



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)  
In Economia e Gestione delle Arti e delle  
Attività Culturali  
(Classe LM-76 Scienze economiche per  
l'ambiente e la cultura)

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

Tesi di Laurea

**Nuove tecnologie per la  
fruizione museale**  
Il museo storico dell'età veneta di Bergamo

**Relatore**

Ch. Prof. Bruno Bernardi

**Correlatore**

Ch. Prof. Renzo Orsini

**Laureando**

Luca Melone

Matricola 842263

**Anno Accademico**

**2014 / 2015**



*A Nonna Dina,*

*che con la dolcezza di uno sguardo  
mi ha insegnato la bontà*

*A Giò,*

*un sorriso che manca  
come l'aria.  
Amico di una vita,  
fratello mio*



# **Indice**

## **Introduzione**

### **1. Il museo: funzioni e gestione**

- 1.1 Il museo
- 1.2 Definizione e attività
- 1.3 Profili giuridici
- 1.4 Il prodotto museale: beni culturali e patrimonio culturale
- 1.5 La domanda
- 1.6 L'offerta
- 1.7 Complessità di gestione
- 1.8 La strategia
- 1.9 Il reperimento di risorse

### **2. Le nuove tecnologie: comunicazione e fruizione**

- 2.1 Il cambiamento del contesto
- 2.2 La comunicazione come obiettivo primario
- 2.3 Gli strumenti per la fruizione in loco
- 2.4 Nuove tecnologie nei musei
- 2.5 Gli strumenti per la fruizione da remoto

- 2.6 Alcuni esempi di musei virtuali
- 2.7 Diffusione delle nuove tecnologie in Italia
- 2.8 Alcuni esempi italiani
- 2.9 Il ruolo del museo

### **3. Il museo storico dell'età veneta di Bergamo**

- 3.1 Le Fondazioni
- 3.2 La Fondazione Bergamo nella Storia Onlus
- 3.3 Il museo dell'età veneta, il Cinquecento interattivo
- 3.4 Il pubblico
- 3.5 Punti di forza e punti di debolezza

### **Conclusioni**

### **Bibliografia**

### **Sitografia**



## Introduzione

Gli ultimi decenni sono stati segnati da profondi cambiamenti sociali e culturali, in particolar modo la rapida e capillare diffusione di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) ha provocato una modificazione rilevante del nostro rapporto con la tecnologia, influenzando sulla vita quotidiana e sui rapporti interpersonali.

L'affermazione delle ICT ha influenzato profondamente anche le istituzioni museali, offrendo nuove modalità di gestione del patrimonio e la possibilità di una fruizione più approfondita e personalizzabile.

Nel primo capitolo si analizzano le caratteristiche specifiche del museo, partendo da una definizione dello stesso, per approfondirne l'evoluzione storica e la situazione attuale. I musei si sono trasformati da semplici espositori di oggetti culturali a istituzioni con una forte vocazione educativa, rivolta ad un pubblico ampio ed eterogeneo.

L'innalzamento del livello di istruzione, la diffusione della tecnologia ed il cambiamento dell'ambiente competitivo sono fattori che i musei devono valutare attentamente nella pianificazione della propria strategia, cercando di fornire prodotti e servizi adeguati alle differenti fasce di pubblico e di trovare un equilibrio tra qualità dell'offerta culturale e sostenibilità economica.

Nel secondo capitolo l'attenzione si sposta sulle nuove tecnologie legate alla fruizione museale; dopo una breve analisi dei cambiamenti occorsi a seguito della diffusione delle ICT ci si concentra sugli strumenti tecnologici destinati alla fruizione da remoto, con il fenomeno dei "musei virtuali", e su quelli destinati alla fruizione in loco, analizzando il funzionamento di alcune tra le più diffuse tipologie di mezzi tecnologici utilizzati dai musei, come i QR Code e i sistemi RFID.

Si propone un quadro di riepilogo dell'utilizzo delle nuove tecnologie nella popolazione italiana, con lo scopo di individuare fasce d'età e condizioni socio-economiche degli utenti. Infine sono riportati alcuni esempi di rilievo nel panorama italiano, come il caso del Museo Nazionale del Cinema di Torino, ed una analisi dei vantaggi e dei rischi che l'uso delle ICT può portare alle istituzioni museali.

Il terzo capitolo è dedicato ad un caso studio, quello del Museo storico dell'età veneta di Bergamo. La scelta del soggetto è legata a due principali fattori: il primo è l'esperienza personale di visita in un luogo di cultura della mia città d'origine; il secondo è legato alla scelta di creare un museo non tradizionale, che presenta un percorso espositivo interamente realizzato attraverso l'uso di nuove tecnologie e prevede un forte grado di interazione con il pubblico.

Questo museo di recente apertura (gennaio 2012) si è rivelato un caso interessante, in quanto coniuga in modo efficace l'approccio narrativo del racconto di una storia, alla capacità di coinvolgimento delle tecnologie multimediali e interattive.

Il tema dell'introduzione delle ICT in ambito museale è fortemente dibattuto ed al centro di molti studi negli ultimi anni, che hanno evidenziato come esista, in assenza di una precisa pianificazione di divulgazione scientifica, un pericolo di spettacolarizzazione della cultura.

Con questo lavoro si cerca di evidenziare quali siano i vantaggi ed i limiti portati dall'innovazione tecnologica, cercando di prendere in considerazione differenti punti di vista e proponendo uno sguardo più ampio possibile sulle modalità di applicazione. Lo studio del Museo dell'età veneta ha permesso di analizzare un caso reale di utilizzo di nuove tecnologie in ambito museale, rendendo evidenti punti di forza e di debolezza e modalità di lavoro.

L'approfondimento del caso studio si è basato principalmente sulle visite personali e sulle interviste semistrutturate con la responsabile del coordinamento organizzativo e gestionale e con la responsabile dei servizi educativi della Fondazione Bergamo nella Storia.



# 1. Il museo: funzioni e gestione

## 1.1 Il museo

I musei occupano, oggi più che in passato, un ruolo centrale nella vita sociale e culturale delle comunità in cui sono inseriti; non sono semplici espositori di opere e testimonianze passate, ma organi complessi capaci di educare, creare senso di appartenenza, ricostruire una memoria storica, trasmettere valori condivisi.

Per questo tentare di definire un museo, esaminare attività e obiettivi perseguiti, definire il contesto in cui opera, risultano passi fondamentali per comprenderne l'importanza.

Fin dalla sua nascita al museo è affidato il delicato compito di conservazione della memoria dell'uomo. Lo stesso nome *museo* deriva dalle muse della mitologia greca, protettrici delle arti e delle scienze, figlie di Mnemosine, dea della memoria.

Il primo luogo al mondo ad assumere il nome di museo non aveva le funzioni e le caratteristiche che noi oggi gli riconosciamo, si trattava infatti del *museion* di Alessandria d'Egitto, un luogo di culto eretto per volontà di Tolomeo I, che accoglieva gli studi e le attività di scienziati e letterati del tempo, oltre alla famosa biblioteca, rappresentando per secoli la massima istituzione culturale del mondo ellenistico.

A Roma nacque invece ad opera di Sisto IV il primo museo in senso moderno, con il dono nel 1471 di statue in bronzo da parte del papa al popolo romano, che andarono a costituire il primo nucleo dei Musei Capitolini. Solo nel 1734 però la collezione fu aperta al pubblico per decisione di Clemente XII, diventando così il primo museo al mondo inteso come luogo in cui opere d'arte fossero messe a disposizione della comunità e fruibili da tutti<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> FAI, Che cosa è un museo: storia, finalità, organizzazione – l'ecomuseo  
[http://www.fondoambiente.it/upload/oggetti/Che\\_cosa\\_e\\_1\\_museo.pdf](http://www.fondoambiente.it/upload/oggetti/Che_cosa_e_1_museo.pdf)

E' proprio a metà Settecento che i principi e le finalità del museo iniziano a delinearsi con più chiarezza, lo si può notare leggendo un passaggio scritto da Diderot nella sua *Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*:

“nelle raccolte di quadri in cui non si ammettano opere incerte, alterate, svisate e i cui possessori consentano l'ingresso non soltanto agli artisti, ma a tutti quelli che vogliono realmente istruirsi, senza eccezione di condizione, e nelle collezioni in cui si raccolgono e si accostano, seguendo una sorta di metodo, le opere belle, queste divengono, per le arti e per la nazione, delle scuole nelle quali gli amatori d'arte possono apprendere nozioni, gli artisti fare utili osservazioni e il pubblico ricevere alcune prime idee giuste”<sup>2</sup>.

Come si può notare c'è la presa di coscienza di una nuova idea di museo, non più considerato come collezione privata, ma aperto al pubblico e con una nuova vocazione educativa rivolta all'intera collettività.

Il museo ha proseguito nei secoli successivi la sua evoluzione di forma e soprattutto è diventato fulcro della vita culturale, ampliando fortemente la presenza sul territorio. Basti pensare che oggi ci sono in Italia più di quattromila musei e istituti simili, pubblici e privati. Secondo dati Istat relativi ad una rilevazione condotta in collaborazione con il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, le Regioni e le Province autonome, nel 2011 i musei, le gallerie o le collezioni aperti al pubblico sul territorio italiano erano 3847<sup>3</sup>, a dimostrazione dell'importanza e della diffusione capillare che i musei hanno raggiunto ai giorni nostri.

---

<sup>2</sup> Diderot e D'Alembert, *Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, 1780

<sup>3</sup> Istat: I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia  
<http://www.istat.it/it/archivio/105061>

## 1.2 Definizione e attività

“Il museo è una struttura culturale, uno spazio fisico, un sistema di elaborazione e diffusione della conoscenza, un sistema di oggetti, un ordine di concetti, un ordine delle cose, uno specchio dell'identità sociale, un servizio reso ai cittadini. Nel museo, insomma, convivono costantemente la dimensione immateriale e quella materiale, la teoria e la pratica, lo studio e l'organizzazione.” [Marini Clarelli, 2005]

Il Codice dei beni culturali e paesaggistici del 2004 nell'elencare gli istituti e i luoghi della cultura definisce il *museo* “una struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio”<sup>4</sup>, sottolineando che “la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale concorrono a preservare la memoria della comunità nazionale e del suo territorio e a promuovere lo sviluppo della cultura.”<sup>5</sup>. Una ulteriore specificazione di non poca importanza sottolinea infine che gli istituti “che appartengono a soggetti pubblici sono destinati alla pubblica fruizione ed espletano un servizio pubblico”<sup>6</sup>, mentre quelli “che appartengono a soggetti privati e sono aperti al pubblico espletano un servizio privato di utilità sociale”<sup>7</sup>.

La definizione più completa di museo risulta essere quella proposta dall'ICOM<sup>8</sup>, adottata in occasione dell'Assemblea generale di Seoul nell'ottobre del 2004:

---

<sup>4</sup> Art. 101 comma 2 Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 Legge 6 luglio 2002, n. 137

<sup>5</sup> Art. 1 comma 2 Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 Legge 6 luglio 2002, n. 137

<sup>6</sup> Art. 101 comma 3 Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 Legge 6 luglio 2002, n. 137

<sup>7</sup> Art. 101 comma 4 Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 Legge 6 luglio 2002, n. 137

<sup>8</sup> [http://www.icom-italia.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=102](http://www.icom-italia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=102)

ICOM - International Council of Museums - è l'organizzazione internazionale dei musei e dei professionisti museali impegnata a preservare, ad assicurare la continuità e a comunicare il valore del patrimonio culturale e naturale mondiale, attuale e futuro, materiale e immateriale.

Fondata nel 1946, ICOM è un'organizzazione senza fini di lucro che riunisce oltre 30.000 aderenti nei 5

“A museum is a non-profit, permanent institution in the service of society and its development, open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits the tangible and intangible heritage of humanity and its environment for the purposes of education, study and enjoyment”<sup>9</sup>

La definizione proposta dall’ICOM risulta più completa rispetto a quella del Codice dei beni culturali e paesaggistici, in quanto fornisce un quadro più ampio delle attività e degli obiettivi del museo, includendo l’attività di catalogazione (aggiunta nel Codice solo successivamente nel 2008) e gli obiettivi di ricerca e di diletto.

Il testo dell’ICOM, entrato a far parte dello statuto stesso dell’organizzazione, “sintetizza la mission, gli obiettivi e le attività che definiscono un’istituzione museale, indipendentemente dalla natura pubblica o privata” [Ferrarese, 2014].

Seguendo lo schema proposto da Ferrarese possiamo entrare nel dettaglio:

La *mission* di un museo si realizza in due principali funzioni:

- la ricerca e la conservazione delle testimonianze materiali e immateriali dell’umanità. I due aspetti devono essere bilanciati e procedere affiancati perché si possa favorire lo studio approfondito delle opere e degli oggetti di proprietà del museo, favorendone al tempo stesso la tutela e la conservazione;
- l’esposizione, valorizzazione e comunicazione di opere e oggetti facenti parte della collezione.

Le *attività* si possono distinguere in:

- primarie, di tutela e valorizzazione, garantendo le migliori condizioni di conservazione e promuovendo la conoscenza e la fruizione al pubblico;

---

continenti. Organizzazione non governativa (ONG), ICOM è associato all’UNESCO e gode dello status di organismo consultivo presso il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite.

<sup>9</sup> ICOM, Statuto, Art. 3

<http://icom.museum/the-organisation/icom-statutes/3-definition-of-terms/#sommairecontent>

- strumentali alla realizzazione degli obiettivi previsti dalla mission del museo, sono attività di acquisizione, catalogazione, restauro, esposizione e comunicazione.

Infine, come si può chiaramente leggere nella parte finale del testo dell'ICOM, i tre principali obiettivi che si pone il museo sono lo studio di opere e reperti da parte di esperti e ricercatori, l'educazione rivolta sia a scuole ed università, sia a singoli individui, e il diletto, cioè la visita al museo per motivi di piacere e gratificazione personale.

La definizione della mission risulta essere un punto di fondamentale importanza, essa individua obiettivi e finalità che il museo intende raggiungere nel lungo periodo, definendo così la direzione verso cui il museo intende muoversi e il campo in cui intende operare. La definizione della mission inoltre risulta obbligatoria per i musei, al pari dello statuto, secondo l'Art. 1 del Codice etico dell'ICOM per i musei:

#### “1.1 Documenti costitutivi

Le amministrazioni responsabili sono tenute a garantire che ogni museo disponga di un atto costitutivo, statuto o altro documento ufficiale, scritti, resi pubblici e redatti in conformità con la normativa nazionale, che definiscano chiaramente lo status giuridico, la missione e la natura permanente di organismo senza fini di lucro del museo.

#### 1.2 Dichiarazione di missione, obiettivi e politiche

Le amministrazioni responsabili sono tenute a predisporre, a rendere pubblici e ad attenersi ai documenti che definiscono la missione, gli obiettivi e le politiche del museo, nonché il ruolo e la composizione del suo organo di governo.”<sup>10</sup>

Una mission espressa con chiarezza [Baldassarre, 2009]:

---

<sup>10</sup> Codice etico dell'ICOM per i musei, Art. 1  
<http://archives.icom.museum/codes/italy.pdf>

- risponde alle esigenze degli stakeholders. Per stakeholders, o portatori di interesse, si intendono i soggetti che possono influire sulle attività volte al raggiungimento degli obiettivi del museo o esserne influenzati;
- risponde alle esigenze degli utenti;
- esplicita gli obiettivi del museo al fine di attrarre risorse;
- definisce la filosofia gestionale e organizzativa, in modo da creare coesione interna.

Possiamo portare ad esempio la mission di due tra i maggiori musei italiani che operano nel campo dell'arte, nelle quali ognuno dei due istituti esplicita le proprie specificità:

Peggy Guggenheim Venezia:

“La mission della Collezione Peggy Guggenheim è di promuovere la comprensione e l'interesse per l'arte, l'architettura e le altre manifestazioni artistiche attinenti al periodo dell'età moderna e contemporanea, e di collezionare, conservare e studiare l'arte del nostro presente per renderla accessibile ad un pubblico sempre più ampio attraverso la sua rete di musei, iniziative educative e pubblicazioni”<sup>11</sup>.

Pinacoteca di Brera

“La Pinacoteca di Brera ha come finalità istituzionale quella di accrescere, raccogliere, conservare, esporre, valorizzare e illustrare al pubblico, in una prospettiva di costante aggiornamento, il proprio patrimonio, costituito da documenti figurativi (prevalentemente dipinti, disegni, sculture, fotografie storiche) in larga maggioranza italiani dal XIII al XX secolo. Opera inoltre per approfondire ed estendere la conoscenza storico artistica del patrimonio culturale Italiano, anche attraverso l'attività di conservazione e

---

<sup>11</sup> <http://www.guggenheim-venice.it/membership/mission.html>

restauro. Esercita ricerca storico artistica, museale, progettuale e si pone come punto d'incontro tra la comunità scientifica nazionale e quella internazionale per favorire e sviluppare il confronto, collaborazioni reciproche, integrazioni e sinergie. Progetta e realizza mostre e programmi culturali, svolge attività educative in una prospettiva di didattica permanente. Promuove una accessibilità diffusa e articolata alle proprie collezioni da parte di categorie di pubblico diversificate, contribuendo in particolare alla crescita del dialogo interculturale e al coinvolgimento di pubblici tradizionalmente lontani, sia a scopo educativo sia a scopo di intrattenimento”<sup>12</sup>.

Come si può notare entrambi i musei cercano di definire nella mission con più chiarezza possibile i propri campi di attività e le finalità cui tendono, sottolineando le proprie peculiarità. Una delle differenze che possiamo notare è come la Collezione Peggy Guggenheim citi al primo posto l'obiettivo di promozione e comprensione dell'arte, mentre la Pinacoteca di Brera, la cui collezione si estende su molti più secoli di storia, inserisca nella prima riga, prima della valorizzazione, la conservazione. Inoltre viene sottolineata dalla Pinacoteca di Brera l'importanza che il museo dà alle attività di ricerca.

La grande importanza della mission fa sì che la sua formulazione vada periodicamente rivista ed aggiornata in vista dei cambiamenti che avvengono nel contesto ambientale e competitivo in cui il museo si trova ad operare.

### **1.3 Profili giuridici**

I musei, come si è visto, svolgono un servizio pubblico, siano essi pubblici o proprietà di privati. Per questo esistono alcune soluzioni organizzative volte a favorire una migliore gestione. Le tre principali e più diffuse sono [Baldassarre, 2009]:

- Le fondazioni culturali: molto diffusa negli ultimi decenni questa forma giuridica consente la partecipazione contemporanea, anche a livello

---

<sup>12</sup> <http://images.brera.beniculturali.it//f/esportazione/ca/carta2013>

finanziario, di enti proprietari del museo o delle opere in esso contenute (Enti territoriali, Ministero dei beni culturali) e di soggetti esterni competenti (come fondazioni bancarie, aziende di credito, società commerciali).

E' prevista quindi una possibilità di azione di tipo privatistico, con la partecipazione mista di pubblico e privato. Le fondazioni non hanno fine di lucro e possono per questo accedere a benefici fiscali tipici di aziende onlus.

- Le istituzioni: si tratta di un istituto giuridico strumentale rispetto all'ente locale di competenza, con il compito di gestire servizi a contenuto sociale. Essa ha una distinta personalità giuridica, che ne separa il ruolo da quello dell'ente di appartenenza, una autonomia gestionale ed uno statuto proprio (approvato dall'ente locale), ed è sottoposta alle disposizioni del codice civile in materia di rispetto del vincolo di economicità per il raggiungimento del pareggio di bilancio.
- Le società per azioni: gli enti locali sono affiancati da soci privati o enti pubblici non legati allo stesso territorio. Si intende così permettere la partecipazione di più capitali, pubblici e privati, nella gestione di un servizio pubblico.

#### **1.4 Il prodotto museale: beni culturali e patrimonio culturale**

Risulta a questo punto importante delineare più chiaramente quale sia il prodotto che il museo offre al proprio pubblico, partendo dai concetti di patrimonio culturale e bene culturale.

Il concetto di *patrimonio culturale* è difficilmente riconducibile ad un'unica definizione, perché soggetto ad una continua evoluzione che segue l'andamento delle società umane e perché frutto di un lungo e complicato percorso giuridico-politico che lo ha visto spesso in una forte contrapposizione con il concetto di *bene culturale*.

La prima vera definizione di bene culturale la troviamo all'Art. 1 della Convenzione per la protezione dei Beni Culturali in caso di conflitto armato dell'Aja del 1954, che definisce beni culturali:

- a) i beni, mobili o immobili, di grande importanza per il patrimonio culturale dei popoli, come i monumenti architettonici, di arte o di storia, religiosi o laici; le località archeologiche; i complessi di costruzione che, nel loro insieme, offrono un interesse storico o artistico; le opere d'arte, i manoscritti, libri e altri oggetti d'interesse artistico, storico, o archeologico; nonché le collezioni scientifiche e le collezioni importanti di libri o di archivi o di riproduzione dei beni sopra definiti;
- b) gli edifici la cui destinazione principale ed effettiva è di conservare o di esporre beni culturali mobili definiti al capoverso a), quali i musei, le grandi biblioteche, i depositi di archivi, come pure i rifugi destinati a ricoverare, in caso di conflitto armato, i beni culturali definiti al capoverso a);
- c) i centri comprendenti un numero considerevole di beni culturali, definiti ai capoversi a) e b), detti "centri monumentali"<sup>13</sup>.

Come si può notare l'Art. 1 lettera a) presenta affiancate l'una all'altra le nozioni di bene culturale e patrimonio culturale. Non c'è unanimità nell'attribuire un significato all'espressione utilizzata nel testo: nel preambolo della stessa Convenzione risulta "doversi intendere per patrimonio culturale dell'intera umanità la somma materiale dei singoli patrimoni culturali propri dei diversi Paesi" [Zagato, 2011]. La nozione risulta quindi omnicomprensiva e si intende che è compito di ogni singolo Stato stabilire quale sia il proprio patrimonio culturale.

Più chiara nella definizione di patrimonio culturale risulta la Convenzione UNESCO firmata a Parigi il 16 novembre 1972, riguardante la protezione del patrimonio mondiale culturale e naturale. L'Art. 1 definisce patrimonio culturale:

- "i monumenti: opere architettoniche, plastiche o pittoriche monumentali, elementi o strutture di carattere archeologico, iscrizioni,

---

<sup>13</sup> Convenzione per la protezione dei Beni Culturali in caso di conflitto armato  
[http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/SG-MiBAC/documents/1352909513694\\_convenzione\\_conflitto\\_armato\\_italiano.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/SG-MiBAC/documents/1352909513694_convenzione_conflitto_armato_italiano.pdf)

grotte e gruppi di elementi di valore universale eccezionale dall'aspetto storico, artistico o scientifico,

- gli agglomerati: gruppi di costruzioni isolate o riunite che, per la loro architettura, unità o integrazione nel paesaggio hanno valore universale eccezionale dall'aspetto storico, artistico o scientifico,
- i siti: opere dell'uomo o opere coniugate dell'uomo e della natura, come anche le zone, compresi i siti archeologici, di valore universale eccezionale dall'aspetto storico ed estetico, etnologico o antropologico.”<sup>14</sup>

Solo tra la fine degli anni Novanta e i primi anni Duemila la nozione di patrimonio culturale si allarga, in particolar modo con la Raccomandazione R (98) 5 del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa si specifica che il patrimonio culturale “include ogni testimonianza materiale e immateriale dell'impegno umano e delle attività umane nell'ambiente naturale”<sup>15</sup>, anticipando di pochi anni la Convenzione mondiale per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale adottata dall'UNESCO nel 2003, con la quale viene ufficialmente introdotta la categoria di patrimonio culturale intangibile.

In quest'ultima Convenzione si sottolinea l'importanza del patrimonio immateriale:

“considerando l'importanza del patrimonio culturale immateriale in quanto fattore principale della diversità culturale e garanzia di uno sviluppo duraturo intende per patrimonio culturale immateriale le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il know-how – come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi – che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale.

---

<sup>14</sup> Convenzione sulla Protezione del Patrimonio Mondiale, culturale e naturale dell'Umanità, Art. 1, Parigi, 16 novembre 1972

<http://www.unesco.it/cni/index.php/convenzione>

<sup>15</sup> Raccomandazione R (98) 5 del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa in tema di educazione al patrimonio adottata il 17 marzo 1998

[http://151.12.58.195/opencms/opencms/dbcpit/sito-DBCPItaliano/Contributi/visualizza\\_asset.html?id=10487&pagename=10448](http://151.12.58.195/opencms/opencms/dbcpit/sito-DBCPItaliano/Contributi/visualizza_asset.html?id=10487&pagename=10448)

Questo patrimonio culturale immateriale, trasmesso di generazione in generazione, è costantemente ricreato dalle comunità e dai gruppi in risposta al loro ambiente, alla loro interazione con la natura e alla loro storia e dà loro un senso d'identità e di continuità, promuovendo in tal modo il rispetto per la diversità culturale e la creatività umana.”<sup>16</sup>

Il patrimonio culturale non è quindi costituito esclusivamente da oggetti e beni materiali, ma da un più ampio insieme di prodotti e conoscenze che possiamo dividere in:

- patrimonio tangibile immobiliare: che comprende il patrimonio edificato come palazzi, interi quartieri, chiese, centri storici di città, monumenti, siti archeologici, etnografici e paesaggistici; si tratta di elementi fissi e non trasferibili, per cui il fruitore deve recarsi nel luogo di dimora del singolo elemento d'interesse;
- patrimonio tangibile mobiliare: si distingue dal precedente per il carattere di trasportabilità dei singoli oggetti; è costituito principalmente da pitture, sculture, collezioni e oggetti che possono essere di volta in volta collocati temporaneamente per la fruizione;
- patrimonio intangibile: si compone della conoscenza condivisa di una determinata comunità, quale ne sia la forma o la dimensione; rientrano in questa categoria le espressioni d'arte, come la musica, il teatro, la letteratura, le culture viventi con i loro linguaggi, le tradizioni orali e scritte politiche, religiose, filosofiche e scientifiche, e il know-how.

Il patrimonio culturale possiede anche caratteristiche peculiari rilevanti dal punto di vista economico-gestionale [Rispoli, 2009], esse sono:

- *accessibilità*: il patrimonio diviene rilevante nel momento in cui ne viene assicurata l'accessibilità a beneficio dei fruitori. Essi devono poter avere

---

<sup>16</sup> Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, Art. 2, Parigi, 17 ottobre 2003  
[http://www.unesco.it/\\_files/PATRIMONIOimmateriale/convenzionePatrImm.pdf](http://www.unesco.it/_files/PATRIMONIOimmateriale/convenzionePatrImm.pdf)

accesso materialmente, a livello conoscitivo, tramite informazioni che permettano anche a chi sprovvisto di una preparazione specifica, di entrare in contatto con il prodotto; inoltre accessibilità nel senso di accoglienza del visitatore e messa a suo agio;

- *contenuto economico*: è possibile, nel rispetto delle norme di conservazione e integrità del patrimonio, far diventare un elemento del patrimonio stesso fattore generatore di flussi e ricavi;
- *degradabilità*: necessità di considerare perennemente il problema della tutela nell'ottica di una conservazione integra del patrimonio culturale da tramandare alle future generazioni;
- *illimitatezza*: alle produzioni culturali tramandate dal passato vanno ad aggiungersi, se ce ne sono le condizioni, nuove forme di produzione culturale;
- *insostituibilità*: il valore del patrimonio storico e artistico passato risulta estremamente alto e non può essere sostituito da copie;
- *irriproducibilità*: l'originalità dei prodotti del patrimonio culturale non può essere riproducibile o sostituibile;
- *non rivalità dei consumatori*: la fruizione di una persona non impedisce generalmente quella contemporanea di altre;
- *non escludibilità*: tutti devono poter essere in grado di accedere al consumo, non può esserci esclusione;
- *unicità*: non esistono più patrimoni o prodotti culturali tra loro uguali;
- *varietà*: diversità intrinseca dei patrimoni e dei prodotti culturali e del loro utilizzo;
- *fruizione*: la fruizione, anche se svolta principalmente come esperienza personale, si presenta anche come atto collettivo tipico dei beni pubblici.

