alcuni risparmi accumulati<sup>411</sup>.

I costi per il personale hanno un'incidenza media del 18.87% sui costi totali, con i valori più alti riscontrati nel 2016 e nel 2019. Nel 2016 la realizzazione dell'Esposizione Internazionale ha comportato uno sforzo organizzativo non indifferente, portando l'organizzazione culturale ad aumentare di 16 dipendenti il totale, a cui vanno aggiunti 67 giovani tra stage extra curricolari e partecipanti al progetto "garanzia giovani" di Regione Lombardia, per un totale di compensi di 3.191.005 €<sup>412</sup>. Nel 2019, invece, rispetto al 2018, il numero di dipendenti è cresciuto di circa 10 unità, portando i compensi per il personale a 3.517.573 €. Analizzando il 2020 è possibile notare che i costi per il personale sono drasticamente diminuiti rispetto all'anno precedente, in quanto, a causa della minore attività svolta, è stato coinvolto un numero minore di persone e minori sono state le assunzioni di personale a tempo determinato<sup>413</sup>. Inoltre, a causa della situazione pandemica, Triennale ha applicato il sistema di *smart working*, al 100% durante i mesi di *lockdown* e su processi di turnazione, in presenza e in remoto durante le prime riaperture, seguendo le misure di sicurezza e prevenzione emanate dal Governo<sup>414</sup>. È stato necessario anche ricorrere ad alcuni strumenti di ammortizzazione sociale come la Cassa Integrazione Guadagni<sup>415</sup>.

---

<sup>409</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 5.

<sup>410</sup> Ivi p. 18.

<sup>411</sup> Triennale di Milano, *Op. cit.*, p. 25.

<sup>412</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2016*, in «Bilanci», <<https://triennale.org/trasparenza/bilanci>>, p. 101.

<sup>413</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <<https://triennale.org/trasparenza/bilanci>>, p. 15.

<sup>414</sup> Ibidem.

<sup>415</sup> Ibidem.

## Triennale di Milano: i ricavi

L'analisi dei ricavi della Triennale di Milano viene realizzata suddividendo i ricavi propri dai contributi pubblici, per poterne verificare la dipendenza dal sostegno pubblico. Proprio per questo verrà effettuato un confronto tra i ricavi della gestione caratteristica e i ricavi da contributi pubblici, valutandone la percentuale sui ricavi totali. Inoltre, verranno poi calcolati i diversi tipi di ricavi, valutandone la percentuale, sul totale ricavi dell'istituzione culturale. I ricavi analizzati sono così suddivisi: ricavi accessori e ricavi da sponsorizzazioni e da donazioni private.

Di seguito alcune tabelle riassuntive dei ricavi nel periodo preso come riferimento (dal 2014 al 2021)<sup>416</sup>.

Tabella 4.5.: Triennale di Milano: Ricavi della gestione caratteristica/ricavi totali - confronto con contributi pubblici

<b>RICAVI DELLA GESTIONE CARATT. (€)</b> (+ % sul totale ricavi)		<b>RICAVI TOTALI (€)</b>
<b>2014</b>	10.358.294 (69.49%)	14.907.110
<b>2015</b>	15.428.081 (75.32%)	<b>20.483.897</b>
<b>2016</b>	<b>22.253.742 (77.71%)</b>	<b>28.638.517</b>
<b>2017</b>	7.337.196 (53.67%)	13.670.122
<b>2018</b>	7.049.049 (53.80%)	13.103.373
<b>2019</b>	<b>6.466.466 (40.24%)</b>	16.068.798
<b>2020</b>	<b>1.642.965 (12.02%)</b>	<b>13.665.468</b>
<b>2021</b>	<b>4.736.972 (32.34%)</b>	14.646.872

Fonte: autore

<sup>416</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione e Conto Economico 2014/15/16/17/18/19/20/21*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>.

Tabella 4.6.: Triennale di Milano: contributi pubblici/ricavi totali - confronto con i ricavi caratteristici

<b>CONTRIBUTI PUBBLICI (€)</b> (+ % sul totale ricavi)		<b>RICAVI TOTALI (€)</b>
<b>2014</b>	3.143.296 (21.09%)	14.907.110
<b>2015</b>	3.640.482 (17.77%)	20.483.897
<b>2016</b>	4.697.059 (16.40%)	28.638.517
<b>2017</b>	4.373.755 (31.99%)	13.670.122
<b>2018</b>	- non disponibile -*	13.103.373
<b>2019</b>	3.550.000 (22.09%)	16.068.798
<b>2020</b>	10.911.431** (79.84%)	13.665.468
<b>2021</b>	8.084.763** (55.20%)	14.646.872

Fonte: autore

\*valore non rilasciato dalla Triennale di Milano

\*\* valore comprensivo di contributi pubblici per Covid-19

Tabella 4.7.: Triennale di Milano: ricavi della gestione accessoria/ricavi totali

<b>RICAVI DELLA GESTIONE ACCESSORIA (€)</b> (+ % sul totale ricavi)		<b>RICAVI TOTALI (€)</b>
<b>2014</b>	4.543.675 (30.48%)	14.907.110
<b>2015</b>	5.058.772 (24.70%)	20.483.897
<b>2016</b>	6.377.313 (22.27%)	28.638.517
<b>2017</b>	6.472.433 (47.35%)	13.670.122
<b>2018</b>	6.076.269 (46.37%)	13.103.373
<b>2019</b>	9.603.905 (59.77%)	16.068.798
<b>2020</b>	12.009.835 (87.88%)	13.665.468
<b>2021</b>	9.929.372 (67.79%)	14.646.872

Fonte: autore

Tabella 4.8.: Triennale di Milano: ricavi per sponsorizzazioni e donazioni private/ricavi totali

<b>RICAVI PER SPONSORIZZAZIONI E DONAZIONI PRIVATE (€)</b> (+ % sul totale ricavi)		<b>RICAVI TOTALI (€)</b>
<b>2014</b>	1.100.533 (7.38%)	14.907.110
<b>2015</b>	2.043.678 (9.98%)	20.483.897
<b>2016</b>	4.659.742 (16.27%)	28.638.517
<b>2017</b>	2.260.411 (16.54%)	13.670.122
<b>2018</b>	- non disponibile -*	13.103.373
<b>2019</b>	7.470.000 (46.48%)	16.068.798
<b>2020</b>	741.496 (5.43%)	13.665.468
<b>2021</b>	1.272.684 (8.69%)	14.646.872

Fonte: autore

\*valore non rilasciato dalla Triennale di Milano

### **Si può osservare che:**

In generale, sui ricavi totali, i proventi maggiori della Triennale di Milano sono stati di 28.638.517 € nel 2016 e di 20.483.897 € nel 2015. Nel 2015 i ricavi sono derivati principalmente dagli eventi e dai progetti a pagamento realizzati per terzi, in particolare per Expo 2015, che hanno segnalato il grande impegno della Triennale per la partnership relativa alla realizzazione di Expo<sup>417</sup>. Tuttavia, parte dei ricavi è derivata anche dalla biglietteria, dalla realizzazione di mostre all'estero o da attività accessorie come bookshop e ristoranti<sup>418</sup>. Anche nel 2016 i ricavi sono derivati principalmente dalle produzioni per terzi come le mostre “*City After the City*” per Area Expo e gli altri progetti per Expo 2015 S.p.a., ma notevole importanza l’ha anche avuta la realizzazione di mostre all’estero e la capacità di Triennale di ospitare eventi e mostre a pagamento<sup>419</sup>. Tuttavia, è importante evidenziare che la partecipazione all’Esposizione Internazionale è stata piuttosto contenuta, probabilmente per il

<sup>417</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2015*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, pp. 5-6.

<sup>418</sup> Ibidem.

