

Politecnico di Torino

Anno Accademico 2025/2026

Dipartimento di Architettura e Design

Corso di Laurea Magistrale

Design Sistemico

Tesi di Laurea Magistrale

Luglio 2025

Design Sistemico per il patrimonio
industriale:

Comprendere la complessità e progettare
le connessioni dell'ecosistema museale e
archivistico d'impresa del Piemonte.

Relatore:

Asja Aulisio

Corelatore:

Elena Dellapiana

Candidati:

Luis Francisco Sanabria Bravo

Simone Salomone



**Politecnico
di Torino**

Indice

Abstract	6		
Glossario	8		
 1 Raccontare la cultura d'impresa	12		
1.1 L'evoluzione del paradigma museale nella contemporaneità	14		
1.1.1 Evoluzione del museo a livello terminologico	16		
1.1.2 Il museo come impresa culturale	18		
1.1.3 Beni culturali, il concetto e la sua conservazione	20		
1.2 I musei d'impresa: origine e affermazione	22		
1.2.1 Origine ibrida dei musei d'impresa	24		
1.2.2 Nascita e sviluppo dei musei d'impresa in Italia	26		
1.3 I musei d'impresa: caratteristiche e classificazione	28		
1.3.1 La ricerca di un'identità: verso una definizione	30		
1.3.2 L'orizzonte cronologico e l'oggetto di studio	31		
1.3.3 Tassonomie e tipologie	32		
1.3.4 Eterogeneità e sfide di catalogazione	33		
1.3.5 Requisiti per la musealità e standard di qualità	35		
1.3.6 Il Codice del Terzo Settore	37		
1.3.7 Forme giuridiche	39		
1.3.8 Evoluzione: dal prodotto al consumatore	40		
1.3.9 Brand Land: porta del territorio e del paesaggio	42		
1.4 Le motivazioni dietro un museo d'impresa	44		
1.4.1 La componente soggettiva	46		
1.4.2 La componente aziendale	47		
1.4.3 La componente sociale	48		
1.5 Il legame con il territorio: ecomusei e musei di distretto	50		
1.5.1 Musei distrettuali	52		
1.5.2 Sistemi e reti museali	53		
1.6 Il concetto di turismo industriale	56		
1.6.1 Dalle radici storiche alla modernità	58		
1.6.2 La visione olistica del turismo industriale	59		
 2 Stato dell'arte del patrimonio d'impresa	60		
2.1 La visione dell'Unione Europea	62		
2.1.1 Costruzione dell'Identità Europea	64		
2.1.2 Svolta digitale, patrimonio come risorsa digitale	67		
2.1.3 Normative europee per il patrimonio industriale	69		
2.1.4 L'Eredità industriale europea e Il valore degli spazi	71		
2.2 Il modello italiano	72		
		2.2.1 Infrastruttura digitale: Il Portale degli Archivi	74
		2.2.2 Network associativi nazionali e distrettuali	75
		2.2.3 Preservare i siti d'archeologia industriale	78
		2.2.4 Archivi e fondazioni di conservazione	79
		2.3 L'ecosistema piemontese	82
		2.3.1 Musei e archivi d'impresa in Piemonte	84
		2.3.2 Memorie del progetto e dell'industria	85
		2.3.3 Turismo industriale in Piemonte	86
		2.3.4 Musei diffusi e musei distrettuali	87
		2.3.5 Confronto con la situazione archivistica lombarda	89
 3 Progettare per il patrimonio industriale	90		
		3.1 Premessa ai casi studio	92
		3.1.1 Criteri di selezione e organizzazione	94
		3.2 Casi Studio	96
		3.3 Il Design Sistemico per i musei e gli archivi d'impresa	130
		3.3.1 Il Design Sistemico, un processo iterativo	132
		3.3.2 Archivi e musei come ecosistema	136
 4 Analisi del contesto rilievo olistico	138		
		4.1 Definire il modello d'analisi: criteri e motivazioni	140
		4.1.1 Obiettivi preliminari del rilievo olistico	142
		4.1.2 Definizione dei confini del contesto di ricerca	143
		4.1.3 Argomenti e categorie del database	144
		4.2 Rilievo olistico	146
		4.2.1 Demografia	150
		4.2.2 Economia	151
		4.2.3 Energia	152
		4.2.4 Istruzione	154
		4.2.5 Turismo e Cultura	156
		4.2.6 Musei e Archivi d'Impresa	163
		4.3 Sintesi degli esiti d'indagine	168
		4.3.1 Lettura critica	170
 5 Analisi del contesto: sfide e opportunità	172		
		5.1 Premessa all'analisi	174
		5.1.1 Classificazione e lettura dei fact sheets	176
		5.2 Sfide e opportunità	178
		5.2.1 Diversificazione	180

5.2.2 Digitalizzazione	192
5.2.3 Comunicazione	204
5.2.4 Frammentazione	222
5.6 Relazioni tra opportunità e sfide	234
5.6.1 Mappa delle connessioni	236
5.7 Interviste	238

 6 Progetto sistemico	250
6.1 Roadmap del sistema	252
6.1.1 Introduzione allo strumento	254
6.1.2 Il circuito: progettazione e architettura	257
6.1.3 Verso il modello sistemico	262
6.2 Criteri e prospettive di valutazione	272
6.2.1 Il podcast: un fenomeno comunicativo	274
6.2.2 Scelta del progetto da approfondire	278
6.3 Approfondimento su itinerari e podcast	280
6.3.1 Itinerari: architettura e flusso di fruizione	282
6.3.2 Podcast: struttura editoriale e tone of voice	284
6.3.3 Mockup della sezione "Itinerari"	286

 7 Conclusioni	290
7.1 Considerazioni finali e sviluppi futuri	292
7.1.1 Considerazioni finali	294
7.1.2 Sviluppi futuri	295

 8 Bibliografia e sitografia	296
--	------------

Abstract

[ita]

L'elaborato indaga il ruolo del design sistemico nell'ambito della cultura e del turismo, con particolare attenzione al potenziale dell'ecosistema dei musei e degli archivi d'impresa in Piemonte. Partendo dall'analisi dell'evoluzione del paradigma museale, la ricerca considera il museo d'impresa come istituzione in continua trasformazione e strumento di storytelling territoriale, capace di connettere la storia produttiva aziendale alle dinamiche di innovazione, turismo industriale e rigenerazione urbana.

Attraverso lo studio dello stato dell'arte a livello europeo e italiano, il lavoro evidenzia come il modello piemontese, pur radicato in un territorio con una solida vocazione manifatturiera e un forte orientamento al design, presenti una marcata frammentazione e una carenza di coordinamento rispetto ad altre reti più strutturate. Per analizzare le criticità di questo contesto complesso, la tesi adotta la metodologia del Design Sistemico, applicandola al patrimonio d'impresa piemontese. La ricerca, condotta attraverso metodi quantitativi e qualitativi e l'analisi critica di casi studio nazionali e internazionali, ha permesso di identificare le principali problematiche del settore.

Da questa analisi emergono quattro sfide centrali: la diversificazione dell'offerta, la valorizzazione della digitalizzazione, il miglioramento della comunicazione verso il pubblico e il superamento della frammentazione e dell'isolamento.

Per rispondere a queste criticità, lo studio ha individuato una serie di opportunità progettuali emerse sia dalla ricerca desk sia dal confronto diretto con gli stakeholder. L'esito di questo processo è una Roadmap strategica che propone interventi coordinati per consolidare la presenza di musei e archivi d'impresa sul territorio, attraverso una visione orientata alla collaborazione, all'accessibilità e all'apertura verso il futuro, tanto sul piano tecnologico quanto su quello sociale.

A questa visione strategica si affianca un approfondimento progettuale su una delle dimensioni più concrete del sistema: un'iniziativa che integra itinerari fisici e contenuti podcast per creare esperienze capaci di ridurre il senso di isolamento e frammentazione percepito da musei e archivi d'impresa.

La tesi dimostra come lavorare verso obiettivi condivisi, mettendo a sistema risorse, competenze e patrimoni, generi vantaggi che vanno ben oltre il singolo ente: la valorizzazione incrociata delle collezioni aumenta la visibilità di ciascun museo, amplia il pubblico potenziale, riduce i costi di produzione dei contenuti digitali e contribuisce a costruire un'identità culturale territoriale più coesa e riconoscibile. In questo quadro, Torino e il Piemonte dispongono di un patrimonio industriale e culturale sufficientemente ricco e articolato da poter costituire un modello di riferimento per altri contesti territoriali.

[eng]

This thesis investigates the role of systemic design in the field of culture and tourism, with particular attention to the potential of the corporate museum and archive ecosystem in Piedmont. Starting from an analysis of the evolution of the museum paradigm, the research considers the corporate museum as an institution in continuous transformation and a tool for territorial storytelling, capable of connecting a company's productive history to the dynamics of innovation, industrial tourism, and urban regeneration.

Through a study of the state of the art at both European and Italian levels, the work highlights how the Piedmontese model though rooted in a territory with a strong manufacturing vocation and a marked design orientation exhibits significant fragmentation and a lack of coordination compared to other, more structured networks. To analyse the critical issues of this complex context, the thesis adopts the Systemic Design methodology, applying it to Piedmontese corporate heritage. The research, conducted through quantitative and qualitative methods and the critical analysis of national and international case studies, has made it possible to identify the main challenges facing the sector.

From this analysis, four central challenges emerge: the diversification of the offering, the enhancement of digitalisation, the improvement of public-facing communication, and overcoming fragmentation and isolation. To address these critical issues, the study has identified a series of design opportunities arising from both desk research and direct engagement with stakeholders. The outcome of this process is a strategic Roadmap that proposes coordinated interventions to consolidate the presence of corporate museums and archives across the territory, through a vision oriented towards collaboration, accessibility, and openness to the future both on a technological and a social level. Complementing this strategic vision is a

design-focused exploration of one of the most concrete dimensions of the system: the development of an initiative that integrates physical itineraries and podcast content to create experiences capable of reducing the sense of isolation and fragmentation perceived by corporate museums and archives.

The thesis demonstrates how working towards shared goals systematising resources, competences, and heritage generates benefits that extend well beyond the individual institution: it promotes the cross-valorisation of collections, increases the visibility of each museum, broadens the potential audience, reduces the production costs of digital content, and contributes to building a more cohesive and recognisable territorial cultural identity. Within this framework, Turin and Piedmont possess an industrial and cultural heritage sufficiently rich and articulated to serve as a reference model for other territorial contexts.

Glossario

Patrimonio Industriale

Il patrimonio industriale è costituito da siti, strutture, complessi, aree e paesaggi, nonché dai relativi macchinari, oggetti o documenti che testimoniano processi industriali passati o in corso di produzione, estrazione di materie prime, loro trasformazione in beni e le relative infrastrutture energetiche e di trasporto. Il patrimonio industriale riflette il profondo legame tra l'ambiente culturale e quello naturale, poiché i processi industriali, siano essi antichi o moderni, dipendono da fonti naturali di materie prime, energia e reti di trasporto per produrre e distribuire prodotti a mercati più ampi. Comprende sia beni materiali, immobili e mobili, sia dimensioni immateriali come il know-how tecnico, l'organizzazione del lavoro e dei lavoratori e il complesso retaggio sociale e culturale che ha plasmato la vita delle comunità e ha portato a importanti cambiamenti organizzativi in intere società e nel mondo in generale.

The International Committee for the Conservation of the Industrial Heritage, Dublin Principles. Adopted by the 17th ICOMOS General Assembly on 28 November 2011, Parigi, 2011

Patrimonio Culturale Materiale

Sono considerati «patrimonio culturale»:

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

UNESCO, Convenzione per la protezione del patrimonio mondiale culturale e naturale . Adottata durante la Conferenza Generale dell'UNESCO del 16 Novembre 1972, Parigi, 1972

Patrimonio Culturale Immateriale

Il patrimonio culturale non è costituito soltanto da monumenti e collezioni di oggetti, ma anche da tutte le tradizioni vive trasmesse dai nostri antenati: espressioni orali, incluso il linguaggio, arti dello spettacolo, pratiche sociali, riti e feste, conoscenza e pratiche concernenti la natura e l'universo, artigianato tradizionale.

Questo patrimonio culturale immateriale è fondamentale nel mantenimento della diversità culturale di fronte alla globalizzazione. La sua comprensione aiuta il dialogo interculturale e incoraggia il rispetto reciproco dei diversi modi di vivere.

La sua importanza non risiede tanto nella manifestazione culturale in sé, bensì nella ricchezza di conoscenza e competenze che vengono trasmesse da una generazione all'altra.