Le caratteristiche del patrimonio culturale appena elencate sono da tenere presenti nella gestione di un museo, perché vanno ad influire profondamente sui prodotti culturali e sulle scelte di piani e programmi da effettuare.

## 1.5 La domanda

Dopo aver analizzato quali sono le caratteristiche intrinseche del museo e di ciò che il museo ci offre come prodotto, si sposta ora l'attenzione sulla domanda e su come i fruitori si rappresentino l'esperienza museale.

“La domanda di un prodotto museale non deve intendersi come frutto di un generico bisogno di cultura ma il risultato di un processo di scelta del prodotto museale, tra altri, che soddisfi il bisogno culturale specifico del soggetto della domanda” [Moretti, 1999].

La domanda di un museo è composta da diversi soggetti, come visitatori, membri, comunità del territorio, soci e finanziatori, enti normativi, ognuno dei quali influisce sugli obiettivi e sulle strategie che il museo deve mettere in atto.

Il primo strumento di contatto tra l'offerta museale e la domanda è la comunicazione, per mezzo delle informazioni diffuse attraverso vari media il museo può far conoscere i beni che intende presentare e può produrre un'immagine di essi che orienti la scelta del pubblico. Ciò che avviene di fatto è una proposta di senso da parte del museo che risponda ad un segmento di domanda precedentemente individuato; per esempio ci sarà una forte differenza tra chi visita una mostra in un momento di pausa dalle attività quotidiane e chi si reca in un determinato posto con lo scopo preciso di visitare l'esposizione.

Uno dei fattori fondamentali da tenere in considerazione è l'esistenza, nella percezione del fruitore, di un ordine gerarchico nei fattori che compongono il prodotto globale: esisterà quindi un *core*, cioè un nucleo centrale che rappresenta l'elemento irrinunciabile per il visitatore, e componenti accessorie, considerate meno importanti. Essendo questa gerarchia frutto di una valutazione individuale, non è possibile stabilire a priori il livello di importanza dei singoli elementi; perché si possa costruire una gerarchia è necessaria l'interazione tra tutti i fattori d'attrattiva ed il fruitore.

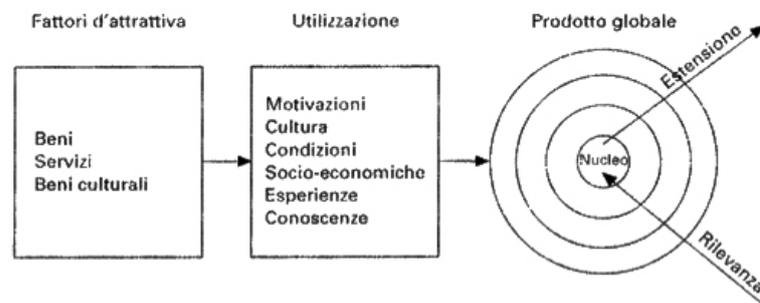


Fig. 1 “Il prodotto turistico globale”<sup>17</sup>

Lo schema permette di analizzare i comportamenti della domanda e rappresenta per la gestione del museo una particolare attenzione all’insieme di elementi che costituiscono la propria offerta.

Sono state individuate sei fasi in cui si articola il processo di acquisto di una visita culturale [Granelli, Tracò, 2006]:

- percezione del bisogno: da un generico interesse alla cultura alla necessità di visita di una specifica opera per motivi di studio. Può essere un modo di impiegare il tempo libero o un modo di conoscere una cultura altra rispetto a quella del visitatore;
- informazione: la visita di un museo, una mostra o un sito è preceduta da una fase informativa in cui il visitatore ricerca informazioni sull’oggetto della visita e sugli elementi funzionali alla stessa;
- valutazione delle alternative: è il momento decisionale in cui il visitatore valuta le alternative, scegliendo tra diversi tipi di offerta in base alle proprie necessità individuali;
- acquisto: è l’atto vero e proprio di acquisto che può avvenire, come spesso accade, direttamente prima della visita o tramite canali alternativi come il web o le agenzie;

<sup>17</sup> Moretti, 1999 Adattamento da Rispoli e Tamma 1996

- visita: si tratta dell'esperienza complessiva del visitatore, dall'accoglienza alla fruizione, fino alla consultazione di materiale informativo e all'utilizzo di servizi accessori;
- post visita: è la fase in cui il visitatore compie una valutazione dell'esperienza vissuta. Si basa sulle aspettative di partenza e sulle risposte ottenute durante la visita. Da questa valutazione può dipendere la scelta di visitare nuovamente l'esposizione in altre occasioni o di non ripetere l'esperienza, anche in altri contesti.

Va considerato nell'analisi che il pubblico non risulta un insieme omogeneo, bensì suddiviso in vari segmenti: la suddivisione più semplice appare quella tra visitatori esperti, che visitano un museo o un sito per motivi di studio, capaci di muoversi agevolmente e consapevolmente, mentre la maggior parte del pubblico presenta la necessità di una comprensione semplice e diretta, attraverso una visita piacevole supportata da una comunicazione che lo guidi nel percorso. Inoltre sempre di più esiste la richiesta di una visita che non sia solo cognitiva, ma che permetta un'esperienza emotiva.

E' interessante notare come il consumo di prodotti culturali varia molto anche in relazione al genere, all'età ed al livello del titolo di studio dei visitatori: i dati ISTAT indicano chiaramente come la fascia di età più presente nei musei e negli istituti similari italiani sia quella dai 25 ai 55 anni, mentre i numeri scendono vertiginosamente nelle restanti fasce d'età; risulta inoltre in quasi tutti gli intervalli d'età una predominanza di presenze del genere femminile su quello maschile. Per quanto riguarda il titolo di studio la categoria maggiormente presente è quella dei possessori di un diploma di scuola media superiore<sup>18</sup>.

## **1.6 L'offerta**

Passando ora al consumo di prodotti culturali dal punto di vista dell'offerta si può definire il prodotto come "l'organizzazione dei fattori d'attrattiva culturale, che

---

<sup>18</sup> <http://culturaincifre.istat.it/multiscopo/index.php>

vengono coordinati per rispondere alle esigenze della domanda.” [Moretti, 1999]

Individuando precisamente il prodotto offerto l'azienda culturale può trovare in modo chiaro il proprio ruolo all'interno del sistema di offerta e può così definire la propria identità da un punto di vista sia culturale che manageriale. Questo avviene con l'individuazione del segmento di domanda a cui ci si intende rivolgere e degli specifici prodotti destinati a tale pubblico.

Ogni organizzazione deve definire quindi in modo chiaro e preciso il *core* del prodotto su cui intende specializzarsi, costruendo un'immagine facilmente riconoscibile e offrendo un prodotto adeguato al segmento scelto come target. In questo modo la singola organizzazione può differenziarsi da altri soggetti dell'offerta che operano nello stesso ambiente. Inoltre va considerato che i fattori d'attrattiva in grado di influenzare la produzione possono in alcuni casi essere direttamente gestiti dell'azienda ma possono anche essere elementi ambientali difficilmente controllabili.

Come visto nella definizione di museo proposta dall'ICOM le attività svolte da un museo sono molteplici; le tre aree-funzioni principali in cui possiamo suddividere l'offerta sono: la conservazione: che consiste nella tutela delle opere da qualsiasi fattore di rischio, umano o ambientale, nel restauro, catalogazione e studio delle opere per garantire una trasmissione del patrimonio alle generazioni future; l'esposizione: con cui si pongono i beni in possesso del museo a disposizione del visitatore per permetterne la fruizione; i servizi: tra le attività di valorizzazione del patrimonio va considerata la necessità di offrire piena accessibilità ai visitatori, fornendo servizi che possano rendere la visita maggiormente piacevole o approfondita. In particolare i servizi devono rispondere direttamente ai bisogni che possono avere i visitatori nel corso della fruizione. Il service marketing, che si occupa di strategie di marketing nel campo dei servizi, ha individuato come necessaria la segmentazione del pubblico in classi in base ai bisogni [Baldassarre, 2009]:

- bisogni impliciti: sono quelli basilari, il cliente non li richiede perché considerati sottintesi
- bisogni espressi: sono esplicitati dall'utenza e si possono individuare con ricerche di mercato o con il contatto diretto con il cliente
- bisogni latenti: non individuabili direttamente dall'utente, in quanto non esistono finché non vengono soddisfatti e se ne sentono i benefici

Il valore del servizio è dato dalla capacità del museo di individuare i bisogni e dalla partecipazione dell'utente.

Il servizio che un'istituzione offre è dato dalla sommatoria di un servizio di base, che soddisfa il bisogno basilare per cui il cliente si rivolge ad essa, nel caso del museo si può identificare con l'esposizione, ed un servizio periferico, formato da attività di supporto volte a migliorare la fruizione, come servizi di divulgazione e di accoglienza .

### **1.7 Complessità di gestione**

Ogni organizzazione culturale si trova ad agire quotidianamente in un ambiente nel quale si sviluppano varie relazioni tra diversi soggetti. Negli ultimi anni si è realizzato un veloce cambiamento delle condizioni generali in cui il settore culturale deve operare con conseguenti cambiamenti nelle modalità operative e gestionali volti ad un adattamento.

Si è assistito innanzitutto ad un cambiamento nelle politiche di bilancio statale, legate anche alla crisi economica, cui è conseguita una diminuzione delle quote statali destinate al settore culturale, con una diminuzione dallo 0,18% allo 0,11% del PIL tra il 2000 ed il 2011.

Se la presenza dello Stato nel settore è in continua diminuzione sono in aumento i soggetti privati che investono nel settore museale in qualità di sponsor, con la conseguente richiesta di maggiore partecipazione nei processi decisionali.

Altro punto di cambiamento riguarda i fruitori, infatti aumenta costantemente il livello di istruzione nella popolazione, con un conseguente cambiamento nella tipologia di fruizione richiesta.

Il primo passo per un adattamento ai cambiamenti sociali e culturali avvenuti negli ultimi anni è la presa di coscienza che all'interno di un museo dovrebbero convivere in equilibrio due aspetti: quello istituzionale e quello aziendale. L'ottica aziendale non si pone in contrapposizione alle attività di tutela, conservazione e studio proprie del museo, ma le inserisce all'interno di un sistema di organizzazione e misurazione che possa rendere raggiungibile l'obiettivo di economicità.

Per principio di economicità intendiamo “una regola di condotta che impone che, per dare continuità ed autonomia all’istituto, le spese dell’ente vengano commisurate ai proventi disponibili” [Ferrarese, 2014]<sup>19</sup>.

Quando un museo si pone come obiettivi la valorizzazione e la fruizione dei beni in suo possesso attraverso l’esposizione degli stessi, si ritrova nel ruolo di agente economico, con il compito di gestire risorse, impiegare fattori produttivi, gestire attività di consumo e intrattenere relazioni economico-finanziarie con soggetti terzi.

In un museo che si trova nella condizione di dover gestire autonomamente risorse scarse per la realizzazione di molteplici fini, il problema economico risulta di grande importanza e non può più essere considerato come secondario.

Il principio di economicità è quindi un principio di buona amministrazione che mira a conseguire [Ferrarese, 2014]:

- una serie di equilibri secondo la prospettiva contabile: *economico-reddituale*, che trova realizzazione nel pareggio di ricavi e costi; *economico-patrimoniale* riguardante la sostenibilità dell’impiego di risorse e degli investimenti; *finanziario-monetario* cioè un equilibrio tra i fabbisogni finanziari e le relative fonti di copertura.
- In una prospettiva gestionale: efficiente impiego delle risorse disponibili in relazione ai risultati raggiunti, nella prospettiva di un efficace governo dell’organizzazione.
- Mantenimento dell’autonomia dell’organizzazione nei confronti degli stakeholders e sua durabilità.

Non è un caso che a partire dagli anni Duemila si trovano diversi modelli di rendicontazione pensati per le organizzazioni operanti nel mondo della cultura. Tra questi, due risultano di grande importanza: il primo è l’Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento dei musei, dal testo possiamo leggere:

---

<sup>19</sup> Ferrarese, 2014 da Brunetti, *L’aziendalizzazione dei teatri lirici: un percorso appena avviato*, in Rivista italiana di Ragioneria e di Economia aziendale, nov-dic, 2006, p. 603

“L'utilizzo di un bilancio di esercizio nei musei è di norma correlato alla attribuzione di autonomia finanziaria. Tuttavia l'impiego di un modello di bilancio funzionale o di un documento di rendicontazione contabile consente comunque ai singoli musei di acquisire vantaggi di carattere operativo e di valenza strategica che hanno positivi riflessi sul sistema museale nel suo complesso.”<sup>20</sup>

Il testo propone poi uno schema di massima per un bilancio di esercizio di un'istituzione museale, fornendo un elenco di voci da seguire per la compilazione. Sempre il testo dell'Atto di indirizzo specifica che la stesura di un bilancio preventivo e consuntivo permette al museo:

- Di individuare le risorse disponibili e quelle da reperire
- Di avere un punto di riferimento utile nel confronto con le altre istituzioni culturali
- L'identificazione di centri di responsabilità
- L'impostazione di una politica di fundraising
- La trasparenza della gestione
- La valutazione di tendenze e prospettive di sviluppo
- La verifica del raggiungimento degli obiettivi di economicità
- La predisposizione di documenti necessari per ottenere finanziamenti

Come osservato da Ferrarese lo schema proposto dall'Atto di indirizzo non porta sostanziali innovazioni rispetto al modello pubblico, concentrandosi esclusivamente sul momento monetario della gestione, cioè entrate e uscite [Ferrarese, 2014].

Il secondo modello è rappresentato dall'Atto di indirizzo dell'Agenzia per le Onlus, il quale propone linee guida per la redazione di un modello di bilancio, con l'obiettivo di consentire a terzi l'accesso a informazioni riguardanti l'attività dell'ente e la gestione

---

<sup>20</sup> Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento dei musei D. Lgs. n.112/98 art. 150 comma 6

non lucrativa dei soggetti. I documenti proposti dall’Agenzia per le Onlus<sup>21</sup> sono quattro:

- Lo stato patrimoniale, che da informazioni sulla situazione patrimoniale e finanziaria
- Il rendiconto gestionale, per le risultanze della gestione dell’esercizio
- La nota integrativa, contenente dati qualitativi e quantitativi che si riferiscono ai documenti numerici del bilancio
- La relazione sulla missione, documento di accompagnamento del bilancio nel quale vengono esposte e commentate le attività svolte.

## **1.8 La strategia**

Per lungo tempo i musei italiani hanno rivolto principalmente la loro attenzione ai problemi relativi alla conservazione e tutela del patrimonio, tralasciando in parte o totalmente gli obiettivi tendenti ad una piena valorizzazione delle opere in loro possesso. Si è diffusa solo negli ultimi decenni la consapevolezza della necessità di garantire una maggiore e migliore fruibilità al pubblico.

Il museo è a tutti gli effetti produttore di beni economici, intesi nel senso di tutto ciò che soddisfa un bisogno materiale o spirituale, quindi si trova a dover affrontare problemi di ordine economico.

Senza un’adeguata organizzazione e pianificazione strategica risulta impossibile per i musei raggiungere gli obiettivi istituzionali di un alto standard di offerta culturale e allo stesso tempo di sostenibilità economica.

Un contributo importante in questo senso è fornito da Derrick Chong, il quale, nel suo studio *Arts Management* [Chong, 2002], sottolinea le caratteristiche gestionali complesse legate al prodotto culturale e individua come necessari per le organizzazioni tre principi base cui esse devono tendere.

---

<sup>21</sup> Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit  
[http://www.fondazioneocariplo.it/portal/upload/ent3/1/Linee\\_guida\\_bilancio\\_enti\\_nonprofit.pdf](http://www.fondazioneocariplo.it/portal/upload/ent3/1/Linee_guida_bilancio_enti_nonprofit.pdf)

Il primo punto toccato nello studio è relativo a eccellenza e integrità artistica: l'organizzazione deve cercare di comunicare ad un pubblico più ampio possibile la propria immagine e la propria identità in modo distintivo; facendo questo però non deve commettere l'errore di falsificare la propria immagine, mantenendo l'integrità che ne contraddistingue l'offerta di alto valore culturale.

Il secondo punto toccato da Chong si riferisce all'accessibilità e allo sviluppo del pubblico: sono presenti nelle organizzazioni culturali ancora molte barriere all'ingresso che vanno abbattute, rendendo l'offerta culturale aperta sia a visitatori abituali e studiosi che a first-time visitors; per fare questo è necessario uno sviluppo della comunicazione e risulta importante il contributo che può essere dato dall'utilizzo di nuove tecnologie e di internet. Alle pratiche di fundraising, merchandising e sponsorship volte ad un generale ampliamento dell'utenza è necessario affiancare un programma di educazione volto alla fidelizzazione del pubblico in un'ottica di lungo termine.

Il terzo punto riguarda la necessità di sviluppare un programma di alta qualità culturale, che possa attirare pubblico e stakeholders, all'interno di una gestione efficiente dell'organizzazione che assicuri stabilità economica. Solo con una corretta allocazione delle risorse e una solidità economica durevole è possibile mantenere rapporti profittevoli con i portatori di interesse e garantire un prodotto di qualità.

Si può notare come i due principali ambiti, quello di un'offerta culturale di qualità e quello di una efficace gestione economica, vadano presi in considerazione contemporaneamente e siano reciprocamente necessari per la sopravvivenza e lo sviluppo di un'organizzazione culturale.

I musei sempre più spesso risultano luoghi in cui si svolgono svariate attività e nei quali sono disponibili vari servizi aggiuntivi volti a soddisfare i bisogni del visitatore. Da questo cambiamento consegue un innalzamento delle complessità gestionali, sia per quanto riguarda le attività istituzionali, sia per quanto riguarda la gestione economica.

Se l'applicazione di logiche manageriali e di strumenti di pianificazione tipici delle organizzazioni *for-profit* non è sempre vista di buon occhio da una parte degli operatori del campo culturale, va ricordato che nel caso di organizzazioni *for-profit* il profitto rappresenta il fine principale dell'azienda ed un eventuale surplus può essere

ridistribuito tra i soggetti aventi diritti di proprietà, mentre nel caso di organizzazioni *non-profit* esso risulta strumentale al raggiungimento degli obiettivi istituzionali ed il surplus di gestione va reinvestito all'interno dell'azienda stessa [Baldassarre, 2009].

Alla luce delle complessità di gestione che i musei presentano, data la peculiarità del prodotto offerto, risulta necessario lo sviluppo di una strategia che guidi l'organizzazione al raggiungimento degli obiettivi.

Il problema del management in campo culturale è stato per molto tempo escluso dagli studi di settore, conoscendo un forte aumento di interesse solo negli ultimi anni, in particolar modo con l'applicazione al campo museale di concetti provenienti dallo strategic management. Proprio da questi studi bisogna partire, facendo attenzione a non trasportare semplicemente schemi già costituiti, ma tenendo ben presenti le specificità del mondo culturale.

Per strategia si intende comunemente il complesso di decisioni riguardanti attività, aree competitive, prodotti, target, comunicazione, distribuzione, che caratterizzano lo sviluppo di un'organizzazione sia nel breve che nel medio e lungo periodo.

Le scelte strategiche delineano l'andamento dell'organizzazione e impegnano risorse in investimenti non reversibili, per questo va tenuto conto dei diversi fattori che entrano in gioco e si influenzano reciprocamente; questi vanno analizzati quindi individualmente nello specifico, ma anche complessivamente nel loro insieme.

Tamma e Curtolo propongono un modello che aiuta a rendere chiari i legami che esistono tra obiettivi, necessità e politiche delle organizzazioni culturali, riprendendo in modo schematico i commitment indicati da Chong, partendo da tre ambiti rilevanti: Proposta culturale, Pubblico, Sostenibilità

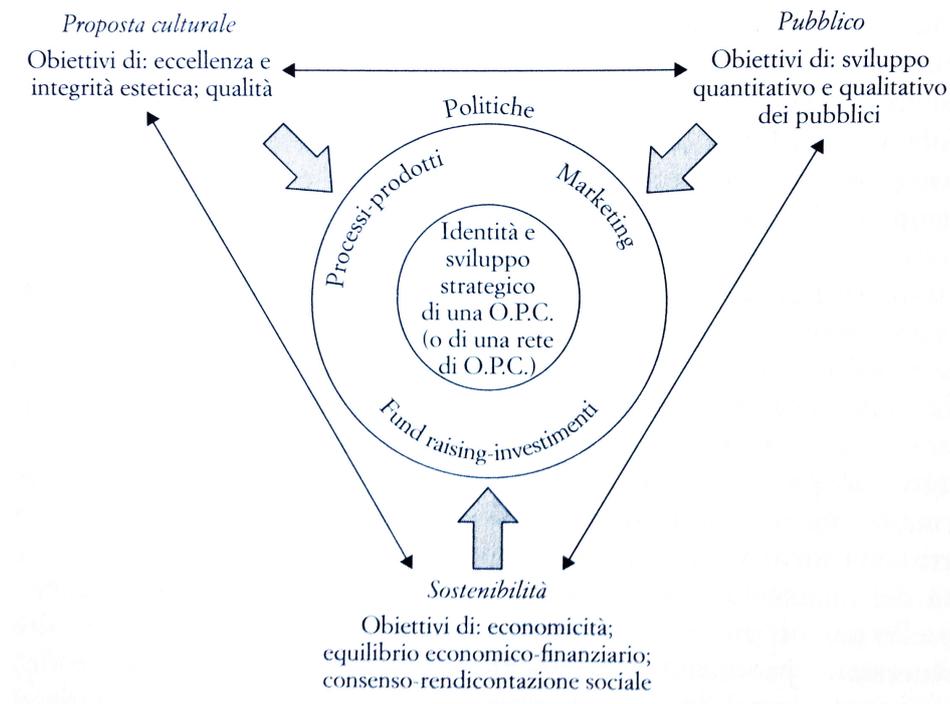


Fig. 2: “Commitment, obiettivi e politiche nello sviluppo strategico di una organizzazione di produzione culturale”<sup>22</sup>

La proposta culturale: comprende gli obiettivi artistici che caratterizzano l’identità e l’offerta culturale dell’organizzazione. Tramite la proposta culturale essa deve saper attrarre e soddisfare il pubblico attraverso la differenziazione dell’offerta e l’innovazione.

Come il prodotto vada sviluppato e come si possano acquisire risorse specifiche risulta più comprensibile se questo ambito viene messo in relazione ai restanti due: lo sviluppo e la scelta del prodotto e la qualità dell’offerta devono essere necessariamente in linea con il pubblico di riferimento, sia esso estremamente ampio o di nicchia, e con l’equilibrio economico-finanziario.

Il pubblico: comprende lo sviluppo qualitativo e quantitativo dell’audience e le politiche di marketing ad esso connesse. In particolare si sono sviluppate pratiche volte a raggiungere in modo diretto determinati segmenti di fruitori, realizzare

<sup>22</sup> Curtolo e Tamma, 2009

collaborazioni con altri attori del settore, dare maggiore importanza all'immagine istituzionale.

Una delle maggiori difficoltà risiede nella caratteristica stessa dei prodotti culturali di essere veicolo di significati simbolici complessi, a cui il pubblico reagisce in modo fortemente soggettivo in base alla propria sensibilità, alla propria educazione, alla propria esperienza ed al contesto sociale e ambientale; in questo senso il rapporto tra la proposta culturale e il pubblico non risulta consequenziale, bensì dialettico.

La sostenibilità: riguarda gli obiettivi di economicità e di equilibrio economico-finanziario. Il tema rappresenta un nodo cruciale per le organizzazioni culturali che necessitano di fonti di finanziamento da destinare a investimenti per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali. Tra i comportamenti tenuti per far fronte a questo problema troviamo il tentativo di diversificare le forme di introito e finanziamento attraverso:

- la presenza di diversi soggetti, sia privati che pubblici, che contribuiscono con conferimento di fondi
- il coinvolgimento di soggetti esterni per l'apporto di risorse finanziarie tramite sponsorizzazioni e partnership
- la diversificazione dei prodotti e dei servizi per un'offerta più ampia

Il coinvolgimento di soggetti esterni comporta la necessità di mediare tra interessi diversi nella scelta di prodotto e di pubblico.

In una prospettiva manageriale il termine prodotto assume il significato di "oggetto che ha un rilievo da un punto di vista economico: condizione necessaria è la presenza di almeno due attori (di cui uno di domanda) che impiegano risorse e dividono il lavoro richiesto dal processo di creazione del valore. Non sono necessari invece il requisito della materialità e l'esistenza di uno scambio oneroso di mercato, mentre deve essere presente il fine della soddisfazione di un bisogno" [Curtolo, Tamma, 2009].

Il punto di partenza per lo sviluppo di una strategia risiede nella mission, devono essere identificati in modo chiaro le finalità e il campo culturale e sociale in cui si intende operare, delineando la ragion d'essere stessa dell'istituto. In termini di strategia il primo punto decisionale riguarda la strategia complessiva, cioè il campo all'interno del quale si vuole operare, per esempio se attenersi al solo ambito

principale (core business), sviluppando una strategia mono-business, o diversificare l'offerta in ambiti diversi con una strategia multi-business.

La strategia competitiva invece riguarda la scelta del comportamento più idoneo da mantenere all'interno dello spazio competitivo scelto per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Esistono tre alternative nella scelta della strategia competitiva [Baldassarre, 2009]:

- la leadership di costo: l'organizzazione cerca di ottenere un vantaggio competitivo attraverso l'efficienza gestionale; tramite una corretta allocazione delle risorse si cerca di offrire un prodotto o servizio a prezzi più bassi dei concorrenti
- la differenziazione del prodotto: si cerca un isolamento rispetto alla concorrenza puntando sull'unicità della propria offerta, fornendo all'utente un prodotto o servizio difficilmente sostituibile da altri
- la focalizzazione: viene ridotta l'ampiezza competitiva concentrandosi su uno specifico e ristretto target di riferimento

Nelle realtà museali le scelte più diffuse sono la leadership di costo e la focalizzazione. Il museo si trova quindi nella condizione di dover competere su due fronti, per ottenere la preferenza dei fruitori rispetto ad altri attori del campo culturale e per ottenere le risorse necessarie allo svolgimento della propria attività.

Se il numero di visitatori non rappresenta generalmente un obiettivo diretto, è comunque un dato che va considerato con grande importanza perché va ad influire sui risultati finali. Per questo la conoscenza del proprio pubblico e dei pubblici potenziali è uno strumento nelle mani del museo, che può comprenderne la soddisfazione ed i bisogni per mezzo di indagini da utilizzare a supporto della programmazione strategica.