<sup>419</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2016*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 5.

fatto che si trattava della prima organizzata dopo vent'anni, in quanto l'ultima edizione era risalente al 1996<sup>420</sup>. I ricavi totali del 2020, a causa della pandemia, sono diminuiti di 2.403.330 € rispetto all'anno precedente, ma grazie all'impatto dei sostegni pubblici, l'organizzazione culturale è riuscita comunque ad ottenere un buon risultato. Infatti, confrontando i dati relativi ai ricavi della gestione caratteristica con quelli dei ricavi provenienti dai contributi pubblici è possibile notare che fino al 2019 la percentuale di ricavi caratteristici sui ricavi totali risultava essere piuttosto rilevante, con una media del 61.71%, mentre i contributi pubblici presentavano una sola media del 21.87% sui ricavi totali. In poche parole, la Triennale di Milano ha sempre goduto di una percentuale di contribuzione pubblica proveniente da diverse fonti (Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, Regione Lombardia, Comune di Milano, Camera di Commercio di Milano e Camera di Commercio Monza e Brianza), ma è sempre stata un'organizzazione culturale in grado di crescere e muoversi in autonomia. Al contrario, la situazione durante l'emergenza sanitaria è cambiata radicalmente. Infatti, è possibile notare che nel 2020 la percentuale dei contributi pubblici ha rappresentato il 79.84% sul totale ricavi, con un'incidenza del solo 12.02% dei ricavi di gestione caratteristica sui ricavi totali, situazione che alla Triennale non si era mai presentata in passato. Sembrerebbe che nel 2021 ci sia stata una leggera ripresa, ma i contributi pubblici hanno comunque ancora rappresentato il 55.20% del totale. La condizione rimane la medesima per quanto riguarda i ricavi della gestione accessoria; infatti, negli anni precedenti all'emergenza sanitaria essi hanno sempre rappresentato una percentuale inferiore sul totale ricavi rispetto ai ricavi caratteristici, ma anche in questo caso ci si trova di fronte all'opposto per quanto riguarda il periodo 2020-21.

Gli ultimi dati da considerare sono relativi ai ricavi provenienti da sponsorizzazioni e donazioni private, che hanno manifestato un evidente aumento nel 2019, rappresentando il 46.48% sul totale ricavi, con un valore superiore al preconsuntivo di circa 285.000 €. Infatti, nel 2019 sono state formalizzate relazioni di *partnership* di lungo periodo per garantire continuità alla programmazione e alla progettazione, sia per l'azienda che per Triennale Milano<sup>421</sup>. Si tratta di un sistema basato su alleanze locali ed internazionali, per tutti i soggetti interessati a confrontarsi con arte, architettura, urbanistica, design, artigianato, teatro, moda, danza e musica<sup>422</sup>. In più, proprio nel 2019 è stata formalizzata la collaborazione con la *Fondation Cartier pour l'art contemporain* di Parigi, eccellenza internazionale nel campo delle arti visive e performative<sup>423</sup>. Con questi dati pre-pandemici, la situazione raggiunta nel 2020 fa chiaramente capire quanto l'impatto del Covid-19 abbia inciso sull'istituzione culturale anche per sponsorizzazioni e donazioni private, che hanno rappresentato solo

---

<sup>420</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2016*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 5.

<sup>421</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2019*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 31.

<sup>422</sup> Ibidem.

<sup>423</sup> Ibidem.



il 5.43% dei ricavi totali, il 64% in meno rispetto ai valori in preventivo. Ovviamente questa differenza è da ricondurre alla rinuncia da parte di molti contributori a seguito della situazione generale<sup>424</sup>.

### **Triennale di Milano: utili/perdite**

Dopo aver effettuato un'analisi dei costi e dei ricavi della Triennale di Milano risulta necessario verificare gli utili e/o le perdite della stessa nel periodo di riferimento (2014-2021).

In questo modo sarà possibile giungere ad una conclusione sulla valutazione dell'economicità dell'organizzazione culturale. Anche in questo caso ci si aiuta con una tabella<sup>425</sup>.

Tabella 4.9.: Triennale di Milano: utili/perdite dell'esercizio

<b>UTILI/PERDITE DELL'ESERCIZIO (€)</b>	
<b>2014</b>	158.339
<b>2015</b>	1.684
<b>2016</b>	-367.678
<b>2017</b>	-42.774
<b>2018</b>	-218.853
<b>2019</b>	16.793
<b>2020</b>	2.450.792
<b>2021</b>	834.897

Fonte: autore

<sup>424</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 6.

<sup>425</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione e Conto Economico 2014/15/16/17/18/19/20/21*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>.

## Concludendo

Il 2019 ha rappresentato per Triennale Milano un anno molto importante, sia per il ritorno dell'Esposizione Internazionale all'interno del Palazzo dell'Arte, che per il lancio del Museo del Design Italiano<sup>426</sup>. Infatti, quest'insieme di attività ha costituito l'asse portante dell'offerta culturale di Triennale, caratterizzando tutto l'esercizio 2019. Il Bilancio ha chiuso con un utile di 16.793 €, grande traguardo per l'istituzione culturale che negli anni precedenti era sempre giunta al termine dell'esercizio in perdita. Tuttavia, nessuno poteva aspettarsi quello che sarebbe accaduto nel 2020. Infatti, il 2020 è stato un anno particolare per Triennale Milano per le conseguenze che la pandemia Covid-19 ha implicato su tutta l'organizzazione culturale, rendendola incapace di poter attuare una vera e propria programmazione culturale<sup>427</sup>. Infatti, come abbiamo osservato, tutta la proposta culturale dell'istituzione è stata fatta slittare in seguito alle riaperture e ciò ha comportato una repentina perdita di ricavi, che già si era prospettata ad inizio della pandemia stessa<sup>428</sup>. Questa perdita economica è stata contrastata dalla Triennale nel corso dell'anno, inizialmente attraverso l'utilizzo di risparmi, poi cercando altre fonti di sostegno<sup>429</sup>. La principale fonte è derivata dalla contribuzione pubblica, che ha rappresentato il 79.84% del totale ricavi e che ha consentito, sul finire dell'esercizio, ad un risultato di bilancio di 2.450.792 €, che le più rosee previsioni non potevano ipotizzare. Tuttavia, è fondamentale sottolineare che i contributi pubblici Covid-19 per Triennale Milano, solo nel 2020, sono stati pari a 3.905.831 € e che i ricavi della gestione caratteristica sono stati i più bassi di sempre per l'organizzazione culturale. Infatti, anche se con un utile in positivo, vi sono stati altri fattori di rilievo. Per esempio, le collaborazioni formalizzate durante l'anno precedente non hanno particolarmente supportato la Fondazione. Molti contributori privati hanno infatti rinunciato a seguito della situazione, portando i sussidi privati e le sponsorizzazioni a rappresentare solo il 5.43% sui ricavi totali<sup>430</sup>. Il fattore di instabilità macroeconomica legato alla diffusione del Covid-19 ha avuto un effetto diretto sul calendario delle possibili riaperture, sia quelle legate alla gestione più caratteristica che quelle accessorie, e quindi, di conseguenza, sulla capacità di attrarre sponsor, compensi per attività commerciali e contributori privati<sup>431</sup>.

Un aspetto apprezzabile e non trascurabile è legato ai costi per il personale. L'organizzazione culturale ha attribuito il 24.70% dei costi totali di produzione al personale e, anche se in diminuzione

---

<sup>426</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2019*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 5.

<sup>427</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 5.

<sup>428</sup> Ibidem.

<sup>429</sup> Ibidem.

<sup>430</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 6.

<sup>431</sup> Ivi p. 26.

rispetto a quanto approvato in preventivo, risulta essere comunque un dato importante. Dato il minor carico lavorativo, Triennale ha applicato tutti gli strumenti di ammortizzazione sociale consentiti e ha fatto ricorso ad un piano di Cassa Integrazione Guadagni e, siccome attraverso questo piano ciascun dipendente poteva percepire un compenso inferiore al compenso normalmente percepito, Triennale ha deciso di coprire lo stesso compenso al concorrere dell'80% della paga per quanto riguarda le ore di Cassa Integrazione<sup>432</sup>. Inoltre, Triennale Milano ha ulteriormente deciso di anticipare il compenso INPS per garantire immediata disponibilità economica ai propri dipendenti<sup>433</sup>. In conclusione, diversi sono stati gli aspetti critici dal punto di vista dell'economicità dell'organizzazione culturale, ma possiamo affermare che, grazie al sostegno pubblico, Triennale Milano sia riuscita, in piena crisi pandemica, a giungere al termine del 2020 con un risultato abbastanza positivo, riuscendo a chiudere in utile.