L'elemento candidabile, per la cui iscrizione è criterio fondamentale non il valore universale bensì la rappresentatività della diversità e della creatività umana, deve possedere le seguenti caratteristiche:

- essere trasmesso di generazione in generazione;
- essere costantemente ricreato dalle comunità e dai gruppi in stretta correlazione con l'ambiente circostante e con la sua storia;
- permettere alle comunità, ai gruppi nonché alle singole persone di elaborare dinamicamente il senso di appartenenza sociale e culturale;
- promuovere il rispetto per le diversità culturali e per la creatività umana;
- diffondere l'osservanza del rispetto dei diritti umani e della sostenibilità dello sviluppo di ciascun paese.

UNESCO, Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, Parigi, 2003

Fonti Orali

Le fonti orali sono prodotte registrando con vari dispositivi audio e audiovisivi eventi comunicativi che avvengono mediante l'uso di una varietà linguistica (lingua, dialetto), sia essa parlata o segnata. Evento comunicativo è un concetto ampio, che include le interviste, cioè le narrazioni dialogiche condotte per ricerca, ma anche espressioni poetiche o canore, manifestazioni pubbliche come comizi o riunioni o deposizioni nei processi, scambi dialogici privati come messaggi vocali. Questi eventi comunicativi hanno una caratteristica comune: per essere considerati potenziali fonti orali essi devono avvenire attraverso una varietà linguistica, cioè una lingua o un dialetto (quale che sia la distinzione tra i due ambiti). Una varietà linguistica parlata, quindi non scritta: questa è una delimitazione, oppure segnata, cioè includendo anche le lingue dei segni, come la Lis. Inoltre, ulteriore delimitazione, questi eventi comunicativi diventano propriamente “fonti orali” quando sono registrati, con vari dispositivi si dice: in formato audio o audiovisivo, cioè con tutti i dispositivi che la tecnologia consente o ha consentito nel passato.

Ministero della Cultura Direzione Generale Archivi, Tavolo permanente per le fonti orali. Vademecum per il trattamento delle fonti orali, Roma, 2023, p. 9

Design Sistemico

Il Design Sistemico è un approccio culturale che identifica le relazioni tra le parti di un sistema come gli elementi che generano il sistema stesso. Si occupa dei flussi di materia, energia e informazione al fine di sviluppare sistemi aperti ispirati alle dinamiche dei sistemi naturali. Seguendo questo modello, l'output di un processo diventa l'input per un altro, evitando gli sprechi e creando nuovo valore.

Il Design Sistemico si basa su 5 principi:

- Gli output di un sistema diventano input per un'altra filiera produttiva.
- Le relazioni generano il sistema stesso.
- I sistemi autopoietici supportano e si rigenerano, co-evolvendo congiuntamente.
- Il contesto operativo è locale e privilegia l'utilizzo consapevole delle risorse locali.
- L'umanità è un focus del progetto.

Systemic Design Lab, Chi Siamo, consultato il 23 aprile 2026. <https://www.systemicdesignlab.it/it/about>

Brand Heritage

Il brand heritage può essere inteso come quella dimensione dell'identità del brand (brand identity) che si fonda sulla longevità e sulla storia dell'impresa. Esso è, infatti, il risultato di un rapporto consolidato con il mercato derivante da un processo di sedimentazione del brand e dal rapporto con i suoi utilizzatori. Il brand heritage rappresenta, pertanto, una sintesi fra gli attributi della marca, i valori intangibili ad essa associati e altri fattori di lungo periodo, come la longevità e la reputazione di marca. In altri termini, esso riassume, al tempo stesso, brand positioning, brand personality e brand reputation.

Alternative Group, Definizione di Heritage, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.glossariomarketing.it/significato/heritage/>

Phygital

Dall'inglese phygital, parola macedonia composta dall'inizio della parola phy(sical) 'fisico' e dalla fine della parola (di)gital 'digitale'. Può essere impiegato sia come aggettivo sia come sostantivo al fine di indicare una modalità che unisce la presenza fisica alla dimensione digitale.

Accademia della Crusca, Elenco delle parole nuove, consultato il 11 aprile 2026. <https://accademiadellacrusca.it/it/parole-nuove/phygital/23518>

Gamification

Utilizzo di meccanismi tipici del gioco e, in particolare, del videogioco (punti, livelli, premi, beni virtuali, classifiche), per rendere gli utenti o i potenziali clienti partecipi delle attività di un sito e interessarli ai servizi offerti.

Enciclopedia Treccani, Neologismi (2013): Gamification, consultato il 11 aprile 2026. [https://www.treccani.it/vocabolario/gamification_\(Neologismi\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/gamification_(Neologismi)/)

Edutainment

Settore dell'editoria multimediale i cui prodotti uniscono all'intento educativo quello di divertire chi deve apprendere una determinata materia. Assume questa denominazione dall'unione delle parole inglesi education "educazione" ed entertainment "intrattenimento".

Enciclopedia Treccani, Vocabolario online: Edutainment, consultato il 11 aprile 2026. <https://www.treccani.it/vocabolario/edutainment/>



01

**Raccontare la
cultura d'impresa**

L'evoluzione del paradigma museale nella contemporaneità

L'istituzione museale rappresenta un elemento rilevante nello sviluppo della cultura occidentale, dimostrando una grande capacità di resistenza e, al contempo, di costante trasformazione. La sua storia, negli ultimi tre secoli, è caratterizzata da un adattamento continuo a sollecitazioni esterne che l'hanno portata a ridefinire la propria identità, le proprie funzioni e la propria relazione con il pubblico e il territorio. Comprendere questa evoluzione è un presupposto fondamentale per inquadrare la nascita e lo sviluppo del museo d'impresa, che emerge come esito di tre processi:

1. la dilatazione del concetto di "bene culturale";
2. la trasformazione del museo in un'impresa culturale;
3. l'integrazione dell'istituzione museale nel tessuto socio-economico¹.

¹ Fiorella Bulegato, I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design, Roma, Carocci, 2008, pp. 17-18

1.1.1 Evoluzione del museo a livello terminologico

Per decifrare le trasformazioni dell'istituzione museale contemporanea, è importante analizzare l'evoluzione del concetto fondante, ovvero il "museo". Questo percorso non è meramente "lessicale", ma riflette un mutamento di paradigma riguardo la sua natura, le sue finalità e il suo ruolo sociale. L'analisi della definizione ufficiale elaborata dall'International Council of Museums (ICOM), l'organismo internazionale che dal 1946 coordina i musei a livello globale, offre un punto di vista inedito per osservare questi cambiamenti.

La definizione ICOM del 2022, oggi riconosciuta a livello internazionale, descrive il museo come «un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che compie ricerche, collezione, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale, materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano in modo etico e professionale e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze»². Questa formulazione, giunta alla sua forma definitiva nel 1975, condensa in sé una serie di cambiamenti di paradigma. Il percorso che ha portato a questa definizione mostra un chiaro slittamento:

Si passa da un'idea di museo come "collezione di oggetti" (1951) a quella di museo come "istituzione con finalità di conservazione, studio, educazione e diletto". Questo non è un semplice cambio di terminologia, ma il segno di un passaggio fondamentale: il museo non è definito più da cosa materialmente contiene, ma dalle attività che svolge e le figure che serve. La natura di servizio pubblico viene progressivamente rimarcata. La formula "senza scopo di lucro" delimita la sua sfera da quella del mercato, mentre il processo di definizione dei suoi fruitori si trasforma significativamente: da un generico "interesse generale" (1951) si passa a un più puntuale servizio prima alla "comunità" (1961), poi alla "società e al suo sviluppo" (2004) e, infine "accessibili e inclusivi" (2022). Il museo

si carica così di una responsabilità proattiva nello sviluppo sociale. Dalla definizione del 2004 a quella del 2022 emerge una nuova responsabilità per il museo, ovvero l'impegno attivo per la sostenibilità ambientale e sociale sia a livello operativo sia comunicativo. Parallelamente alla ridefinizione della sua missione, cambia radicalmente la concezione di ciò che il museo è chiamato a tutelare e valorizzare. L'evoluzione terminologica relativa ai suoi contenuti è testimone di una progressiva democratizzazione del concetto di patrimonio:

1948: "Oggetti artistici, tecnici, storici o archeologici"³. L'ottica è quella di una cultura intesa come somma di capolavori, selezionati in base a canoni estetici e storici rigidamente definiti da un'élite colta.

1951: "Elementi di valore culturale"⁴. La definizione inizia a farsi più ampia e astratta, pur rimanendo ancorata a un'idea di "valore" intrinseco.

1961: "Beni culturali"⁵. È un passaggio cruciale che riflette l'influenza di varie correnti di pensiero, come quelle italiane, che iniziano a considerare il patrimonio in un'ottica più sistemica e giuridica.

1971/1974: "Testimonianze rappresentative della natura e dell'uomo"⁶ e "testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente"⁷. Si introduce il concetto di "testimonianza", che va oltre l'oggetto in sé per valorizzare il suo significato storico, scientifico e/o identitario. Il riferimento all' "ambiente" segna l'ingresso di una visione maggiormente legata al contesto, mentre il termine "uomo" introduce la dimensione sociale.

2004: "Testimonianze materiali e immateriali"⁸. Questo è l'ampliamento più significativo, che riconosce pari importanza al patrimonio tangibile e a quello intangibile. Il museo non conserva solo oggetti, ma si fa custode di tradizioni, saperi, linguaggi e pratiche sociali, riconoscendoli come testimonianze viventi di una comunità e la base per la creazione di nuovi artefatti.

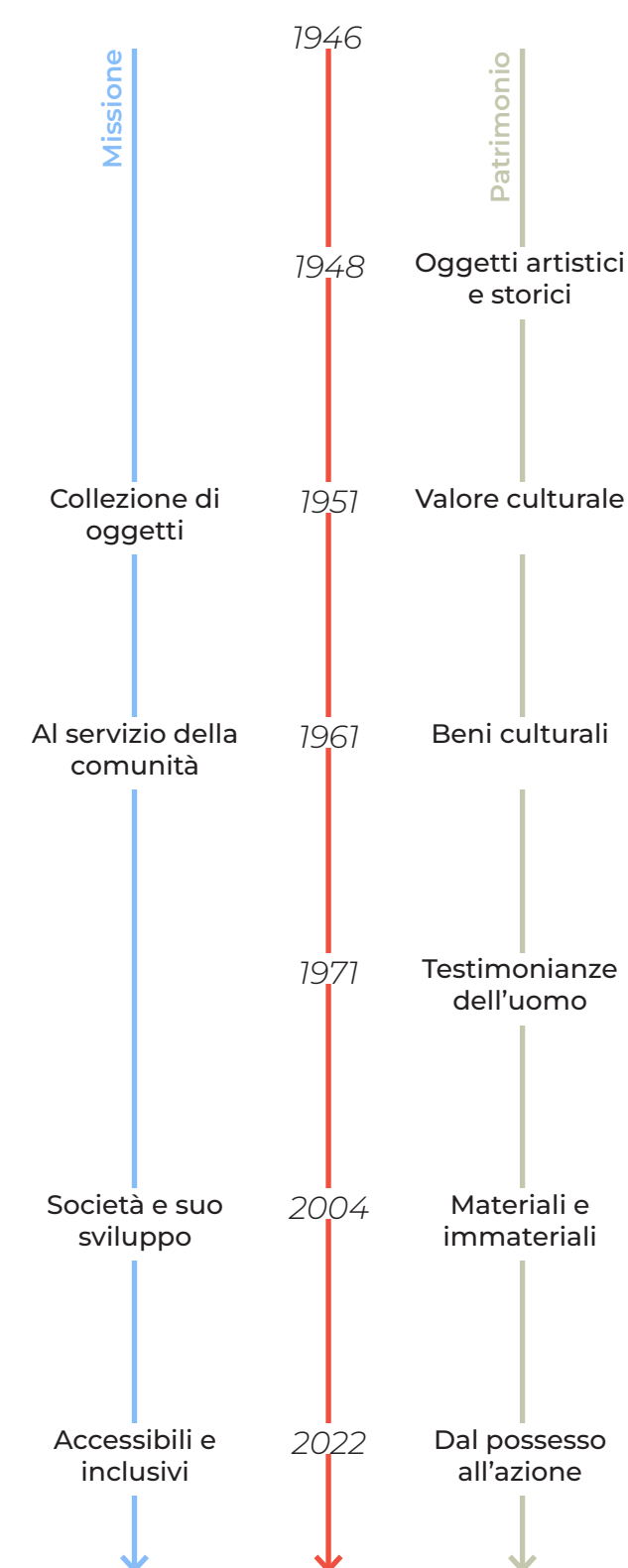
² International Council of Museums, The power of Museums, Praga, 2022
³ ICOM, First General Biennial Conference, Parigi, 1948
⁴ ICOM, Revision of the ICOM Statutes, 1951
⁵ ICOM, Revision of the ICOM Statutes, 1961
⁶ ICOM, Grenoble, The museum in the service of man, today and tomorrow: the museum's educational and cultural role, 1971
⁷ ICOM, The museum and the modern world, Copenhagen, 1974
⁸ ICOM, Museums and Intangible Heritage, Seoul, 2004
⁹ ICOM, The power of Museums, Praga, 2022

2022: "Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità"⁹. La nuova definizione segna il passaggio dal museo come "contenitore di oggetti" al museo come istituzione al servizio della società. Non si parla più solo di ciò che il museo possiede, ma di come agisce. Se le finalità ultime del museo "studio, educazione e diletto" rimangono sostanzialmente immutate dal 1951, è attraverso l'evoluzione delle sue funzioni che si è attuata la sua modernizzazione. La definizione ICOM enfatizza sempre più la triade "ricerca, conservazione e comunicazione".