Innanzitutto va considerato come i musei risultino molto meno attrattivi rispetto ad altri rami dell'offerta culturale come il cinema o gli spettacoli dal vivo nelle scelte del pubblico su come investire il proprio tempo libero. Esiste quindi un pubblico potenziale verso cui il museo deve imparare ad aprirsi comprendendone i bisogni.

La scelta di visitare un museo dipende da molteplici fattori legati alle condizioni e all'esperienza personali come l'età, il sesso, la professione, il titolo di studio, il reddito, ma anche l'etnia, la religione, la presenza di bambini o anziani in famiglia. Un museo

che intenda rivolgersi ad un pubblico ampio e variegato deve tenere conto delle necessità richieste dalle diverse categorie elencate e saper identificare quali sono gli elementi che costituiscono una barriera all'ingresso.

Gli elementi di ricerca sono diversi: va compresa e analizzata la categoria di domanda potenziale, cercando di capire le motivazioni legate al mancato interessamento al museo e identificando le scelte alternative di impiego del tempo libero; va analizzato il percorso di acquisto per comprendere quali siano gli elementi che spingono a scegliere di utilizzare il proprio denaro in un museo; va analizzata la capacità di attrarre pubblico raccogliendo informazioni quantitative sul numero di biglietti venduti e qualitative per delineare un profilo del visitatore e della sua soddisfazione; vanno analizzati i comportamenti all'interno del museo per comprendere l'impatto del museo sul pubblico.

Gli strumenti applicabili nello studio della fruizione sono molteplici e vengono scelti in base al tipo di informazioni che si desidera ottenere. Uno dei più utilizzati è il questionario, che consente di ottenere dati sia qualitativi che quantitativi; sottoponendo direttamente all'uscita dal museo, o in un secondo momento, un certo numero di domande ad un campione quanto più rappresentativo dell'intera popolazione, si possono ottenere informazioni sull'identità del fruitore del museo e sul gradimento della visita. Le difficoltà che presenta il questionario sono legate invece alla scarsa attenzione con cui può essere compilato o al poco interesse del fruitore nel collaborare, per questo le domande devono essere quanto più possibile brevi, mirate e comprensibili.

A seconda del tipo di intervista che si vuole ottenere si può procedere con il campionamento del pubblico, concentrandosi su fasce prestabilite e definite chiaramente o rivolgendosi alla totalità delle persone, cercando di ottenere un campione quanto più vasto possibile.

Per ottenere invece dati più approfonditi sotto l'aspetto qualitativo si possono utilizzare tecniche di ricerca più specifiche: il focus group, cioè una riunione di gruppo nella quale i partecipanti offrono informazioni attraverso dialoghi guidati, simulazioni di possibili situazioni, completamento di frasi, cercando di ottenere risposte quanto più spontanee possibile.

L'intervista propone una situazione di dialogo chiuso che affronta la tematica del museo in profondità, seguendo uno schema o procedendo a piede libero senza percorsi prestabiliti.

L'indagine osservante consiste invece nell'osservare il fruitore durante il percorso museale, senza che ci sia un contatto diretto che possa influire sulla spontaneità dei comportamenti. Offre la possibilità di trarre molte informazioni sulle modalità di approccio al museo e sull'interessamento del pubblico a determinate sale del museo piuttosto che altre.

Grazie a questo tipo di indagini condotte dalle organizzazioni stesse e grazie a quelle condotte da istituti di ricerca come Istat e Censis o dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali si è potuto raccogliere dati di grande importanza per lo sviluppo di una strategia efficace; ad esempio il dato relativo alla fascia d'età tra i 15 e i 22 anni rivela che la visita di un museo costituisce una scelta del tutto residuale tra le opzioni di impiego del tempo libero. Conoscendo la scarsa attrattiva verso queste categorie di pubblico e sapendo quali sono le soluzioni che questo preferisce in alternativa, il museo può scegliere di agire di conseguenza, creando una proposta che si rivolga direttamente alla fascia di pubblico individuata nel tentativo di ampliare il proprio bacino di utenza.

## **1.9 Il reperimento di risorse**

Ogni attività del museo, dalla tutela del patrimonio alle attività collaterali ed ai servizi aggiuntivi comporta un costo e di conseguenza richiede fonti di copertura finanziaria. Perché possa esserci stabilità è necessario che la gestione dell'organizzazione sia in grado di reperire le risorse economiche necessarie.

Si possono identificare tra le fonti finanziarie di un museo tre principali gruppi:

1. al primo appartengono i finanziamenti provenienti dal settore pubblico: perché un ente possa ricevere contributi pubblici, legati ad un programma di revisione triennale, è necessario che risponda a precisi requisiti quali l'assenza di finalità di lucro, il possesso di una personalità riconosciuta, la riconosciuta importanza del patrimonio custodito, la verificata possibilità di fruizione da

parte del pubblico, lo svolgimento di attività di studio e ricerca. Deve inoltre presentare la documentazione necessaria comprendente bilanci preventivi e consuntivi e relazioni sulle attività svolte.

Esiste poi una forma indiretta di sostegno statale per le istituzioni culturali, legato ad agevolazioni fiscali per il no-profit, viene cioè applicato un regime tributario favorevole con l'esonero parziale o totale da imposte. Un'altra forma di agevolazione è la decommercializzazione, che prevede l'esenzione dal pagamento dell'IVA negli scambi che prevedono un pagamento. Infine viene favorita la formula delle erogazioni liberali, cioè donazioni da parte di privati per spirito di filantropia o mecenatismo culturale senza fini di lucro; in questo caso il vantaggio risiede in una agevolazione fiscale per il donatore.

2. Nel secondo gruppo si trovano le entrate generate internamente dal museo: si possono considerare tra queste le entrate derivanti dalla vendita dei biglietti d'ingresso, le entrate generate dai servizi accessori offerti all'interno del museo (bar, ristoranti), le entrate provenienti da vendita diretta di prodotti come guide, cataloghi e gadget presenti generalmente nei bookshop, e infine le entrate provenienti dalla vendita dei diritti di riproduzione delle proprie opere.

Vista la difficoltà a coprire i costi con le sole entrate legate all'attività istituzionale, in particolare la vendita di biglietti, la pratica di offrire servizi aggiuntivi è sempre più diffusa; essa oltre ad offrire maggiori servizi e benefici al fruitore permette un aumento delle entrate.

3. Al terzo gruppo infine appartengono le risorse provenienti da attività di fundraising: con questo termine ci si riferisce al reperimento di risorse finanziarie alternative a quelle provenienti dalla gestione ordinaria.

Le principali fonti di entrata provenienti dal settore privato sono le sponsorizzazioni, le erogazioni liberali, l'affitto di spazi, il merchandising.

In particolare le sponsorizzazioni consistono in un rapporto reciproco in cui ad una prestazione è richiesta una controprestazione, cioè ad una fornitura in denaro, beni o servizi da parte dello sponsor corrisponde un controprestazione in pubblicità o visibilità, generalmente il logo dello sponsor viene inserito nel materiale comunicativo del museo. Sgravi fiscali sono

previsti per le aziende che decidono di sponsorizzare organizzazioni culturali, con una integrale deducibilità delle spese pubblicitarie dal reddito d'impresa.

Altra forma diffusa di sostegno sono le erogazioni liberali, in questo caso il sostegno da parte di un soggetto esterno è dovuta al solo spirito di mecenatismo e non è prevista una controprestazione da parte del museo che vada oltre al pubblico ringraziamento. Anche in questo caso è prevista la completa deducibilità dell'erogazione dal reddito imponibile.

Infine va ricordato il ruolo delle fondazioni bancarie, che negli ultimi anni sono stati i soggetti privati più attivi nel sostegno alla cultura, nel solo 2006 l'impegno delle fondazioni bancarie a sostegno di iniziative culturali ammonta a 487,8 milioni di euro [Baldassarre, 2009].

La situazione delineata nel corso del capitolo risulta molto complessa e in continuo cambiamento. Dopo anni di scarsa attenzione agli aspetti gestionali ci si è resi conto che anche per quanto riguarda la cultura, ed i musei in particolare, non si può prescindere da un approccio che affianchi gli aspetti istituzionali propri del museo ad una attenta pianificazione strategica che ne garantisca la sopravvivenza e che favorisca il raggiungimento degli obiettivi previsti dall'istituzione.

In un contesto di continui e rapidi cambiamenti sociali e politici il museo deve sapersi adeguare e deve saper comprendere bisogni e peculiarità del pubblico cui intende rivolgersi.

Alla luce della crisi economica che dal 2008 ha colpito il mondo finanziario, e di riflesso ogni settore dell'economia, il sostegno sia statale che privato alla cultura ha registrato una forte battuta d'arresto. La sopravvivenza stessa dei musei dipende dalla capacità degli stessi di creare un circolo virtuoso che coinvolga ogni aspetto dell'offerta culturale. Alcuni dei temi esposti riguardo la necessità di una strategia efficace e una rendicontazione precisa iniziano a vedere un'applicazione nella pratica quotidiana.

Uno dei campi nel quale i musei si stanno muovendo in relazione all'andamento della società è l'utilizzo delle nuove tecnologie della comunicazione. Negli ultimi decenni lo

sviluppo tecnologico ha registrato una crescita estremamente veloce. Che ha influito sulla vita quotidiana della popolazione in ogni suo aspetto.

Ciò che si cercherà di indagare nel prossimo capitolo è proprio il comportamento dei musei in relazione alle ICT (Information and Communications Technology) e come sia possibile fare di esse un veicolo a sostegno dello sviluppo museale, sia nella comunicazione con l'utente e il raggiungimento di nuovi target, sia come supporto o integrazione (e in alcuni casi come elemento principale) del percorso museale.



## **2. Le nuove tecnologie: comunicazione e fruizione**

“Per un organismo [il museo] che contiene il passato, ma si confronta continuamente con il presente, credo che veramente la più grossa contraddizione sia la pretesa di rimanere immobile”

Adalgisa Lugli, 1978

### **2.1 Il cambiamento del contesto**

Tra la fine del XX e l'inizio del XXI secolo si sono registrati cambiamenti tecnologici epocali, il solo sviluppo del world wide web negli anni '90 ha provocato una rivoluzione sociale e culturale senza precedenti nel campo della comunicazione.

Le possibilità di accesso a informazioni e di comunicazione a distanza in meno di un decennio si sono moltiplicate esponenzialmente, andando ad influire fortemente su diversi aspetti della vita quotidiana. Negli ultimi anni inoltre si è assistito alla diffusione di massa di personal computer, smartphone, tablet, che garantiscono un perenne accesso alla rete e una costante interconnessione tra utenti.

In questo contesto di cambiamenti sociali, il museo si è dovuto reinventare per poter restare al passo con il mondo contemporaneo e definire il suo ruolo in esso. Si è dovuto effettuare un ripensamento delle attività del museo e allo stesso tempo un ripensamento del ruolo del pubblico nella fruizione della cultura.

Perché gli obiettivi possano essere raggiunti è necessario che il museo non si limiti ad esporre e conservare il proprio patrimonio, ma è fondamentale che si ponga come tramite tra la collezione e il pubblico, che svolga una funzione di mediatore di significati.

Un esempio lo si trova nella dimensione educativa dei musei, che è diventata un punto centrale delle attività svolte. Essi si pongono come portatori di un'educazione informale, che differisce dal modello educativo formale delle scuole e delle università, in cui un sapere preconstituito è impartito unidirezionalmente da una figura autoritaria a destinatari passivi, cercando invece di coinvolgere il visitatore attivamente nel processo di apprendimento, partendo proprio dalle sue conoscenze e necessità, facendo della visita un'esperienza cognitiva ed emotiva coinvolgente [De Luca, 2007].

Anche il target cui si riferiscono queste iniziative non risulta più semplicemente quello di scuole ed università, ma si apre ad ogni potenziale utente, sul quale si può "modellare" la visita.

Ha avuto forte diffusione negli ultimi anni l'espressione *edutainment* (dalle parole education ed entertainment) per identificare quei servizi che affiancano una componente ludica all'apprendimento. Il gioco rappresenta una delle modalità più efficaci per trasmettere conoscenze, mettendo in contatto il fruitore con temi complessi ma in un contesto informale e piacevole. Questo tipo di iniziative sono destinate non solo a studenti e ragazzi in generale, ma possono essere un mezzo per raggiungere l'insieme del pubblico non professionale.

Prima di proseguire nell'analisi della comunicazione museale è necessario sottolineare un aspetto dal quale non si può prescindere: comunicare, educare e aprire le porte della comprensione al pubblico implica una responsabilità enorme per i musei. Essi devono scegliere innanzitutto cosa comunicare, sapendo che, essendo loro riconosciuto uno status di autorità, non possono permettersi di fornire informazioni non corrette o ambigue, che risulterebbero dannose per un pubblico non esperto, non in grado di difendersi attraverso i propri mezzi culturali.

Il problema che si pone quindi è quello di comunicare con il pubblico nel modo migliore possibile e con i mezzi più adatti.

## **2.2 La comunicazione come obiettivo primario**

Oggi possiamo notare come sia la forma del museo ad essere cambiata [Antinucci, 2004]; nel corso del Settecento la svolta fondamentale è stata l'apertura delle porte del museo al pubblico, in linea con l'ideale illuminista dominante, ma ci si è resi conto che rendere accessibile a tutti il patrimonio museale non è sufficiente perché ci sia uno scambio di informazioni soddisfacente che possa tendere all'educazione del visitatore.

La comunicazione dal museo verso il pubblico non è solo un mezzo utile al raggiungimento di obiettivi, ma è essa stessa un obiettivo, anzi ne rappresenta la ragion d'essere. E' necessario per il museo porsi in relazione con il pubblico per educarlo, informarlo, renderlo edotto e fornire gli strumenti necessari a renderlo consapevole della propria storia e delle proprie responsabilità nella conservazione del patrimonio culturale.

La comunicazione è necessaria non solo, come già accennato, per presentarsi e farsi conoscere ad un pubblico potenziale, con l'obiettivo di allargare il bacino di utenza, ma deve svolgere un ruolo di primo piano nel guidare lo spettatore, accompagnandolo nella visita e fornendogli i mezzi per una comprensione quanto più ampia possibile dell'esperienza diretta di fruizione.

Hooper-Greenhill, nei suoi contributi sui visitor studies e l'educazione nei musei, sostiene che è il museo stesso un "comunicatore", identificando una comunicazione diretta, per esempio in attività educative rivolte a gruppi o singoli, e una indiretta, o impersonale, identificabile nel contatto tra il pubblico e mezzi mirati a fornirgli informazioni (cataloghi, supporti multimediali, ecc.). Nel secondo caso l'autrice sostiene che questo tipo di processi possono essere assimilati alla comunicazione di massa, in quanto unidirezionali e pubblici [Hooper-Greenhill, 1994].

Proprio l'applicazione di modelli di studio del pubblico provenienti dalla comunicazione di massa possono fornire secondo l'autrice informazioni importanti. Se infatti con i mezzi classici di indagine si possono ottenere dati rilevanti per la profilazione dell'utente, va tenuto in considerazione che si tratta di analisi svolte quasi sempre al di fuori del momento della fruizione.

Innanzitutto il pubblico non deve essere considerato ricevitore passivo di un messaggio, ma parte attiva nel processo comunicativo. In questo modo lo scambio di informazioni diventa un processo dinamico: se il museo offre un messaggio, questo deve essere interpretato ed elaborato, aprendo un processo di negoziazione che si basa sulle esperienze e conoscenze pregresse del fruitore.

Le ricerche sull'audience possono essere utilizzate quindi per comprendere i comportamenti del pubblico, ma anche per capire come avvenga il processo di interpretazione durante la visita.

Da qui l'importanza di comprendere il background culturale e la provenienza socio-demografica del visitatore per potergli offrire servizi adeguati a comprendere gli oggetti e le opere con cui si trova a contatto, ricostruendone il contesto di provenienza e i codici utilizzati.

Per esempio sappiamo che le opere d'arte sono oggetti comunicativi, il cui percorso si completa nel momento in cui colui che riceve il messaggio ne comprende il significato [Antinucci, 2007]. Per un pubblico generalista la mancata conoscenza dei codici necessari alla lettura di un'opera d'arte rappresenta un problema non indifferente che comporta la perdita del messaggio; basti pensare alle opere medievali di area europea, nelle quali i personaggi appartenenti alla sfera sacra hanno dimensioni nettamente maggiori rispetto ai personaggi della sfera terrena, con una totale assenza di prospettiva. Allo stesso modo un ready made di Duchamp potrebbe risultare alla vista poco interessante e poco significativo. Le immagini appaiono distorte, incomprensibili e possono addirittura essere percepite come sbagliate per i nostri canoni abituali, ma ciò che è cambiato è il contesto storico e sociale e il codice di partenza da cui le opere sono nate, completamente diverso dal nostro e per questo incomprensibile, come avviene nel caso di una lingua straniera non conosciuta.

La mancanza di codici per decifrare i messaggi presenti nel museo non va ad influire solo sulla comprensione, ma rappresenta, anche per il pubblico meno esperto, una barriera all'ingresso che devia le scelte di impiego del tempo libero su attività meno impegnative.

Alcuni dati di una ricerca sul campo<sup>23</sup> svolta negli anni 2005-2006 mostrano chiaramente le difficoltà che presenta l'incontro con le opere di un museo, per quanto famose [Antinucci, 2007]. La ricerca basata su osservazione diretta e interviste è stata svolta in uno dei musei più visitati al mondo, i Musei Vaticani, che contano più di cinque milioni di visitatori all'anno. All'uscita del percorso museale è stato chiesto ai visitatori se si ricordavano di aver visto due delle sale più importanti, quelle di Raffaello e Caravaggio, ben il 31% non le ricordava; di coloro che ricordavano le sale quasi la metà, il 46% ricordava solo uno dei due artisti (Raffaello) degli otto presenti. Inoltre andando più in profondità nell'indagine e facendo scegliere da una lista quali quadri si ricordavano di aver appena visto, il 50% risponde di non ricordare nessun quadro e il 32% sceglie opere che non sono presenti nella pinacoteca. Riguardo al comportamento durante la visita, dallo stesso studio risulta che solo la metà dei visitatori si è fermata per almeno un secondo davanti ai quadri dei due artisti citati, mentre per artisti meno famosi le percentuali scendono drasticamente.

Questi dati rendono l'idea di quanta distanza esista tra il pubblico non specializzato e la comprensione dei beni custoditi nei musei.

E' quindi in questo ambito che il museo deve agire e porsi come mediatore in grado di rendere accessibili a tutti non solo oggetti ed opere, ma soprattutto i significati di cui sono portatori.

### **2.3 Gli strumenti per la fruizione in loco**

Le soluzioni adottate per guidare il pubblico che siamo abituati a vedere in molti musei si limitano a testi scritti su pannelli all'ingresso delle sale o affiancati alle opere. Nonostante forniscano numerose e dettagliate informazioni risultano troppo lunghi da leggere e vanno ad interferire nel processo di lettura dell'opera, chiedendo un continuo passaggio dalla lettura visiva della figura al testo scritto. Il risultato che si ottiene è spesso quello di portare il visitatore a escludere una delle due forme di lettura, che ovviamente nel museo è quella del testo scritto.

---

<sup>23</sup> Dati relativi allo studio per la tesi di dottorato presso l'Università di Siviglia di Veronica Martina Lopez ripresa

Già Ragghianti nel 1974 aveva sottolineato la possibilità del chiarimento di immagini con l'uso di immagini, quindi dell'uso del linguaggio visivo per spiegare il linguaggio visivo, in modo da superare l'ostacolo del passaggio dal testo all'immagine, anticipando ciò che oggi viene fatto con i mezzi tecnologici.

Sono molti gli strumenti a disposizione dei musei per orientare e guidare il pubblico, alcuni già ampiamente diffusi, altri si stanno affermando con qualche difficoltà.

## 1. Media naturali

Sono rappresentati dal personale del museo che lavora a stretto contatto con il visitatore. In questa categoria rientrano il personale di sala, gli operatori addetti al servizio accoglienza e informazioni ed in particolare le guide.

Gli operatori dedicati all'accompagnamento dei visitatori sono uno dei mezzi principali per la mediazione tra museo e pubblico. Essi possono preparare in anticipo la visita in base alle esigenze del gruppo ed intervenire con modificazioni durante lo svolgimento della stessa nel caso se ne palesi la necessità, per esempio se percepiscono un calo d'interesse o si rendono conto della sbagliata calibrazione della difficoltà della visita. E' possibile in questo modo rivolgersi a un pubblico eterogeneo che presenta diversi bisogni.

Il problema principale creato da questa tipologia di comunicazione risiede nella difficile gestione di gruppi numerosi che si spostano e affollano le sale, soprattutto nei musei che registrano un alto numero di visitatori.

I dati provenienti dalle indagini svolte da Ludovico Solima [Solima, 2000], basate su questionari distribuiti in dodici tra i maggiori musei statali italiani, rivelano che la disponibilità di visite guidate è notata solo dal 40,3% dei visitatori, mentre il 57,5% non ne viene a conoscenza. Tra gli utilizzatori il 33,8% si dichiara molto soddisfatto del servizio, mentre l'8,6 le ritiene molto o abbastanza superficiali.

## 2. Supporti testuali

I supporti scritti rappresentano sicuramente la tipologia di supporto più diffusa ed economica. Si tratta di materiale informativo fisso o mobile a disposizione del visitatore per integrare la visita con informazioni più approfondite.

Esistono varie forme di supporti testuali, possiamo citare:

- **Didascalie:** possono contenere informazioni minime che aiutino ad identificare l'oggetto che ci si trova di fronte, contestualizzandolo in un determinato periodo storico e in un'area geografica. Le didascalie attirano l'attenzione del 92,6% dei visitatori, ma il grado di soddisfazione è molto basso, soprattutto tra il pubblico con titoli di studio di livello basso che necessitano di maggiori informazioni per contestualizzare i beni esposti. In molti musei si rileva una certa difficoltà nel pubblico straniero, che lamenta la presenza di testi solo in italiano.
- **Pannelli informativi:** offrono informazioni più dettagliate rispetto alle didascalie, generalmente sono posti all'ingresso di ogni sala con il compito di introdurre il tema o il periodo storico-artistico cui si riferisce la porzione di percorso. Anche in questo caso il grado di soddisfazione è elevato e le maggiori difficoltà sono riscontrate tra possessori di titoli di studio medio-bassi e pubblico straniero.
- **Cataloghi e materiale editoriale:** entrambi generalmente disponibili nel bookshop del museo, sono supporti con differenti finalità. I cataloghi propongono un'analisi approfondita della collezione museale o della mostra cui è dedicato. Spesso nei bookshop si possono trovare altri materiali editoriali che approfondiscono determinate tematiche, per esempio opere specifiche su singoli artisti le cui opere sono esposte nel museo.
- **Guide e pieghevoli:** servono per orientare lo spettatore e presentargli il percorso espositivo pensato dal curatore. Generalmente si trovano gratuitamente all'ingresso del museo, ma dai dati risulta che meno del 50% dei visitatori se ne serve.

### 3. Supporti audio

#### Audioguide

Le audioguide sono tra gli strumenti più diffusi nei musei, luoghi di cultura e siti archeologici, il sistema che sta alla base del loro funzionamento è molto semplice e non comporta costi elevati.

Si tratta di dispositivi, ad uso individuale o di gruppo, generalmente collegati ad auricolari, che permettono di effettuare la visita senza la distrazione della lettura dei pannelli didascalici, ascoltando una voce preregistrata che fornisce informazioni su oggetti e opere esposti.

Esistono vari tipi di audioguide: le più diffuse e semplici sono sostanzialmente lettori multimediali di file mp3 che contengono nella memoria interna la registrazione vocale che accompagna il visitatore nella visita secondo un percorso prestabilito. Questo tipo di dispositivo è generalmente messo a disposizione dal museo gratuitamente o a noleggio ed offre poche possibilità di personalizzazione, che si limitano alla scelta della lingua o alla durata della visita.

L'audioguida permette di superare le problematiche che nascono durante le visite guidate da un operatore, ma allo stesso tempo sono meno flessibili ed adattabili alle esigenze individuali.

Come per le visite guidate, le categorie di pubblico più attente al mezzo sono anziani e gruppi scolastici, con titoli di studio generalmente medio-bassi, e il pubblico straniero che ha l'occasione di essere guidato nel museo nella propria lingua.

### 4. Supporti multimediali

Lo sviluppo tecnologico ha favorito il diffondersi a partire dagli anni Novanta di supporti multimediali, che sfruttano contemporaneamente più media, in particolar modo audio e video, per coinvolgere lo spettatore.

- **Audiovisivi:** tra i supporti multimediali è sicuramente il più diffuso nei musei italiani e non solo. Si è rivelato un mezzo molto efficace per fornire approfondimenti e integrazioni alla visita museale, registrando un alto tasso di

gradimento nel pubblico. Il mezzo si rivela molto efficace in quanto immagini in movimento e audio non solo sono in grado di attirare l'attenzione, ma sono familiari ad ogni fascia di pubblico perché alla base di mezzi quotidianamente utilizzati come la televisione. Di fondamentale importanza è la collocazione di questi mezzi, che devono permettere la sosta di più visitatori contemporaneamente, senza intralciare il passaggio nelle sale del museo

- **Palmari:** si tratta di piccoli computer portatili con i quali è stato possibile, oltre ad una guida audio, avere a disposizione un supporto video che fornisce immagini dettagliate di particolari o permette il confronto con altre opere sia del museo che esterne. E' possibile salvare testi e immagini ritenuti interessanti inviandoli al proprio indirizzo email o condividerli con altri utenti. Un'ulteriore possibilità è offerta dai dispositivi contenenti un ricevitore in grado di captare un segnale in prossimità del bene più vicino all'utente, attivandosi di volta in volta sul contenuto desiderato; in questo modo il percorso di visita non è predeterminato, ma può essere liberamente scelto dal fruitore. Questa strumentazione è però molto costosa e prevede generalmente un prezzo di affitto, che molti visitatori non sono disponibili a pagare. Inoltre con l'avvento di smartphone e di Internet mobile il mezzo risulta obsoleto.
- **Guide multimediali:** le guide multimediali forniscono contenuti attraverso supporti informatici che utilizzano media diversi, come audio, video e testi. Le più diffuse nei musei e nelle mostre utilizzano come supporto postazioni multimediali e pannelli interattivi liberamente utilizzabili dai fruitori mediante touch screen o postazioni computer durante la visita con lo scopo di approfondire tematiche specifiche o ottenere informazioni aggiuntive. In un museo d'arte è possibile per esempio conoscere la vita dell'artista o il contesto culturale in cui una determinata opera è stata realizzata, in un museo storico si può ricostruire un periodo storico o approfondire specifici eventi.

La grande fortuna dei dispositivi *hands-on*, cioè interattivi, risiede nell'esigenza soddisfatta di coinvolgere attivamente lo spettatore nell'esperienza educativa e conoscitiva.

Attraverso questi strumenti il visitatore può di propria iniziativa concentrarsi su temi a cui è più interessato. Il coinvolgimento in prima persona del pubblico permette di personalizzare la visita e renderla meno faticosa da affrontare.

Oggi sono diffuse in moltissimi musei nazionali e riscontrano un altissimo grado di soddisfazione, soprattutto nel pubblico più giovane, abituato all'utilizzo di media tecnologici.