Nel prossimo paragrafo verrà affrontata la valutazione dell'istituzione culturale dal punto di vista della performance, verificando gli impatti della pandemia Covid-19 sui visitatori e sulla comunità, per determinare se le scelte di Triennale hanno rispettato gli obiettivi stabiliti e la *Mission* dell'organizzazione stessa.

#### **4.3.2. Triennale di Milano: la valutazione performativa conseguita**

Per effettuare la valutazione della performance della Triennale di Milano ci si serve di alcuni indicatori di performance, che non derivano dai prospetti contabili dell'organizzazione culturale, ma sono dati extra-contabili e statistici basati sulle indagini condotte ogni anno dalla Fondazione stessa. In questo modo, risulta possibile confrontare tra loro questi indicatori nel periodo di riferimento (2014-2021), soffermandosi ad evidenziare i cambiamenti avvenuti con l'inizio della pandemia Covid-19. Gli indicatori di performance che vengono presi come riferimento sono: numero di attività/eventi realizzati dall'organizzazione culturale, numero di attività educative, numero di visitatori (paganti e non), numero di dipendenti, numero *follower* sui social media (Facebook e Instagram) e numero visite sul sito web.

Anche in questo caso per semplicità verranno utilizzate delle tabelle<sup>434</sup>.

---

<sup>432</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 15.

<sup>433</sup> Ibidem.

<sup>434</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2014/15/16/17/18/19/20/21*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>.

Tabella 4.10.: Triennale di Milano: attività/eventi realizzati

<b>ATTIVITÀ/EVENTI REALIZZATI (NUMERO)</b>		<b>EVENTI TOTALI (NUMERO)</b>
<b>2014</b>	34 mostre + 17 mostre in co-produzione + 2 mostre all'estero + 271 convegni + 209 rappresentazioni teatrali + 80 eventi di carattere promozionale	613 eventi
<b>2015</b>	35 mostre + 12 mostre in co-produzione + 417 convegni + 303 rappresentazioni teatrali + 116 workshop	883 eventi
<b>2016</b>	42 mostre + 406 eventi culturali + 9 mostre all'estero + 15 mostre ospitate + 7 festival + 240 rappresentazioni teatrali	719 eventi
<b>2017</b>	40 mostre prodotte e co-prodotte + 30 mostre ospitate + 639 eventi culturali + 169 eventi commerciali + 5 mostre all'estero + 226 spettacoli	1.109 eventi
<b>2018</b>	48 mostre prodotte e co-prodotte + 28 mostre ospitate + 5 mostre itineranti + 640 eventi culturali + 13 festival	729 eventi
<b>2019</b>	1 esposizione + 21 mostre ospitate + 779 eventi culturali + 45 spettacoli + 6 eventi musicali	<b>852 eventi</b>
<b>2020</b>	26 eventi online + 250 eventi culturali + 1 festival + 1 mostra + 2 mostre in co-produzione	<b>280 eventi*</b>
<b>2021</b>	25 mostre + 61 iniziative aziendali ospitate + 156 eventi culturali + 73 proiezioni cinematografiche + 111 rappresentazioni + 3 festival	<b>429 eventi</b>

Fonte: autore

\*sono stati contati gli eventi effettivamente realizzati

Tabella 4.11.: Triennale di Milano: attività educative

<b>ATTIVITÀ EDUCATIVE (NUMERO)</b>		<b>TOTALE EVENTI EDUCATIVI (N.)</b>
<b>2014</b>	163 laboratori educativi per bambini e ragazzi	163 eventi educativi
<b>2015</b>	166 laboratori educativi per bambini e ragazzi	166 eventi educativi
<b>2016</b>	137 laboratori educativi per bambini e ragazzi	137 eventi educativi
<b>2017</b>	235 laboratori educativi per bambini e ragazzi	235 eventi educativi
<b>2018</b>	241 visite guidate e attività laboratoriali per le scuole + 62 visite laboratorio per famiglie nel fine settimana	303 eventi educativi
<b>2019</b>	269 visite guidate o laboratori per le scuole + 124 visite laboratorio per le famiglie nel fine settimana	<b>393 eventi educativi</b>
<b>2020</b>	1 campus estivo + 2 laboratori per famiglie e bambini + <b>attività laboratoriali online</b>	<b>3 eventi educativi (in presenza)</b>
<b>2021</b>	<b>Visite, laboratori, podcast online</b> + 1 campus estivo + 5 laboratori per bambini e famiglie + 4 attività speciali + 1 Giornata Mondiale degli Insegnanti con tour	<b>11 eventi educativi (in presenza)</b>

Fonte: autore

Tabella 4.12.: Triennale di Milano: visitatori (paganti e non)

<b>VISITATORI – PAGANTI E NON (NUMERO)</b>		<b>TOTALE VISITATORI (N.)</b>
<b>2014</b>	198.112 visitatori paganti + 417.629 non paganti	615.732 visitatori
<b>2015</b>	383.242 visitatori paganti + 426.658 non paganti	809.900 visitatori
<b>2016</b>	280.720 visitatori paganti + 459.980 non paganti	740.700 visitatori
<b>2017</b>	264.121 visitatori paganti + 494.331 non paganti	758.452 visitatori
<b>2018</b>	327.755 visitatori paganti + 495.731 non paganti	823.486 visitatori
<b>2019</b>	390.885 visitatori*	390.885 visitatori**
<b>2020</b>	22.105 visitatori paganti + 157.962 non paganti	180.067 visitatori
<b>2021</b>	190.130 visitatori paganti + 251.619 non paganti	441.749 visitatori

Fonte: autore

\* nessuna specifica su paganti o non paganti

\*\* dato non confrontabile a causa di chiusura attività per ristrutturazione a settembre 2019

Tabella 4.13.: Triennale di Milano: dipendenti

<b>DIPENDENTI (NUMERO)</b>		<b>TOTALE DIPENDENTI (N.)</b>
<b>2014</b>	40 dipendenti (tra indeterminato, determinato, a progetto o stage extracurricolari)	40 dipendenti
<b>2015</b>	65 dipendenti (tra indeterminato, determinato, a	65 dipendenti

	progetto o stage extracurricolari)	
<b>2016</b>	82 dipendenti (tra indeterminato, determinato, a progetto o stage extracurricolari) + 67 ragazzi in formazione	82 dipendenti
<b>2017</b>	74 dipendenti (tempo indeterminato + tempo determinato) + ragazzi in formazione	74 dipendenti
<b>2018</b>	71 dipendenti (tempo indeterminato e determinato)	71 dipendenti
<b>2019</b>	81 dipendenti (tempo indeterminato e determinato)	81 dipendenti
<b>2020</b>	75 dipendenti (tempo indeterminato e determinato)	75 dipendenti
<b>2021</b>	84 dipendenti (tempo indeterminato e determinato)	84 dipendenti

Fonte: autore

Tabella 4.14.: Triennale di Milano: social media (Facebook/Instagram)

<b>SOCIAL MEDIA – FACEBOOK/INSTAGRAM (NUMERO)</b>		<b>TOTALE FOLLOWER (N.)</b>
<b>2014</b>	77.000 Facebook + 3.850 Instagram	80.850 follower
<b>2015</b>	100.892 Facebook + 16.800 Instagram	117.692 follower
<b>2016</b>	133.306 Facebook + 56.500 Instagram	189.806 follower
<b>2017</b>	148.579 Facebook + 100.000 Instagram	248.579 follower

<b>2018</b>	161.508 Facebook + 140.444 Instagram	301.952 follower
<b>2019</b>	169.100 Facebook + 183.200 Instagram	<b>352.300 follower</b>
<b>2020</b>	176.227 Facebook + 233.012 Instagram	<b>409.239 follower</b>
<b>2021</b>	177.139 Facebook + 268.731 Instagram	<b>445.870 follower</b>

Fonte: autore

Tabella 4.15.: Triennale di Milano: visite sito web

<b>VISITE SITO WEB (NUMERO)</b>	
<b>2014</b>	649.000 visite
<b>2015</b>	756.969 visite
<i>Fonte: autore</i> <b>2016</b>	959.217 visite
<b>2017</b>	947.000 visite
<b>2018</b>	1.000.000 visite
<b>2019</b>	<b>1.100.000 visite</b>
<b>2020</b>	<b>404.242 visite</b>
<b>2021</b>	<b>657.844 visite</b>