- Ricerca: La ricerca non viene più considerata un'attività secondaria. Assume invece un ruolo primario, in quanto fornisce le conoscenze di base e la correttezza scientifica indispensabili per un'azione di valorizzazione coerente ed efficace.
- Conservazione: Rimane la funzione cardine, ma il suo significato si espande: non è solo preservazione fisica, ma anche documentazione, restauro e, nel caso del patrimonio immateriale, registrazione e trasmissione.
- Comunicazione: È la sfera che ha registrato il mutamento più significativo. Il passaggio da "esporre" a "comunicare" segna il superamento del modello unilaterale a favore di una relazione interattiva. Ciò comporta un focus su come si trasmettono i contenuti (mediazione), a chi (accessibilità) e con quali mezzi (linguaggi e tecnologie). In questo quadro, la tradizionale esposizione perde il suo ruolo esclusivo, diventando una delle tante forme di comunicazione possibili.

In conclusione, il percorso definitorio dell'ICOM riflette la transizione del museo da istituzione prevalentemente conservativa a istituzione dal marcato carattere sociale ed educativo. Il suo ruolo si è ridefinito bilanciando preservazione storica e responsabilità verso la comunità, evoluzione che fonda l'affermazione di forme museali innovative come il museo diffuso e il museo d'impresa¹⁰.

¹⁰ F. Bulegato, I musei d'impresa, cit., pp. 18-19



1.1.2 Il museo come impresa culturale

A partire dagli ultimi decenni del Novecento, parallelamente all'evoluzione teorica, il museo ha subito una profonda trasformazione gestionale ed economica. Questo cambiamento è stato innescato da diversi fattori concomitanti: la crescente competizione nel panorama culturale globale, la riduzione dei finanziamenti pubblici e, non da ultimo, una mutata sensibilità del pubblico, sempre più abituato a standard elevati di accoglienza e di esperienza. L'immagine del museo come istituzione statica e autoreferenziale si è progressivamente dissolta, sostituita da quella di un'organizzazione dinamica, capace non solo di generare stimoli culturali ma anche di produrre significativi ritorni economici, sia diretti che indiretti.

In questo contesto, architetture iconiche e dal forte impatto visivo, spesso firmate da star dell'architettura internazionale, hanno assunto un ruolo strategico. Esempi come il Guggenheim Museum di Bilbao di Frank Gehry [Fig. 1] o il Mart di Rovereto di Mario Botta [Fig. 2] non sono stati concepiti come

semplici contenitori, ma come veri e propri "motori" di riqualificazione urbana e di sviluppo territoriale. Di conseguenza, il museo si configura oggi come un polo di attrazione turistica fondamentale, un generatore di ricadute economiche per il contesto locale e un fattore decisivo nel posizionamento dell'immagine cittadina.

Per far fronte a costi di gestione crescenti e alla necessità di autonomia finanziaria, i modelli di gestione hanno quindi virato decisamente verso una concezione del museo come impresa culturale. Questo ha significato tentare di applicare logiche e strumenti di management mutuati dal settore privato, anche all'interno di istituzioni pubbliche. Nei musei statali e comunali è stata fortemente incentivata la ricerca di fonti di finanziamento autonome e integrate. Affiancando gli introiti legati all'ingresso, i musei hanno ampliato il proprio panorama delle entrate attraverso una serie di servizi e offerte complementari, quali:

Vendite dirette: bookshop, caffetterie e ristoranti.

Servizi a valore aggiunto: visite guidate, attività educative, noleggio di audioguide. Merchandising: commercializzazione di prodotti che estendono l'identità del museo attraverso simboli e i contenuti più riconoscibili. Utilizzo degli spazi: Affitto di sale per eventi privati, congressi, mostre temporanee e conferenze. Fundraising e partnership: Sviluppo di forme associative, sponsorizzazioni corporate, partnership strategiche e, in alcuni casi, la creazione di fondazioni di partecipazione pubblico-privato.

In questo quadro, il soggetto privato, e in particolare l'impresa, non è più visto soltanto come un finanziatore esterno (sponsor), ma diventa esso stesso produttore e attore protagonista nel panorama culturale, assumendo un ruolo attivo nella progettazione e nella realizzazione diretta di iniziative culturali. Tale coinvolgimento si traduce in interventi di natura e portata diverse, che spaziano dall'allestimento di mostre temporanee di grande richiamo fino alla creazione di veri e propri musei d'impresa, raccolte permanenti o collezioni aziendali,

concepiti non più come semplici operazioni di immagine, bensì come autentici progetti culturali dotati di una propria identità e finalità¹¹.



Figura 1 Guggenheim Museum di Bilbao. Crediti: Bioedil progetti



Figura 2 Mart - Museo di arte moderna e contemporanea. Crediti: Mart

¹¹ Ivi, pp.19-21



1.1.3 Beni culturali, il concetto e la sua conservazione

Il dibattito contemporaneo sull'identità dell'istituzione museale ha portato in primo piano una caratteristica distintiva del contesto italiano: il rapporto organico tra musei e territorio. Questo legame, profondamente radicato in realtà multiple, stratificate storicamente e diversificate a livello regionale, è stato oggetto di riflessione da parte di autorevoli voci come Salvatore Settis, che ha più volte richiamato l'attenzione sulla necessità di preservare l'integrità del patrimonio culturale nazionale.

Secondo Settis, il valore unico dell'Italia non risiede solamente nella somma dei suoi singoli monumenti, musei e bellezze naturali, ma soprattutto nella loro fusione in un insieme organico. Il bene culturale più prezioso diventa così il contesto (ovvero il continuum tra monumenti, città e cittadini) di cui fanno parte integrante non solo le strutture fisiche, ma anche quella "cultura della conservazione" che ne ha permesso la trasmissione fino ai nostri giorni¹² [Fig. 3]. Un contributo fondamentale a questo ampliamento di prospettiva sui beni culturali

è stato offerto da Andrea Emiliani [fig. 1] che, nel 1974, anno di istituzione del Ministero per i Beni Culturali e Ambientali, ha promosso con lo slogan "dal museo al territorio"¹³ l'approccio del "museo diffuso" e degli ecomusei. Questo nuovo orientamento, già presente in altri paesi europei, ha esteso il concetto di "monumento" oltre le tradizionali categorie di antichità e belle arti, comprendendo tutte le tracce materiali del percorso storico e dell'operare umano (ad esempio: testimonianze di arte, artigianato, scienza e tecnica, agricoltura, attività mineraria, archeologia industriale, architettura del paesaggio, nonché infrastrutture come ponti, strade e sistemi di trasporto).

Da questa impostazione museologica deriva un modello organizzativo di tipo reticolare, profondamente ancorato al territorio grazie a un confronto continuo con centri di ricerca, realtà produttive e istituzioni scolastiche. In questo modo il museo estende il proprio mandato al di là della semplice conservazione, facendosi carico anche di funzioni informative,

didattiche e ricreative che ne accrescono l'impatto e la rilevanza sul piano sociale.

Prende forma così un museo partecipativo, custode dell'identità locale e pienamente radicato nel proprio contesto, capace di dialogare con un paesaggio culturale stratificatosi nel corso dei secoli attraverso trasformazioni ambientali, sociali ed economiche, dalle eredità rurali fino a quelle industriali.

Questa espansione del campo storiografico verso la cultura materiale ha determinato l'accesso del patrimonio industriale alla sfera dei beni culturali degni di conservazione, spingendo contestualmente le imprese a riconoscere il valore culturale del proprio patrimonio documentario e storico e a farsi protagoniste della sua salvaguardia¹⁴.



Figura 3 Una restauratrice pulisce il David. Crediti: Guido Cozzi

¹² Salvatore Settis, Italia spa. L'assalto al patrimonio culturale, Torino, Einaudi, 2002, pp. 9-11

¹³ Andrea Emiliani, Dal museo al territorio. 1967-1974, Bologna, Edizioni Alfa Bologna, 1974

¹⁴ F. Bulegato, I musei d'impresa, cit., pp. 24-25



I musei d'impresa: origine e affermazione

Il museo d'impresa si presenta come un fenomeno dinamico e complesso, la cui origine non è attribuibile a un'unico filone, bensì a una sintesi storica e funzionale di istituzioni e di esigenze economiche. Questa composizione lo caratterizza come un punto di incontro tra tutela patrimoniale, divulgazione tecnico-scientifica e pianificazione strategica aziendale¹⁵.

¹⁵ Ivi, pp. 25-29

1.2.1 Origine ibrida dei musei d'impresa

Il museo d'impresa ha un'origine risalente a un'attenzione sviluppatasi nel corso del '800, quando le grandi aziende compresero il potenziale valore del proprio patrimonio archivistico e manifatturiero, decidendo progressivamente di renderlo fruibile al pubblico. Storicamente, il primo impulso per la creazione dei musei di impresa non fu unicamente interno all'azienda, ma si intrecciò con le strutture educative e culturali esistenti in quel periodo. Il fenomeno affonda le sue radici nella tradizione dei musei industriali e artistico-industriali europei, istituzioni nate spesso per colmare le lacune nella formazione tecnica e nella qualità del design. È così che da questi precedenti, il museo d'impresa acquisisce una duplice vocazione.

Analizzando la funzione, si nota che esso va oltre il ruolo di mero custode del passato: di fatto, i musei d'impresa si sono affermati come vere e proprie "officine del futuro". Questi enti non si limitano soltanto alla conservazione, ma agiscono come laboratori di idee dove le antiche metodologie produttive vengono riscoperte, rivisitate e applicate con l'ausilio di strumentazioni moderne. Questo processo dinamico trasforma la storia in un driver per l'innovazione, generando prodotti e concetti di nuova concezione¹⁶.

Per comprendere la natura dei musei d'impresa, è importante analizzare i modelli istituzionali ottocenteschi che ne hanno plasmato la sua evoluzione, focalizzati sulla dualità tra il filone estetico-applicativo e quello tecnico-scientifico.

L'evoluzione della museologia industriale europea nel XIX secolo trova le sue radici in due archetipi fondamentali, profondamente diversi per origine e finalità, che hanno delineato il perimetro nel quale si sarebbe orientato il dibattito internazionale sull'educazione tecnica e il gusto estetico. Da un lato, il modello britannico si presentò nell'esperienza del South Kensington Museum (SKM) [Fig. 4], oggi universalmente noto come Victoria and Albert Museum (V&A). Si originò come una risposta diretta alla



Figura 4 South court del South Kensington Museum, 1886. Crediti: V&A

Grande Esposizione Internazionale del 1851, la quale, pur celebrando il primato produttivo del Regno Unito, aveva evidenziato un preoccupante divario qualitativo nel design rispetto ai manufatti dell'Europa continentale. Trasferito nel 1857 nel quartiere di South Kensington, il museo divenne il vessillo di un approccio estetico-applicativo, concepito non come una sterile galleria di oggetti preziosi, ma come un sofisticato strumento didattico volto alla riforma del sistema manifatturiero nazionale. L'obiettivo primario era il miglioramento della qualità dei prodotti britannici attraverso la promozione sistematica di una relazione tra bellezza e produzione industriale. Il museo operava con un forte intento pedagogico, mirando ad affinare i gusti degli artigiani, elevare la competenza estetica degli operai e, contemporaneamente, educare il pubblico generale a un consumo più consapevole e raffinato. Le sue collezioni, incentrate sul design, le arti decorative e l'architettura, erano esposte con criteri nuovi per l'epoca, dimostrando l'utilità pratica dell'arte nel processo di miglioramento dell'oggetto industriale, trasformando il museo in un vero e proprio laboratorio di estetica applicata.