## **2.4 Nuove tecnologie nei musei**

Le nuove tecnologie in ambito museale rivestono una notevole importanza sia per l'utente finale, che vede soddisfatti i propri bisogni nel percorso di fruizione, a volte anche prima che il bisogno si palesi, sia per il museo, che può implementare il proprio servizio favorendo una migliore valorizzazione del patrimonio. Le nuove tecnologie infatti permettono al museo [Farsagli, Iannone, Monaco, 2006]:

- Di essere più vicino al proprio utente
- Una personalizzazione della visita basata sulle esigenze personali
- Il coinvolgimento diretto del visitatore per mezzo di installazioni interattive
- Di creare una situazione di edutainment che favorisca l'apprendimento con componenti ludiche
- Di compiere una valorizzazione del patrimonio al passo con i tempi
- Di avvicinare le nuove generazioni al patrimonio culturale

Si prenderanno in esame a questo punto alcune tra le principali tecnologie utilizzate nei musei per favorire la comunicazione e la diffusione del patrimonio culturale.

## **RFID**

Con l'acronimo RFID (Radio-Frequency IDentification) ci si riferisce ad una tecnologia che permette di indentificare informazioni riguardanti un oggetto. Si basa sulla capacità di etichette elettroniche, chiamate tag o transponder, di memorizzare dati e rispondere al segnale a distanza di dispositivi, chiamati reader o interrogator. Lo scambio di informazioni avviene per mezzo di radiofrequenze e permette al reader sia di interrogare il tag, sia di aggiornarlo scrivendo nuove informazioni.

Gli elementi costitutivi il sistema RFID sono tre: un lettore, una o più etichette, un sistema informativo di gestione per lo scambio di informazioni.

I campi di applicazione di questo sistema sono svariati proprio grazie alla comodità di uno scambio di informazioni senza contatto diretto tra lettore ed etichetta: tra le principali applicazioni possiamo ricordare alcuni tipi di carte di credito, il sistema di riscossione automatica del pedaggio autostradale Telepass, i passaporti di alcuni paesi (dal 2006 anche l'Italia), i sistemi di bigliettazione elettronica come quello in uso per i trasporti pubblici di Venezia.

Esistono varie sperimentazioni anche in ambito museale, basate sulla *proximity based interaction*, cioè l'interazione basata sulla prossimità fisica di un utente ad un determinato oggetto.

Se viene messo a disposizione del visitatore un dispositivo, di solito un palmare, in grado svolgere la funzione di reader, egli può ricevere in tempo reale informazioni in base alla sua posizione nel museo e all'opera che si trova di fronte; una volta identificato l'oggetto le informazioni divengono immediatamente disponibili sul dispositivo.

Tra gli esempi di applicazione in Italia si può citare il progetto "Il museo si racconta"<sup>24</sup> dei Musei Scientifici dell'Università di Padova per l'ampliamento dei servizi e della fruibilità scientifica. Il progetto coinvolge quattro musei dell'ateneo e utilizza la tecnologia RFID per fornire al visitatore un servizio di alta qualità. Avvicinandosi ad un oggetto si ottengono immediatamente informazioni sullo stesso in forma audio e video.

---

<sup>24</sup> [http://www.unipd.it/musei/geologia/museo\\_racconta.html](http://www.unipd.it/musei/geologia/museo_racconta.html)

In luoghi aperti di grandi dimensioni è possibile affiancare il sistema di localizzazione GPS, come avvenuto nel progetto “Norace” volto al recupero dell’area archeologica di Nora. In questo caso il visitatore può sapere in ogni momento la sua posizione all’interno dell’area e avere a disposizione tutti i possibili percorsi a partire dal luogo in cui si trova.

Per i musei si prospetta un ulteriore vantaggio legato all’analisi della visita. I dispositivi di lettura memorizzano infatti tutte le opere e gli oggetti a cui l’utente si è avvicinato, permettendo di creare una mappatura del percorso di visita utile nello studio dei comportamenti del pubblico e nella valutazione dell’allestimento [Solima 2008].

### **Ambienti Sensibili**

Un ambiente sensibile è uno spazio digitale gestito da un computer, nel quale immagini e suoni coinvolgono lo spettatore a 360 gradi offrendogli la possibilità di assumere un ruolo centrale grazie ad un alto livello di interattività. Generalmente le immagini reagiscono attivandosi mediante il tatto o stimoli acustici.

Le immagini escono dallo spazio andando verso lo spettatore che può attivare percorsi narrativi e immergersi in esperienze multisensoriali del quale è protagonista. Si perde completamente la passività del gesto di guardare per lasciare spazio ad una fruizione attiva sia nei confronti dello spazio sia, quando previsto, nell’interazione con gli altri visitatori.

L’elevata complessità tecnologica di questi ambienti, che prevedono l’utilizzo di sensori in grado di rispondere a suoni, movimenti, tatto e vicinanza, richiede l’intervento di tecnici e società esterne specializzate con i quali è necessaria una collaborazione quanto più stretta possibile.

### **Smartphone**

Uno dei dispositivi tecnologici che più ha influito sulla vita quotidiana delle persone negli ultimi anni è lo smartphone. Combina le capacità di un palmare e di un normale telefono cellulare, rispetto al quale possiede capacità di calcolo, di memoria e connessione molto più avanzate, basandosi su sistemi operativi appositamente realizzati.

La possibilità di supportare file multimediali e di una connessione internet veloce, associata ad un prezzo accessibile ne hanno garantito una diffusione estremamente veloce. Basti pensare che il numero di smartphone nel mondo nel 2013 era di 1,2 miliardi e si stima che saranno 4 miliardi nel 2018. I paesi emergenti come India e Brasile presentano un trend di crescita molto elevato, mentre il paese con la crescita maggiore è la Cina.

In questo mercato anche l'Italia gioca un ruolo importante, con una crescita continua delle vendite di dispositivi pari a 16,5 milioni nel 2014<sup>25</sup> e una percentuale di nuovi abbonamenti mobile nettamente superiore alla media europea.

Uno strumento che offre così tante possibilità e gode di una diffusione sempre maggiore rappresenta un mezzo di fondamentale importanza per i musei, che negli ultimi anni hanno saputo confrontarsi con il fenomeno di diffusione degli smartphone.

Il primo passo è stato quello di mettere a disposizione guide scaricabili dall'utente per poter pianificare ed avere un supporto durante la visita direttamente dal proprio telefono. Le sempre maggiori possibilità offerte dai telefoni intelligenti hanno permesso in seguito di fornire servizi personalizzabili e interattivi.

Le seguenti tecnologie utilizzano lo smartphone come mezzo principale per la fruizione.

### **QR Code**

I QR Code (Quick Response Code) sono una tipologia di codice a barre bidimensionale composti da moduli neri all'interno di uno schema quadrato.

Il codice contiene informazioni che possono essere lette tramite l'utilizzo di uno smartphone fornito dell'apposito programma di lettura di codici QR, semplicemente inquadrando con la fotocamera del telefono il codice. Le informazioni contenute sono testi o nella maggior parte dei casi indirizzi internet.

Proprio grazie a questa velocità di collegamento ad un sito internet tramite telefono cellulare, questo sistema è stato utilizzato moltissimo nel mondo della pubblicità, soprattutto su giornali, riviste e cartelloni pubblicitari.

---

<sup>25</sup> <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2015-01-21/in-crisi-cellulari-e-tablet-italia-bene-solo-smartphone-094853.shtml?uuid=ABHx9QhC>

Come si può facilmente intuire questo sistema di comunicazione può essere un ottimo veicolo di trasmissione di informazioni anche nei musei. Il visitatore può infatti accedere a contenuti aggiuntivi semplicemente inquadrando il codici disposti lungo il percorso, scegliendo cosa approfondire in base alle proprie preferenze.

Per l'utilizzo di questo sistema è necessaria una connessione internet che spesso non è fornita dai musei. Il problema per il pubblico italiano sembra superato grazie alla diffusione dei contratti con operatori telefonici per l'accesso alla rete 3G, ma può rivelarsi un ostacolo per il pubblico straniero, in quanto la navigazione internazionale tramite operatore telefonico prevede costi elevati.

In Italia l'introduzione dei codici QR nei musei è stato alla base del progetto "Step by Step 2.0"<sup>26</sup>, attivato da Palazzo Madama nel 2014. L'idea è quella di permettere al pubblico di visitare il palazzo e le collezioni in modo guidato ma personalizzabile.

Alla base di tutto si trovano i Codici QR, facilmente individuabili nelle vicinanze di ogni opera. Il pubblico inquadrandoli mediante i tablet messi a disposizione o con il proprio telefono cellulare ha accesso a diversi contenuti. Sono proposti diversi percorsi tematici prestabiliti per chi voglia farsi guidare o in alternativa è possibile scegliere individualmente quali aspetti approfondire; in base alle scelte effettuate il sistema propone una prosecuzione della visita per affinità di tema.

Viene inoltre offerta la possibilità di connessione con i principali social network, grazie ai quali si può condividere ogni momento dell'esperienza. Infine sono presenti due giochi interattivi che, unendo divertimento e apprendimento, accompagnano lo spettatore nella scoperta delle vicende storiche del palazzo e delle sue collezioni.

Il pubblico ha dimostrato di apprezzare molto il progetto, lasciandosi coinvolgere e guidare nel percorso, grazie alla semplicità di utilizzo; in particolare le fasce più giovani sono quelle che hanno sfruttato maggiormente le possibilità di interazione con il sistema, costruendo percorsi personalizzati<sup>27</sup>.

## **NFC**

La tecnologia NFC (Near Field Communication), sviluppata da alcune delle principali aziende operanti nel campo delle telecomunicazioni, permette una connettività

---

<sup>26</sup> [http://www.palazzomadamatorino.it/mostra.php?id\\_evento=183#](http://www.palazzomadamatorino.it/mostra.php?id_evento=183#)

<sup>27</sup> <http://www.musei-it.com/palazzo-madama-step-by-step-2-0-un-tablet-come-guida/>

wireless a corto raggio. Rispetto ai sistemi RFID permette una comunicazione bidirezionale, il che significa che avvicinando il dispositivo mobile al dispositivo fisso si crea una rete peer-to-peer in cui entrambi possono inviare e ricevere informazioni. Il sistema può essere utilizzato tramite un chip integrato in un dispositivo o tramite una scheda esterna che sfrutta le porte SD e microSD dei telefoni cellulari di ultima generazione.

Nel 2012 la Pinacoteca Ambrosiana di Milano ha attivato un servizio, in collaborazione con Samsung Italia, basato sulla tecnologia NFC. E' possibile infatti durante la visita avvicinare il proprio telefono, se munito di tecnologia adeguata, ai dispositivi contenenti informazioni (denominati tag) posizionati in prossimità delle opere. Si ricevono così in tempo reale informazioni in formato testuale, audio e video che permettono di integrare ogni volta che il visitatore ne senta l'esigenza.

Inoltre è possibile salvare immagini, comprare stampe di quadri e biglietti per mostre temporanee in tempo reale, pagando direttamente dal telefono e ritirandoli alla fine della visita presso il bookshop.

Per i visitatori non forniti di smartphone in grado di supportare questa tecnologia è possibile noleggiare dispositivi messi a disposizione dal partner del progetto Samsung ad un prezzo contenuto.

## **App**

La parola App (dall'inglese Application) è un neologismo informatico con il quale si indicano software progettati e realizzati appositamente per dispositivi mobile, cioè smartphone e tablet. Differiscono dai software tradizionalmente destinati a computer per una semplificazione del funzionamento e dei contenuti che le rendono leggere e veloci. Una distinzione primaria può essere fatta tra app native e web app: le prime prevedono un'installazione ed un utilizzo interamente sul dispositivo mobile, sono create appositamente per il sistema operativo in uso con lo scopo di offrire le migliori prestazioni possibili. Le seconde non prevedono invece un'installazione, ma un collegamento verso un applicativo remoto, offrono il vantaggio di utilizzare solo in minima parte la memoria del dispositivo ma richiedono, a differenza delle prime, un costante accesso a internet.

Il numero di applicazioni disponibili è in continua crescita, oggi negli store digitali destinati al loro acquisto se ne contano più di 2,5 milioni.

Oltre ad una grande quantità di app generaliste legate al mondo dell'arte, sono molti i musei che hanno creato app ufficiali destinate alla fruizione della propria collezione. Innanzitutto si può citare l'app iMiBACT MUSEUM, applicazione ufficiale del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, che offre informazioni e schede didattiche su più di 500 musei statali italiani, offre la possibilità di sapere quali musei e siti statali ci siano nelle vicinanze dell'utente e consiglia percorsi tematici personalizzabili.

L'applicazione è scaricabile gratuitamente e si va ad affiancare alle decine di altre applicazioni del Ministero destinate a specifici musei o a siti archeologici.

### **Realtà Aumentata**

Con realtà aumentata si intende l'uso di mezzi tecnologici per veicolare informazioni che non sarebbero percepibili con i cinque sensi, al fine di arricchire la percezione sensoriale umana. Nella realtà aumentata la persona continua a vivere la realtà fisica, ma può avere a disposizione informazioni aggiuntive in tempo reale, con le quali può interagire.

La realtà aumentata può essere veicolata mediante dispositivo mobile o computer. Avendo a disposizione uno smartphone dotato di sistema GPS, magnetometro e connessione internet, si può inquadrare l'ambiente circostante a cui vengono sovrapposti elementi aggiuntivi digitali.

Il computer si basa invece su marcatori, detti ARtags, che vengono letti attraverso la webcam e che permettono la sovrapposizione di contenuti multimediali.

Nel campo dei beni culturali la realtà aumentata è utilizzata per fornire approfondimenti e spiegazioni di opere d'arte, ricostruire in 3D di statue o elementi architettonici in stato di avanzato degrado, planimetrie e ricostruzione di siti archeologici.

Un esempio di utilizzo in campo internazionale si trova a Barcellona, dove è possibile visitare la Casa Batlló di Gaudì, entrata a far parte della lista del patrimonio mondiale dell'umanità UNESCO nel 2005, con una guida basata sulla realtà aumentata. Inquadrando gli ambienti interni attraverso uno smartphone o un tablet vengono

sovrapposti all'ambiente reale contenuti digitali animati che ricostruiscono virtualmente l'atmosfera originaria, gli arredi del tempo e le abitudini della famiglia Batlló, il tutto accompagnato da una guida audio disponibile in dieci lingue.

La decisione di puntare sulle nuove tecnologie deriva dalla necessità di guidare lo spettatore nella decifrazione del linguaggio architettonico di Gaudì in modo semplice e coinvolgente.

## **2.5 Gli strumenti per la fruizione da remoto**

Nella società dell'informazione e delle comunicazioni spesso il primo contatto con il museo avviene sul web.

A partire dagli anni Novanta le nuove tecnologie, ed in particolare Internet, hanno visto un sempre maggiore impiego nel mondo della cultura. Se in un primo tempo l'impiego principale è stato quello della digitalizzazione di biblioteche, collezioni d'arte, reperti archeologici, con il passare del tempo le possibilità si sono moltiplicate. Il digitale sta portando una forte modificazione nella fruizione del patrimonio culturale, con l'apertura di portali web e gallerie virtuali accessibili a tutti.

Da semplici immagini bidimensionali disponibili online si è passati a immagini ad altissima definizione, che possono essere analizzate in ogni dettaglio e soprattutto sono inserite in un ipertesto che permette una quantità potenzialmente infinita di collegamenti guidati dall'interesse del fruitore.

I cosiddetti musei virtuali si possono dividere in musei fisici con un corrispettivo online o gallerie interamente virtuali.

Per quanto riguarda i musei fisici le prime sperimentazioni risalgono alla fine degli anni Novanta, quando si è cominciato ad aprire siti web con una funzione principalmente informativa, con notizie basilari come orari di apertura, informazioni sulla collezione, mostre temporanee.

Nel corso degli anni si è superato il sito informativo, sfruttando le potenzialità del web per fare della rete

“un luogo in grado di ampliare le potenzialità della tradizionale struttura museale, accrescendone e qualificandone la valenza culturale” [Severino, 2007].

Si è passati quindi a una trasposizione in digitale sul web delle opere presenti nei musei con la possibilità di effettuare tour virtuali che cercando di ricreare anche l'ambiente museale.

Il portale online di un museo può permettere di vedere in alta definizione opere conservate a migliaia di chilometri dall'utente e può essere occasione per rendere visibile il materiale conservato nei depositi.

La vera potenzialità del museo virtuale però non sta nella semplice visita online dei contenuti, ma piuttosto nella possibilità di interconnessione che offre la Rete, uscendo dal museo come luogo chiuso, per espanderlo in un'esperienza dinamica che connetta il museo agli utenti e gli utenti tra di loro.

Questo tipo di iniziative ha suscitato molte critiche tra chi vede in esse il rischio di snaturare l'essenza del museo, e il timore di una sostituzione della visita virtuale a quella reale ha spinto, soprattutto nella fase iniziale, molti musei a proporre una limitata riproduzione digitale delle opere. Ma le esperienze di alcuni tra i maggiori musei europei ha dimostrato che questo timore è infondato, si è notato invece come il sito web sia capace di dare visibilità e creare un primo contatto con l'utente, incrementando le visite reali. Va ricordato inoltre che il museo virtuale non può essere in alcun modo sostitutivo della visita diretta, perché non può ricreare l'aura presente in un luogo di cultura e non può riproporre l'emozione di trovarsi a contatto diretto con capolavori della storia dell'arte o reperti storici di importanza universale.

Il museo virtuale deve essere un luogo di formazione, condivisione e creazione, che può precedere o seguire la visita diretta, ma non sostituirsi ad essa.

Prendendo in esame i musei esclusivamente virtuali, senza cioè un corrispettivo reale, si può fare una primaria distinzione riproposta da Sara Monaci [Monaci, 2005] sulla base dell'inchiesta MAGNET<sup>28</sup> condotta dall'associazione francese Videomuseum (uno tra i primi studi a classificare i musei virtuali), tra siti prodotti e gestiti da organismi e siti che forniscono servizi d'informazione sui musei disponibili in rete.

---

<sup>28</sup> Museum and Art Galleries NEw Technologies Study

Per quanto riguarda i primi esistono tre tipologie: siti gestiti da istituzioni culturali, che hanno quindi un contatto diretto con il settore dei beni culturali; musei virtuali prodotti da aziende, generalmente relativi a collezioni private con finalità promozionali; musei virtuali realizzati da privati.



Fig. 1: La classificazione descritta da MAGNETS<sup>29</sup>

Il pregio di queste iniziative, che si tratti di musei virtuali di musei specifici o esclusivamente online, è quello quindi di arricchire la visita museale tramite un mezzo che è sia fruibile individualmente che aperto ad un confronto collettivo, con “l’obiettivo di attivare un processo di esperienza nuovo non solo perché più ricco di contenuti ma anche perché apre alla co-creazione di quei contenuti” [Calcagno, 2009]

## 2.6 Alcuni esempi di musei virtuali

### Tour virtuale dei Musei Capitolini

Uno dei maggiori esempi in Italia di museo virtuale con corrispettivo reale è rappresentato dai Musei Capitolini di Roma.

---

<sup>29</sup> Monaci, 2005

Il tour virtuale è stato realizzato da HQuadro ed offre una navigazione interattiva sviluppata con la tecnologia della Realtà Virtuale Immersiva, cioè una realtà simulata, ricostruita con l'uso di sofisticate tecniche di montaggio fotografico.

Accedendo al sito del museo è facilmente individuabile nella spalla sinistra l'opzione "museo digitale", dalla quale si può scegliere di compiere un tour virtuale<sup>30</sup>. Dopo aver selezionato la lingua di preferenza per la navigazione (italiano o inglese) il tour virtuale comincia partendo da Piazza del Campidoglio.



Fig. 2: Pagina iniziale del tour virtuale dei Musei Capitolini<sup>31</sup>

L'utente è libero in ogni momento del tour di muoversi a 360 gradi osservando lo spazio circostante. Le possibilità offerte per compiere il percorso virtuale sono due: seguendo le frecce rosse sullo schermo si compie un tour prestabilito, altrimenti l'utente, selezionando l'opzione "vai direttamente a:", può scegliere a quale sezione dei musei accedere (Palazzo dei Conservatori, Galleria Lapidaria, Tabularium, Palazzo Nuovo) e in quale sala entrare virtualmente, costruendosi un itinerario personale.

<sup>30</sup> [http://www.museicapitolini.org/museo\\_digitale/tour\\_virtuale](http://www.museicapitolini.org/museo_digitale/tour_virtuale)

<sup>31</sup> <http://tourvirtuale.museicapitolini.org/>

In ogni sala c'è una sezione multimediale che offre una galleria fotografica, un video descrittivo dell'ambiente ed una audio guida.

Il tour offre 71 punti di osservazione, l'accesso a 45 sale, una mappa interattiva, video e fotografie in altissima definizione.

### **Progetto MUVI**

Il MUVI, Museo Virtuale della memoria collettiva della regione Lombardia, è un progetto iniziato nel 1999 promosso dalla casa editrice Sonar/TiConUno con l'obiettivo di creare un luogo virtuale di conservazione della memoria storica di chi ha vissuto, sempre o transitoriamente, in Lombardia.

Il punto di partenza del progetto risiede, come si legge nel sito stesso, nella "partecipazione, di chi è fruitore della comunicazione, alla costruzione della comunicazione stessa"<sup>32</sup>.

Il progetto vede la partecipazione attiva di una radio, Radio Popolare, che mantiene uno stretto contatto con il suo pubblico, fondamentale nella fase iniziale del progetto, nella quale con una trasmissione settimanale si è diffusa la conoscenza del progetto e si è tentato di coinvolgere la popolazione, che è anche la creatrice del museo.

L'intento è quello di "suscitare nella gente il senso – e il piacere – di partecipare alla costruzione di una memoria collettiva che è veramente la loro memoria"<sup>33</sup>

Il materiale raccolto è costituito principalmente da fotografie, accompagnate da brevi racconti che le introducono, inviate liberamente da chiunque abbia un'esperienza di vita nella regione e voglia condividerla.

Il fine principale è la ricostruzione della propria memoria storica, per condividerla anche con chi di tale memoria non è protagonista, proponendo un confronto e uno scambio di valori e promuovendo una convivenza civile e solidale tra culture diverse.

Il sito web, unica e principale sede del museo, offre la possibilità di scegliere il materiale fruibile secondo tre criteri di ricerca: l'epoca, l'argomento e la provincia. Inoltre esiste una sezione "mostre" nella quale i materiali sono raggruppati secondo precise tematiche, come accadrebbe in una mostra reale.

---

<sup>32</sup> <http://www.url.it/muvi/progetto.htm>

<sup>33</sup> <http://www.url.it/muvi/progetto.htm>

## **Google art project**

Si può citare infine uno tra i principali progetti di digitalizzazione del patrimonio artistico mondiale, Google Art Project. Si tratta di una raccolta online di immagini ad alta risoluzione di opere d'arte provenienti da musei di tutto il mondo.

L'idea di esplorazione dei musei virtualmente riprende le caratteristiche e le tecnologie utilizzate da Google per il progetto Street View, fornendo immagini con una risoluzione fino a 7 Gigapixel, cioè 7 miliardi di pixel.

Il progetto oggi offre visite complete di 22 musei, di cui due italiani, la Galleria degli Uffizi di Firenze e i Musei Capitolini di Roma, e oltre 63 mila opere d'arte, di cui 96 in Gigapixel, provenienti da 345 musei e istituzioni in tutto il mondo.

Anche in questo caso le possibilità di interconnessione tra utenti sono molteplici, dalla condivisione di contenuti e impressioni personali, alla possibilità di creare proprie gallerie personali.

Il successo del progetto è stato immediato, con oltre dieci milioni di accessi nella prima settimana di attività.

## **Il pubblico virtuale**

Negli ultimi due decenni non solo i musei si sono evoluti seguendo l'andamento sociale e tecnologico, il pubblico a sua volta è cambiato notevolmente. Si tratta di un pubblico che ha fatto delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione un mezzo quasi irrinunciabile utilizzato quotidianamente.

E' possibile operare una divisione delle visite virtuali in tre categorie in relazione alle visite reali [Bertuglia, 1999]:

- Il contatto tramite web può essere precedente alla visita reale e quindi propedeutico
- Può avvenire in seguito come rielaborazione della visita reale già effettuata
- Può essere indipendente da una visita reale

Nel terzo tipo di relazione si può pensare ad un possibile utente potenziale, con il quale il museo può iniziare una relazione per una ipotetica futura visita. Allo stesso modo si potrebbe pensare ad un ostacolo alla visita reale, sostituita da quella virtuale.

Secondo le molte indagini svolte nel campo la seconda ipotesi non trova riscontri nella realtà, in quanto quasi sempre il consumo virtuale rappresenta un consumo aggiuntivo e complementare al consumo reale.

Nonostante non esista una dimostrazione della diretta correlazione tra i due dati, quasi tutti i musei rilevano che l'apertura di un sito web del museo, anche fornito di gallerie fotografiche ad alta definizione, faccia registrare un aumento di visitatori reali.

Non esistono per il pubblico virtuale studi approfonditi come succede per il pubblico reale dei musei, i dati si limitano all'identificazione di un profilo socio-demografico che identifica, come facilmente si può intuire, nella fascia di popolazione sotto i 40 anni, abituata all'utilizzo quotidiano delle nuove tecnologie, i principali utenti del museo virtuale.

## **2.7 Diffusione delle nuove tecnologie in Italia**

L'Italia si trova in una situazione di lenta innovazione nel campo delle nuove tecnologie applicate al mondo dei beni culturali rispetto a gran parte del resto dei paesi europei. Le difficoltà principali sono legate ad una difficile gestione del patrimonio culturale nazionale, che si presenta vastissimo e distribuito capillarmente, ma anche ad una diffusa resistenza all'innovazione.

Questo ritardo riscontrabile nel settore dei beni culturali riflette il ritardo generale nei confronti dei maggiori paesi europei nell'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella società italiana; nell'anno 2013 il World Economic Forum nel suo "Global Information Technology Report", ha fotografato il tasso di crescita in termini economici ed occupazionali registrato nei vari paesi del mondo, posizionando l'Italia al cinquantesimo posto (su 144 paesi) per investimenti nel settore delle ICT<sup>34</sup>. Nonostante si rilevi un continuo aumento della diffusione delle nuove tecnologie nella popolazione italiana, il divario con i paesi del nord Europa riguardo alla diffusione e all'educazione dei cittadini all'uso delle ICT sembra ancora marcato.

---

<sup>34</sup> <http://www.ipmagazine.it/tecnologie-digitali-italia-gravemente-in-ritardo/>

I dati Istat relativi all'anno 2014<sup>35</sup> rivelano che le famiglie italiane che dispongono di una connessione Internet da casa sono il 64%, in crescita di più di tre punti percentuali rispetto all'anno precedente. Le famiglie più attrezzate tecnologicamente (cioè in possesso di un computer portatile ed una connessione internet) sono quelle con almeno un minorenne, mentre le percentuali sono sotto al 20% per le famiglie di anziani.

Rispetto al 2013 si riduce notevolmente il divario relativo al possesso di alcune tecnologie tra famiglie in cui il capofamiglia è un imprenditore o libero professionista e quelle in cui il capofamiglia è un operaio, in particolare sul possesso di un telefono cellulare e sulla connessione internet. Risulta invece quasi invariato il divario tra aree geografiche, nel Centro-nord il 66% delle famiglie possiede un personal computer e una connessione internet, nel Centro-sud la percentuale si ferma intorno al 58%.