## Concludendo

Come accennato in precedenza, il 2019 aveva rappresentato per la Triennale di Milano un anno importante dal punto di vista della performance, in quanto la proposta culturale dell'organizzazione è stata tra le più ricche degli ultimi anni. Quest'aspetto ha trovato conferma all'interno della valutazione performativa, che mostra il 2019 con un totale di eventi culturali realizzati dall'istituzione



pari a 852. È importante sottolineare che la Triennale, nel periodo tra il 2014 e il 2021, ha realizzato in media 702 eventi culturali ogni anno, risultato davvero significativo per un'organizzazione nel settore artistico-culturale italiano. Tuttavia, nel 2020 è stata possibile la realizzazione di soli 280 eventi culturali in presenza, con un aumento a 429 nel 2021. La situazione pandemica e la conseguente chiusura dei musei e dei luoghi della cultura hanno spinto Triennale Milano ad un completo ripensamento della propria programmazione culturale, tanto da essere stata una delle prime organizzazioni a trasferirla online<sup>435</sup>. Il discorso risulta essere il medesimo per quanto riguarda le attività di tipo educativo. Triennale ormai rappresenta da anni un punto di riferimento per la comunità milanese, che attraverso la realizzazione di laboratori per ragazzi e famiglie, ha sempre posto tra le sue attività di punta quelle a tema dell'educazione. Il 2020, purtroppo, è stato caratterizzato dalla sospensione delle uscite didattiche per i gruppi scolastici, sia per l'emergenza sanitaria, sia per l'incapacità da parte dell'istituzione culturale di poter attivare l'offerta di attività laboratoriali dedicate ai bambini e alle famiglie<sup>436</sup>. Proprio per questo, abbiamo osservato che sono stati realizzabili solo 3 eventi di tipo educativo in presenza nell'arco del 2020, tra cui troviamo: il campus estivo nel mese di giugno, con gruppi formati da un numero ridotto di bambini per il rispetto dei protocolli sanitari, e due laboratori nel mese di ottobre legati alla mostra Enzo Mari, realizzati in seguito all'inaugurazione del nuovo Spazio *Education*<sup>437</sup>. Infatti, per la prima volta Triennale Milano ha elaborato le proposte di attività laboratoriali sfruttando il digitale, ovvero tramite materiali scaricabili gratuitamente sul sito dell'istituzione<sup>438</sup>. Le attività sono state ideate per consentire una rielaborazione delle idee in merito alle tematiche legate alle Esposizioni, da svolgere in collaborazione tra bambini e adulti e adatte anche ai gruppi scolastici<sup>439</sup>.

La situazione pandemica e i lunghi periodi di chiusura hanno ovviamente avuto un forte impatto anche sull'affluenza dell'organizzazione culturale, che è giunta ad avere 22.105 visitatori paganti e 157.962 visitatori non paganti per un totale di 180.067 visitatori complessivi nel 2020, molto sotto la media di Triennale che è di 595.121 visitatori all'anno. Però, all'interno di un contesto inedito, bisogna affermare che l'istituzione ha riscontrato un'ottima risposta da parte del pubblico nei periodi di apertura, soprattutto durante il periodo estivo con la programmazione di Triennale Estate<sup>440</sup>. Inoltre, grazie alle attività online, il pubblico ha sempre avuto modo di continuare a seguire le attività dell'organizzazione. Infatti, sui suoi canali digitali Triennale ha sperimentato nuovi formati per mantenere vivo il dialogo con il pubblico: nel corso di tutto l'anno 2020 sono stati proposti diversi

---

<sup>435</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 25.

<sup>436</sup> Ivi p. 23.

<sup>437</sup> Ibidem.

<sup>438</sup> Triennale di Milano, *Op. cit.*, p. 23.

<sup>439</sup> Ibidem.

<sup>440</sup> Triennale di Milano, *Op. cit.*, p. 22.

progetti, appuntamenti e approfondimenti online. I dati relativi alla crescita dei profili sui social media dell'istituzione, la digitalizzazione delle mostre attraverso la piattaforma *Google Arts & Culture*, le visualizzazioni degli appuntamenti online hanno confermato l'interesse del pubblico per la proposta culturale di Triennale Milano<sup>441</sup>. Prendendo come riferimento i profili sui social media Facebook e Instagram è stato possibile constatare, che in termini di *follower*, l'organizzazione culturale è cresciuta sempre di più di anno in anno e che nel 2020 ha raggiunto un totale di 409.239 *follower* solo tra le due piattaforme. Un calo è stato notato nelle sessioni di visita del sito web, ma avendo Triennale puntato principalmente sulla realizzazione di attività tramite la piattaforma Instagram poteva essere in parte prevedibile. Infatti, grande parte degli utenti si è spostata sul social per monitorare le attività culturali dell'organizzazione: su Instagram ha raggiunto 233.012 *follower* nel 2020, con un aumento del 27% di utenti rispetto all'anno precedente<sup>442</sup>. Sulla piattaforma sono stati pubblicati più di 573 contenuti, che hanno generato oltre trenta milioni di impressioni e 349.618.000 like, e, tramite le *Instagram Stories*, sono nate altre due milioni e mezzo di impressioni<sup>443</sup>.

Per quanto riguarda, invece, il personale di Triennale Milano abbiamo potuto osservare che, rispetto al 2019, nel 2020 il numero è diminuito di 6 unità a causa delle minori assunzioni di personale a tempo determinato, ma che nel 2021 il totale dipendenti è salito a 84, assumendo 9 unità in più rispetto all'anno precedente. Anche in questo caso si può notare l'impegno di Triennale nel supporto del proprio personale e, nella specifica situazione pandemica, di sensibilizzazione e formazione specifica<sup>444</sup>. Tutte le norme di sicurezza e prevenzione sono state applicate per il personale sugli ambienti di lavoro, sulle protezioni personali, sulle modalità d'accesso, sul lavoro a distanza e anche sull'esecuzione di test sierologici per la prevenzione alla diffusione del Coronavirus<sup>445</sup>.

#### **4.4. La valutazione: conclusioni**

Dopo aver svolto la valutazione di performance della Triennale di Milano, analizzando sia la dimensione dell'economicità che la dimensione di performance conseguita, è possibile giungere alle conclusioni in merito agli effettivi impatti che l'emergenza sanitaria ha avuto sulla Fondazione.

---

<sup>441</sup> Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2020*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>, p. 22.

<sup>442</sup> Ibidem.

<sup>443</sup> Ibidem.

<sup>444</sup> Triennale di Milano, *Op. cit.*, p. 15.

<sup>445</sup> Ibidem.

L'organizzazione culturale è giunta al termine del 2020 chiudendo con un utile di più di 2 milioni di euro, questo grazie al supporto delle istituzioni pubbliche. Infatti, abbiamo potuto constatare che, senza la contribuzione pubblica come fonte di sostegno, Triennale non sarebbe stata in grado di sostenersi da sola durante la pandemia: sia i ricavi derivanti dalla gestione caratteristica, che quelli accessori, non avrebbero consentito all'istituzione di sopravvivere, tanto che inizialmente la Fondazione aveva provato ad utilizzare i propri risparmi accumulati per colmare la mancanza, ma si è poi rivelata un'impresa impossibile. Proprio per questo, possiamo certamente affermare che, soprattutto nel primo periodo di *lockdown*, Triennale non è riuscita a muoversi in autonomia, diventando dipendente dal sostegno pubblico.

Uno degli aspetti più rilevanti degli effetti negativi del Covid-19 sulla Fondazione è proprio legato alla programmazione culturale. Tutta la programmazione elaborata in precedenza è saltata, comportando uno slittamento delle attività in un momento futuro, ritenuto più consono alla loro realizzazione. Triennale Milano ha presentato nel 2020 solo 280 eventi culturali in presenza, molto al di sotto della media da sempre portata avanti dall'organizzazione, optando verso una programmazione diversa, basata sul digitale. Quest'aspetto non ha riguardato solo gli eventi culturali dell'istituzione, ma anche tutte le attività di tipo educativo messe a disposizione per bambini e famiglie. Nei periodi di chiusura tutti i laboratori per i più piccoli sono stati realizzati online, fornendo i materiali necessari attraverso le piattaforme web. Questo discorso ha generato due conseguenze inevitabili: il calo dell'affluenza negli spazi di Triennale e l'aumento esponenziale di visite sulle piattaforme online e sui social media dell'organizzazione. Nel 2020, infatti, l'istituzione ha visto un calo dei visitatori del 30% rispetto alla media di affluenza fino al 2019, ma allo stesso tempo, ha visto crescere il numero di utenti sui propri account social media, in particolar modo su Instagram, dove gli utenti sono aumentati del 40%.