Parallelamente a questa visione orientata al design, si consolidò in Francia l'approccio tecnico-scientifico incarnato dal Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) di Parigi [Fig. 5]. Fondato nel 1794, in pieno clima



Figura 5 Collezioni ferroviarie del Conservatoire delle arti e dei mestieri. Crediti: Paris FvDV

rivoluzionario, il CNAM rappresenta una delle più antiche e prestigiose istituzioni mondiali dedicate alla tecnologia e all'industria, nata con la missione di rendere accessibile al popolo la conoscenza dei segreti tecnici della produzione.

A differenza del modello londinese, focalizzato sulla forma, il Conservatoire pose l'accento sulla sostanza del progresso meccanico e scientifico. Il suo museo custodisce oggi un patrimonio di circa 80.000 oggetti che guidano l'intera evoluzione della tecnica umana, suddividendosi in sezioni cruciali che spaziano dagli strumenti scientifici di precisione ai materiali da costruzione, dalla meccanica complessa alle fonti di energia. All'interno delle sue sale, esempi celebri come l'armadio di fisica di Jacques Alexandre Charles o i resti del laboratorio di Antoine Laurent de Lavoisier testimoniano una visione del museo come archivio vivente del approccio scientifico. Dopo una profonda ristrutturazione conclusasi nel 2000, l'istituzione ha riaffermato il suo ruolo di pilastro nella ricerca sulla storia della scienza, mantenendo viva l'eredità di un sapere tecnologico inteso come bene collettivo e strumento di emancipazione sociale.

Questi due modelli, pur partendo da presupposti divergenti, l'uno focalizzato sulla raffinatezza del design e l'altro sulla potenza della macchina e dell'esperimento, hanno

costituito la matrice culturale comune da cui i musei d'impresa contemporanei hanno ereditato la propria complessa identità. La tensione tra la promozione dell'eccellenza estetica (eredità britannica) e la rigorosa conservazione della memoria tecnica (eredità francese) definisce ancora oggi le funzioni miste dei musei aziendali, i quali si trovano costantemente a bilanciare la celebrazione del prodotto come icona di stile e la documentazione del "saper fare" tecnologico¹⁷. La comprensione di questa dicotomia europea è, inoltre, una chiave di lettura importante per interpretare il panorama museale italiano del XIX secolo; l'Italia, nel tentativo di definire la propria via alla modernizzazione, cercò spesso di operare una sintesi tra queste due anime, oscillando tra la bellezza formale e la necessità di una solida istruzione scientifica per le proprie industrie nascenti. In questa prospettiva, il passaggio dal museo pubblico al museo d'impresa può essere inteso come il risultato finale di un processo di appropriazione, in cui l'azienda diventa il luogo fisico in cui l'estetica e la tecnica, finalmente, si fondono in un'unica narrazione identitaria.

¹⁶ Ivi, pp. 31-32

¹⁷ Ivi, pp. 33-35



1.2.2 Nascita e sviluppo dei musei d'impresa in Italia

Il contesto italiano post-unitario si presentò come uno scenario di profonda complessità, caratterizzato da un ritardo economico strutturale rispetto alle grandi potenze continentali e dall'urgenza di avviare un processo di modernizzazione che fosse al contempo tecnico, sociale e culturale.

In questo contesto si inserì il vivace dibattito sullo sviluppo delle istituzioni tecnico-industriali, le cui traiettorie furono fortemente modellate sull'osservazione dei grandi esempi europei, in particolare quelli francesi e britannici. Una svolta determinante in tal senso fu impressa dall'Esposizione Universale di Parigi del 1867, un evento che agì da catalizzatore per la coscienza nazionale: l'Italia riconobbe allora la necessità improrogabile di strutturare un sistema di istruzione tecnica d'avanguardia per evitare l'isolamento produttivo. Tuttavia, questa ambizione dovette scontrarsi con una resistenza culturale di lungo periodo, alimentata da una scarsa considerazione per il patrimonio industriale e da un sistema educativo che, ancorato al prestigio delle discipline umanistiche e dei licei classici, faticava a riconoscere dignità scientifica alla cultura del "fare"¹⁸.

La tensione tra il patrimonio retorico-filosofico e le nuove richieste del progresso tecnologico divennero così il tratto distintivo di un processo di riforma lento e spesso contraddittorio, dove la natura stessa dell'istruzione professionale rimaneva sospesa tra l'apprendistato pratico e l'aspirazione a una nuova forma di sapere tecnico-scientifico. In questo quadro di incertezza e sperimentazione, il governo italiano cercò di fornire una risposta istituzionale concreta deliberando, nel 1862, la fondazione del Regio Museo Industriale di Torino [Fig. 6].

Questa istituzione non fu concepita come un semplice deposito di macchinari obsoleti, ma venne esplicitamente modellata sul South Kensington Museum di Londra, riflettendo la volontà di creare un polo multifunzionale di respiro internazionale. Il Museo ricevette un mandato ambizioso e stratificato: doveva operare come un centro di irradiazione della conoscenza scientifica applicata, fungendo da

ponte tra il mondo della ricerca accademica e le necessità pratiche delle manifatture. Il suo vasto programma operativo integrava collezioni di modelli e campionari, laboratori di analisi chimica e meccanica e cattedre d'insegnamento specializzate, configurandosi come una vera e propria scuola di alta qualificazione destinata a formare quelle maestranze e quegli ingegneri che avrebbero dovuto guidare la rivoluzione industriale italiana¹⁹.



Figura 6 Sala delle piccole macchine del Regio Museo Industriale. Crediti: Museo Torino

Quest'iniziativa rappresentava il tentativo più organico dello Stato sabaudo prima, e unitario poi, di centralizzare l'educazione tecnica superiore come pilastro fondamentale per la crescita della produttività nazionale. Tuttavia, la parabola autonoma del Regio Museo Industriale di Torino trovò una conclusione significativa nel 1906, quando l'istituto venne accorpato alla Scuola d'Applicazione per gli Ingegneri per dare vita al Politecnico di Torino. Tale integrazione non costituì un semplice riassetto amministrativo, ma fu l'emblema di una precisa difficoltà dello Stato italiano nel consolidare un modello museale industriale che fosse autonomo e orientato alla diffusione culturale presso il grande pubblico.

Nel momento in cui la funzione formativa di tipo accademico prese il sopravvento,

la componente espositiva e divulgativa, intesa come educazione visiva alle tecniche e alla storia del lavoro, subì un progressivo ridimensionamento. Questo vuoto istituzionale e la cronica instabilità delle strutture pubbliche nel gestire la memoria produttiva finirono per favorire, quasi per necessità, l'emergere dell'iniziativa privata. Il baricentro della conservazione del patrimonio si spostò gradualmente dal controllo statale alla gestione diretta da parte delle grandi famiglie industriali. A questo processo di salvaguardia si affiancarono, in tempi più recenti, esempi di archeologia industriale pubblica, come il Museo del Patrimonio Industriale di Bologna [Fig. 7], ospitato nell'ex Fornace Galotti. Questa struttura documenta l'eccellenza produttiva del territorio bolognese, dai mulini da seta alla moderna "Packaging Valley", sottolineando come il recupero di antichi spazi produttivi possa trasformarsi in un polo culturale attivo. Attraverso percorsi didattici e l'esposizione di macchine storiche, il museo non solo conserva la memoria tecnica, ma riallaccia il legame tra la storia del lavoro locale e l'innovazione contemporanea.

Questo passaggio segnò una trasformazione cruciale: la salvaguardia dei reperti, dei disegni tecnici e dei prototipi smise di essere un'attività puramente didattica per trasformarsi in un riflesso diretto della



Figura 7 Macchine e strumentazioni. Crediti: Museo del patrimonio industriale di Bologna

strategia e dell'identità d'impresa. Nei primi decenni del Novecento, con il consolidamento delle grandi realtà manifatturiere, si assistette alla nascita e alla fioritura dei musei monografici aziendali. Le imprese iniziarono a comprendere che i propri archivi storici e i manufatti accumulati nel tempo non erano semplici rimanenze del passato, ma racchiudevano un potenziale narrativo immenso, capace di legittimare il prestigio del marchio agli occhi del mercato e della società civile. Questi musei si distinsero per una missione specifica e mirata: preservare la singolarità di una storia produttiva, celebrando le innovazioni, le fatiche e i valori che avevano permesso la nascita di un'eccellenza industriale. In questo modo, la memoria storica venne trasformata in uno strumento dinamico di comunicazione, capace di proiettare nel futuro l'immagine di un'azienda solida, coerente della propria cultura tecnica, trasformando il patrimonio industriale in un simbolo di identità collettiva e di progresso²⁰.

¹⁸ Ivi, p. 38

¹⁹ Ibid

²⁰ Ivi, pp. 43-52



I musei d'impresa: caratteristiche e classificazione

La definizione di “museo d'impresa” è stata oggetto di un lungo dibattito accademico che ha cercato di delimitarne i confini rispetto ad altre tipologie espositive come le fiere campionarie, gli showroom o le semplici collezioni private. La letteratura scientifica evidenzia una progressiva evoluzione del concetto, che si è spostato da una visione puramente conservativa a una prospettiva comunicativa e relazionale²¹.

21 F. Bulegato, I musei d'impresa cit., p. 53

1.3.1 La ricerca di un'identità: verso una definizione

Una distinzione fondamentale fu tracciata già nel 1943 da Laurence Vail Coleman, scrittore e direttore di musei statunitense. Egli separò nettamente i musei aziendali dalle fiere o dalle esposizioni commerciali temporanee identificando il museo d'impresa come una "fondazione che dura e cresce", nata dalla necessità di registrare la memoria storica e attuale dell'azienda, contrapponendosi alla natura effimera delle mostre di carattere pubblicitario²². Questa definizione poneva l'accento sulla stabilità istituzionale e sulla volontà di conservazione come elementi cardine.

Mezzo secolo più tardi, nel 1991, Victor J. Danilov, figura di riferimento nella museologia scientifica americana, ha ulteriormente raffinato il concetto. Egli definisce il museo d'impresa come una struttura di proprietà e gestione aziendale, basata sull'esposizione, che colleziona e mostra oggetti tangibili (prodotti, prototipi, materiali d'archivio) per illustrare la storia, le operazioni e gli interessi dell'impresa a un pubblico variegato composto da dipendenti, ospiti e clienti²³. Danilov introduce, dunque, un elemento cruciale: l'apertura verso l'esterno. Il museo non è più solo un archivio interno, ma uno strumento di pubbliche relazioni e promozione, pur mantenendo una funzione educativa. Egli riconosce inoltre la fluidità delle denominazioni, notando come queste strutture possano chiamarsi "gallerie", "centri visitatori" o "halls", pur svolgendo funzioni museali²⁴ [Fig. 8].

In Italia, a partire dagli anni novanta, il consolidamento dei musei d'impresa ha portato gli studiosi a formulare definizioni più specifiche legate alla gestione e al territorio:

Nel 1997 Rossana Bossaglia ha posto l'accento sulla titolarità, definendoli come organismi gestiti prevalentemente da privati per conto di singole imprese, con lo scopo di conservare materiali relativi alla propria attività produttiva²⁵.

Nel 2002 l'associazione Museimpresa ha ampliato la visione, includendo istituzioni che nascono non solo da singole aziende,

ma anche da distretti o tradizioni produttive, sottolineando il legame con il territorio e il loro ruolo come espressione della politica culturale d'impresa²⁶. Nel 2003 Massimo Negri, nel primo manuale dedicato all'argomento, ha utilizzato il termine "musei aziendali" per indicare tutte le realtà il cui patrimonio è intrinsecamente connesso all'attività d'impresa, introducendo l'idea di un patrimonio dinamico o "in divenire"²⁷.