Crescono in modo rilevante l'utilizzo di internet e l'accesso al web giornaliero, rispettivamente di 2,5 e 3,3 punti percentuali.

Il Rapporto innovazione e tecnologie digitali in Italia del Centro Studi del Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie<sup>36</sup> propone uno schema che rende chiara la segmentazione della popolazione italiana in relazione all'utilizzo delle nuove tecnologie su un campione che comprende la popolazione dai 14 ai 74 anni:

- Il 7% della popolazione è denominata *Pionieri*, identificabile nella fascia d'età under 39, con un livello d'istruzione alto, generalmente laureati, per i quali l'utilizzo della tecnologia rappresenta un piacere oltre che uno strumento.
- I *tecno-pragmatici* rappresentano il 20% della popolazione; hanno con la tecnologia un rapporto strumentale che si trasforma in divertimento solo nel momento in cui essa comporti un reale miglioramento della loro vita. Hanno un'età che va dai 35 ai 45 anni, un livello scolastico alto, di scuola media superiore o università e un status socio-economico medio alto.
- I *tecno-ludens*, 20% del campione, rappresentano la fascia caratterizzata da un approccio ludico alle tecnologie e finalizzato all'intrattenimento. Si tratta prevalentemente di uomini under 30, con una forte concentrazione tra i 15 e i

---

<sup>35</sup> <http://www.istat.it/it/archivio/143073>

<sup>36</sup> [http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rappo\\_innovazione\\_italia\\_2003.pdf](http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rappo_innovazione_italia_2003.pdf)



Si può chiaramente notare come lo sviluppo tecnologico non corrisponda ad una garanzia di accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, dal cui utilizzo alcune fasce della società restano escluse (o ai margini) per assenza di capacità o possibilità materiale.

Da un altro punto di vista possiamo osservare invece la grande diffusione di utilizzo di mezzi tecnologici da parte dei cosiddetti nativi digitali, che si rivelano più propensi ad accettare l'uso di tecnologie in ambito museale.

## **2.8 Alcuni esempi italiani**

### **Nefertari: Luce d'Egitto**

Una delle prime importanti applicazioni delle nuove tecnologie al mondo dei beni culturali risale al 1994, quando venne realizzata a Palazzo Ruspoli a Roma la mostra *Nefertari: Luce d'Egitto*, sulla tomba dipinta della famosa regina egiziana.

La mostra, organizzata in occasione del termine dei lavori di restauro della tomba, raccoglieva manufatti egizi provenienti da diversi musei del mondo e oggetti del corredo funebre della regina, ma in una sala laterale dell'esposizione venne data la possibilità al pubblico di vivere un'esperienza estremamente coinvolgente; era infatti possibile, indossando un paio di appositi occhiali osservare una ricostruzione tridimensionale della tomba e muoversi al suo interno visitandola virtualmente. Grazie alle migliaia di foto scattate prima e dopo il restauro e alla documentazione di Schiapparelli, l'archeologo italiano che scoprì il complesso funebre nel 1904, è stato possibile ricostruire non solo gli spazi tridimensionali, ma anche gli effetti del passare del tempo. Infatti il pubblico poteva vedere virtualmente quali erano le condizioni della tomba al suo ritrovamento, ancora perfettamente conservata dopo millenni, e quali siano stati gli effetti di meno di un secolo di esposizione all'aria e al passaggio dei turisti. Inoltre era possibile apprezzare il lavoro di recupero svolto attraverso un confronto tra la situazione precedente e quella successiva al restauro. Tutto questo poteva avvenire in ogni momento della visita con il semplice tocco di un bottone che faceva passare virtualmente lo spettatore dal 1994 al 1904.

Un'ulteriore possibilità era quella di sentire narrare brani provenienti dal *Libro dei morti* scritti a geroglifici sulle pareti della tomba; attraverso questa narrazione il pubblico poteva ricevere informazioni altrimenti inaccessibili alla semplice vista, perché scritte in un codice accessibile in parte solo ai più esperti studiosi.

L'applicazione delle nuove tecnologie in questo caso ha funzionato nel migliore dei modi, infatti non solo ha ulteriormente accentuato il già grande interesse esistente per il mondo egizio, ma ha reso accessibili con semplicità significati nascosti dando grande importanza alla comprensione del bene fruito.

### **Cappella degli Scrovegni**

La Cappella degli Scrovegni a Padova, finita di restaurare nel 2002, è uno dei gioielli dell'arte italiana e contiene il ciclo di affreschi giotteschi raffigurante le Storie di Gioacchino ed Anna e le Storie di Cristo.

La grande delicatezza di queste opere richiede importanti misure di salvaguardia che purtroppo vanno ad influire sulla qualità della fruizione, infatti l'accesso alla Cappella è permesso a gruppi di massimo venticinque persone per una durata di quindici minuti, un tempo assolutamente insufficiente per poter effettuare una visita approfondita.

Per volontà del comune di Padova si è realizzato il progetto della Sala Multimediale della Cappella, volto all'approfondimento delle tematiche relative al ciclo giottesco attraverso tecnologie multimediali e interattive. Il percorso prevede sette tappe che introducono il visitatore al tema degli affreschi, alle tecniche di realizzazione di un affresco, al contesto storico-culturale in cui ha operato l'artista. Attraverso materiale video, immagini ad altissima definizione, postazioni multimediali e realtà virtuale non immersiva (che non prevede cioè un coinvolgimento in prima persona) si possono analizzare i minimi particolari delle opere ed entrare virtualmente nell'architettura di alcune scene ricostruite in 3D.

Le sette tappe pensate per la sala sono raggruppabili in base a quattro finalità:

- Narrativa (tappa 1): fruizione passiva su maxischermo di animazioni riguardanti gli affreschi con tecnologia della realtà virtuale non immersiva
- Virtuale-cognitiva (tappa 2): il visitatore può interagire con la tecnologia di ricostruzione 3D, esplorando lo spazio secondo diversi percorsi di lettura
- Multimediale (tappe 3 e 5): postazioni multimediali nelle quali vengono presentati i significati delle opere e approfonditi temi specifici della pittura di Giotto come la rappresentazione di ambienti esterni.
- Espositiva (tappe 4, 6 e 7): postazioni multimediali e non in cui vengono ulteriormente approfondite le tecniche e le peculiarità del pittore come la pittura degli interni e la resa emotiva dei personaggi.

L'ingresso alla sala multimediale è compreso nel prezzo del biglietto d'ingresso alla Cappella o può essere comprato separatamente; il percorso è pensato come preparativo alla visita o come approfondimento successivo, a discrezione del visitatore.

### **Museo Nazionale del Cinema di Torino**

Il Museo Nazionale del Cinema di Torino, inaugurato nel 1958, risulta tra i quindici musei più visitati d'Italia e rappresenta un esempio di avanguardia nell'uso di tecnologie per la fruizione di una collezione permanente.

Nel 2014 gli sforzi compiuti per rendere la collezione più accessibile al pubblico sono stati riconosciuti internazionalmente, con l'assegnazione del premio *Museum Innovation Award 2014*, nell'ambito della conferenza *MuseumNext* tenutasi a Newcastle.

Il progetto è nato con l'intenzione di migliorare il percorso di visita per tutte le tipologie di pubblico, fornendo accesso a materiali informativi e approfondimenti digitali e permettendo al visitatore di creare percorsi personalizzabili.

Innanzitutto il museo offre la possibilità di connessione WIFI gratuita, grazie alla quale ogni utente dotato di smartphone o tablet possa accedere ai materiali di approfondimento utilizzando la rete del museo (alcuni dispositivi sono messi a disposizione dei visitatori non forniti).

Attraverso l'applicazione Microsoft TAG, gratuitamente scaricabile dai maggiori App store, il pubblico può inquadrare con la fotocamera del proprio telefono o tablet i tag

disseminati nel museo, ricevendo in tempo reale informazioni; sono disponibili tag dedicati al cinema, per approfondimenti sulle opere esposte e sulle opere in deposito; tag dedicati alla Mole Antolelliana, che guidano all'interno dello spazio espositivo, fornendo informazioni sulla storia dell'edificio; tag dedicati all'accessibilità, che contengono materiale accessibile a utenti con disabilità sensoriali; infine tag sui materiali promozionali, che puntano a dialogare con il visitatore anche dopo la visita, puntando ad una fidelizzazione del pubblico.

Al piano dell'Archeologia del Cinema si trova un'installazione dedicata al Panorama, che ispirandosi al dipinto di forma circolare in uso nell' '800, viene realizzato oggi attraverso una proiezione del panorama di Torino visto dal tempietto della Mole, a cui si aggiungono materiali di approfondimento storico e cinematografico. I contributi video proiettati su uno schermo circolare a 270° e attivati tramite il tocco di una superficie tattile coinvolgono lo spettatore con un effetto immersivo e multisensoriale.

Inoltre si punta al coinvolgimento del pubblico e alla creazione di collegamenti tra utenti attraverso l'uso di social network e attività ludiche<sup>38</sup>.

Da sottolineare che il museo, attraverso il continuo contatto con il pubblico affiliato, è riuscito a creare un progetto di crowdfunding attraverso il sito, chiamato MakingOf.it, destinato a raccogliere fondi per il restauro di materiale cinematografico.

## **2.9 Il ruolo del museo**

Alla luce dell'analisi compiuta e degli esempi presi in esame risulta evidente che le nuove tecnologie offrono enormi possibilità, per molti versi ancora inesplorate, per la comunicazione e la diffusione della cultura.

Come si è detto migliorare la fruizione e la valorizzazione del patrimonio e rendere il pubblico consapevole ed in grado di recepire i messaggi di cui la cultura è portatrice rientra nella mission stessa di un museo, ma farlo attraverso l'uso di mezzi tecnologici comporta una pianificazione che deve tener conto di diversi aspetti. Innanzitutto l'innovazione deve essere "concept driven" e non "technology driven"

---

<sup>38</sup> <http://www.museocinema.it/closeup.php?id=614>

[Antinucci, 2007], va cioè analizzato principalmente il fine che si vuole raggiungere e conseguentemente i mezzi che possono permetterlo. Spesso si rischia di procedere nella direzione di un rinnovamento basato su costosi impianti tecnologici che non offrono un reale apporto alla visita, non sono in grado cioè di veicolare messaggi approfonditi al visitatore. Innovazione concept driven significa, al contrario, prendere come punto di partenza il messaggio, porsi il problema di cosa si voglia comunicare e di quali siano le necessità del visitatore; solo dopo aver determinato con precisione quale sia l'obiettivo nella comunicazione con il fruitore è possibile scegliere il mezzo tecnologico più adatto a veicolare il messaggio.

E' importante sottolineare che qualsiasi progetto volto a migliorare la fruizione e a stabilire un contatto con l'utente comporta la messa in gioco di diverse competenze e di conseguenza la partecipazione di molti attori appartenenti ad ambiti diversi, sia interni che esterni all'istituzione museale: un ruolo importante lo gioca la direzione del museo, in quanto responsabile dei progetti, che dovrà fornire gli input necessari e gestire le competenze in gioco, svolgendo il ruolo di supervisore. Centrale è anche l'apporto dei responsabili dei servizi educativi del museo, essi hanno il compito di individuare le modalità migliori per raggiungere gli obiettivi di educazione e formazione, tenendo conto delle esigenze dei diversi pubblici. La loro collaborazione nella fase di allestimento, a contatto con gli addetti alla comunicazione, risulta quindi indispensabile per la buona riuscita del progetto.

Sempre in un'ottica di stretta collaborazione con i precedenti, il curatore dell'esposizione museale deve occuparsi della base scientifica del progetto e rendere espliciti e comprensibili i contenuti che andranno veicolati al pubblico. Il personale di coordinamento amministrativo e gestionale deve assicurare la fattibilità economica dei progetti, occupandosi del reperimento e dell'allocazione delle risorse. Inoltre dovrà gestire i rapporti con il personale esterno al museo coinvolto nella realizzazione del percorso espositivo.

Infine, come anticipato, è necessario il coinvolgimento di personale esterno, esperti nel campo delle nuove tecnologie che in collaborazione con tutte le aree di competenza citate dovranno gestire la parte tecnica legata all'installazione di dispositivi tecnologici lungo il percorso.

Il raggiungimento di un risultato soddisfacente è strettamente legato alla capacità di collaborazione tra gli attori interessati. E' necessaria una coordinazione che sia in grado di mediare tra le parti affinché venga trovata la migliore soluzione possibile.

Il rischio legato all'assenza di dialogo tra competenze diverse è quello di una assenza di equilibrio nella soluzione finale; si può avere un impianto tecnologico di ultima generazione che non è in grado di veicolare i messaggi necessari, un servizio non adeguato ai target principali del museo o una soluzione non sostenibile economicamente nel lungo periodo.

Il valore di un'esperienza di visita museale "dipende dalla specifica competenza del fruitore e dall'efficacia con cui il contesto della fruizione promuove un alto livello di coinvolgimento" [Calcagno, Faccipieri, 2011]. Il bisogno di innovazione deriva proprio dalla necessità di un superamento della comunicazione unidirezionale presente nei musei, in cui una voce guida istruisce il visitatore, senza che ci sia una reale partecipazione di quest'ultimo al processo di apprendimento.

L'esigenza di proporre forme di fruizione che siano in grado di coinvolgere lo spettatore cognitivamente ed emotivamente è legata alla necessità di una comunicazione che tenga conto del rapporto di interazione tra l'opera e il fruitore e del fruitore con altri fruitori.

Lo schema teorico più adatto a tematizzare il rapporto tra fruitore ed esposizione [Calcagno, Faccipieri, 2011] è quello dell'*Interazionismo simbolico* proposto da Blumer, secondo il quale questo poggia su tre punti essenziali:

"La prima è che gli individui agiscono verso le cose in base al significato che esse hanno per loro. (...) La seconda è che il loro significato è derivato da, o sorge, dall'interazione sociale di ciascuno con i suoi simili. La terza è che questi significati sono trattati e modificati lungo un processo interpretativo usato dalla persona nel rapporto con le cose che incontra" [Blumer, 2008]

L'attività di interpretazione del fruitore è quindi un processo al contempo individuale e sociale. Esso partecipa alla co-produzione dei significati interagendo con l'opera e con altri visitatori.

L'esperienza museale può essere quindi sia individuale che coinvolgere più visitatori; allo stesso modo il linguaggio usato può essere aperto o chiuso, cioè strutturato su schemi semplici di stimolo-risposta o capace di creare un contesto di fruizione che stimoli il visitatore a elaborare proprie proposte di senso.

Come si è visto dai casi presi in esame sempre di più i musei propongono soluzioni volte al coinvolgimento di più spettatori nella co-produzione di senso.

Nel prossimo capitolo si prenderà in esame il caso del "Museo dell'età veneta – il '500 interattivo" di Bergamo, un museo di recentissima nascita che pone alla base della propria attività il coinvolgimento dello spettatore attraverso mezzi tecnologici interattivi, accompagnandolo in attività educative che possano guidarlo nella ricostruzione della memoria storica legata al periodo del '500 nella città di Bergamo.



### **3. Il museo storico dell'età veneta di Bergamo**

“Io penso che il museo, sempre all'interno di un progetto di rete educativa, abbia come compito prioritario quello di agire più nell'ambito dell'educazione che in quello dell'istruzione: educazione alla conoscenza, alla formazione del libero pensiero e dell'autonomia morale, al “rispetto della fatica degli uomini nella storia”, alla salvaguardia della storia stessa e quindi dei beni culturali, materiali ed immateriali, che ci sono stati tramandati.”

Mauro Gelfi

Direttore della Fondazione Bergamo nella Storia Onlus dal 1997 al 2010

In questo capitolo si tratta il caso studio del “Museo storico dell'età veneta. Il ‘500 interattivo”, sezione relativa al periodo cinquecentesco della Fondazione Bergamo nella storia.

Il caso è stato scelto perché rappresenta un esempio di museo di nuova apertura che sfrutta le tecnologie per la comunicazione di elementi culturali al pubblico; in particolare viene data molta importanza al ruolo attivo del fruitore, invitato a mettersi in gioco e interagire con i mezzi tecnologici a disposizione.

La particolarità di questo allestimento è rappresentata dal fatto di non esporre reperti, come ci si aspetterebbe da un museo storico, ma di proporre un percorso formativo coinvolgente che miri alla ricostruzione della memoria storica del territorio ed alla presentazione della storia della città, fornendo i mezzi necessari per comprenderne il passato ed il presente.

Il materiale necessario allo studio del caso proviene principalmente da contatti diretti con il personale del museo, raccolto attraverso interviste semi strutturate, e dal testo “Cinquecento, Bergamo e l'età veneta” [Mencaroni Zoppetti et al., 2012], pubblicato in occasione dell'apertura del museo e che ne rappresenta un'ideale prosecuzione.

In particolare si ringraziano la dott.ssa Roberta Marchetti, Coordinamento organizzativo e gestionale, e la dott.ssa Silvana Agazzi, Responsabile dei servizi educativi e della biblioteca, per la disponibilità dimostrata nei mesi di ricerca.

### **3.1 Le fondazioni**

Secondo la definizione proposta dall'European Foundation Centre, con Fondazione si intende un:

“ente senza finalità di lucro con una propria sorgente di reddito che deriva normalmente (ma non esclusivamente) da un patrimonio. Questo ente ha il suo organo di governo e usa le proprie risorse finanziarie per scopi educativi, culturali religiosi, sociali o altri fini di pubblica utilità, sia sostenendo persone e associazioni, sia organizzando e gestendo direttamente i propri programmi”<sup>39</sup>.

L'atto costitutivo di una Fondazione è sempre un negozio unilaterale del fondatore, questo significa che il fondatore, attraverso una dichiarazione volontaria contenuta in un atto necessariamente pubblico, emana un atto che non necessita di accettazione per produrre i suoi effetti [Propersi, Rossi, 2012].

L'atto costitutivo deve determinare lo scopo dell'ente, presentandone il carattere di pubblica utilità, e deve obbligatoriamente indicare il patrimonio, senza il quale non può essere concesso il riconoscimento giuridico di fondazione.

L'acquisizione di personalità giuridica avviene attraverso l'iscrizione nel registro delle persone giuridiche tenuto dalle Prefetture; in esso devono essere contenuti la data dell'atto costitutivo, la denominazione, lo scopo ed il patrimonio. Sebbene non possa mancare l'elemento umano, ciò che assume una posizione preminente è l'elemento patrimoniale, poiché la costituzione dell'ente avviene per destinare ad uno scopo, stabilito dal fondatore, un complesso di beni [Propersi, Rossi, 2012].

---

<sup>39</sup> *Per conoscere le fondazioni, i mondi delle fondazioni in Italia e all'estero*, Milano, Edizioni G. Agnelli, 1997

Secondo quanto stabilito dal D.Lgs. 153/99 (art. 9)<sup>40</sup> le fondazioni sono tenute a rendere pubblica la situazione amministrativa secondo il principio di trasparenza, redigendo bilanci di esercizio costituiti dai documenti previsti dall' art. 2423 del Codice Civile.

L'amministrazione della Fondazione spetta a una o più persone, sia fisiche che giuridiche, che possono essere nominate dal fondatore o da terzi, con incarico temporaneo o illimitato.

Una fondazione può essere costituita, oltre che nelle modalità descritte, attraverso una disposizione testamentaria; in questo caso il fondatore deve manifestare la volontà di rinunciare definitivamente ai suoi beni e di destinarli allo scopo dell'ente.

Perché avvenga il riconoscimento è necessaria la presenza di uno statuto, che può essere redatto dal fondatore o disposto dall'autorità vigilante; questo, come l'atto costitutivo, deve contenere la denominazione dell'ente, l'indicazione dello scopo perseguito, l'indicazione del patrimonio, la sede della fondazione e le norme sull'ordinamento e l'amministrazione.

Le fondazioni generalmente cessano di esistere con il raggiungimento del fine per cui erano state costituite o per l'impossibilità di raggiungerlo. Trattandosi di enti non profit gli avanzi di gestione devono essere interamente reinvestiti all'interno della fondazione per il raggiungimento degli obiettivi ed in caso di estinzione dell'ente il patrimonio residuo non può tornare al fondatore o a suoi eredi, ma deve essere devoluto a terzi, secondo quanto previsto dallo statuto [Bisello, 2010].

Si possono distinguere generalmente due principali tipologie di fondazione: grant-making e operating, cioè erogative ed operative. Le prime perseguono uno scopo utile attraverso il trasferimento di risorse finanziarie ad entità terze; le seconde operano attraverso la fornitura diretta di un bene o servizio [Chillemi, Gui, 2000].

Le fondazioni sono disciplinate dalle norme del codice civile, ma esistono numerose tipologie di fondazione che possono sottostare a leggi speciali o norme regolamentari.

In Italia le fondazioni possono assumere la qualifica di ONLUS, organizzazioni non lucrative di utilità sociale, sotto il profilo tributario grazie all'articolo 10 del D. Lgs.

---

<sup>40</sup> <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/99153dl.htm>

460/97 in materia di “Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale”<sup>41</sup>[Bisello, 2010].

Perché si possa assumere la qualifica di ONLUS è necessaria l’iscrizione all’anagrafe unica tenuta dal Ministero delle Finanze, con l’obbligo di redazione di bilanci annuali; inoltre lo statuto deve specificare l’esclusivo perseguimento di finalità di solidarietà sociale ed il divieto di distribuzione degli utili.

Le ONLUS sono soggetti agevolati sotto il profilo delle imposte dirette in quanto attività istituzionali e proventi derivanti da attività direttamente connesse sono detassati.

L’assenza di scopo di lucro non vieta lo svolgimento di attività accessorie, molti musei forniscono al pubblico servizi aggiuntivi a pagamento, come bookshop, ristoranti, affitto di locali, che devono però essere volti al raggiungimento di finalità istituzionali. Per le attività commerciali è prevista una contabilità separata.

Le fondazioni sono soggetti passivi d’imposta per la cessione di beni e servizi per quanto riguarda l’Imposta sul Valore Aggiunto. Sono comprese le sponsorizzazioni, in quanto presentano finalità commerciali, mentre sono escluse le erogazioni liberali ricevute.

Per quanto riguarda le attività istituzionali le fondazioni sono consumatori finali, senza diritto di detrazione. Gli acquisti utilizzabili sia per attività istituzionali che per attività commerciali risultano parzialmente detraibili nella percentuale di utilizzo per fini commerciali.

Per quanto riguarda le imposte sui redditi le fondazioni sono soggetti passivi IRES (Imposta sul Reddito della Società) la cui misura d’imposta applicabile al 2015 è 27,5%. L’ente è obbligato a presentare annualmente la propria dichiarazione dei redditi, costituiti da redditi fondiari, di capitale, d’impresa e diversi.

Sono esclusi dalla formazione del reddito i fondi provenienti da raccolte pubbliche occasionali ed i contributi di amministrazioni pubbliche.

Inoltre le fondazioni sono obbligate ad effettuare le ritenute IRPEF (Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche) sui compensi dei propri dipendenti e sono soggetti

---

<sup>41</sup> <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/97460dl.htm>

passivi IRAP (Imposta Regionale sulle attività produttive) per l'esercizio di attività diretta alla produzione e allo scambio di beni e servizi.

E' possibile che una fondazione perda la qualifica di ente non commerciale, con conseguente perdita delle agevolazioni previste, nel caso in cui in un periodo d'imposta le attività commerciali risultino prevalenti su quelle istituzionali.

Anche per quanto riguarda le sponsorizzazioni e le donazioni destinate all'ente esistono agevolazioni fiscali, come esposto nel primo capitolo.

Il Rapporto Annuale relativo all'anno 2012 redatto da Il Giornale delle Fondazioni<sup>42</sup> ha mappato oltre 400 fondazioni e approfondito lo studio di 130 realtà operanti in ambito culturale su caratteristiche strutturali, attività, reti di relazioni con altri attori, forme di raccolta fondi, sostenibilità e risorse umane.

La rilevazione mette in evidenza alcuni dati interessanti: solo il 70% degli enti intervistati ha comunicato (in certi casi in modo parziale) i dati economici relativi alla propria attività, a sottolineare le difficoltà ancora presenti riguardo la trasparenza amministrativa. Tra il 2010 e il 2012 solo il 23% segnala un aumento di investimenti superiore al 10% in entrambi gli anni, mentre la maggior parte ha mantenuto invariato il totale degli investimenti e delle spese; questi dati devono tenere conto delle difficoltà derivanti dalla crisi economica del 2008.

Un dato significativo conferma la diffusione di fondazioni in Italia, infatti 60 delle 130 che formano il campione sono state costituite negli anni Duemila, anni nei quali si registra un picco rispetto al decennio precedente superiore al 250%.

Secondo i dati forniti dal rapporto del Giornale delle Fondazioni dell'anno 2014<sup>43</sup> sull'ultimo censimento Istat relativo all'anno 2011 le fondazioni risultano essere 7846 di cui il 1623, cioè il 21%, operano nel settore delle attività artistiche e culturali. Rispetto ai dati del 2005 risulta un incremento del 144% ed una distribuzione geografica che vede in testa il centro-nord, in particolar modo la Lombardia, la Toscana, il Lazio, il Piemonte e il Veneto.

---

<sup>42</sup>[http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/sites/default/files/pdf/fondazioni%20321%20giugno%202012%20low\\_0.pdf](http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/sites/default/files/pdf/fondazioni%20321%20giugno%202012%20low_0.pdf)

<sup>43</sup><http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/sites/default/files/pdf/fondazioni%20338%20gennaio%202014%20low.pdf>

	N. di FAC Dati al 2005	N. di FAC Dati al 2011	Incremento % rispetto al 2005	Addetti FAC Dati al 2011	Lavoratori esterni FAC Dati al 2011	Volontari FAC Dati al 2011
Piemonte	75	150	100%	693	452	826
Valle d'Aosta	3	7	133%	122	32	13
Lombardia	141	340	141%	1 884	731	2 408
Trentino Alto Adige	12	32	167%	357	66	170
Veneto	64	135	111%	401	206	466
Friuli-Venezia Giulia	13	24	85%	114	38	120
Liguria	21	49	133%	136	23	184
Emilia-Romagna	52	138	165%	627	160	468
Toscana	95	212	123%	606	647	566
Umbria	15	29	93%	77	152	75
Marche	13	37	185%	178	46	126
Lazio	61	165	170%	473	387	346
Abruzzo	14	28	100%	21	24	100
Molise	1	5	400%	4	3	10
Campania	25	84	236%	330	168	251
Puglia	16	50	213%	129	147	393
Basilicata	2	8	300%	3	63	31
Calabria	12	37	208%	19	10	138
Sicilia	25	67	168%	286	76	153
Sardegna	6	26	333%	102	19	57
<b>Italia</b>	<b>666</b>	<b>1623</b>	<b>144%</b>	<b>4678</b>	<b>3450</b>	<b>4493</b>

Fig.1: Dati Istat – 9° censimento dell'industria, dei servizi e delle istituzioni non profit 2011. Da "Il Giornale delle Fondazioni" n. 338, Gennaio 2014<sup>44</sup>

### 3.2 La Fondazione Bergamo nella Storia Onlus

Lo Statuto della Fondazione Bergamo nella Storia Onlus<sup>45</sup> qualifica l'ente come organizzazione non lucrativa di utilità sociale con finalità statutarie nell'ambito territoriale della Regione Lombardia. Essa persegue finalità di solidarietà sociale nel settore della tutela, promozione e valorizzazione del patrimonio artistico e storico.