Un altro aspetto da tenere in considerazione riguarda la perdita di contribuzione privata; infatti, purtroppo le collaborazioni formalizzate da Triennale non hanno particolarmente supportato l'organizzazione durante la pandemia, ma è importante sottolineare che l'emergenza sanitaria ha gravato su tutte le aziende del territorio, anche non specifiche del settore, e che quindi risulta del tutto comprensibile una diminuzione di fondi nei confronti di terzi.

In conclusione, risulta evidente come i frequentatori di Triennale, che non hanno potuto assistere agli eventi culturali fisicamente, siano passati alla fruizione tramite canali digitali, per rimanere sempre in contatto con la Fondazione, e questo dimostra la capacità della stessa di saper creare delle relazioni durature con i propri consumatori e del forte impatto che essa continua ad avere sulla comunità artistica, anche in un momento di forte emergenza. Inoltre, di grande importanza è stato il contributo

dell'organizzazione dal punto di vista della prevenzione e del rispetto delle norme sanitarie in situazione pandemica, sia per i propri visitatori che per i propri dipendenti.

## **4.5. Considerazioni finali**

In sintesi, all'interno del presente capitolo abbiamo concluso la ricerca sulla Triennale di Milano e sui relativi impatti provocati dalla pandemia Covid-19 sull'organizzazione.

L'argomento è stato affrontato partendo dal concetto di valutazione della performance all'interno del settore artistico-culturale, effettuando una specifica sulla valutazione *ex-post*. In seguito, abbiamo trattato i sistemi di misurazione della valutazione attraverso una prima analisi della letteratura di riferimento e poi approfondendo gli indicatori e gli indici della misurazione sotto la dimensione dell'economicità e la dimensione della performance conseguita.

Nella parte finale del capitolo è stata realizzata la valutazione di performance della Triennale, basandosi su un periodo di riferimento dal 2014 al 2021, analizzando nello specifico come e su quali aspetti l'emergenza sanitaria ha influito sulle attività culturali della Fondazione e anche soffermandosi sulle risposte dei fruitori della stessa alle nuove iniziative proposte.

## Conclusione

All'inizio dell'elaborato ci siamo interrogati su quali fossero gli effetti della pandemia Covid-19 all'interno delle organizzazioni culturali e come, in termini di valutazione performativa e di scelte adottate, l'emergenza sanitaria abbia inciso sulla Fondazione Triennale di Milano. Per dare delle risposte, è stato affrontato l'argomento attraverso l'analisi della letteratura in merito, per poter determinare quali conseguenze sono emerse nel settore artistico-culturale e quali misure sono state adottate per contrastare la situazione d'emergenza. Successivamente, è stata condotta un'indagine sul caso specifico della Triennale di Milano, realizzata con il supporto del sito internet dell'istituzione, dei documenti contabili ed extra-contabili dal 2014 al 2021 e i principali social media della Fondazione, per valutare dal punto di vista performativo gli impatti causati dal virus.

I risultati ottenuti hanno mostrato che la Triennale di Milano ha avuto difficoltà consistenti durante la pandemia e che ha cercato al meglio di trovare metodi alternativi per riuscire a superarle: ha deciso di sfruttare a pieno le innovazioni tecnologiche, spostando l'intera programmazione culturale in digitale. Inoltre, dal punto di vista economico, per colmare la grande mancanza di proventi nel primo periodo di *lockdown*, ha usufruito di alcuni risparmi accumulati e ha fatto riferimento alla contribuzione pubblica come principale fonte di sostegno.

La pandemia Covid-19 ha messo a dura prova le istituzioni culturali italiane, sia per quanto riguarda gli impatti economici che quelli sociali, ed è stato compito delle stesse cercare delle soluzioni per affrontare una situazione così peculiare. Le misure a sostegno della cultura, proposte dal Governo italiano, hanno aiutato le organizzazioni solo parzialmente, in quanto non sono state messe in pratica manovre concrete per incoraggiare la produttività di tutto il settore, ma sono solo stati predisposti dei fondi per riequilibrare le difficoltà economiche delle istituzioni. Proprio per questo, le organizzazioni culturali hanno visto nelle tecnologie digitali un possibile mezzo di innovazione, ma anche di risoluzione, per poter proseguire nelle loro attività. Gli strumenti adottati sono stati molteplici e, attraverso il coinvolgimento diretto degli utenti, hanno permesso a tutto il settore di tenere viva la relazione con i propri visitatori. Tuttavia, possiamo confermare che non si è sempre trattato di un processo semplice, in quanto, a causa della rapida assunzione delle nuove tecnologie e della continua ricerca all'innovazione, le organizzazioni culturali si sono ritrovate a servirsi degli stessi strumenti.

Anche le scelte e i mezzi utilizzati dalla Triennale di Milano sono risultati essere in linea con quelli della maggioranza delle istituzioni culturali italiane, ma la realizzazione e la messa in pratica delle attività e degli eventi mirati per affrontare la pandemia si sono rivelati essere molti innovativi e di

grande successo. Proprio per questo, ci si augura che la Fondazione possa continuare anche in futuro a proporre iniziative simili e che non resti solo una parentesi realizzata in situazione di difficoltà.

Nel complesso, la ricerca ha permesso di comprendere come la crisi abbia generato un cambiamento diretto nel modo in cui le organizzazioni del settore artistico-culturale, tra cui anche Triennale, hanno realizzato la propria proposta, spostandosi dal fisico al digitale, attraverso un processo transitorio che potrà condurre all'abbandono dei vecchi mezzi per l'adozione dei nuovi.

Una possibile raccomandazione per ricerche future sull'argomento potrebbe essere quella di verificare le condizioni dei sistemi digitali nel settore artistico-culturale italiano, col trascorrere di qualche anno, quando il Covid-19 resterà solo un ricordo, per poter determinare se le strategie adottate nel periodo di pandemia abbiano continuato ad evolvere, modificando in profondità la realizzazione delle attività e degli eventi nel contesto culturale.

## Bibliografia

Agostino Deborah, Arnaboldi Michela, Lampis Antonio, *Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness*, in «Museum Management and Curatorship», vol. 35, n. 4, 2020, pp. 362-372.

Agostino Deborah, Arnaboldi Michela, Lorenzini Eleonora, *Verso un new normal dei musei post-COVID 19: quale ruolo per il digitale?*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2020, pp. 79-83.

Alpago Hasan, *The Macroeconomic Effects of the COVID-19 Pandemic Process on the Field of Art and Culture*, in «Turkish studies», vol. 17, n. 2, 2022, pp. 299-310.

Angeloni Silvia, *L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro*, in «Impresa Progetto. Electronic Journal of Management», n.1, 2021, pp. 1-23.

Anheier Helmut K., Merkel Janet, Winkler Katrin, *Culture, the Arts and the COVID-19 Pandemic: Five Cultural Capitals in Search of Solutions*, A research project kindly supported by the Allianz Kulturstiftung, 2021, pp. 4-153.

Argano Lucio, *[Nuovo abitare] Verso una idea di città culturale*, in «AgCult», 2021, pp.1-3.

Atkinson, A.A., Waterhouse J.H., and Wells R.B., *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, in «Sloan Management Review», Vol. 38, n.3, 1997, pp. 25–37.

Bacchini Fabio, Iannaccone Roberto, Valentino Pietro A., *Using Wikipedia to investigate the impact of COVID-19 on cultural Heritage. A preliminary analysis on Louvre and Colosseum*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, pp. 501-509.

Badia Francesco, Donato Fabio, *Il sistema di misurazione del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci" di Milano*, in «Management Control», n.1, 2012, pp. 91-115.

Barni Giovanna, *La cultura messa a nudo dalla crisi Covid-19. Fragilità, potenzialità e riforme strutturali*, in «Il Capitale Culturale», n. 11, 2020, pp. 447-461.