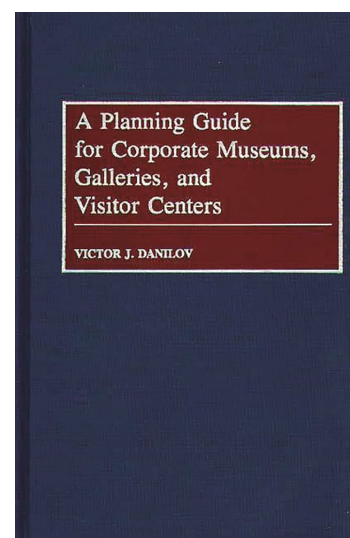


Figura 8 *A Planning Guide for Corporate Museums, Galleries, and Visitor Centers*. Crediti: Victor J. Danilov

22 Laurence Vail Coleman, *Company museums*, Washington D.C., The American Association of Museums, 1943, pp. 3
23 Victor J. Danilov, *Corporate Museums, Galleries and Visitors Centers. A Directory*, New York, Greenwood Press, 1991, pp. 2
24 Ibid
25 Rossana Bossaglia, prefazione a M. Amari, *I musei delle aziende*, Milano, FrancoAngeli, 1997, pp. 5

26 Museimpresa, Milano, 2002
27 Massimo Negri, *Manuale di museologia per i musei aziendali*, Soveria Mannelli, Rubettino, 2003, pp.19

1.3.2 L'orizzonte cronologico e l'oggetto di studio

Definire l'estensione cronologica dei musei d'impresa non è una semplice operazione di datazione, ma implica una presa di posizione all'interno di un complesso dibattito storiografico. È necessario, infatti, individuare una linea di demarcazione netta che separi ciò che appartiene alla "cultura industriale" da ciò che la precede, stabilendo un "momento zero".

Tradizionalmente, la genesi dei fenomeni di interesse per i musei d'impresa viene fatta coincidere con la Rivoluzione Industriale. Tuttavia, come osserva Vittorio Gregotti, per l'Italia è ragionevole porre l'inizio di questo percorso in concomitanza con l'Unità Nazionale (1861). Questa data funge da spartiacque convenzionale ma efficace: sebbene approssimativa e non priva di eccezioni, essa segna l'avvio sistematico del processo di industrializzazione dell'Italia. È in questo periodo che si creano le premesse strutturali per il passaggio dalla bottega alla fabbrica moderna²⁸.

La scelta di una data precisa si scontra però con una visione più ampia della storia della tecnica. L'approccio storiografico classico, che vede nella rivoluzione industriale una rottura, è messo in discussione da chi vede, invece, una continuità millenaria nel "saper fare" umano. Sergio Polano, citando George Kubler, ricorda come la "storia delle cose" sia un flusso ininterrotto²⁹.

Secondo questa visione antropologica: Non esiste una reale cesura tra l'utensile di pietra e il macchinario moderno: entrambi sono estensioni delle capacità umane. L'invenzione e la replicazione di artefatti sono costanti della specie umana. Fenomeni di "serialità" esistevano ben prima del vapore: la stampa a caratteri mobili di Gutenberg [Fig. 9] (metà del XV secolo) o i mulini da seta bolognesi (XVII secolo) rappresentano a tutti gli effetti delle forme preliminari di produzione industriale.

Se si accettasse questa visione della "storia delle cose" come un continuum ininterrotto, il campo di indagine del museo d'impresa diverrebbe sconfinato, finendo per inglobare

l'archeologia, la storia dell'arte e l'etnografia³⁰.

Di fronte a questa ambiguità, Fiorella Bulegato, autrice del libro "I musei d'impresa: dalle arti industriali al design", ha scelto di restringere il campo d'indagine dei musei d'impresa alla definizione convenzionale di "produzione industriale", intesa come quel sistema organizzativo legato alla fabbrica e ai modi produttivi meccanizzati³¹.

Questa scelta, tuttavia, esclude l'ambito etnografico, ovvero i musei della civiltà contadina, delle arti e tradizioni popolari e dell'artigianato pre-industriale. Sebbene questi conservino strumenti e macchine (ne sono un esempio i telai manuali, gli attrezzi agricoli, ecc.), essi documentano una modalità di produzione e un contesto sociale differenti da quelli della società industriale moderna. In sintesi, l'attenzione si concentra su quelle realtà che testimoniano la modifica della natura da parte dell'uomo attraverso processi seriali, meccanizzati e inseriti in una logica di mercato moderna³².



Figura 9 Ricostruzione di una pressa del XVI secolo. Crediti: Storica, National Geographic

28 Vittorio Gregotti, *Il disegno del prodotto industriale. Italia 1860-1980*, Milano, Electa, 1986, pp. 9
29 Sergio Polano, *Iteabili grafie - Iterable graphies*, Venezia, Sugo, 2003, pp. 26

30 Ibid
31 F. Bulegato, *I musei d'impresa*, cit., p. 58
32 Ibid



1.3.3 Tassonomia e tipologie

Classificare queste realtà è complesso, poiché spesso non rientrano nelle categorie tradizionali dei musei tecnico-scientifici. Le proposte di classificazione più efficaci si basano su diversi parametri:

Classificazione merceologica e territoriale - Monica Amari

Un primo approccio strutturato è quello avanzato da Monica Amari, che imposta la classificazione basandosi sull'oggetto della collezione e sulla tipologia del bene prodotto dall'azienda (beni di largo consumo, semidurevoli, durevoli, strumentali o servizi). Questa analisi permette di distinguere tre principali declinazioni del museo aziendale:

- Museo "generico" di settore o del prodotto: focalizzato sull'evoluzione di una specifica categoria merceologica.
- Museo storico-aziendale o "di marca": incentrato sulla storia univoca del brand e della sua evoluzione.
- Museo territoriale o distrettuale: che lega l'attività produttiva a una vocazione specifica dell'area geografica di insediamento³³ [Fig. 10].

Distinzione genetica - Massimo Negri

Massimo Negri introduce una distinzione fondamentale basata sulla genesi della collezione, separando nettamente due enti che spesso vengono confusi:

Il museo "dell'impresa": è il museo aziendale in senso stretto che nasce per volontà di un'impresa attiva e narra una vicenda inscindibile dalla vita dell'azienda stessa. Al suo interno possono coesistere diverse anime:

- il museo di storia dell'imprenditore, il museo del prodotto, l'archivio storico o il science centre.
- Il museo "generato dall'impresa": questa categoria identifica quelle istituzioni culturali nate grazie al mecenatismo o agli investimenti di un'azienda, ma il cui contenuto non riguarda la storia produttiva della stessa.

Si pensi a collezioni d'arte, pinacoteche o raccolte archeologiche di proprietà aziendale. Qui il legame è finanziario e decisionale, ma non tematico: l'azienda agisce come promotore culturale, non come oggetto della narrazione³⁴.

Materiali conservati e tipologia istituzionale - Fiorella Bulegato

Fiorella Bulegato adotta una classificazione operativa che incrocia la tipologia dei materiali conservati con la natura istituzionale dell'ente. Si individuano pertanto le seguenti categorie: musei d'impresa (in senso stretto), musei di distretto (espressione di un sistema territoriale), musei industriali, archivi-collezioni d'impresa, collezioni tematiche e archivi storici³⁵.



Figura 10 I musei delle aziende. Crediti: Monica Amari, FrancoAngeli

1.3.4 Eterogeneità e sfide di catalogazione

Una delle intuizioni più profonde emerse dal processo di ricerca di una definizione di museo d'impresa è il concetto di "Museo del Presente". A differenza dei musei tradizionali, che custodiscono uno o più capitoli del passato conclusi e definiti, il museo d'impresa è strutturalmente legato alla contemporaneità. Esso è un museo "in divenire", poiché l'azienda continua a produrre e a innovare. Come nota Gregotti, il museo e l'archivio devono camminare in parallelo: l'archivio fornisce il materiale scientifico, mentre il museo offre la narrazione pubblica³⁶ [Fig. 11]. Questa natura dinamica si riflette nell'eterogeneità dei materiali conservati. A differenza di una pinacoteca, dove l'oggetto dell'esposizione è chiaramente definito (l'opera d'arte), nel museo d'impresa i reperti spaziano attraverso tutto lo spettro delle attività aziendali: dal produrre al vendere, dal comunicare all'amministrare. È possibile raggruppare l'immenso patrimonio di queste strutture in macro-categorie o "famiglie" che gravitano attorno al ciclo di vita del prodotto³⁷:

- Oggetti e produzione. Non solo il prodotto finito, ma l'intera genesi tecnica. Rientrano qui modelli, prototipi (fondamentali per capire l'evoluzione del design), stampi, attrezzature, macchinari originali e, talvolta, oggetti di altri produttori, raccolti dall'azienda come materiale di confronto e studio nelle fasi di progettazione.
- Fonti scritte e archivistiche. Comprende registri societari, verbali, brevetti, corrispondenza, cataloghi di prodotto, manuali tecnici, bilanci e rassegne stampa.
- Iconografia. Composto da fotografie, cartografia, stampe e, soprattutto, l'archivio tecnico dei disegni: schizzi preliminari, esecutivi, lucidi e progetti ingegneristici.
- Multimedialità e fonti orali. Filmati pubblicitari, spot, documentari industriali, registrazioni di rumori di fabbrica e testimonianze orali di dipendenti e imprenditori³⁸.

La gestione di questa complessità ha fatto emergere una criticità tecnica rilevante: l'inadeguatezza degli strumenti di catalogazione tradizionali. Fino ai primi anni 2000, non esisteva una soluzione condivisa per catalogare il prodotto industriale. Le schede standard dell'ICCD (Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione), concepite per i beni artistici, archeologici o per il patrimonio scientifico, risultavano insufficienti per descrivere la complessità di un oggetto, che è al contempo manufatto estetico, prodotto tecnologico e documento sociale. Un punto di svolta si è avuto nel 2004 con il progetto pilota "Scheda Design", promosso dalla Regione Lombardia in collaborazione con Triennale di Milano, Politecnico di Milano e Fondazione ADI. Questo gruppo di lavoro ha elaborato un nuovo standard di catalogazione specifico che, pur basandosi sulla struttura dei dati ministeriali, integra campi indispensabili per la lettura dell'oggetto industriale, quali:

- Le innovazioni tecnologiche e i materiali utilizzati.
- I processi produttivi e la serialità.
- I legami con il contesto storico-culturale.

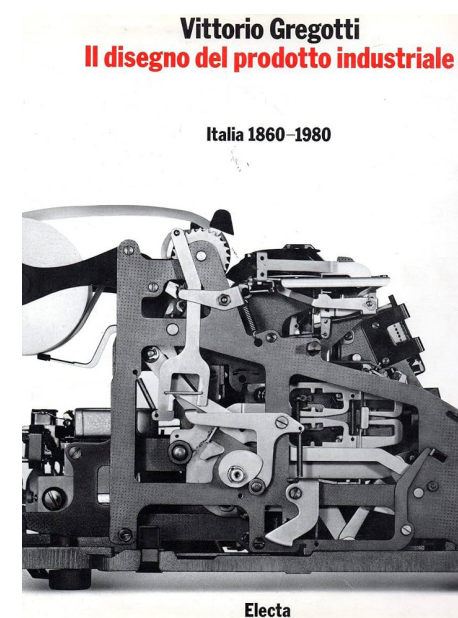


Figura 11 Il disegno del prodotto industriale. Crediti: Vittorio Gregotti, Electa

³³ Monica Amari, I musei delle aziende, Milano, FrancoAngeli, 2001, pp. 76-79

³⁴ M. Negri, Manuale di museologia, cit., pp. 20-26
³⁵ F. Bulegato, I musei d'impresa, cit., p. 58

³⁶ V. Gregotti, Il disegno del prodotto industriale, cit., p. 9
³⁷ M. Negri, Manuale di museologia, cit., pp. 66-68

³⁸ Ibid

- L'impatto ambientale e i linguaggi espressivi³⁹.

Solo attraverso strumenti così specifici è possibile trasformare una raccolta di semplici oggetti in un archivio scientificamente ordinato, capace di dialogare con il pubblico e con il mondo della ricerca. Attualmente, per i musei d'impresa, le schede di riferimento sono principalmente la PST (Patrimonio Scientifico e Tecnologico) e la MI (Matrici Incise). La scheda PST è lo strumento principale per la catalogazione di macchinari industriali, strumenti di misura, prototipi, linee di produzione e modelli didattici. È la scheda che descrive la "macchina" e il suo funzionamento. Nel 2018 è stata rilasciata la versione 4.00 della scheda PST al fine di rispondere alla necessità di descrivere beni tecnologicamente complessi con maggiore accuratezza⁴⁰.