La Fondazione è nata nel 2002 e vede tra i fondatori due enti territoriali, il Comune e la Provincia di Bergamo, e quindici soggetti appartenenti al mondo culturale e imprenditoriale della provincia.

<sup>44</sup> Dati Istat – 9° censimento dell'industria, dei servizi e delle istituzioni non profit 2011. Da "Il Giornale delle Fondazioni" Rapporto Annuale 2014  
<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/sites/default/files/pdf/fondazioni%20338%20gennaio%202014%20low.pdf>

<sup>45</sup> <http://fondazione.bergamoestoria.it/pdf/statuto-2014.pdf>

E' prevista la partecipazione di soci, distinti in soci ordinari, cioè persone fisiche o giuridiche che, condividendo gli scopi della Fondazione, versano una somma annuale determinata dal Comitato di indirizzo, e soci benemeriti, che, sempre a giudizio del Comitato di indirizzo, contribuiscono alle finalità della fondazione con contributi o donazioni, anche di natura culturale o scientifica.

Una convenzione stipulata con il comune di Bergamo disciplina l'utilizzo degli immobili, del patrimonio e dei servizi e definisce obiettivi e limiti delle iniziative promosse.

La fondazione è retta da due organi principali:

- il Comitato di indirizzo: costituito dal presidente, da ventidue consiglieri, di cui diciassette nominati dai fondatori, e dall'Assessore alla Cultura del Comune, a garanzia della stretta collaborazione con l'Amministrazione comunale.

Il Comitato resta in carica cinque anni e compie tutti gli atti di straordinaria amministrazione, formula indirizzi e direttive generali e promuove le iniziative volte al raggiungimento degli obiettivi della Fondazione. In particolare l'approvazione di bilanci preventivi e consuntivi per ogni anno di esercizio, l'approvazione di regolamenti interni, la nomina del vice presidente, la nomina del direttore tecnico-scientifico e didattico, la nomina di cinque membri del Consiglio d'Amministrazione, la determinazione della quota di adesione versata dai soci ordinari, il conferimento della qualifica di socio benemerito.

- Il Consiglio d'Amministrazione: è costituito da sette membri, tra cui il Presidente e l'Assessore alla Cultura del comune. Compie tutti gli atti di ordinaria amministrazione e resta in carica fino alla scadenza determinata dal Comitato di indirizzo in sede di nomina.

I principali compiti del Consiglio sono la redazione dei bilanci preventivi e consuntivi da sottoporre al Comitato, la redazione della relazione sulle attività, la redazione di regolamenti, la nomina di eventuali consulenti o comitati consultivi, l'accettazione di lasciti e donazioni.

Inoltre nomina uno o più consiglieri delegati per dare esecuzione alle delibere degli organi sociali e verificare l'attività del direttore tecnico-scientifico.

La Fondazione Bergamo nella Storia ha il fine di proteggere e valorizzare il patrimonio storico e identitario del territorio bergamasco. Grazie ad essa sono resi accessibili al pubblico alcuni dei luoghi più significativi della città come il Convento di San Francesco, sede della Fondazione, il Palazzo del Podestà ed il Campanone in Piazza Vecchia, la Rocca, il Museo Donizettiano e la Torre dei Caduti nel centro piacentiniano.

## **Il Museo storico**

“Il Museo storico di Bergamo, in tutte le sue articolazioni (Museo storico di Bergamo-Sezione ottocentesca in Rocca, Monastero di S. Francesco, Palazzo del Podestà), è un istituto senza scopo di lucro, a carattere permanente e al servizio della società e del suo sviluppo culturale, sociale ed economico. Il Museo storico acquisisce, conserva, ricerca, comunica e mostra per propositi di educazione, studio e diletto, le testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo contesto storico, con particolare attenzione alla Città e alla Provincia di Bergamo. Il territorio, nei suoi fondamentali e imprescindibili rapporti con la storia mondiale, è visto e interpretato come unità fondamentale di ricerca ed educazione.”<sup>46</sup>

Il Museo storico della Città di Bergamo rappresenta il principale progetto portato avanti dalla Fondazione, con lo scopo di raccontare l'evoluzione sociale, culturale, politica ed economica del territorio. Quello di un museo storico della città rappresenta un progetto tuttora in corso di realizzazione, del quale sono state al momento aperte due sezioni: la sezione cinquecentesca dell'età veneta nel Palazzo del Podestà e la sezione ottocentesca nella Rocca.

Come si può notare dalla mission citata, sono sottolineati i fini di utilità sociale del museo, attraverso le attività di conservazione, di tutela e di ricerca, ma soprattutto viene data grande importanza all'educazione. Questo aspetto si può ritrovare nelle

---

<sup>46</sup> Art. 2 del Regolamento del Museo storico di Bergamo  
<http://www.bergamoestoria.it/pdf/regolamento%20museo%20storico.pdf>

attività pratiche promosse del museo, impegnato nel coinvolgimento di istituti scolastici e universitari e nell'organizzazione di convegni e seminari tematici gratuiti aperti al pubblico.

L'attività di ricerca sul territorio è promossa attraverso la pubblicazione dei *Quaderni del museo storico di Bergamo*, contenenti i risultati di ricerche e gli approfondimenti connessi all'attività scientifica della Fondazione, e della rivista *Museo & Storia*, nata nel 1999 con l'intenzione di proporre al pubblico le attività di ricerca e di educazione svolte dal museo in collaborazione con esperti e altre istituzioni del territorio, in una prospettiva di riflessione aperta.

Inoltre il museo è sede dell'Associazione *I musei per la storia in Lombardia*, che ha lo scopo di promuovere attività e servizi culturali connessi tra i musei della regione, promuovendo la collaborazione, l'interazione e lo sviluppo di iniziative comuni.

La sezione ottocentesca del museo storico è la più antica, con una storia che parte dal 1917, quando venne aperto il "Civico museo del Risorgimento". Dal 1997, dopo vent'anni di chiusura, riapre con il nome di "Museo storico della città di Bergamo" presentando un allestimento provvisorio presso il convento di San Francesco. L'attuale e definitiva sede espositiva viene trovata nel 2004, presso il fabbricato all'interno dal mastio della Rocca, e propone un percorso che si snoda lungo i principali eventi che hanno interessato la città dal 1796, anno dell'arrivo delle truppe francesi a Bergamo, al 1870, in un continuo confronto con l'esperienza nazionale.

Il museo espone testimonianze materiali riguardanti il periodo, provenienti da istituzioni cittadine e privati, offrendo la possibilità di approfondire la visita attraverso postazioni multimediali e ricostruzioni d'ambiente.

### **3.3 Il museo dell'età veneta, il Cinquecento interattivo**

#### **Il Palazzo del Podestà**

Il Palazzo del Podestà, edificio storico in avanzato stato di deterioramento, rientra nel progetto di recupero di alloggi comunali degradati in Piazza Duomo avviato nel 1998. La riscoperta della storia e del valore del palazzo sono frutto di una grande ricerca

archivistica condotta nel 2001, capace di portare alla luce l'unicità e l'importanza del luogo per la storia cittadina.

Il primo progetto di ristrutturazione prevedeva la destinazione residenziale dell'edificio, ma gli studi hanno portato ad una rivalutazione del progetto, scegliendo come destinazione d'uso quella museale. Le motivazioni che hanno portato a questa decisione sono principalmente: la funzione pubblica ricoperta dal luogo nel corso di sei secoli, l'importanza storico-architettonica dell'edificio, la posizione strategica e la possibilità di creare un percorso condiviso con la Torre Civica, uno dei principali punti di osservazione panoramica della città.

Il 2007 è l'anno di conclusione del primo lotto di restauro e recupero funzionale del Palazzo del Podestà, un lavoro decennale con il quale il Comune di Bergamo propone un ripensamento della destinazione d'uso del palazzo a sede museale.

Il palazzo è uno degli edifici maggiormente rappresentativi della storia della città e della sua evoluzione socio-economica. Si trova nel cuore del centro storico, affacciato sulle due piazze che hanno rappresentato il centro socio-politico della città in età comunale, piazza Duomo, e in età rinascimentale, piazza Vecchia. Sorge tra il Palazzo della Ragione, sede storica del potere civile, e il complesso di edifici composto dal Duomo, dalla Basilica di Santa Maria Maggiore e dal Battistero, centro del potere religioso.

La struttura stessa del palazzo è una rappresentazione della storia cittadina: costruito per volere della famiglia Suardi nel XII secolo, è composto da più corpi di fabbrica e dalla torre civica, il Campanone, importante simbolo cittadino. E' stato residenza del Podestà, il governatore forestiero chiamato a reggere il comune, fino al 1428, anno in cui comincia la dominazione veneziana e in cui il centro del potere si sposta da piazza Duomo a piazza Vecchia. Il palazzo del Podestà in questo processo di rinnovamento subisce modifiche ed ampliamenti e viene destinato a centro dell'amministrazione della giustizia. Sono ancora oggi visibili le successive stratificazioni che ne hanno segnato la storia. L'architettura medievale visibile dall'esterno riconduce al periodo di edificazione, entrando è visitabile gratuitamente l'area archeologica di età romana portata alla luce grazie agli scavi effettuati tra il 2001 ed il 2011, mentre salendo ai piani superiori si può proseguire in un viaggio temporale segnato dalle modificazioni apportate nei secoli successivi.

## **La nascita del progetto**

Con la conclusione del restauro del 2007, che ha permesso il recupero e l'utilizzo del primo piano del palazzo, si rende disponibile uno spazio espositivo di grande pregio che permette di avviare il progetto di un museo sulla storia della città.

L'idea è quella di realizzare un percorso che racconti Bergamo nei secoli, andando ad affiancare alla sezione ottocentesca inaugurata nel 2004, le sezioni relative al Cinquecento, Seicento, Settecento e Novecento.

Il progetto iniziale pensato per il Palazzo del Podestà prevedeva un percorso sulla storia precedente al 1797, suddiviso in tre sezioni corrispondenti ai secoli dal Cinquecento al Settecento. Al momento ha visto la luce solo la sezione cinquecentesca a causa dell'interruzione dei lavori di restauro dei due piani superiori.

Sotto la guida del direttore della Fondazione Mauro Gelfi (direttore fino al 2010) si è fatta strada l'idea di un museo che fosse in grado di raccontare e valorizzare la storia della città attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie. La Fondazione non possiede infatti oggetti e reperti relativi al periodo cinquecentesco, ma la città ancora oggi offre numerosissime testimonianze dell'epoca, nelle architetture e nei monumenti che ne caratterizzano l'aspetto, a partire dalle mura venete, il simbolo principale di Bergamo. L'idea è stata quindi quella di non raccogliere oggetti disseminati sul territorio o conservati da altre istituzioni per creare un percorso espositivo tradizionale, ma di fare del museo un "ipertesto" del territorio, in grado di innescare un processo di lettura e interpretazione della storia, offrendo continui rimandi alle testimonianze che il visitatore può trovare nelle strade, nelle piazze e nelle raccolte d'arte della città, invitandolo a cercare le tracce di quel passato autonomamente, costruendo un percorso personale basato sui propri interessi.

In questo processo decisionale e ideativo è stata importante la visione aperta del direttore Gelfi, capace di cogliere l'importanza di puntare su mezzi quanto più vicini possibile a quelli utilizzati nella comunicazione quotidiana, usando la tecnologia come strumento di mediazione in grado di creare un racconto.

La scelta delle nuove tecnologie come medium principale affonda le sue radici nelle esperienze precedenti della Fondazione, in particolare le sperimentazioni nelle due mostre "La città visibile" e "Per filo e per segni".

“La città visibile”<sup>47</sup> realizzata tra il 2008 ed il 2009 è una mostra fotografica realizzata con l’obiettivo di ricostruire la memoria storica del territorio tra il 1870 e il 1960 attraverso il materiale dell’archivio fotografico Sestini. L’esposizione del materiale fotografico era accompagnata da supporti multimediali utilizzabili dal pubblico per comprendere i grandi cambiamenti avvenuti nell’urbanistica e nel tessuto sociale della città. L’utilizzo di touch screen permetteva inoltre di accedere al catasto storico e di compiere confronti tra la prima metà dell’800 e i primi anni del ‘900.

La mostra “Per filo e per segni”<sup>48</sup> ripercorre lo sviluppo dell’industria tessile nel territorio bergamasco, partendo dalle manifatture del 1300 e arrivando a proporre una riflessione sul futuro. Anche in questo caso la scelta è stata quella di coinvolgere lo spettatore in un percorso multimediale e multisensoriale. Attraverso l’utilizzo di postazioni video con audio localizzato, ricostruzioni 3D e tavoli interattivi il visitatore poteva approfondire temi specifici e costruire un itinerario personalizzato. Nell’ultima sala un cerchio di sabbia prendeva le sembianze del globo terrestre, mentre nelle nicchie attorno personaggi legati al tessile bergamasco comparivano a grandezza naturale su superfici olografiche, in questo ambiente il pubblico era coinvolto in una riflessione sulla globalizzazione e sul futuro del mondo del lavoro.

### **Il percorso espositivo**

Il museo dell’età veneta è stato inaugurato il 28 gennaio 2012, al termine dei lavori di studio e messa in sicurezza dell’area archeologica. Proprio pochi metri sopra i resti romani il visitatore percorre una passerella panoramica, attraverso la quale si accede al primo piano, sede dell’esposizione. Il pubblico si trova da subito immerso nel flusso della storia e in questo contesto architettonico, metafora dell’evoluzione della città, le installazioni tecnologiche dialogano con gli spazi del palazzo.

Il percorso espositivo è stato realizzato in collaborazione con lo studio di progettazione e realizzazione di scenografie Alessandro Bettonagli Entertainment Architecture, specializzato in architetture di intrattenimento, e con N03!, uno studio di progettazione e produzione multimediale che da anni opera in campo museale con ricerche in ambito visuale, sonoro e architettonico. Lo studio si concentra sulla

---

<sup>47</sup> <http://www.lacittavisibile.eu/>

<sup>48</sup> <http://www.perfiloepersigni.it/home.asp?Lingua=ITA>

progettazione di esperienze sensoriali ed estetiche che possano coinvolgere lo spettatore in un processo di conoscenza. N03! ha collaborato negli ultimi anni con alcuni importanti musei italiani, come il Museo del '900 ed il Museo della scienza e della tecnologia di Milano, il MAXXI di Roma e l'Archivio di Stato di Torino, nella progettazione di installazioni interattive sia permanenti che temporanee.

L'idea che sta alla base del percorso espositivo poggia su due concetti principali: il viaggio e la conoscenza [Mencaroni Zoppetti, 2012]. Il viaggio che compie il pubblico all'interno delle sale del museo è metafora del viaggio temporale di avvicinamento al Cinquecento e del viaggio geografico che partendo da una dimensione globale si restringe sulla dimensione cittadina.

La conoscenza come processo continuo è resa nell'allestimento con la ripetizione dell'elemento della cassa da trasporto, dalla quale si aprono i contenuti attraverso l'uso della tecnologia:

“l'elemento della cassa, ripetuto in dimensioni e proporzioni differenti, suggerisce l'idea di oggetti che vengono trasportati e accumulati all'interno del museo e si collega all'idea di viaggio e soprattutto all'idea di commercio: in un secolo come il '500, in una città come Bergamo, viaggi, cultura, potere e commerci erano aspetti della vita sociale e politica strettamente interconnessi.”<sup>49</sup>

Il percorso è sensoriale, multimediale e interattivo, è pensato per raccontare storie mescolando gioco, intelletto ed emozioni; attraverso le storie locali dei luoghi, dei borghi, dei mestieri che dialogano con le storie globali dei grandi eventi storici il visitatore è coinvolto nella dimensione e nell'essenza della città e dei suoi personaggi.

---

<sup>49</sup> Concept di progetto, a cura di N03! e Alessandro Bettonagli Entertainment Architecture

“Lungo il percorso il nostro sguardo non incontrerà oggetti o reperti ma sarà invece attratto da storie, immagini, suoni. Grandi e piccole casse disposte per tutto il percorso sembrano custodire la storia e la conoscenza di cui tanto il patrimonio materiale quanto quello immateriale sono preziosi testimoni.”<sup>50</sup>

Il percorso espositivo si dispone su sette sale nelle quali si trovano 13 workstation grafiche, 3 server per la gestione di sensori di movimento, una workstation per il controllo remoto dei sistemi, una workstation con funzione di web server locale. Le proiezioni sono gestite da 16 videoproiettori ad alta definizione Epson (sponsor del progetto). Una rete WIFI è destinata alla navigazione dei 30 tablet, messi gratuitamente a disposizione del visitatore, per interagire con il percorso. Il sistema intero è inoltre in grado di interagire con i dispositivi personali dei visitatori.

L’allestimento, pensato per rivolgersi ad un pubblico eterogeneo, permette di interagire con gli strumenti presenti creando un percorso personalizzato, compresa la possibilità di scelta della lingua per visitatori stranieri.

Il museo si apre all’ingresso con una citazione tratta dall’opera di Marcel Proust *Alla ricerca del tempo perduto*:

“Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell’aver nuovi occhi.”

Un invito ad immergersi nel percorso che sta per cominciare, lasciandosi trasportare dai racconti con i quali il museo accoglie il visitatore.

---

<sup>50</sup> Idem

Nelle prime sale la visione è globale, si parte dalle grandi scoperte geografiche in un viaggio di avvicinamento alla città; nella seconda parte del percorso al centro dell'attenzione ci sono la Bergamo cinquecentesca, le sue botteghe e i suoi abitanti.

#### Sala 1 *Questo mondo si può dir nuovo*

Nella sala avviene un primo inquadramento globale dell'epoca, il passaggio dal Medioevo al nuovo mondo, stravolto dalle scoperte geografiche e dai cambiamenti politici e culturali in Europa.

Una superficie circolare animata mostra il mondo "vecchio": le terre emerse sono circondate dal grande fiume Oceano ed i mari interni rappresentanti il Nilo, il Don ed il Mediterraneo, formano il simbolo sacro del tau. I continenti sono solo tre, in basso Europa e Africa, in alto l'Asia che secondo tradizione rappresentava il Paradiso Terrestre. Al centro di questo mondo simmetrico Gerusalemme, a completare una visione immutabile frutto del disegno divino.

L'animazione della superficie propone carteggi medievali e lungo il perimetro scorrono frasi che riportano alle visioni fantastiche dei confini del mondo, dove si credeva vivessero creature semiumane dall'aspetto mostruoso.

Ai lati delle proiezioni, come in tutto il museo, sono presenti QR code che possono essere letti attraverso i tablet messi a disposizione dal museo o attraverso i propri smartphone; si ha accesso in questo modo a schede di approfondimento sulle tematiche della sala.



Fig. 2: Uno dei QR code per l'approfondimento dei contenuti<sup>51</sup>

La seconda proiezione porta lo spettatore all'interno del percorso iniziato nel 1492: Cristoforo Colombo scopre l'America e niente sarà più come prima:

“Sono i portoghesi e gli spagnoli che puntano verso rotte sconosciute: a sud verso l’Africa, ad ovest verso le Indie. È l’esordio di un inarrestabile processo: la prima globalizzazione, in senso moderno. L’Europa investe energia, uomini, denaro inseguendo conoscenze e guadagni.”<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Immagine proveniente dal sito della Fondazione Bergamo nella Storia  
[http://www.palazzodelpodesta.it/museo\\_sala4.aspx](http://www.palazzodelpodesta.it/museo_sala4.aspx)

<sup>52</sup> Scheda relativa alla prima sala del percorso espositivo del Museo storico dell’Età Veneta  
[http://www.palazzodelpodesta.it/museo\\_sala1.aspx](http://www.palazzodelpodesta.it/museo_sala1.aspx)

Attraverso animazioni grafiche delle mappe dell'epoca e brani letti da una voce narrante il visitatore viene trasportato all'interno di questo mondo in fermento, il cui centro, l'Europa, è attraversato da tensioni politiche, culturali e religiose. Sono introdotte le vicissitudini della città di Costantinopoli, caduta in mano turca e diventata Istanbul.

Le animazioni video ricostruiscono le scoperte di nuovi territori e le rotte commerciali che nascono, soprattutto verso l'India e l'America, per lo scambio di spezie, semi e metalli.

Il cerchio si restringe nella spiegazione di rapporti tra stati e interni all'Italia, fino a giungere a Venezia, che avendo perso il suo dominio sul mare, rafforza i possedimenti di terra, di cui Bergamo rappresenta il confine occidentale.

In questo contesto il pubblico può scegliere di approfondire la propria visita, con i personaggi della città, per esempio le mappe del cartografo e commerciante Matteo da Bergamo, imbarcatosi con Vasco da Gama per l'India.

Il commercio con l'America porta a cambiamenti importanti anche in campo agricolo, con la coltivazione della patata, del pomodoro e soprattutto del mais, che diventa una delle principali colture del territorio proprio nel Cinquecento.

### *Sala 2 Volendo andar da Venezia a Bergamo*

La città di Bergamo dal 1428 è il possedimento più occidentale della Repubblica veneziana, e lo sarà per più di trecento anni. I rapporti tra le due città sono molto importanti soprattutto sotto l'aspetto commerciale e militare, Bergamo è città di confine e fronteggia il ducato di Milano.

Sono molti gli artigiani ed i commercianti bergamaschi che si trasferiscono in laguna, approfittando della ricchezza e dell'accoglienza che essa offre.

In questa sala su una superficie inclinata posta ai piedi del visitatore viene presentata una ricostruzione del viaggio tra le due città, ripercorrendo gli itinerari di nunzi, rettori e mercanti del Cinquecento. Sulla base di cartografie dell'epoca viene riproposto il percorso per giungere a Bergamo, in una modalità che si rifà allo street view utilizzato oggi per l'esplorazione di strade e piazze. Immagini e suoni

ricostruiscono l'atmosfera di un viaggio nel '500, con le sue fatiche e i pericoli legati alla presenza di briganti e animali selvatici.

Il viaggio virtuale è intervallato da slide e racconti riguardanti i commerci, le terre attraversate, le testimonianze dei viaggiatori.

L'avvicinamento al territorio di Bergamo può essere approfondito con le storie dei personaggi locali, come Guglielmo Grataroli, medico e viaggiatore costretto a rifugiarsi in Svizzera dopo l'accusa di eresia per la vicinanza a Calvino e Lutero; tra i suoi scritti compare un manuale destinato ai viaggiatori, nel quale indica itinerari e distanze fornendo consigli pratici sull'abbigliamento da indossare, sulle locande e soprattutto sull'igiene e sulla prevenzione di malattie durante il viaggio. Altri personaggi presentati sono i Tasso del Cornello, famiglia bergamasca da cui discende Torquato Tasso, che organizzarono il primo sistema moderno di trasporto della corrispondenza, guadagnandosi la fiducia non solo di Venezia, ma anche del papato e degli Asburgo.

### Sala 3 *Città supra monte mirabellissima*

Con la citazione del nobile veneziano Marin Sanudo si apre la terza sala, attraverso i suoi occhi di viaggiatore si conclude il percorso di avvicinamento alla città.

“La si vede da lontano, incorniciata dai colli, entrando dalle porte medievali ci viene incontro, città antica con strade che salgono verso il suo centro, dove potere, religione, commercio interagiscono da sempre.”<sup>53</sup>

Nella sala sono presenti diversi schermi che propongono videoproiezioni sincronizzate, incorniciati dal modulo della cassa da trasporto, riproposti qui in una disposizione a “L” che crea un effetto prospettico.

In questa porzione di percorso è presentata la Bergamo precedente alla costruzione delle mura. Attraverso un racconto delle strade, dei borghi e dei cittadini viene

---

<sup>53</sup> Scheda relativa alla terza sala del percorso espositivo del Museo storico dell'Età Veneta  
[http://www.palazzodelpodesta.it/museo\\_sala3.aspx](http://www.palazzodelpodesta.it/museo_sala3.aspx)

presentato il tessuto sociale cittadino, con i suoi giochi di potere, i commerci ed i mestieri artigianali. Gli sconvolgimenti culturali che hanno cambiato il volto dell'Europa sono arrivati anche nella provincia e coinvolgono i suoi abitanti

“Quel sentore di eresia che sconvolge l'Europa arriva fin qui, lo avvertiamo tra la gente comune, tra gli studiosi, gli scienziati, i prelati. Venezia non condanna, ma lascia condannare.”<sup>54</sup>

Attraverso personaggi storici vengono raccontati la quotidianità e i cambiamenti; la storia del veneziano Vittore Soranzo, vescovo di Bergamo dal 1547, condannato con l'accusa di eresia per aver favorito la circolazione libri proibiti ispirati alla dottrina luterana ed essersi impegnato in una riforma del clero, ci porta all'interno delle tensioni religiose che dall'Europa centrale si diffusero in città.

Le abitudini alimentari, le mode nel vestire, le feste, i condottieri al servizio di Venezia, contribuiscono alla ricostruzione di una trama sociale complessa, che possiamo immaginare all'uscita del museo, camminando per le vie di città alta perfettamente conservate.

Le proiezioni si concludono con l'opera che cambia definitivamente volto alla città, il suono di uno scalpello accompagna immagini riguardanti l'imponente opera di difesa cominciata nel 1561 in seguito alle sempre più frequenti incursioni nemiche.

#### *Sala 4 Ridotta in fortezza*

Tra il 1561 ed il 1588 il volto della città viene stravolto, la *città supra monte* conosciuta nelle sale precedenti, aperta e senza confini, viene circondata da un'imponente opera di difesa militare.

E' interessante notare come le mura venete, che oggi sono il principale simbolo della città, hanno richiesto per la loro costruzione la distruzione di molti altri simboli del passato: furono demoliti molti luoghi di culto, tra cui il convento domenicano di Santo Stefano, le chiese di San Giacomo e San Lorenzo ed in particolare la cattedrale di

---

<sup>54</sup> Idem

Sant’Alessandro, che custodiva le spoglie del santo patrono della città, provocando la scomunica al Governatore Generale della Serenissima, Sforza Pallavicino.

Sulla base della mappa seicentesca di Stefano Scolari vengono proposte animazioni grafiche che consentono allo spettatore di capire la nuova fisionomia della città e localizzare i principali luoghi della vita politica, religiosa e commerciale.

Attraverso il documento storico della relazione del capitano Giovanni Da Lezze da presentare a Venezia sull’andamento della città, viene riproposta una fotografia della vita economica e commerciale di Bergamo nell’ultimo decennio del ’500.

Anche in questa sala sono molti gli approfondimenti messi a disposizione per mezzo di QR code.

*Sala 5 si trafficano pepe, gengevo, binzui, acqua rosa, riobarbaro...*

Lo zoom che da una dimensione globale ha portato lo spettatore in una dimensione locale procede più a fondo nella quinta sala.

Il visitatore ripercorre la loggia da cui ha avuto accesso alle prime sale, attraversandola ora con la consapevolezza acquisita nella prima parte del percorso attraverso le voci che hanno vissuto quei luoghi.

Entrando nella sala

“Si entra in una bottega. Il grande bancone al centro, le scansie sullo sfondo e la serie di cassetti sottostanti suggeriscono che si tratta di una bottega aromataria.