Bettiol Marco, Capestro Mauro, Di Maria Eleonora, Micelli Stefano, *Reacting to the COVID-19 pandemic through digital connectivity with customers: the Italian experience*, in «Italian Journal of Marketing», 2021, pp. 305-330.

Betzler Diana, Loots Ellen, Prokupek Marek, Marques Lénia, Grafenauer Petja, *COVID-19 and the arts and cultural sectors: investigating countries' contextual factors and early policy measures*, in «International Journal of Cultural Policy», vol. 27, n. 6, 2021, pp. 796-814.

Binson Bussakorn, *The "New Normal" The "Covid Culture"*, in «Journal of Urban Culture Research» vol. 20, 2020, pp. 1-2.

Bradbury Alexandra, Warran Katey, Dr. Mak Hei Wan, Dr. Francourt Daisy, *The Role of the Arts during the COVID-19 Pandemic*, London's Global University, London, 2021.

Briceag Bianca, *Resoconto sul Convegno Internazionale in video-conferenza Rome Education Forum 2020 «Didattiche e didattica universitaria: teorie, cultura, pratiche alla prova del lockdown da Covid-19»*, in «Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies», n. 23, 2021, pp. 251-259.

Burke Verity, Jorgensen Dolly, Jorgensen Finn Arne, *Museums at Home: Digital Initiatives in Response to COVID-19*, in «Norsk Museumstidsskrift», vol. 6, n. 2, 2020, pp. 117-123.

Campra Maura, Esposito Paolo, Brescia Valerio, *State of the Art of COVID-19 and Business, Management, and Accounting Sector. A Bibliometric Analysis*, in «International Journal of Business and Management», vol. 16, n. 1, 2021, pp. 35-52.

Castiglione Ornella, *Television and Culture. Multimedia Encounters for Improving Distance Learning at High School*, in «American Journal of Humanities and Social Science (AJHSS)», vol. 9, 2021, pp. 1-6.

Causi Marco, *Cultura ed economia dopo il COVID-19: spunti per una discussione pubblica*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2021, pp. 77-86.

Choi Byungjin, Kim Junic, *Changes and Challenges in Museum Management after the COVID-19 Pandemic*, in «Journal of Open Innovation», vol. 7, n. 148, pp. 1-18.

Ciavarella Michele Riccardo, *Misurare i musei italiani. Contributo alla progettazione di un sistema informativo per la valutazione della qualità e della performance*, in «Il Capitale culturale», n.17, 2018, pp. 300-319.

Cicerchia Annalisa, *Arti, intrattenimento e ricreazione nella città di New York. Tendenze recenti e impatto del COVID-19*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, pp. 491-500.

Cicerchia Annalisa, *Settori culturali e creativi nell'Europa post-Covid-19. Effetti della crisi e raccomandazioni politiche*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, pp. 477-489.



Cimoli Anna Chiara, *Musei, territori, comunità interpretative: le nuove sfide della partecipazione*, in «Il Capitale culturale», nr. 11, 2020, pp. 249-266.

Crooke Elizabeth, *Communities, Change and the COVID-19 Crisis*, in «Museum & Society», vol.18, n. 3, 2020, pp. 305-310.

Curioni Stefano Baia, Gerevini Stefania, *Cosa ci attende? Note sulla gestione della cultura e sullo sviluppo a base culturale dopo la pandemia*, in «Il Capitale culturale», n. 11, pp. 91-107.

D'Orsogna Domenico, Areddu Andrea, *Le misure a sostegno del settore culturale e l'istituzione del Fondo per la cultura*, in «Rivista italiana di Diritto del turismo», vol. 30, 3 special issue, 2020, pp. 87-105.

Dal Cucco Stefania, Rossato Michela, Sarosiek Beatrice, Sette Silvia, «*CARO SPETTATORE COME STAI?*» *Una ricerca sul pubblico e le organizzazioni dello spettacolo durante e dopo il lockdown*, in «Economia della Cultura», vol. 3, 2021, pp. 427-433.

Demma Cristina, *Il settore turistico e la pandemia di Covid-19*, in «Banca d'Italia Eurosystem», 2021, pp. 1-29.

Druckman, J. N., Green, D.P., Kuklinski, J.H., Lupia, A., *Experiments. An Introduction to Core Concepts*, In «Druckman, J. N. Cambridge Handbook of Experimental Political Science», Cambridge: Cambridge University Press, 2011, pp. 15-26.

Feldman Kaywin, *Leading the NATIONAL GALLERY of ART during COVID-19*, in «Museum Management and Curatorship», vol. 37, n. 4, 2022, pp. 334-339.

Fernandes-Perez Adrian, Gilbert Aaron, Indriawan Ivan, Nguyen Nhut H., *COVID-19 pandemic and stock market response: A culture effect*, in «Journal of Behavioral and Experimental Finance», vol. 29, 2021, 100454, pp. 1-10.

Ferrarese Pieremilio, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina srl, Venezia, 2016, pp. 1-206.

Fontana Carlo, *Su il sipario! Lo spettacolo nel post-pandemia*, in «Economia della Cultura», vol. 3, 2021, pp. 345-350.

Gazzola, P., Ratti, M., & Amelio, S., *Management Dynamics in the Knowledge Economy, CSR and sustainability report for non profit organizations. An Italian best practices*, 2017.

- Gazzola, P., Ratti, M., & Amelio, S., *Management Dynamics in the Knowledge Economy, CSR and sustainability report for non profit organizations. An Italian best practices*, 2017.
- Gilhespy Ian, *Measuring the Performance of Cultural Organizations: A Model*, in «International Journal of Arts Management», volume 2, n. 1, 1999, pp. 38-52.
- Hoffman Sheila K., *Online Exhibitions during the COVID-19 Pandemic*, in «Museum Worlds», vol. 8, issue 1, 2020, pp. 210-215.
- Iannello Domenico, *Il ruolo del terzo settore ai tempi del COVID-19*, in «Documenti Geografici», nr. 1, 2020, pp. 857-862.
- Ittner, C.D., Larcker D.F., *Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective*, in «Journal of Accounting and Economics», Vol. 32, n.1-2, 2001, pp. 349–410.
- Kaplan, R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, in «Harvard Business Review», Vol. 70, n.1, 1991, pp. 71–79.
- Kaplan, R.S., Norton D.P., *Why Does Business Need a Balanced Scorecard?*, in «Cost Management», Vol. 11, n.3, 1997, pp. 5–10.
- Kist Cassandra, *Museums, Challenging Heritage and Social Media During COVID-19*, in «Museum & Society», vol. 18, n. 3, 2020, pp. 345-348.
- Lampis Antonio, Ludovico Solima, *le parole del museo – Management, tecnologie digitali, sostenibilità*, in «Economia della Cultura», vol. 3, 2021, pp. 477-478.
- Lara Ángel Luis, trad. Sullo Pierluigi, *Covid-19, non torniamo alla normalità. La normalità è il problema*, in «Il manifesto», 2020.
- Lisanti Vanda, *How covid-19 Changed the Digital Presence of Italian Museums: Comparing Influencer Marketing Attempts at the Uffizi Galleries and the Museums of Bologna*, in «Art, Museums and Digital Cultures. Rethinking Change.», 2021, pp. 209-221.
- Manetti Giacomo, Valeri Massimo, *La valutazione del patrimonio museale: il caso del Museo di Storia Naturale di Firenze*, in «Financial Reporting», n.3, 2012, pp. 111-133.
- Marani, P. C., & Pavoni, R., *Musei: trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*, Marsilio Editori S.P.A., Venezia, 2020.