³⁹ Carlo Donà, Archiviazione e catalogazione del design: il progetto di scheda pilota in ADI Design Index 2006, Bologna, Editrice Compositori, 2008

⁴⁰ Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione, Roma, 2008



1.3.5 Requisiti per la musealità e standard di qualità

L'evoluzione del museo d'impresa da semplice showroom aziendale a istituzione culturale riconosciuta passa necessariamente attraverso l'adozione di standard qualitativi rigorosi. Non si tratta di una questione meramente burocratica, ma di una definizione identitaria: stabilire requisiti minimi serve a tracciare un confine netto tra lo showroom promozionale e il museo inteso come istituzione permanente al servizio della società. Mentre a livello internazionale il dibattito sugli standard specifici per i musei d'impresa è ancora aperto, in Italia il percorso di legittimazione si è intrecciato con le politiche regionali di riconoscimento delle istituzioni museali. Un esempio virtuoso è rappresentato dalla Regione Lombardia che, attraverso normative specifiche (come la D.G.R. del 2002), ha inserito i musei d'impresa tra le tipologie riconosciute, a patto che questi rispondano a precisi standard di funzionamento⁴¹. L'obiettivo di questi sistemi di accreditamento è duplice:

- **Garanzia di qualità**
Assicurare al pubblico un livello di servizio omogeneo e professionale.
- **Stabilità istituzionale**
Mitigare il rischio intrinseco di queste strutture, ovvero la loro dipendenza economica dall'azienda madre.

Senza uno statuto chiaro e una missione definita, il museo rischia di essere percepito come un costo tagliabile in momenti di crisi o come una mera leva di marketing, perdendo la sua funzione culturale. Affinché un museo d'impresa possa dirsi tale, deve soddisfare una serie di prerequisiti e condizioni operative fondamentali, che possono essere raggruppati in quattro macro-aree:

1. La gestione scientifica delle collezioni

Il primo requisito è il passaggio dalla raccolta alla conservazione attiva. Non basta che i materiali siano salvati dalla distruzione; essi devono essere sottoposti a un lavoro scientifico di:

- Ordinamento e studio. I materiali devono

essere organizzati secondo criteri logici e storici.

- Catalogazione. È necessario superare la fase di "inventariazione" (semplice lista di consistenza patrimoniale) per approdare a una catalogazione vera e propria, che utilizzi schede tecniche per descrivere gli elementi distintivi del bene.
- Conservazione preventiva: Predisposizione di ambienti idonei (controllo di temperatura, umidità, luce) e contenitori adeguati per garantire l'integrità fisica dei reperti nel tempo.

2. Fruibilità e accessibilità pubblica

Il museo deve essere "aperto al pubblico", non solo a livello teorico. Questo implica:

- Accessibilità fisica. Abbattimento delle barriere architettoniche per garantire l'accesso a tutte le categorie di utenza.
- Accessibilità temporale. Garanzia di orari di apertura certi e stabili.
- Accessibilità intellettuale. Capacità di accogliere diverse tipologie di visitatori, dagli studiosi e ricercatori (che necessitano di consultare archivi) alle scolaresche, fino al pubblico generico, offrendo strumenti di mediazione adeguati (servizi educativi, guide, apparati didattici).

3. Adeguatezza degli spazi e delle strutture

La sede museale deve essere dimensionata e strutturata per assolvere alle sue funzioni. Oltre alle sale espositive, sono necessari spazi di servizio spesso invisibili ma vitali: depositi per i materiali non esposti, uffici per il personale, laboratori per la consultazione e servizi per l'accoglienza (biglietteria, guardaroba, servizi igienici). Inoltre, la struttura deve essere dotata di impiantistica a norma per la sicurezza (antincendio, antintrusione) e per la conservazione ambientale.

4. Governance specializzata

Uno dei punti più importanti riguarda le risorse umane. Spesso, nelle piccole realtà

⁴¹ Regione Lombardia, D.G.R. 20 dicembre 2002, Milano, 2002



aziendali, la gestione del museo è affidata alla figura dell'imprenditore-fondatore o delegata all'ufficio marketing/relazioni pubbliche. Sebbene la passione e l'interesse da parte dell'azienda rappresentino la spinta iniziale, per la gestione nel lungo termine è indispensabile la presenza di personale professionalmente qualificato. Il curatore o direttore del museo d'impresa deve essere una figura con competenze specifiche (museologiche, storiche, archivistiche) capace di:

- Coordinare le strategie culturali, evitando che si omologhino a quelle commerciali.
- Gestire i rapporti con enti esterni, soprintendenze e mondo della ricerca.
- Curare le acquisizioni e la conservazione.
- Elaborare i contenuti delle esposizioni permanenti e temporanee⁴².

In sintesi, l'adozione di questi requisiti trasforma il museo d'impresa da luogo della celebrazione aziendale a organismo culturale autonomo, capace di restituire valore alla collettività attraverso la ricerca, la formazione e la divulgazione della cultura industriale.

⁴² Ibid



1.3.6 Il Codice del Terzo Settore

La sostenibilità e la legittimazione del museo d'impresa dipendono, in prima istanza, dalla veste giuridica attraverso cui l'azienda sceglie di gestire il proprio patrimonio culturale. Questa scelta non è meramente burocratica, ma definisce la governance, le modalità di finanziamento, il regime fiscale e, soprattutto, la relazione con gli stakeholder pubblici e privati. Negli ultimi anni, lo stato italiano ha introdotto riforme strutturali che hanno ridisegnato il perimetro d'azione degli enti culturali, imponendo alle imprese una riflessione strategica sulla configurazione più idonea per i propri musei.

La promulgazione del Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117, noto come Codice del Terzo Settore (CTS), ha rappresentato uno spartiacque nella gestione degli enti senza scopo di lucro in Italia. La riforma ha introdotto il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS)⁴³, operativo pienamente dal 2021/2022, che ha assorbito e riordinato le precedenti categorie di Onlus, associazioni e fondazioni. Per i musei d'impresa, tradizionalmente gestiti attraverso fondazioni o associazioni costituite dall'azienda madre, l'iscrizione al RUNTS rappresenta un passaggio critico che offre opportunità inedite ma richiede anche stringenti adeguamenti.

L'elemento cardine della riforma risiede nell'articolo 5 del CTS, che elenca tassativamente le "attività di interesse generale" che un Ente del Terzo Settore (ETS) deve svolgere in via esclusiva o principale. Tra queste, figurano esplicitamente gli "interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio" e l'"organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale". Questo riconoscimento legislativo sancisce definitivamente che l'attività del museo d'impresa, seppur frutto di un soggetto profit, possiede una valenza pubblica intrinseca. L'acquisizione della qualifica di ETS comporta una serie di vantaggi fiscali e amministrativi che possono alleggerire significativamente i costi di gestione del museo:

- Regime Fiscale Agevolato. Gli ETS

⁴³ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Codice del Terzo Settore, Roma, 2017

beneficiano di un trattamento di favore per quanto riguarda le imposte dirette e indirette.

- Accesso al 5x1000. L'iscrizione al RUNTS è un requisito indispensabile per poter accedere alla ripartizione del 5 per mille dell'IRPEF, una fonte di finanziamento che permette al museo di raccogliere risorse direttamente dalla comunità di riferimento, rafforzando il legame con il pubblico.
- Rapporti Collaborativi con la pubblica amministrazione. Gli articoli 55 e seguenti del CTS promuovono istituti di co-progettazione e co-programmazione tra Pubblica Amministrazione ed Enti del Terzo Settore. Questo significa che un museo d'impresa costituito come Fondazione ETS può sedere ai tavoli istituzionali non come semplice fornitore o sponsor, ma come partner paritario nella definizione delle politiche culturali del territorio.

Tuttavia, la riforma impone anche vincoli precisi. Il patrimonio dell'ente deve essere utilizzato esclusivamente per il perseguimento delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. È fatto divieto di distribuire, anche in modo indiretto, utili ed avanzi di gestione, fondi e riserve a fondatori, associati, lavoratori e collaboratori. Questo principio di "assenza di scopo di lucro soggettivo" è fondamentale per garantire che il museo non diventi uno strumento di elusione fiscale per l'impresa fondatrice⁴⁴.

Sintetizzando il panorama organizzativo-gestionale, la scelta del modello giuridico per un museo d'impresa dipende da tre fattori decisionali cardine:

- L'appartenenza o la separazione del patrimonio museale dalla realtà aziendale.
- L'identificazione del soggetto decisore.
- La finalità dell'ente (profit o non-profit).

Sulla base di queste variabili, si delineano due percorsi principali⁴⁵.

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ F. Bulegato, I musei d'impresa, cit., pp. 80-81



1.3.7 Forme giuridiche

1. La scelta del modello “Profit”

Qualora si opti per una gestione di tipo commerciale, il museo viene incorporato direttamente nell'azienda. Il patrimonio museale è parte integrante del patrimonio aziendale e la gestione segue le logiche di mercato. Le decisioni competono agli organi aziendali (Consiglio di Amministrazione, assemblea dei soci, proprietà). Una soluzione alternativa prevede la costituzione di una società apposita (sempre di proprietà dell'azienda madre) dedicata alla gestione del museo, garantendo maggiore autonomia decisionale e finanziaria. Questo schema privilegia l'iniziativa imprenditoriale e l'efficienza gestionale. Tuttavia, il punto debole risiede nella tutela del patrimonio: non esistendo un vincolo di destinazione, in caso di difficoltà economico-finanziarie dell'impresa, i beni museali rischiano di essere alienati o ceduti senza tutele.

2. La scelta del modello “Non-Profit”

Se si persegue la strada del senza scopo di lucro, il museo d'impresa assume generalmente la forma dell'associazione o della fondazione. Questo percorso garantisce una maggiore tutela del patrimonio tramite il vincolo di destinazione. L'associazione è un ente con personalità giuridica a struttura democratica. Le decisioni spettano all'assemblea dei soci, i quali hanno pari peso e dignità. È il modello ideale per situazioni che aggregano fonti e soggetti diversi. La fondazione è un modello in cui prevale l'elemento patrimoniale. È essenziale l'esistenza di un nucleo di beni (o capitali) destinati dall'azienda a uno scopo preciso. La gestione è affidata agli amministratori, ma l'impresa mantiene un ruolo centrale. È la forma giuridica più idonea quando l'azienda desidera mantenere autonomia di gestione senza interferenze decisionali esterne. La fondazione di partecipazione, invece, rappresenta l'evoluzione più moderna e flessibile.

È una struttura che permette il coinvolgimento nell'impresa culturale di più soggetti: pubblici, privati, istituzioni ed enti locali. I partecipanti possono contribuire con denaro, beni materiali/immateriali o servizi professionali. Le varie categorie di partecipanti eleggono i propri rappresentanti, creando una fattiva collaborazione pubblico-privato. Si crea una sorta di “azionariato diffuso culturale” che garantisce diritti, stabilità e risorse. Pur non essendo un istituto commerciale, può svolgere attività lucrative in via strumentale e accessoria per finanziare gli scopi istituzionali (modello adottato, ad esempio, dalla Fondazione Teatro alla Scala o dalla Triennale di Milano)⁴⁶.

Le Fondazioni d'Impresa

La forma giuridica storicamente più diffusa per i musei d'impresa di grandi dimensioni (es. Fondazione Pirelli, Fondazione Leonardo, ecc.) rimane quella della fondazione. La fondazione è un ente a base patrimoniale: nasce dalla destinazione di un patrimonio privato a uno scopo di pubblica utilità. Nel contesto aziendale, la creazione di una fondazione risponde all'esigenza di segregare il patrimonio storico (archivi, collezioni, immobili) dal rischio d'impresa. In caso di fallimento o acquisizione dell'azienda madre, il patrimonio della fondazione rimane intatto e vincolato al suo scopo culturale.

L'iscrizione delle fondazioni d'impresa al RUNTS richiede che lo statuto preveda meccanismi di governance democratici e trasparenti, e che l'attività commerciale (es. bookshop, affitto spazi per eventi) sia secondaria e strumentale rispetto all'attività istituzionale.

Un tema delicato riguarda l'applicabilità dell'Art Bonus. Originariamente pensato per il sostegno al patrimonio pubblico, l'Art Bonus è accessibile alle fondazioni private solo a determinate condizioni: se sono concessionarie o affidatarie di beni culturali pubblici (es. un museo d'impresa che gestisce un edificio storico di proprietà comunale) o se l'erogazione è finalizzata al sostegno di attività di valorizzazione di beni pubblici. Tuttavia, per le fondazioni d'impresa che gestiscono collezioni interamente private, l'Art Bonus in senso stretto non è applicabile direttamente al proprio patrimonio, ma il Codice del Terzo Settore offre meccanismi alternativi di deducibilità/detraibilità per i donatori che sostengono gli ETS.