Quella dello speciale non è una bottega come le altre: qui i bisogni quotidiani di una clientela composta disegnano i contorni del microcosmo cittadino, ma nello stesso tempo intercettano il mondo, i suoi traffici con l’oriente e quelli, ancora gravidi di sorprese, con il nuovo occidente.”<sup>55</sup>

Il tavolo centrale è animato graficamente, senza che se ne veda la fonte tecnologica di provenienza; offre immagini di mani al lavoro, che mischiano ingredienti, sono quelle

---

<sup>55</sup> Scheda relativa alla quinta sala del percorso espositivo del Museo storico dell’Età Veneta  
[http://www.palazzodelpodesta.it/museo\\_sala5.aspx](http://www.palazzodelpodesta.it/museo_sala5.aspx)

dello speciale nello svolgimento delle sue attività quotidiane, accompagnate dai rumori che ricreano l'atmosfera della bottega.

Il visitatore è invitato ad aprire i cassetti che si trovano lungo la parete destra. All'interno le animazioni grafiche rendono con grande realismo il gesto compiuto, i melograni rotolano come fossero veri per il movimento del cassetto, accompagnati dal rumore del rotolamento. Ogni cassetto offre oggetti animati diversi, come fiori o serpenti, legati alla cura di malattie ed all'alimentazione, accompagnati da una breve nota esplicativa.

In questa sala lo spettatore è portato ad agire in prima persona, toccando e muovendo ciò che vede. Si innesca in questo caso un collegamento con le sale precedenti, le rotte dei commerci extraeuropei sono qui presenti in una dimensione artigianale e quasi familiare.

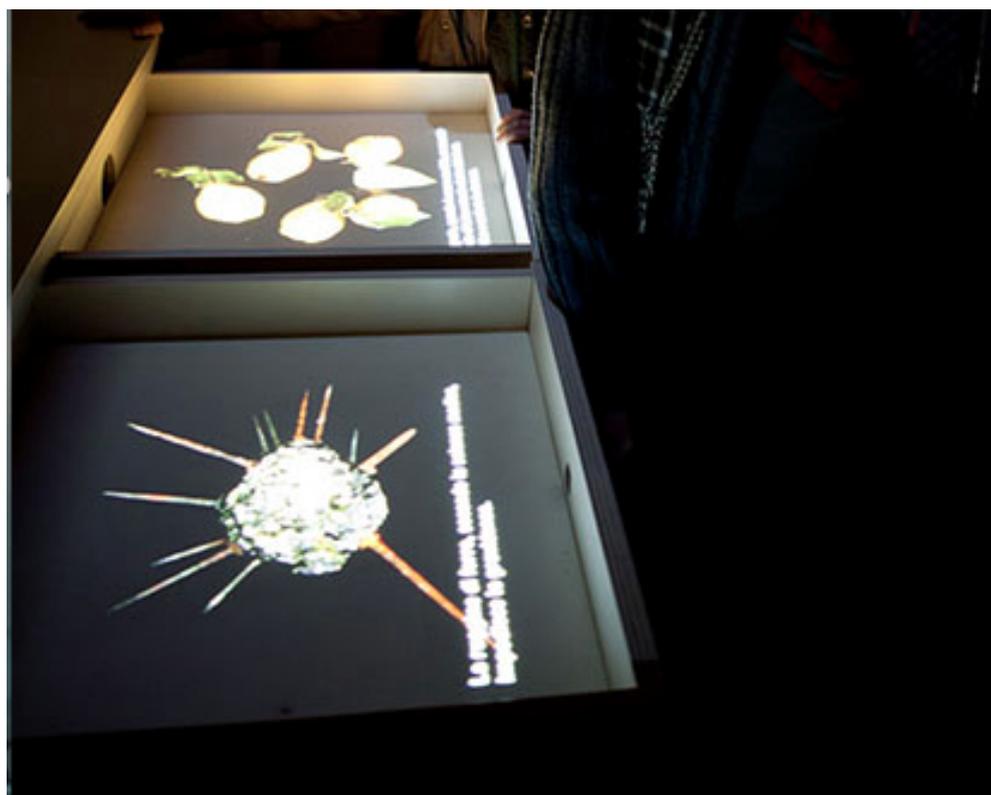


Fig. 3: Alcuni dei cassetti interattivi presenti nella sala 5<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Immagine proveniente dal sito della Fondazione Bergamo nella Storia

### *Sala 6 Gemono i torchi dello stampatore*

Il Cinquecento è il secolo di diffusione della stampa a caratteri mobili e Venezia rappresenta uno dei principali centri legati all'editoria, favorendo la diffusione di libri a stampa e tipografie nei suoi possedimenti di terraferma.

L'elemento principale di questa sezione è un tavolo interattivo posto al centro della sala: i visitatori devono inserire dei cubi nelle apposite nicchie cubiche, attivando le varie sezioni che danno accesso alle pagine virtuali di libri dell'epoca ed alle spiegazioni del testo preso in considerazione.

Come espresso da Alessandro Bettonagli e dallo studio N03! la forza del museo interattivo sta proprio nel ruolo del pubblico come attivatore delle installazioni; i cubi che vengono inseriti nel tavolo sono i caratteri necessari alla composizione del libro, il gesto fatto dal visitatore è lo stesso gesto dello stampatore del '500, il movimento ricreato è lo stesso in un gioco che diventa interazione e coinvolgimento.

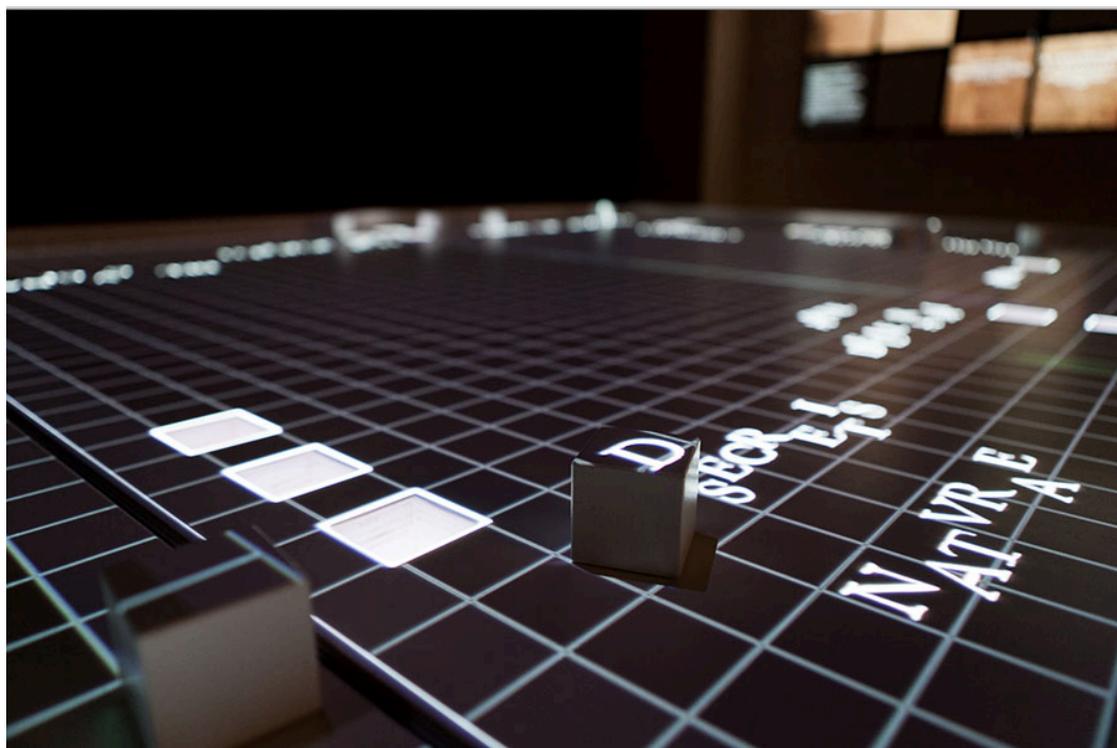


Fig. 4: Tavolo interattivo Sala 6<sup>57</sup>

---

<http://www.palazzodelpodesta.it/images/sala5/1.jpg>

<sup>57</sup> Immagine proveniente dal sito della Fondazione Bergamo nella Storia

“Nei libri posseduti dai bergamaschi, che scopriamo interagendo sul tavolo/compositoio, si riflette gran parte della loro vita: svago, letteratura, educazione, affari, norme del vivere, giustizia, scelte di fede... Dall’inizio del secolo circolano tra le botteghe dei librai di città e provincia prodotti d’ogni genere, e anche testi sospetti, rivelando una ricchezza di comunicazioni internazionali.

Il tipografo ufficiale, di cui intuiamo la copiosa produzione sul foglio di stampa, giunge in città poco dopo la visita del cardinale Borromeo ed interpreta i dettami dell’ortodossia post tridentina.”<sup>58</sup>

### *Sala 7 La Fiera più grande che ebbi a vedere*

L’ultima sala del museo ci riporta al commercio e più precisamente al principale luogo di scambio delle merci in città, il prato di Sant’Alessandro, nel quale si svolge la fiera in occasione della festa del patrono. Questo è il luogo d’incontro tra la città, con i suoi cittadini, ed il mondo.

Il plastico interattivo al centro della sala porta alla scoperta dei principali luoghi del commercio e della fiera. Affiancati si trovano i luoghi di cultura e religione in città, possiamo trovare per esempio la Chiesa dei Santi Bartolomeo e Stefano, che conserva la Pala Martinengo di Lorenzo Lotto, un ulteriore invito a scoprire la città.

Ancora una volta è il visitatore in prima persona a dover azionare le installazioni, secondo i propri interessi. Dettagli tratti dall’iconografia di pittori bergamaschi parlano delle merci scambiate e dei loro utilizzi.

In questa sala le casse da trasporto si moltiplicano a formare una scenografia sulla quale prende vita la fiera, con il recupero di dati storici e testimonianze. Improvvisamente il racconto è interrotto dal divampare di fiamme, è l’incendio che distrusse completamente la fiera nel 1591. Il percorso si conclude con il ritorno delle voci e dei rumori della ricostruzione; la vita continua oltre le difficoltà nell’intraprendenza e nella perseveranza dei commercianti, gente comune, come il visitatore, a ricordare che la storia è fatta del piccolo contributo di ogni persona.

---

<http://www.palazzodelpodesta.it/images/sala6/3.jpg>

<sup>58</sup> Scheda relativa alla quinta sala del percorso espositivo del Museo storico dell’Età Veneta

[http://www.palazzodelpodesta.it/museo\\_sala6.aspx](http://www.palazzodelpodesta.it/museo_sala6.aspx)

Il racconto della città di Bergamo nel '500 si conclude con l'episodio dell'incendio e della ricostruzione, che rappresenta sia un augurio per il superamento delle difficoltà della vita quotidiana, sia un invito alla riflessione sul ruolo di ognuno di noi nella conservazione della memoria e sull'importanza della conoscenza della propria cultura.

Il viaggio nel tempo del visitatore a questo punto diventa un viaggio nello spazio, per scoprire la città con una nuova consapevolezza sui suoi molteplici significati, a cominciare dalla salita sulla torre del Campanone, che sorge nello stesso complesso di edifici, da cui si può godere di una vista panoramica che rivela in un colpo d'occhio la città che si è appena scoperta.

E' l'invito che fa ad ogni visitatore il direttore della Fondazione Bergamo nella Storia Claudio Visentin:

“Il Museo dell'età veneta ha ancora una carta da giocare: Infatti questo viaggio nel tempo continua nella città circostante, Bergamo alta, dove tutto parla del passato creando un suggestivo *teatro della storia*. La vista della città, in larga parte simile a quella dei secoli trascorsi, già si affaccia dalle finestre del Palazzo del Podestà, museo di sé stessa, esperienza autentica e irripetibile rispetto alla quale il Museo dell'età veneta, pur con tutte le meraviglie tecnologiche, rappresenta soltanto un'introduzione.”  
[Mencaroni Zoppetti, 2012]

Come si è descritto, l'esperienza museale che si può vivere nel museo dell'età veneta di Bergamo è innovativa e presenta caratteristiche molto diverse rispetto alla fruizione cui il pubblico è abituato nei musei storici e nei musei d'arte.

Il contatto con la tecnologia è totale e l'immersione dello spettatore attraverso il coinvolgimento dell'interattività rende l'esperienza personale e ne annulla ogni passività.

L'edificio è museo di se stesso, concentrato di storia e cultura del territorio nelle architetture in cui domina la pietra e nelle decorazioni in cui spesso ritroviamo il simbolo della pigna, legato alla famiglia Suardi; farlo dialogare con le più aggiornate tecnologie è stata una scelta coraggiosa che crea nel visitatore un senso di partecipazione fisica ed emotiva.

Le parole di Maria Mencaroni Zoppetti, presidente dell'Ateneo di scienze, lettere ed arti di Bergamo, bene si prestano ad esprimere il significato del museo:

“Tutti i centri storici delle cittadine italiane manifestano una intrinseca e naturale vocazione alla rappresentazione dello scorrere del tempo attraverso i manufatti e gli intrecci di testimonianze che, malgrado i cambiamenti, ancora modellano i loro volti. E mentre questa straordinaria ricchezza (paragonata a tante altre realtà europee ed extraeuropee) ci viene consegnata per essere tramandata con tutte le sue potenzialità, accade che sia la società dei cittadini ad essere impreparata, ad aver perduto legami con la sua origine, ad aver scelto o ad essere stata costretta a scegliere una contemporaneità omologante, che costringe ad uniformare linguaggi, forme, esigenze, obiettivi. Recuperare il senso dei luoghi, renderli eloquenti protagonisti di cultura aperta a tutti, dialogante con il passato senza malinconiche celebrazioni di età perdute, ma proiettata alla valorizzazione e al recupero di patrimoni collettivi è impresa degna e attrattiva di tutte le forze che credono nella positività di appartenere ad una storia comune, senza per questo chiudersi in sé evitando contatti e confronti.” [Mencaroni Zoppetti, 2012]

Ciò che viene messo in gioco sono i valori materiali, come le architetture, i manufatti artistici, i monumenti, ma anche i valori immateriali, come l'identità e il senso di comunità, per favorire la scoperta e la conoscenza di una città, della sua cultura, della sua storia e della sua società.

## **Didattica**

I profondi cambiamenti che hanno visto protagonisti i musei negli ultimi decenni si riflettono nell'attività didattico-educativa rivolta ad un pubblico eterogeneo, con la necessità di comunicare a persone di età diverse e con vari livelli d'istruzione.

Se da un lato è necessaria la disponibilità del fruitore ad un confronto aperto con il museo, dall'altro lato è necessario rendere possibile la corretta lettura e conoscenza dei beni attraverso un ruolo di mediazione attentamente studiato.

Come la maggior parte dei musei, anche il museo storico di Bergamo si è mosso nella direzione volta a implementare la didattica museale, sia per quanto riguarda la visita diretta ai percorsi espositivi, sia nell'offerta di spazi e occasioni di approfondimento e confronto.

Alcuni progetti per studenti

*I fili della storia*<sup>59</sup> è uno dei principali progetti educativi rivolti alle scuole, alla cui realizzazione partecipano altre importanti istituzioni culturali della città come la Pinacoteca dell'Accademia Carrara.

La fondazione mette a disposizione competenze e materiali per gli insegnanti, affinché si facciano primi promotori dell'incontro tra scuola e museo. Vengono offerti: laboratori di storia da svolgere nelle aule scolastiche con la fornitura di materiali archivistici, consultazione gratuita di materiali di archivio, mediateca ed emeroteca, un servizio di orientamento e tutorato nell'ambito della ricerca storica, la realizzazione di corsi di approfondimento monografici, corsi di aggiornamento gratuiti, la predisposizione di percorsi personalizzati.

Questo progetto prevede diverse tipologie di offerta educativa alle scuole, volte a far conoscere agli studenti la storia della propria città e ad avvicinarli alla realtà museale, alcune delle offerte sono le seguenti:

Filo rosso: percorsi dentro al museo che facilitano la comprensione delle collezioni e che possono essere affiancati da attività di laboratorio.

Filo giallo: percorsi tra museo e città, che combinano la visita alla città alla visita al museo, interagendo con diverse istituzioni culturali.

---

<sup>59</sup>Progetto educativo I fili della storia  
<http://www.bergamoestoria.it/pdf/FBS-fili-della-storia-2015.pdf>

Filo verde: progetti scuola-museo, volti all'approfondimento di specifiche tematiche, nei quali gli studenti si avvicinano al modello di ricerca storico.

Filo blu: agli studenti viene chiesto di applicare le nozioni apprese, mettendo in relazione gli eventi storici mondiali con quelli della città.

Il numero di studenti coinvolti nei progetti educativi è in continua crescita grazie alla forte sinergia che si è creata tra Fondazione e istituti scolastici; il pubblico scolastico nell'anno scolastico 2014-2015 si aggira intorno alle 12 mila unità.

*Fanzine* è un laboratorio di storia online volto all'approfondimento di argomenti legati agli ambiti di studio del museo, a ricorrenze rilevanti, a collezioni e mostre temporanee. Viene offerta una selezione di documenti originali, accompagnata da un commento critico e da strumenti di lavoro che possano permettere la simulazione di un laboratorio di storia nelle aule scolastiche. Il fine dell'iniziativa è quello di avvicinare le giovani generazioni alla storia e alla cultura del territorio in una modalità che li renda partecipi e protagonisti.

#### Convegni e incontri

Uno degli appuntamenti proposti dalla Fondazione è il progetto *Conversazioni veneziane*, avviato all'apertura del museo del '500 nel 2012 con cadenza ogni secondo giovedì del mese. Questi incontri approfondiscono lo studio dell'eredità culturale, e dei suoi significati, lasciata da Venezia nel lungo periodo di dominazione.

Le tematiche sono varie, toccando sia aspetti della vita quotidiana, sia grandi eventi che hanno cambiato il volto della città, con la possibilità di conoscere i contenuti di documenti dell'epoca, come i Registri dei processi.

Sono molte altre le iniziative , con appuntamento fisso o variabile, proposte dalla Fondazione e destinate sia ad un pubblico adulto che a istituti scolastici ed universitari.

Soprattutto nel corso del 2015 si è cercato di valorizzare il più possibile le sedi espositive. In particolar modo il Palazzo del Podestà è stato al centro dell'attenzione, sia con iniziative legate direttamente al percorso espositivo e volte ad approfondire tematiche specifiche, sia con appuntamenti che non hanno un preciso richiamo

all'interno del museo, ma sono legate al periodo storico del '500; tra queste possiamo citare nel mese di maggio il concerto di musiche rinascimentali con strumenti ricostruiti sulla base di dipinti dell'epoca ed il laboratorio sulla maschera nella commedia dell'arte.

Dall'incontro con la responsabile dei servizi educativi Silvana Agazzi è emerso il dato positivo di una buona risposta del pubblico. Gli appuntamenti con cadenza settimanale o mensile hanno creato una fidelizzazione del pubblico, che trova risposta alle proprie aspettative e percepisce il museo come un luogo vivo e attivo.

### **3.4 Il pubblico**

La nascita di un nuovo museo richiede la capacità di comunicare alla generalità del pubblico quello che si sta facendo e di far percepire la nuova offerta culturale come portatrice di significati culturalmente rilevanti.

Nel caso di un museo come quello dell'età veneta di Bergamo questo processo risulta molto complesso, si trovano infatti elementi di attrattiva molto forti, come l'utilizzo delle nuove tecnologie e dell'interattività, che possono rappresentare un punto di forza, ed aspetti che possono invece creare resistenza nel pubblico, legati allo scoglio che può nascere dall'affrontare la novità rispetto all'abitudine di un museo tradizionale.

Inoltre va ricordato che l'apertura si è realizzata nel periodo di crisi economica mondiale di cui hanno risentito fortemente anche i musei, non solo nella necessità di ridurre i budget, ma anche nella minore disponibilità del pubblico ad affrontare spese destinate alla fruizione museale.

I dati relativi alle presenze nei musei della Fondazione Bergamo nella Storia nel triennio di apertura 2012-2014:

## PRESENZE

**2012**

TUTTI GLI EVENTI – riepilogo 2012 AL 31/12/2012								
*NUMERO INGRESSI x mese (raggruppamento per evento)								
	Fondazione Bergamo nella Storia							Ingressi
	Palazzo del Podestà	Il Campanone	san francesco	La Rocca	Museo Donizettiano	attività didattiche	varie	
gennaio	2002	915		374	97	226		3614
febbraio	1722	1463		424	200	1169		4978
marzo	1904	2533		751	161	1647		6996
aprile	2886	5576		1017	367	2559		12205
maggio	1692	4254		766	370	2142		9224
giugno	853	3199		586	229	210		5077
luglio	816	3683		516	350	62		5427
agosto	1212	4855		736	411	54		7268
settembre	1275	4677		656	359	80		7047
ottobre	1034	3878		511	444	678	<b>1217</b>	7762
novembre	905	2419		533	266	610		4733
dicembre	850	2334		469	156	272		4081
								0
Progr. Anno	16951	39786	0	7339	3410	9709	1217	<b>78412</b>

67486 82909

bgscienze 1217

visitatori chiostro	
588	
557	
987	
1829	
1773	
1670	
1428	
1915	
2120	
625	
1102	
829	
15423	0
15423	

## PRESENZE

**2013**

TUTTI GLI EVENTI – riepilogo 2013								
*NUMERO INGRESSI x mese (raggruppamento per evento)								
	Fondazione Bergamo nella Storia							Ingressi
	Palazzo del Podestà	Il Campanone	san francesco	La Rocca	Museo Donizettiano	attività didattiche	varie	
gennaio	617	1868		297	89	1009	70	3950
febbraio	747	1473		365	175	1097	167	4024
marzo	1015	3420		589	347	2055	86	7512
aprile	1225	4421		990	227	1897	130	8890
maggio	1268	5024	821	1040	423	1894	100	10570
giugno	719	2973	473	613	294	56	30	5158
luglio	738	3479	320	580	401	134		5652
agosto	1079	5031	720	819	499	0	20	8168
settembre	1006	4121	269	674	321	28	60	6479
ottobre	835	3264		430	348	129	<b>2614</b>	7620
novembre	1191	2215		442	295	948	268	5359
dicembre	579	1998		367	126	411	46	3527
								0
Progr. Anno	11019	39287	2603	7206	3545	9658	3591	<b>76909</b>
	11019	39287	2603	7206	3545			

63660 80448

bgscienze 2464

visitatori chiostro	visitatori scavi
826	0
606	93
1054	4536
2017	6194
2231	5669
1612	4111
1364	5379
1731	5624
1818	6451
715	4537
1410	2954
1404	2956
16788	48504
65292	

## PRESENZE

**2014**

TUTTI GLI EVENTI – riepilogo 2014								
*NUMERO INGRESSI x mese (raggruppamento per evento)								
	Fondazione Bergamo nella Storia							Ingressi
	Palazzo del Podestà	Il Campanone	san francesco	La Rocca	Museo Donizettiano	attività didattiche	varie	
gennaio	823	1716	0	151	97	1071		3858
febbraio	543	1576	0	0	152	1168		3439
marzo	681	2241	0	356	202	1958		5438
aprile	1314	5122	1677	1081	241	2056		11491
maggio	1289	4893	2332	1043	289	1858		11704
giugno	586	3868	776	899	273	24		6426
luglio	847	4779	0	949	536			7111
agosto	1007	6718	0	1235	536			9496
settembre	733	5552	0	758	457	57		7557
ottobre	601	4511	436	745	220	303	<b>1930</b>	8746
novembre	550	2458	1198	526	428	550		5710
dicembre	646	2373	0	457	157	487		4120
								0
Progr. Anno	9620	45807	6419	8200	3588	9532	1930	<b>85096</b>
	11019	39287	2603	7206	3545			

visitatori chiosstro	visitatori scavi
1692	2606
1648	2434
2113	3593
2308	5360
3382	5194
2154	4016
2359	3236
2202	4578
2849	4870
1265	4742
1769	3296
1025	2968
24766	46893
71659	

Fig. 5: Presenze di visitatori nei musei della Fondazione Bergamo nella Storia nel triennio 2012-2014<sup>60</sup>

La tabella presenta gli ingressi nei singoli musei della Fondazione e nella casella evidenziata il totale dei visitatori conteggiati in base alla vendita di biglietti. I numeri in basso all'esterno della tabella indicano rispettivamente il totale dei visitatori, con l'esclusione delle attività didattiche e degli ingressi legati alla partecipazione alla manifestazione BergamoScienza, ed il numero totale dei visitatori con l'aggiunta di visitatori partecipanti ad iniziative che non prevedevano il pagamento di un biglietto, conteggiati dal personale.

Come si può notare il numero di visitatori non è costante in nessuno dei musei aperti al pubblico, il numero mantenuto con più costanza è quello legato alle attività didattiche, cui la Fondazione dà un peso molto grande.

Il museo con la maggior perdita di pubblico nel corso del triennio è proprio il Museo dell'età veneta, i cui dati sono riportati nella prima colonna. Il numero dei visitatori si è ridotto progressivamente nel corso del triennio successivo all'apertura.

<sup>60</sup> Dati forniti dalla Fondazione Bergamo nella Storia Onlus

Questi dati possono essere letti tenendo in considerazione che museo è di recente apertura ed ancora alla ricerca di un equilibrio; inoltre va considerato, soprattutto riferendosi al primo anno di esercizio, l'entusiasmo legato alla novità proposta che ha fatto registrare un picco di visitatori, in particolar modo nei primi quattro mesi.

Nel confronto con il personale della Fondazione è emerso un problema legato proprio alla tipologia di museo e di allestimento: si è registrata una difficoltà nel far percepire il percorso come permanente. I dati numerici dei primi mesi di attività mostrano come la percezione del pubblico sia stata più vicina ad una mostra temporanea, proprio per la particolarità dell'allestimento e la distanza dalla tradizionale esposizione di oggetti ed opere.

Per quanto riguarda la soddisfazione del pubblico si può effettuare una divisione tra partecipanti ad attività didattiche e pubblico adulto. I progetti a breve termine sono seguiti da un questionario rivolto all'insegnante che ha collaborato alla realizzazione, mentre quelli di lungo periodo prevedono questionari appositi rivolti agli studenti. Da queste rilevazioni risulta un generale apprezzamento del museo e delle attività connesse, l'interattività proposta riesce spesso a coinvolgere e rendere partecipi gli studenti. Risulta però più difficile nel momento della fruizione all'interno del museo il passaggio di informazioni: spesso questi progetti sono rivolti a studenti di seconda media, anno in cui viene affrontato il periodo storico del '500 nei programmi scolastici, che seppur coinvolti ed interessati dal percorso interattivo non sempre riescono a cogliere i significati, rivelando una condizione di facile fruizione ma di difficile comprensione.

Non esistono al momento rilevazioni eseguite dal museo del grado di soddisfazione e comprensione del pubblico adulto attraverso questionari o interviste, ma si registra in questo caso attraverso le impressioni ed i commenti lasciati dai visitatori un elevato grado di gradimento sia del pubblico locale, che del pubblico straniero.

Il pubblico del museo è molto vario, comprendendo sia residenti nel territorio che turisti provenienti da altre province e regioni italiane e dall'estero.

La gran parte delle presenze turistiche nella città di Bergamo risulta provenire da altre province della Lombardia o da regioni limitrofe per quanto riguarda l'Italia,

mentre c'è una prevalenza di turisti europei, principalmente provenienti da Germania, Spagna, Regno Unito e Francia, tra gli stranieri.