- Marani, P. C., & Pavoni, R., *Musei: trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*, Marsilio Editori S.P.A., Venezia, 2020.
- Meyrick Julian, Barnett Tully, *From public good to public value: arts and culture in a time of crisis*, in «Cultural trends», vol. 30, n. 1, pp. 75-90.
- Monaco Salvatore, *Turismo in lockdown. Tra misure economiche e politiche simboliche*, in «Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione», issue 2, 2020, pp. 1-18.
- Moro Giuseppe, *La Valutazione delle politiche pubbliche*, Carocci Editore, Roma, pp. 1-2.
- Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali (2021), *Extended Experience: la sfida per l'ecosistema culturale*, Politecnico di Milano, Conferenza 25 maggio 2021.
- Panozzo Fabrizio, *La Valutazione della Performance delle Organizzazioni Culturali*, Dispensa “Governo delle Organizzazioni culturali – 2”, 2020, pp. 1-13.
- Perini Antonella, *Gli effetti del COVID-19 sul turismo tra incertezza delle regole e nuove traiettorie. Alcune considerazioni sul decreto “Rilancio”*, in «Rivista italiana di Diritto del turismo», vol. 30, 2020, pp. 61-86.
- Pietrarroia Pietro, *Editoriale «Il Capitale Culturale»*, n. 21, 2020, pp. 7-14.
- Ponte di Pino Oliviero, Alonzo Giulia, *I festival culturali italiani: la scommessa della post pandemia*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2021, pp. 113-122.
- Ponte di Pino Oliviero, Alonzo Giulia, *I festival culturali: dal lockdown a un nuovo inizio? L'impatto del Covid-19 sugli eventi dell'estate 2020*, in «Economia della Cultura», vol. 2, 2020, pp. 253-257.
- Querci Elena, Pavione Enrica, Grechi Daniele, Caccia Camilla, *L'attività museale ai tempi del virus SARS-COV-2: Strategie digitali per i musei*, in «Economia Aziendale Online», vol. 30, n.2, 2021, pp. 191-204.
- Radermecker Anne-Sophie V., *Art and culture in the COVID-19 era: for a consumer-oriented approach*, in «SN Business & Economics», vol. 1, n. 4, 2021, pp. 1-14.
- Richards G., *Cultural tourism: a review of recent research and trends*, in «Journal of Hospitality and Tourism Management», 2018, pp. 12–21.
- Rosenbaum, P. R., *Observational studies*, in «Observational Studies. Springer Series in Statistics», New York, 1995, pp. 1-13.

- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E., *Evaluation: A systematic approach*, CA, 2004, pp. 1-505.
- Santoro Vincenzo, *I comuni e lo spettacolo dal vivo di fronte al COVID-19 e oltre*, in «Economia della Cultura», vol. 3, 2021, pp. 363-371.
- Seaman, B., *Economic Impact of the arts*, in «A handbook of cultural economics», Cheltenham, UK, 2011, pp. 1-18.
- Segre Giovanna, Re Alessio, *Gestione dei Beni Culturali: processi di valorizzazione e governance dopo l'emergenza COVID19*, in «Io sono cultura Rapporto 2020», Fondazione Symbola – Unioncamere, 2020, pp. 214-223.
- Sidorova Elena, *Global Art Market in the Aftermath of COVID-19*, in «Arts», vol. 11, n. 93, 2022, pp. 1-4.
- Sigala Marianna, *Tourism and Covid-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research*, in «Journal of Business Research», 2020, pp. 312-321.
- Spada Celestino, Antonio Capitano (a cura di), *Riaprire i sipari. Rilanciare il settore della cultura dopo la pandemia da Covid-19: riflessioni e proposte per la ripartenza*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, pp. 511-513.
- Spada Celestino, Valentino Pietro A., *Il governo della cultura alla prova del COVID-19. Un confronto europeo*, in «Economia della Cultura», vol. 3-4, 2020, pp. 269-283.
- Spada Celestino, Valentino Pietro Antonio, *Il settore culturale e il COVID-19. Emergenze e futuro*, in «Economia della Cultura», vol. 1, 2020, pp. 3-14.
- Spennemann Dirk H.R., *Curating the Contemporary: A case for National and Local COVID-19 Collections*, in «The Museum Journal», vol. 65, n. 1, 2022, pp. 27-42.
- Teele, D. L., *Field experiments and their critics: Essays on the uses and abuses of experimentation in the social sciences*, New Haven, Yale University Press, 2014, pp. 1-280.
- Thiellay Jean Philippe, *Après le COVID-19, le livestream et le métavers sont-ils l'avenir du spectacle vivant?*, in «Economia della Cultura», vol. 4, 2021, 575-588.
- Turbide Johanne, Claude Laurin, *Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts*, in «International Journal of Arts Management», volume 11, n. 2, 2009, pp. 56-70.

Turrini Alex, *La Valutazione delle performance in ambito culturale*, 2014 EGEA S.p.A., Milano, agosto 2014, pp. 1-152.

Venturelli Andrea, Palmi Pamela, Caputo Fabio, Tafuro Alessandra, *Measuring the Multidimensional Performance of a Museum Network: Proposal for an Evaluation Model*, Conference Paper, 2015, pp. 1582-1603.

Verde Ana, Valero Jose Manuel, *Virtual museums and Google arts & culture: Alternatives to the face-to-face visit to experience art*, in «International Journal of Education and Research», vol. 9, 2021, pp. 43-54.

Vignieri Vincenzo, *Co-produzione di valore nei servizi museali e performance multidimensionali: un approccio dinamico al supporto del management culturale*, in «Sinergie», vol. 38, issue 3, 2020, pp. 215-237.

Vilardo Giulia, Mazali Tatiana, *La virtualizzazione dei Musei alla prova del Covid-19. Un caso studio*, in «Mediascapes Journal», vol. 19, 2022, pp. 177-203.

Wallace Claire, Chen Xiaoqing, Garrison Stephanie, Shaddock John, *The Impact of Covid-19 on cultural tourism. Introductory article for special issue of tourism culture and communication*, in «Tourism, Culture & Communication», 2022, pp. 1-24.

## Sitografia

Arte.it, *23<sup>a</sup> Esposizione Internazionale di Triennale Milano – Unknown Unknowns. An Introduction to Mysteries*, <https://www.arte.it/calendario-arte/milano/mostra-23-esposizione-internazionale-di-triennale-milano-unknown-unknowns-an-introduction-to-mysteries-84675>, 2022.

Balocchini Claudia, *La Triennale di Milano: natura privata a maggioranza pubblica*, in «Artribune», <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/diritto/2015/06/la-triennale-di-milano-natura-privata-a-maggioranza-pubblica/#:~:text=La%20Fondazione%20La%20Triennale%20di,Lgs.,> 2015.

Beni culturali online, *Museo d'Orsay. Virtual Tour 360°*, [https://www.beniculturalionline.it/location-3917\\_Museo-d'Orsay---Virtual-Tour-360%C2%B0.php](https://www.beniculturalionline.it/location-3917_Museo-d'Orsay---Virtual-Tour-360%C2%B0.php).

Beniculturali.it, *Fondo per la cultura*, [https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/388a5474724a15af0ace7a40ab3301de/file\\_pdf/Faq%20Fondo%20Cultura\\_n.%204.pdf](https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/388a5474724a15af0ace7a40ab3301de/file_pdf/Faq%20Fondo%20Cultura_n.%204.pdf), 2020.

Dubini Paola, Montalto Valentina, *Cultura, Tre strade per ripartire*, in «Il Corriere della Sera», 16 aprile, [https://www.corriere.it/cultura/20\\_aprile\\_16/cultura-tre-strade-ripartire-b802221e-7fa8-11ea-8804-717fbf79e066.shtml](https://www.corriere.it/cultura/20_aprile_16/cultura-tre-strade-ripartire-b802221e-7fa8-11ea-8804-717fbf79e066.shtml), 2020.

Fanpage.it, *Milano inaugura la XXII Triennale, la più importante mostra internazionale di design, Intervista a Stefano Boeri*, <https://design.fanpage.it/milano-inaugura-la-xxii-triennale-la-piu-importante-mostra-internazionale-di-design/>, 2019.

Flew Terry, Kirkwood Katherine, *The impact of COVID-19 on cultural tourism: art, culture and communication in four regional sites of Queensland, Australia*, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1329878X20952529#bibr17-1329878X20952529>, 2020.

Governo del Regno Unito, *Culture at Risk*, <https://www.london.gov.uk/what-we-do/arts-and-culture/cultural-infrastructure-toolbox/>, 2020.

Istat, *Musei*, <https://www.istat.it/it/archivio/musei>.

Italia.it, *Triennale di Milano. Panoramica*, <https://www.italia.it/it/lombardia/milano/triennale-museo-del-design-italiano>.

Italiainforma online, *IATA: Il traffico aereo non tornerà alla normalità prima del 2024*, <https://italia-informa.com/notizie-iata-traffico-aereo-2024.aspx>, luglio 2020.