Società Benefit

Mentre la fondazione rappresenta una “esternalizzazione” della funzione culturale, negli ultimi anni si è affermato un modello opposto: l'integrazione della missione culturale direttamente all'interno dell'impresa stessa. Questo avviene attraverso l'adozione dello status giuridico di Società Benefit.

Introdotta in Italia con la Legge n. 208/2015 (commi 376-383), la Società Benefit è un'impresa che, nell'esercizio di un'attività economica, persegue una o più finalità di “beneficio comune” e opera in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente.

A differenza del non-profit, la Società Benefit è un ente for-profit. Tuttavia, lo scopo di lucro è bilanciato con obiettivi di impatto sociale. Per un museo d'impresa, questo modello è rivoluzionario. Non si tratta più di generare profitti con la vendita di prodotti per poi donarne una parte alla fondazione che gestisce il museo. Nella Società Benefit, la gestione del museo e la valorizzazione della cultura d'impresa diventano parte integrante del processo di creazione di valore. Tra i vantaggi nell'adozione del modello Società Benefit per i musei d'impresa si identificano:

- Reputazione e ESG. L'impegno statutario verso la cultura migliora il rating dell'azienda nei criteri ESG (Environmental, Social, Governance), rendendola più attrattiva per investitori e talenti.
- Flessibilità Gestionale: La gestione del museo rimane sotto il controllo diretto del management aziendale, permettendo una sinergia più rapida con le divisioni marketing, R&D e HR, senza le complessità di governance di una fondazione separata.

⁴⁶ Ibid



1.3.8 Evoluzione: dal prodotto al consumatore

La trasformazione del museo d'impresa non si esaurisce nella forma giuridica, ma investe profondamente la sua funzione comunicativa e strategica. Marco Montemaggi, tra i massimi teorici dell'heritage marketing in Italia, ha delineato un modello evolutivo che suddivide la storia dei musei d'impresa in tre generazioni distinte⁴⁷ [Fig.12]. Questo modello è essenziale per comprendere come si sia passati da una logica autoreferenziale a una partecipativa, in risposta ai mutamenti del mercato e della società.



Figura 12 Heritage Marketing, La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo. Crediti: Marco Montemaggi e Fabio Severino, FrancoAngeli

Prima generazione: il museo del prodotto

La prima generazione di musei d'impresa nasce con una vocazione prevalentemente tecnica e celebrativa. Siamo di fronte ad uno spazio in cui l'azienda espone la propria capacità manifatturiera e dove il focus è centrato sul prodotto e sul processo produttivo. Le collezioni sono costituite da serie storiche di manufatti, macchinari dismessi, prototipi e strumenti di lavoro,

spesso allineati in sequenze cronologiche rigide. In questa fase:

- La narrazione è portata avanti attraverso un tono didascalico e tecnico. L'azienda parla di sé stessa, della propria eccellenza, dei premi vinti.
- Il visitatore è un osservatore passivo, spesso un addetto ai lavori, un cliente B2B o una scolaresca.
- L'obiettivo è quello di legittimare la qualità del presente attraverso la prova tangibile del passato⁴⁸.

Esempi classici di questa fase (spesso poi evolutisi) sono le prime sale espositive delle aziende metalmeccaniche o automobilistiche, dove la componente tecnica dominava l'esposizione.

Seconda generazione: il museo del brand

Con la saturazione dei mercati e l'avvento dell'economia dell'immateriale, la competizione si sposta dalle caratteristiche tecniche ai valori simbolici. Nasce il museo di seconda generazione. Qui l'oggetto esposto non vale più solo per come è fatto, ma per ciò che rappresenta. L'archivio d'impresa diventa uno strumento di branding e comunicazione. Secondo Montemaggi, in questa fase le "storie" conservate negli archivi vengono portate alla luce per narrare l'identità e i valori del brand. L'allestimento si fa scenografico ed è curato da architetti ed exhibit designer. In questa fase:

- La narrazione diventa più emotiva ma rimane unidirezionale (dall'azienda al pubblico). Si cerca di coinvolgere il visitatore e di farlo immergere nell'atmosfera del brand.
- L'azienda inizia a utilizzare in modo strategico gli asset storici (pubblicità d'epoca, packaging iconico) per campagne di marketing e linee di prodotti dal tono vintage o heritage (Heritage Mix).

Tuttavia, anche in questa fase, il visitatore è ancora considerato un "target" da colpire con un messaggio, seppur sofisticato. Il museo diventa uno strumento di posizionamento sul mercato⁴⁹.

Terza generazione: il museo del consumatore

La terza generazione, quella attuale e futura, rappresenta un cambio di paradigma radicale. Il focus si sposta dal soggetto che emette il messaggio (l'impresa) al soggetto che lo riceve e lo rielabora (il fruitore). Tra le caratteristiche distintive della terza generazione si evidenziano:

- Una narrazione dalla connotazione partecipativa in cui il visitatore è invitato a co-creare la visita stessa e il suo significato attraverso l'impiego di tecnologie digitali. Il museo raccoglie le memorie non solo dell'imprenditore, ma anche degli operai, dei fornitori e degli stessi clienti che hanno interagito con quei prodotti nella propria quotidianità.
- Il rapporto di fiducia che va ad instaurarsi con il fruitore in un'epoca dominata dalle fake news e dalla sfiducia verso le istituzioni. Un'azienda che mostra i propri archivi in modo trasparente, inclusi i momenti di crisi o fallimento superati, costruisce un legame di fiducia profondo (brand heritage bonds) che stabilizza la percezione del marchio anche in mercati turbolenti.
- La responsabilità sociale che il museo svolge attraverso la comunicazione di temi universali (sostenibilità, diritti del lavoro, evoluzione del costume) nel proprio storytelling espositivo, diventando un soggetto politico e sociale
- Montemaggi sottolinea come questa evoluzione sia una risposta necessaria alla "dittatura" dell'e-commerce: se l'acquisto diventa un atto digitale freddo e veloce, i luoghi fisici del brand (musei e flagship store) devono trasformarsi in "luoghi identitari" capaci di offrire esperienze sensoriali e relazionali impossibili da replicare online⁵⁰

⁴⁷ Marco Montemaggi e Fabio Severino, Heritage Marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo, Roma, FrancoAngeli, 2007, p. 52

⁴⁸ Ivi, p. 59-61

⁴⁹ Ivi, p. 62-65

⁵⁰ Ivi, p. 66



1.3.9 Brand Land: porta del territorio e del paesaggio

L'evoluzione verso la terza generazione museale porta con sé una riscoperta del legame inscindibile tra impresa e territorio. Questo concetto viene teorizzato come Brand Land, indicando la capacità dell'impresa di modellare fisicamente, economicamente e simbolicamente l'ambiente fisico in cui è inserita, e viceversa⁵¹.

Architettura come simbolo di riqualificazione

I musei d'impresa contemporanei trovano spesso sede in architetture di rilievo che ridisegnano il profilo urbano o contribuiscono alla riqualificazione di aree industriali dismesse. È il caso della "Nuvola Lavazza" a Torino [Fig. 13], progettata da Cino Zucchi e citata da Montemaggi come esempio emblematico: un intervento che non si esaurisce nella funzione di contenitore (uffici e museo) ma si configura come un'opera capace di entrare in relazione con il quartiere Aurora, restituendo alla comunità spazi pubblici quali piazze e giardini. Il museo d'impresa assolve in questo senso un compito preciso: rendere esplicito il legame inscindibile tra un prodotto e il luogo che lo ha generato, mostrando come quella specifica

manifattura non avrebbe potuto nascere altrove. È l'archivio a farsi portatore di questa narrazione, documentando reti di fornitori locali, istituti di formazione professionale radicati nel territorio e una cultura tecnica diffusa che permea in profondità il tessuto sociale circostante⁵².

Il turismo industriale come motore di sviluppo

Il museo d'impresa, inoltre, funge da hub per il turismo industriale, un settore in rapida crescita che attrae visitatori interessati a comprendere i processi creativi e produttivi. A differenza del turismo di massa, il turista industriale cerca un'esperienza immersiva e culturale. Tra i principali benefici generati dal turismo industriale si possono individuare:

- La creazione di flussi turistici con ricadute sull'intero territorio (hotel, ristoranti, altri musei).
- La generazione di nuove rotte turistiche nel caso dei musei sviluppati presso gli stabilimenti produttivi storici, spesso situati in provincia o in aree periferiche; questo permette ai musei d'impresa di

diventare destinazioni che portano il turismo fuori dai circuiti delle città d'arte.

- La nascita di reti di musei d'impresa (come l'associazione Museimpresa o i circuiti della Motor Valley in Emilia Romagna) che promuovono il territorio come un sistema integrato di eccellenze⁵³.

L'approccio phygital: l'integrazione tra fisico e digitale

La transizione verso la terza generazione di museo d'impresa è abilitata in modo determinante dalla tecnologia. Il neologismo phygital (sintesi di physical e digital) descrive la nuova frontiera della museologia d'impresa, dove la distinzione tra l'oggetto fisico esposto e l'informazione digitale che lo circonda diventa impercettibile. In questo ambito, i musei aziendali dimostrano una capacità di innovazione nettamente superiore rispetto alle istituzioni museali pubbliche tradizionali. Il phygital, infine, può significare anche smaterializzare l'archivio per renderlo accessibile globalmente da remoto. Progetti come il museo digitale delle imprese storiche venete o la digitalizzazione degli archivi della moda dimostrano come la tecnologia permetta di consultare documenti, bozzetti e brevetti da remoto. Questo trasforma l'archivio d'impresa da deposito a risorsa accessibile per designer, ricercatori e studenti, amplificando la risonanza culturale del brand⁵⁴.

Il primato tecnologico

Dati recenti dell'Osservatorio Monografie d'Impresa e del Politecnico di Milano evidenziano un divario digitale significativo. Mentre solo il 32% dei musei tradizionali utilizza schermi touch e il 26% la realtà aumentata, nei musei d'impresa queste percentuali salgono rispettivamente al 53% e al 35%. Questo vantaggio competitivo deriva dai cosiddetti "spillover tecnologici": le imprese trasferiscono nel proprio museo il know-how, le piattaforme hardware/software e la mentalità R&D che utilizzano nel loro core business. Un'azienda informatica o automobilistica dispone in-house delle tecnologie che un museo civico dovrebbe appaltare con risorse scarse⁵⁵.



Figura 13 Nuvola Lavazza presso Torino. Crediti: Italia.it

⁵¹ Marco Montemaggi, Company Lands. La cultura industriale come valore per il territorio, Firenze, EDIFIR, 2020, p. 20

⁵² Ivi, p. 35

⁵³ Ivi, p. 42

⁵⁴ Ivi, p. 57

⁵⁵ Dipartimento di Design del Politecnico di Milano, D-tank, Milano, 2022



Le motivazioni dietro un museo d'impresa

Le analisi e i concetti relativi alle strategie che guidano la creazione dei musei d'impresa si basano, in gran parte, sui contributi fondamentali formulati nel libro *I musei d'impresa*. Dalle arti industriali al design di Fiorella Bulegato. A tali concetti viene integrato l'emergere di nuove strategie di valorizzazione patrimoniale, in particolare l'Heritage Marketing.

In questo quadro, la decisione di istituire un museo aziendale non è mai monolitica, ma deriva piuttosto di un incrocio di fattori che vanno dalla sfera personale dell'imprenditore fino a necessità di posizionamento strategico sul mercato e di conseguenza al riconoscimento di una più ampia funzione sociale. In sostanza, le motivazioni si articolano in tre componenti distinte ma profondamente interconnesse: soggettiva, aziendale e sociale.

1.4.1 La componente soggettiva

L'origine dell'idea di un museo affonda spesso le radici nella sfera individuale del titolare o dell'imprenditore, in particolare nelle realtà a forte tradizione imprenditoriale familiare. L'impulso iniziale è mosso da una profonda curiosità verso la ricostruzione delle proprie origini e della storia aziendale, intesa come memoria di famiglia e di know-how.

Il museo, in questa visione, diventa un vero e proprio "strumento" per il recupero e la celebrazione della memoria. Le operazioni di raccolta del patrimonio e la sua esposizione sono volte a combattere l'oblio e a rendere tangibile l'eredità dell'azienda, spesso in un'ottica di preservazione dei materiali dal rischio di dispersione. In questo contesto, le strutture museali assolvono anche al ruolo di promozione, diventando il luogo ideale per ospitare mostre o pubblicazioni in occasione di celebrazioni e anniversari significativi per l'impresa⁵⁶.