Va tenuto in considerazione che se tra 2003 e 2013 il numero di turisti arrivati in città è aumentato del 61%, l'aumento tra 2008 e 2013 è stato solo del 13,2% a seguito della riduzione delle spese destinate al turismo causate dalla crisi economica del 2008. Inoltre secondo i dati forniti dall'Osservatorio turistico della provincia di Bergamo la permanenza media dei turisti in città è di 1,6 giorni<sup>61</sup>.

Nonostante la posizione strategica e l'offerta culturale del Museo dell'età veneta, in grado di fornire al turista una guida ed una chiave di lettura importante per la città, si registrano notevoli difficoltà nel proporsi al pubblico. Con un tempo di permanenza così breve spesso i musei di dimensioni medio-piccole sono esclusi dall'itinerario di viaggio, per favorire una visita della città meno impegnativa, più economica e più rapida. Questo andamento è confermato dal numero sempre crescente di visitatori registrati al Campanone: la torre offre una vista panoramica dell'intera città ed è tra i monumenti più apprezzati dal pubblico, ma spesso il consumo è legato al semplice intrattenimento più che alla comprensione del territorio. La biglietteria della torre civica è la stessa del Palazzo del Podestà, con offerta di biglietti singoli o cumulativi per le due visite, ma i numeri confermano la difficoltà di attrazione che incontra un percorso museale storico.

### **3.5 Punti di forza e punti di debolezza**

L'impegno della Fondazione nel contatto diretto con il visitatore è il primo strumento per contrastare le problematiche esposte; si è puntato molto sull'educazione, sulla fidelizzazione del pubblico coinvolto nelle iniziative di ricerca e approfondimento tematico e sulla cooperazione con altre istituzioni culturali cittadine.

Ci si è resi conto in particolare che la collaborazione tra soggetti operanti nel campo della cultura avrebbe potuto portare benefici comuni. Per questo tipo di iniziative il

---

<sup>61</sup> Dati provenienti dal Rapporto Annuale 2013 dell'Osservatorio Turistico della Provincia di Bergamo <http://www.provincia.bergamo.it/provpordocs/Rapporto%202013%20Osservatorio%20turismo.pdf>

presupposto fondamentale è l'esistenza di un progetto e di finalità condivisi da tutte le parti coinvolte.

Un esempio di collaborazione dagli ottimi risultati è quella che ha visto il coinvolgimento del Museo del Duomo di Bergamo nella creazione di un percorso unitario, principalmente destinato a visite didattiche; nel 2012, infatti, è stato aperto al pubblico il museo relativo alle scoperte archeologiche dei sotterranei della Cattedrale di Sant'Alessandro, con testimonianze risalenti ad un periodo che va dal I sec. a.C. al '600. La visita al Museo del Duomo, che si trova nella stessa piazza, può funzionare come precedente cronologico e contenutistico rispetto al Museo del '500. L'offerta di un percorso condiviso si è rivelata una scelta efficace nella trasmissione di contenuti e significati, molto apprezzata dal pubblico, oltre che un esempio concreto di collaborazione attiva tra istituzioni culturali cittadine in grado di generare ricadute positive per entrambe.

Attraverso il conto economico del bilancio d'esercizio consuntivo della Fondazione Bergamo nella Storia<sup>62</sup> relativo agli esercizi del 2012 e 2013 possiamo notare come la gran parte delle entrate riguardanti l'attività ordinaria provenga da contributi e liberalità, per circa il 77,5%, mentre la percentuale per la prestazione di servizi e la vendita di merci è del 22,5% per l'anno 2013 (80% e 20% per il 2012).

Questo quadro rende chiaro quanto sia difficile per questa tipologia di istituzioni raggiungere un'autonomia finanziaria anche parziale e quanto sia ancora consistente e necessario il contributo pubblico. La situazione risulta essere in linea con l'andamento dei musei italiani di medio-piccole dimensioni.

Per quanto riguarda gli investimenti della Fondazione va notato come negli ultimi anni la crisi economica abbia giocato un ruolo importante nelle scelte di allocazione. Negli ultimi anni i budget per le mostre temporanee hanno subito una riduzione, con una spesa che va dai 10.000€ ai 150.000€, fino al biennio 2007-2008 i budget per questa tipologia di eventi variava dai 20.000 € ai 300.000€, con punte di 500.000€<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Regolamenti, Statuto e Bilanci della Fondazione Bergamo nella Storia Onlus  
<http://fondazione.bergamoestoria.it/regolamenti.aspx>

<sup>63</sup> Dati forniti dalla Fondazione Bergamo nella Storia Onlus

Una riduzione di questo tipo costringe ad un ripensamento delle attività del museo, per fare in modo che, nonostante il minor impiego di risorse, sia garantita la qualità dell'offerta culturale.

Uno dei campi in cui il museo investe maggiormente è quello dei progetti formativi e delle conferenze. In particolar modo per la formazione e la didattica vengono stanziati 25.000€ annui, a cui vanno aggiunti costi del personale interno dedicato all'attività. Queste iniziative sono considerate attività ordinaria, rientrano nei compiti istituzionali e quindi generalmente non sono presenti budget dedicati legati ad azioni di fundraising, ma sono sostenute attraverso i fondi della Fondazione.

La spesa più contenuta per quanto riguarda la gestione ordinaria è quella dedicata alla comunicazione, sia cartacea che via web, per la quale i costi ammontano a 20.000€ l'anno, una spesa molto bassa se si considera l'importanza di far conoscere l'ente e l'offerta che propone.

Il Museo del '500, come la stessa Fondazione Bergamo nella Storia, è un'istituzione giovane, che opera in un contesto territoriale ristretto, ma ha dimostrato nei pochi anni di apertura una spiccata sensibilità nei confronti dell'educazione e della comunicazione con il pubblico. Ancora molte cose possono essere migliorate: le difficoltà nel far percepire il percorso come esposizione permanente rivela la necessità di una comunicazione esterna più efficace, che faccia percepire il museo ed i suoi contenuti come vivi e attivi sul territorio. Inoltre è importante rivolgersi al pubblico turistico, proponendosi come possibile punto di partenza della scoperta della città, facendo percepire che la visita al museo può offrire, in una situazione piacevole e di partecipazione interattiva, un mezzo in grado di orientare il turista rendendo la sua visita molto più approfondita e densa di significato.

I riscontri non sempre positivi nella visita diretta di un pubblico in età scolare, legati alla difficoltà di comprensione di alcuni dei messaggi veicolati, suggerisce un possibile intervento in favore di una diversificazione dei contenuti di approfondimento per specifiche fasce d'età.

Infine un'indagine sul pubblico adulto potrebbe rivelarsi importante: attraverso interviste, questionari e rilevazioni numeriche sarebbe possibile ottenere indicazioni

più dettagliate sulla percezione e la comprensione del museo ed avere un quadro più preciso della provenienza socio-culturale del visitatore. In questo modo si potrebbero individuare eventuali punti cruciali sui quali intervenire per migliorare l'offerta e favorire la fruizione.

Nonostante le difficoltà il Museo storico dell'età veneta di Bergamo rappresenta un importante tentativo di innovazione della comunicazione e della fruizione museale. Quello scelto è l'approccio narrativo, il racconto capace di suscitare interesse e attenzione nel pubblico, applicato alle nuove tecnologie, che possono implementare le potenzialità del racconto, ma necessariamente inserite in una strategia comunicativa ben definita.

Non si tratta semplicemente di attirare il pubblico attraverso l'interazione e la multimedialità, ma di un tentativo di divulgazione culturale con una base scientifica, che parte dallo stesso recupero del Palazzo del Podestà.

Le tecnologie sono il mezzo attraverso il quale il racconto giunge allo spettatore, coinvolgendolo in un processo esperienziale e conoscitivo che non termina con la visita, ma che prosegue all'uscita del museo e si estende alla città in ogni sua forma.



## Conclusioni

Il museo è un organismo complesso, un'istituzione viva, che interagisce con l'ambiente e con la società in cui opera. Si è visto come il ruolo del museo nel tempo si sia evoluto, passando da una forma statica, legata alla tutela ed all'esposizione dei beni, ad una forma dinamica, in cui emergono obiettivi di diffusione delle conoscenze e di educazione della collettività.

Il cambiamento è avvenuto anche dal punto di vista della gestione, con una sempre maggiore consapevolezza della necessità di una sostenibilità economica che non vada ad intaccare le attività istituzionali, ma che al contrario funzioni come presupposto per il raggiungimento delle stesse.

All'interno di un ambiente in continua evoluzione ogni organizzazione culturale deve operare individuando con chiarezza sia il proprio target di riferimento, sia i competitori che agiscono nello stesso ambiente, per essere in grado di pianificare una strategia che permetta di garantire stabilità economica e di offrire un prodotto di qualità.

Proprio le specificità del prodotto culturale rendono necessario l'intervento del museo ai fini di interagire con i visitatori, ponendosi come mediatore dei messaggi di cui i beni esposti sono portatori. Nel corso del lavoro è emerso come, sempre più spesso, il pubblico perda il suo ruolo di fruitore passivo, per giocare un ruolo attivo nella coproduzione di significati. In questo scambio di informazioni le conoscenze e le esperienze del fruitore entrano in gioco, ponendo le basi culturali sulle quali viene costruita l'esperienza museale del singolo individuo.

Si è sottolineata nell'elaborato l'importanza della comunicazione, che deve essere uno degli obiettivi principali del museo. Infatti la trasmissione di contenuti e significati a scopo divulgativo ed educativo comporta una grande responsabilità nei confronti dei fruitori. Il pubblico cui i musei si rivolgono è composto da una grande varietà di soggetti, di età diverse, provenienti da differenti condizioni socio-economiche e con

un livello di istruzione eterogeneo, elementi che vanno tenuti in considerazione per offrire a tutti una fruizione adeguata e dai contenuti significativi.

La diffusione sempre più rapida e capillare delle nuove tecnologie ha causato cambiamenti profondi nel modo di comunicare e di vivere quotidiano. Questa svolta culturale ha coinvolto il mondo dei musei, che hanno ridefinito il proprio ruolo nella società, aprendo all'introduzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sia per un contatto con il pubblico all'esterno del museo, sia per favorire una migliore fruizione durante la visita.

Le ICT si sono rivelate un mezzo efficace nella comunicazione con il pubblico, come dimostrano le esperienze dei musei virtuali, capaci di divulgare conoscenze ed avvicinare il fruitore al mondo della cultura, spesso rendendolo partecipe attraverso l'interazione tra utenti o la partecipazione diretta alla creazione del museo.

Per quanto riguarda l'utilizzo delle ICT nella creazione di percorsi espositivi si è evidenziato un punto dal quale non è possibile prescindere: l'importanza di una definizione precisa dei contenuti e dei messaggi che si vogliono trasmettere; il punto di partenza di ogni esposizione deve essere l'attenta pianificazione della comunicazione di significati.

Le nuove tecnologie entrano in gioco, svolgendo un ruolo di rilievo, nel momento in cui il messaggio che si vuole trasmettere è ben definito e si può affidare la sua diffusione al miglior mezzo disponibile. Innovazione "concept driven", guidata cioè dal contenuto e non dal mezzo di diffusione, e consapevolezza del proprio ruolo sono alla base dell'utilizzo dei mezzi tecnologici nei musei.

Nel testo sono stati riportati diversi casi di istituzioni culturali, principalmente italiane, che hanno scelto di puntare sulle ICT per integrare i propri percorsi espositivi e permettere ad ogni fruitore di approfondire e personalizzare la visita. Si è visto come il corretto uso delle nuove tecnologie abbia permesso il miglioramento della fruizione, andando ad agire sulla soddisfazione delle esigenze dei visitatori. Il Museo Nazionale del Cinema di Torino è un esempio di spicco nel settore, in grado non solo di offrire un'esperienza di fruizione personalizzabile e interattiva, ma di arrivare a fidelizzare il pubblico coinvolgendolo in un progetto di crowdfunding online.

In questo modo i musei possono rivolgersi allo spettatore, offrendo servizi capaci di soddisfarne i bisogni e le aspettative, ed allo stesso tempo ampliare il proprio bacino di utenza diversificando l'offerta.

Il caso del Museo dell'età veneta di Bergamo, su cui si focalizza il terzo capitolo, risulta particolarmente interessante per il tema affrontato data la scelta di creare un percorso espositivo interamente basato sull'utilizzo del racconto e delle nuove tecnologie.

Attraverso la collaborazione con studi specializzati nel campo dell'allestimento multimediale e interattivo si è creato un museo nuovo, lontano dall'impostazione tradizionale dei musei storici. Non è prevista infatti l'esposizione di testimonianze fisiche del passato, ma è stata pensata una forma di immersione del visitatore nel periodo storico del Cinquecento a Bergamo, che egli può ritrovare nelle architetture, nei monumenti, nell'urbanistica, negli aspetti sociali e culturali esterni al museo.

Il percorso espositivo si basa sulla narrazione, ciò che viene presentato è il racconto della storia della città e della sua società, in un tentativo di ricostruzione della memoria storica e di riscoperta del territorio. Tutto il progetto, dal piano di recupero e restauro del Palazzo del Podestà all'allestimento finale, è volto a raccontare una storia, quella di Bergamo nel Cinquecento e della sua gente, in un continuo confronto tra la realtà provinciale e le vicende mondiali.

In questo contesto le nuove tecnologie si inseriscono come principale veicolo di comunicazione. Per mezzo di esse è possibile coinvolgere lo spettatore, farlo interagire con il racconto, permettendogli di approfondire le tematiche di maggior interesse personale.

Ciò che si è rivelato importante, ed il caso del Museo dell'età veneta lo dimostra, è la consapevolezza che il racconto senza tecnologie può essere efficace nel suo compito di divulgazione ed educazione, mentre le tecnologie da sole, senza una strategia comunicativa forte alle spalle, creano una componente attrattiva ma priva di significati, destinata ad esaurirsi in breve tempo [Palombini, 2012].

Il rischio al quale si va incontro è quello di una spettacolarizzazione della cultura in un'ottica di solo intrattenimento. Il mezzo tecnologico si rivela un supporto in grado

di offrire numerose soluzioni espositive che possono rompere le barriere all'ingresso spesso presenti nella fruizione culturale e favorire l'avvicinamento di nuove categorie di pubblico, a condizione che il loro utilizzo sia guidato da un progetto di divulgazione scientifica attentamente studiato.

Il Museo del '500 nel suo ruolo di divulgazione del patrimonio storico-culturale ad un pubblico quanto più vasto possibile, offre un'esperienza al tempo stesso cognitiva ed emotiva; ma fa di più, porta il fruitore all'interno della quotidianità di un tempo lontano, ricreandola attraverso i gesti che esso compie interagendo con i mezzi di oggi: un esempio lo si ha nella sala dello stampatore, dove il gesto compiuto dal visitatore per attivare il racconto multimediale è lo stesso gesto compiuto dallo stampatore nelle botteghe cinquecentesche.

Si sono registrate alcune difficoltà, principalmente legate ad un calo di pubblico negli ultimi tre anni e ad una difficoltà di comprensione del percorso per visitatori in età scolare; a questo proposito analizzando la situazione e interagendo con i responsabili del museo, si sono evidenziati punti su cui è possibile intervenire, come il miglioramento della comunicazione esterna verso il pubblico potenziale ed il possibile studio di mezzi per rendere più accessibile la fruizione diretta di un pubblico non adulto.

Sono stati evidenziati anche punti di forza, come la fidelizzazione del pubblico di nicchia attraverso la realizzazione di conferenze e incontri a cadenza fissa, la creazione di percorsi condivisi con altre istituzioni culturali cittadine e la grande attenzione ai percorsi educativi ed ai laboratori rivolti alle scuole della provincia.

L'attenzione e lo studio approfondito dei messaggi e dei significati che si volevano trasmettere e la scelta dei giusti mezzi tecnologici per la creazione del percorso espositivo ha fatto sì che il museo possa offrire una fruizione piacevole e formativa.

Racconto, gesti, interazione e personalizzazione sono gli elementi che rendono questo museo capace di coinvolgere lo spettatore e di offrirgli una chiave di lettura del territorio. L'approccio narrativo e le tecnologie permettono di ricreare il contesto in cui un bene è stato creato e una società si è formata, proponendo un'esperienza museale al tempo stesso coinvolgente ed educativa, e diventano il mezzo che consente l'ampliamento del museo oltre le proprie mura, a tutta la città.



## **Bibliografia**

**AA.VV.**, *Per conoscere le fondazioni, i mondi delle fondazioni in Italia e all'estero*, Milano, Edizioni G. Agnelli, 1997

**AA.VV.**, *Rapporto Annuale 2012* ne Il giornale delle fondazioni, XII edizione, Giugno 2012, Il giornale dell'arte n. 321  
[http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/sites/default/files/pdf/fondazioni%20321%20giugno%202012%20low\\_0.pdf](http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/sites/default/files/pdf/fondazioni%20321%20giugno%202012%20low_0.pdf)

**AA.VV.**, *Rapporto Annuale 2014* ne Il giornale delle fondazioni, XIII edizione, Gennaio 2014, Il giornale dell'arte n. 338  
<http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/sites/default/files/pdf/fondazioni%20338%20gennaio%202014%20low.pdf>

**Antinucci** Francesco, *Comunicare nel museo*, Roma, Laterza, 2004

**Antinucci** Francesco, *Musei virtuali: come non fare innovazione tecnologica*, Roma, Laterza, 2007

**Baldassarre** Fabrizio, *Il museo: organizzazione, gestione, marketing*, Milano, Franco Angeli, 2009

**Bertuglia** Cristoforo Sergio, *L'introduzione di elementi di virtualità in campo museale*, in Bertuglia C. S., Bertuglia F., Magnaghi A. (a cura di), *Il museo tra reale e virtuale*, Editori Riuniti, Roma, 1999

**Bisello** Alberto, *Alcune considerazioni giuridico-fiscali sulle fondazioni-museo*, in Ferrarese P. (a cura di), *Brevi note di management delle organizzazioni museali*, Venezia, Cafoscarina, 2010

**Blumer** Herbert, *Internazionalismo simbolico*, Bologna, Il Mulino, 2008, Edizione originale, *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Prentice Hall, 1969

**Calcagno** Monica, *L'innovazione nelle produzioni culturali: il rapporto con il fruitore*, in Brunetti G., Rispoli M. (a cura di) *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, Il mulino, 2009

**Calcagno** Monica, **Faccipieri** Sergio, *Nuove forme d'interazione nella fruizione dei prodotti culturali*, in "Note di Ricerca –Dipartimento di Management", Anno 1 n.1, Venezia, Università Cà Foscari, 2011

**Chillemi** Ottorino, **Gui** Benedetto, *Il soggetto economico fondazione: inquadramento teorico e implicazioni di policy*, in Filippini L. (a cura di), *Economia delle fondazioni. Dalle piae causae alle fondazioni bancarie*, Bologna, Il Mulino, 2000

**Chong** Derrick, *Arts Management*, Londra, Routledge, 2002

**Curtolo** Angelo e **Tamma** Michele, *Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitment, risorse, prodotti*, in Brunetti G., Rispoli M. (a cura di) *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, Il mulino, 2009

**De Luca** Martina, *Comunicazione ed educazione museale*, in Severino Fabio (a cura di), *Comunicare la cultura*, Milano, Franco Angeli, 2007

**Diderot** Denis e **D'Alembert** Le Rond Jean-Baptiste, *Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, 1780

**Farsagli** Stefania, **Iannone** Francesca, **Monaco** Giulia, *Nuovi modelli di fruizione e tecnologie innovative*, in *Innovazione e cultura: come le tecnologie digitali potenzieranno la rendita del nostro patrimonio culturale*, Granelli A. e Tracò F. (a cura di), Milano, Il sole 24 ore, 2006

**Ferrarese** Pieremilio, *Profili di management delle istituzioni museali : con alcune note sulla Peggy Guggenheim collection / a cura di Pieremilio Ferrarese*, Venezia, Cafoscarina, 2014

**Granelli** Andrea e **Tracò** Francesca, *Innovazione e cultura: come le tecnologie digitali potenzieranno la rendita del nostro patrimonio culturale*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2006

**Hooper-Greenhill** Eilean, *Museums and their visitors*, Londra, Routledge, 1994

**Marini Clarelli** Maria Vittoria, *Che cos'è un museo*, Roma, Carocci editore, 2005

**Mencaroni Zoppetti** Maria et al. (a cura di), *Cinquecento, Bergamo e l'età veneta*, Bergamo, Sestante, 2012

**Mencaroni Zoppetti** Maria, *Il "Museo storico dell'età veneta" nell'Hospitium Communis Pergami. La Fondazione Bergamo nella Storia presenta il nuovo museo*, in Fortunati M. e Ghiroldi A., *Hospitium Communis Pergami. Scavo archeologico, restauro e valorizzazione di un edificio storico della città*, Milano, Soprintendenza per i beni archeologici della Lombardia, 2012

**Monaci** Sara, *Il futuro del museo: come i nuovi media cambiano l'esperienza del pubblico*, Milano, Guerini studio, 2005

**Moretti** Andrea, *La produzione museale*, Torino, Giappichelli editore, 1999

**Palombini** Augusto, *Narrazione e virtualità: possibili prospettive per la comunicazione museale*, in *Digitalia: rivista del digitale nei beni culturali*, anno VII, n. 1, 2012

**Pizzaleo** Antonella, *Beni culturali e tecnologie digitali*, in Severino Fabio (a cura di), *Comunicare la cultura*, Milano, Franco Angeli, 2007

**Propersi** Adriano, **Rossi** Giovanna, *Gli enti non profit*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2012

**Rispoli** Maurizio, *Strumenti e concetti per l'analisi economico-gestionale dell'industria culturale: un'introduzione*, in Brunetti G., Rispoli M. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, Il mulino, 2009

**Solima** Ludovico, *Il pubblico dei musei: indagine sulla comunicazione nei musei italiani*, Roma, Gangemi, 2000

**Solima** Ludovico, *Nuove tecnologie per nuovi musei. Dai social network alle soluzioni RFID*, Tafter Journal 22 dicembre 2008

<http://www.tafterjournal.it/2008/12/22/nuove-tecnologie-per-nuovi-musei-dai-social-network-alle-soluzioni-rfid/>

**Zagato** Lauso, *Lezioni di diritto internazionale ed europeo ed europeo del patrimonio culturale*, Venezia, Cafoscarina, 2011

## Sitografia

### **Codice dei beni culturali e del paesaggio**

<http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/04042dl.htm>

### **Convenzione per la protezione dei Beni Culturali in caso di conflitto armato L'Aja 1954**

<http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/SG->

[MiBAC/documents/1352909513694\\_convenzione\\_conflitto\\_armato\\_italiano.pdf](http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/SG-MiBAC/documents/1352909513694_convenzione_conflitto_armato_italiano.pdf)

### **D. Lgs. 153/99**

<http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/99153dl.htm>

### **D. Lgs 460/97: "Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale"**

<http://www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/97460dl.htm>

### **Ennezerotre: Concept di progetto, a cura di N03! e Alessandro Bettonagli Entertainment Architecture**

<http://www.ennezerotre.it/portfolio/museo-storico-delleta-veneta/>

### **FAI: Che cosa è un museo: storia, finalità, organizzazione – l'ecomuseo**

[http://www.fondoambiente.it/upload/oggetti/Che\\_cosa\\_e\\_1\\_museo.pdf](http://www.fondoambiente.it/upload/oggetti/Che_cosa_e_1_museo.pdf)

**Fondazione Bergamo nella Storia:** I fili della Storia

<http://www.bergamoestoria.it/pdf/FBS-fili-della-storia-2015.pdf>

**Fondazione Bergamo nella Storia:** Regolamento Statuto e Bilanci della Fondazione

<http://fondazione.bergamoestoria.it/regolamenti.aspx>

**Fondazione Bergamo nella Storia:** Scheda percorso espositivo sala 1

[http://www.palazzodelpodesta.it/museo\\_sala1.aspx](http://www.palazzodelpodesta.it/museo_sala1.aspx)

**Fondazione Bergamo nella Storia:** Scheda percorso espositivo sala 3

[http://www.palazzodelpodesta.it/museo\\_sala3.aspx](http://www.palazzodelpodesta.it/museo_sala3.aspx)

**Fondazione Bergamo nella Storia:** Scheda percorso espositivo sala 3

[http://www.palazzodelpodesta.it/museo\\_sala5.aspx](http://www.palazzodelpodesta.it/museo_sala5.aspx)

**ICOM:** Codice etico dell'ICOM per i musei

<http://archives.icom.museum/codes/italy.pdf>

**ICOM:** Statuto, Art. 3

<http://icom.museum/the-organisation/icom-statutes/3-definition-of-terms/#sommairecontent>

**Ilsole24ore:** Sole 24 smartphone

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2015-01-21/in-crisi-cellulari-e-tablet-italia-bene-solo-smartphone-094853.shtml?uuid=ABHx9QhC>

**Istat:** Cittadini e nuove tecnologie

<http://www.istat.it/it/archivio/143073>

**Istat:** I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia

<http://www.istat.it/it/archivio/105061>

**La città visibile**

<http://www.lacittavisibile.eu/>

**Musei capitolini:** Tour virtuale

[http://www.museicapitolini.org/museo\\_digitale/tour\\_virtuale](http://www.museicapitolini.org/museo_digitale/tour_virtuale)

**Musei-it:** Step by Step 2.0: un tablet come guida

<http://www.musei-it.com/palazzo-madama-step-by-step-2-0-un-tablet-come-guida/>

**Museo Nazionale del Cinema di Torino** WI-FI, tecnologie digitali e mobile per un museo aperto a tutti

<http://www.museocinema.it/closeup.php?id=614>

**Palazzo Madama** Torino: Progetto "Step by Step 2.0"

[http://www.palazzomadamat torino.it/mostra.php?id\\_evento=183#](http://www.palazzomadamat torino.it/mostra.php?id_evento=183#)

**Peggy Guggenheim: Mission**

<http://www.guggenheim-venice.it/membership/mission.html>

**Per filo e per segni**

<http://www.perfiloepersigni.it/home.asp?Lingua=ITA>

**Pinacoteca di Brera: Mission**

<http://images.brera.beniculturali.it//f/esportazione/ca/carta2013>

**Progetto MUVI**

<http://www.url.it/muvi/progetto.htm>

**Raccomandazione R (98) 5 del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa**

<http://151.12.58.195/opencms/opencms/dbcpit/sito->

[DBCPItaliano/Contributi/visualizza\\_asset.html?id=10487&pagename=10448](http://151.12.58.195/opencms/opencms/dbcpit/sito-DBCPItaliano/Contributi/visualizza_asset.html?id=10487&pagename=10448)

**Unesco: Convenzione sulla Protezione del Patrimonio Mondiale, culturale e naturale dell'Umanità**

<http://www.unesco.it/cni/index.php/convenzione>

**Unesco: Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale**

[http://www.unesco.it/\\_filesPATRIMONIOimmateriale/convenzionePatrImm.pdf](http://www.unesco.it/_filesPATRIMONIOimmateriale/convenzionePatrImm.pdf)

**Unipd:** Progetto “Il museo si racconta”

[http://www.unipd.it/musei/geologia/museo\\_racconta.html](http://www.unipd.it/musei/geologia/museo_racconta.html)