Loonbach Derk, *To Transition! Governance Panarchy in the new Transformation*, [https://drift.eur.nl/wpcontent/uploads/2016/12/To\\_Transition-Loorbach-2014.pdf](https://drift.eur.nl/wpcontent/uploads/2016/12/To_Transition-Loorbach-2014.pdf), ottobre 2014.

Luciano Floridi, *Vi spiego l'era Onlife, dove reale e virtuale si (con)fondono*, in «La Repubblica», [https://www.repubblica.it/tecnologia/2019/09/29/news/repubblica\\_onlife\\_luciano\\_floridi-299519264/](https://www.repubblica.it/tecnologia/2019/09/29/news/repubblica_onlife_luciano_floridi-299519264/), 2019.

Maida Desirée, *Coronavirus: a Milano chiude la Triennale. Ma le attività continuano in streaming e sui social*, in «Artribune», <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblicaaamministrazione/2020/03/coronavirus-a-milano-chiude-la-triennale-ma-le-attivita-continuano-in-streaming-e-sui-social/>, 2020.

Marani Giulia, *Una nuova identità visiva e un nuovo look per la Triennale di Milano*, in «Artribune», <https://www.artribune.com/progettazione/design/2019/02/nuova-identita-visiva-nuovo-look-triennale-milano/>.

Milanopocket.it, *Il Museo del Design italiano a Milano: un percorso tra designer e oggetti che hanno fatto la storia*, <https://www.milanopocket.it/museo-design-italiano-milano/>.

Ministère de la Culture, *DEPS*, <https://www.culture.gouv.fr/Nous-connaître/Organisation-du-ministere/Le-secretariat-general/Departement-des-etudes-de-la-prospective-des-statistiques-et-de-la-documentation>.

Ministry of Culture, Sports and Tourism, *Korea National Culture and Arts Survey, The Attendance Rate of Culture and Art in 2020*, <http://27.101.209.87/Sviewer/index.php?kid=21022415101558369>, dicembre 2020, p.25.

NEMO, *Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe*, [https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_FollowUp\\_Report\\_11.1.2021.pdf](https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_FollowUp_Report_11.1.2021.pdf), gennaio 2021.

NEMO, *Survey on the impact of Covid-19 situation on museums in Europe*, [https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_Report\\_12.05.2020.pdf](https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf), maggio 2020.

Openpolis, *Gli investimenti dei comuni nei beni e nelle attività culturali*, <https://www.openpolis.it/gli-investimenti-dei-comuni-nei-beni-e-nelle-attivita-culturali/>, 27 gennaio 2021.

Ordine dei consulenti del lavoro, *Bonus cultura: regolamento sulla Carta elettronica*, <http://www.consulentidellavoro.vi.it/bonus-cultura-regolamento-sulla-carta-elettronica/>, 2022.

Peter Brathwaite, *Instagram*, < [https://www.instagram.com/peter\\_brathwaite/?hl=en](https://www.instagram.com/peter_brathwaite/?hl=en) >, 2020.

Ronchi Giulia, *Chiusi cinema e teatri nel nuovo Dpcm*, in «Artribune», <https://www.artribune.com/arti-performative/teatro-danza/2020/10/chiusi-cinema-teatri-nuovo-dpcm/>, 2020.

Severgnini Chiara, *Coronavirus primi due casi in Italia «Sono due cinesi in vacanza a Roma»*, in «Corriere.it», [https://www.corriere.it/cronache/20\\_gennaio\\_30/coronavirus-italia-corona-9d6dc436-4343-11ea-bdc8-faf1f56f19b7.shtml](https://www.corriere.it/cronache/20_gennaio_30/coronavirus-italia-corona-9d6dc436-4343-11ea-bdc8-faf1f56f19b7.shtml), gennaio 2020.

Sito Getty Museum, *Getty Artworks Re-created by Geniuses the World Over*, <https://www.getty.edu/news/getty-artworks-recreated-with-household-items-by-creative-geniuses-the-world-over/>, marzo 2020.

Sito Ministero della Salute, *Che cos'è il coronavirus*, <https://www.salute.gov.it/portale/malattieInfettive/dettaglioFaqMalattieInfettive.jsp?lingua=italiano&id=228>, 2021.



Sito Musei Vaticani, *Musei Vaticani. Virtual Tour 360°*,  
<https://m.museivaticani.va/content/museivaticani-mobile/en/collezioni/musei/tour-virtuali-elenco.html>.

Tgcom24, *Coronavirus, Conte firma decreto: ribadito lo stop agli eventi pubblici in zone a rischio*,  
[https://www.tgcom24.mediaset.it/cronaca/coronavirus-conte-firma-decreto-ribadito-lo-stop-agli-eventi-pubblici-in-zone-a-rischio\\_15554057-202002a.shtml](https://www.tgcom24.mediaset.it/cronaca/coronavirus-conte-firma-decreto-ribadito-lo-stop-agli-eventi-pubblici-in-zone-a-rischio_15554057-202002a.shtml), marzo 2020.

Triennale di Milano, *Accessibilità*, <https://triennale.org/visita/accessibilita>.

Triennale di Milano, *Archivio audiovisivo*, <https://triennale.org/archivi/archivio-audiovisivo>.

Triennale di Milano, *Archivio fotografico*, <https://triennale.org/archivi/archivio-fotografico>.

Triennale di Milano, *Collezioni*, <https://triennale.org/archivi/collezioni>.

Triennale di Milano, *Conto Economico 2014/15/16/17/18/19/20/21*, in «Bilanci»,  
<https://triennale.org/trasparenza/bilanci>.

Triennale di Milano, *Disposizioni generali*, <https://triennale.org/trasparenza/disposizioni-generalis>.

Triennale di Milano, *Donazioni*, <https://triennale.org/sostieni/donazioni>.

Triennale di Milano, *Facebook*, <https://it-it.facebook.com/triennalemilano/>.

Triennale di Milano, *Google Arts & Culture*, <https://artsandculture.google.com/partner/la-triennale-di-milano>.

Triennale di Milano, *Instagram*, <https://www.instagram.com/triennalemilano/?hl=it>.

Triennale di Milano, *Mission e Storia*, <https://triennale.org/chi-siamo/storia-e-mission>.

Triennale di Milano, *Mostra Mondo Reale*, <https://triennale.org/eventi/mondo-reale>, 2022.

Triennale di Milano, *Mostra Unknown Unknowns*, <https://triennale.org/eventi/unknown-unknowns>, 2022.

Triennale di Milano, *Organizzazione*, <https://triennale.org/trasparenza/organizzazione>.

Triennale di Milano, *Partner*, <https://triennale.org/sostieni/partner>.

Triennale di Milano, *Patron Program*, <https://triennale.org/sostieni/patron>.

Triennale di Milano, *REFOCUS*, <https://triennale.org/eventi/refocus-archivio-visivo-della-pandemia>.

Triennale di Milano, *Relazione sulla Gestione 2014/15/16/17/18/19/20/21*, in «Bilanci», <https://triennale.org/trasparenza/bilanci>.

Triennale di Milano, *Spotify*, <https://open.spotify.com/show/4hYdeJpHVkQyIhUULQO0Wg>.

Triennale di Milano, *Twitter*, <https://twitter.com/triennalemilano>.

Triennale di Milano, *Youtube*, <https://www.youtube.com/user/TriennaleVideo>.

Triennale Milano, Sito Internet, <https://triennale.org/>.

UNCTAD, *Least developed countries suffer digital divide in mobile connectivity*, <https://unctad.org/>, 2020.

UNESCO, *Global map on the closure of World Heritage sites due to Covid-19*, <https://en.unesco.org/covid19/cultureresponse>, 2020.

UNESCO, *Musei nel mondo di fronte al COVID-19*, <http://www.unesco.it/it/News/Detail/1065>, 2020.

United Nations World Tourism Organization (UNWTO), *Report on tourism and cultural synergies*, marzo, 2018.

We are Social, *Global Digital Report 2019*, <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>, maggio 2020.

Wikipedia, *Triennale di Milano*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale\\_di\\_Milano](https://it.wikipedia.org/wiki/Triennale_di_Milano).

Will Feuer, *Worldwide coronavirus cases top 500,000, doubling in just over a week*, in «CNBC», <https://www.cnbc.com/2020/03/26/worldwide-coronavirus-cases-top-500000-doubling-in-just-over-a-week.html>.