⁵⁶ F. Bulegato, I musei d'impresa, cit., p. 76



1.4.2 La componente aziendale

La dimensione aziendale di un museo d'impresa rappresenta senza dubbio il suo aspetto più complesso e strategico. Lungi dall'essere una semplice esposizione di reperti storici, questa istituzione si integra in modo profondo nelle politiche di comunicazione, di marketing e di sviluppo del prodotto dell'azienda. In primo luogo, il museo gioca un ruolo fondamentale nella costruzione di un'identità forte e autentica.

Mettendo in luce i valori storici, la cultura e l'intero percorso evolutivo dell'impresa, riesce a rafforzarne l'immagine agli occhi di tutti gli stakeholder. Inoltre, raccontando una storia imprenditoriale unica ed esclusiva, offre un vantaggio competitivo cruciale che aiuta l'organizzazione a distinguersi nettamente dai concorrenti, influenzando positivamente la percezione del pubblico e accrescendo la credibilità del marchio.

Oltre a definire e consolidare l'identità, il museo si rivela uno strumento di comunicazione istituzionale estremamente potente, concepito per connettere il pubblico ai valori del brand e per instaurare un legame emotivo e duraturo con i clienti. Pur non rientrando strettamente nelle logiche del cause-related marketing, l'impegno nella tutela del patrimonio industriale permette di creare una preziosa sinergia tra la cultura del profitto e la cultura sociale. All'interno dell'azienda, questo spazio ha anche un impatto umano e professionale profondo: da un lato, genera un forte senso di appartenenza tra i dipendenti di ieri e di oggi; dall'altro, diventa un fulcro essenziale per la formazione e la ricerca⁵⁷.

La struttura museale può infatti operare come una vera e propria Academy d'Impresa, promuovendo progetti educativi volti a trasmettere il know-how ad apprendisti, specialisti e personale interno.

Al tempo stesso, funge da laboratorio scientifico dove il patrimonio tecnico, come prototipi e macchinari storici, viene studiato per supportare i dipartimenti di Ricerca e Sviluppo. In questo senso, il museo diventa un'"officina del futuro", capace di

⁵⁷ Ivi, p. 76-77



trasformare il passato in una risorsa vitale per l'innovazione⁵⁸.

Tutte queste dinamiche si inseriscono perfettamente in quella che oggi viene definita la strategia dell'Heritage Marketing. La crescente consapevolezza di quanto sia preziosa la memoria storica ha reso questa disciplina uno strumento chiave per ottenere un successo competitivo duraturo, generando importanti benefici economici sia in Italia che a livello internazionale. L'Heritage Marketing, infatti, si fonda sulla valorizzazione della storia, delle peculiarità dell'azienda e del suo profondo legame con il territorio, trasformando l'eredità aziendale in un elemento identitario di enorme efficacia comunicativa.

In un mercato sempre più saturo, poter contare su una tradizione solida e riconosciuta è il modo migliore per trasmettere ai consumatori qualità e autenticità. In questo scenario strategico, il museo d'impresa si conferma il mezzo d'elezione per mettere in pratica l'Heritage Marketing: esso non si limita soltanto a valorizzare il patrimonio sul piano economico e produttivo, ma ne esalta anche il valore sociale e culturale, permettendo all'impresa di tradurre la propria storia e la cultura locale in una forte e inconfondibile attrattiva commerciale⁵⁹.

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Dalila Coppola, Quanto conta l'Heritage Marketing per le imprese storiche, consultato il 4 maggio 2026. <https://tinnovamag.com/lheritage-marketing-per-le-imprese-storiche/>

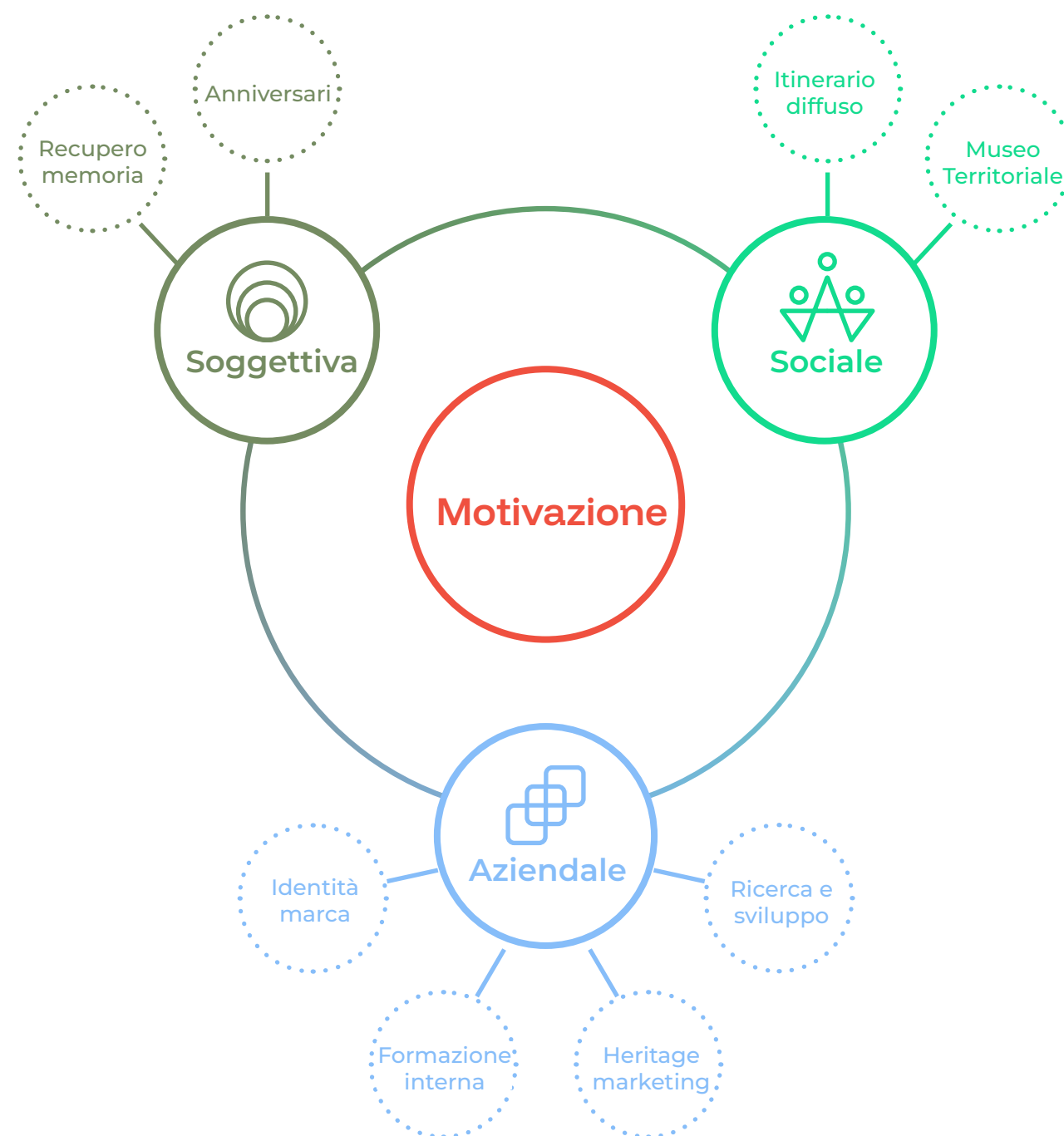
1.4.3 La componente sociale

Accanto al valore scientifico e di ricerca, i musei e gli archivi aziendali svolgono un'importante funzione sociale. Le imprese si configurano infatti come centri di riferimento per la propria comunità, offrendo uno spazio utile a ricostruire la storia del lavoro, dei prodotti e delle persone. Attraverso questa documentazione è possibile comprendere l'evoluzione della società nei suoi aspetti produttivi, civili e di relazione. L'apertura di questi spazi favorisce il contatto con l'esterno, permettendo all'azienda di dialogare stabilmente con il territorio e di promuovere attività culturali ad ampio raggio.

Negli ultimi trent'anni, questo legame tra musei e territorio ha portato alla definizione del concetto di "museo industriale diffuso", che si concretizza principalmente in due modelli spesso interconnessi. Il primo è il museo territoriale o distrettuale, in cui un'unica struttura raccoglie l'esperienza di più imprese per testimoniare lo sviluppo di uno specifico settore economico radicato in una determinata area.

Il secondo modello consiste invece in un itinerario, sia fisico sia digitale, che unisce diverse realtà museali accomunate da uno stesso tema o da una produzione tipica locale. Questo secondo approccio permette di includere e valorizzare tutte le testimonianze storiche, culturali e ambientali legate all'industrializzazione di una zona, sul modello degli ecomusei e dei parchi tematici⁶⁰.

⁶⁰ Ivi, p. 78



Il legame con il territorio: ecomusei e musei di distretto

I musei d'impresa si configurano come testimoni privilegiati della storica compenetrazione tra ruralità e industrializzazione, un tratto distintivo del sistema insediativo e dello sviluppo urbanistico italiano. Attraverso il loro patrimonio, queste istituzioni permettono di ricostruire la complessa evoluzione del radicamento industriale, documentando poli produttivi legati a specifiche modalità esecutive e alla caratteristica capillarità territoriale delle attività economiche.

In virtù di questa diffusione ramificata, il museo d'impresa supera la mera funzione di conservazione della memoria per divenire motore di un'offerta culturale estesa e profondamente ancorata al territorio, spesso attivata tramite proficue collaborazioni tra settore pubblico e privato. Parallelamente, tali realtà svolgono un ruolo fondamentale nella valorizzazione architettonica e urbanistica attraverso il recupero e il riuso funzionale di complessi industriali dismessi. Questi interventi si integrano strategicamente nelle politiche di sviluppo e rivitalizzazione urbana, trasformando le ex aree industriali in nuovi poli di aggregazione sociale e identità culturale⁶¹.

⁶¹ F. Bulegato, I musei d'impresa cit., p. 82

1.5.1 Musei distrettuali

All'interno di questo vasto panorama, il museo distrettuale si configura in maniera sostanzialmente diversa rispetto alle istituzioni museali che fanno riferimento a una singola realtà aziendale. Esso agisce come un vero e proprio "ente-museo", la cui vocazione principale è quella di sintetizzare, sia dal punto di vista culturale che dell'impatto concreto, l'intera evoluzione di un macro-settore dell'economia e della ricerca, sganciandosi di fatto dalla proprietà o dalla narrazione di una singola e specifica azienda⁶².

Le necessità che emergono in connessione alla dimensione distrettuale sono molteplici. Il distretto, infatti, identifica un sistema economico tipico e fondativo dell'Italia, indicando in estrema sintesi un'area territoriale omogenea caratterizzata da attività e produzioni affini, ma anche, e soprattutto, da concrete possibilità di porre in essere azioni sinergiche tra le singole realtà insediate. In particolare, è emersa in questi contesti la spiccata tendenza a non relegare il museo a un ruolo unicamente storico, ma a proiettarsi attivamente sul presente, raccordandosi con le urgenti problematiche attuali dei sistemi locali. Ciò ha fatto sì che queste strutture assumessero sempre di più una connotazione polifunzionale, ergendosi a veri e propri centri di formazione, di ricerca e di erogazione di servizi espressamente dedicati allo sviluppo del territorio⁶³.

In un'epoca in cui molti attori economici e istituzionali ribadiscono la pressante necessità di "fare rete" tra i diversi soggetti coinvolti, al fine di stimolare processi di rigenerazione qualitativa non solo della produzione, ma anche della vita sociale stessa, il museo diventa il luogo in cui si decide il modo attraverso il quale delineare e perseguire standard qualitativi e modalità per rigenerare lo spazio fisico⁶⁴.

È proprio questa riflessione condivisa che permette al distretto di posizionarsi ed emergere nell'economia globale forte di un'identità differente e peculiare. In un mondo globalizzato, in cui operare senza una solida identità significa non avere alcun valore aggiunto sul mercato, il museo distrettuale

diviene il custode dell'unicità territoriale. A questa sfida se ne affianca una seconda, di pari importanza rispetto alla rigenerazione delle risorse fisiche: la rigenerazione delle conoscenze. Oggi il distretto industriale si trova a dover fronteggiare due grandi tipologie di erosione del proprio bagaglio di "sapere tacito": da un lato il sapere tecnologico (che le dinamiche globali tendono a rendere generale e a generalizzare i saperi), dall'altro il sapere commerciale (che tende a trasformare i saperi capitali aziendali in asset puramente interni alle singole imprese, disperdendo il loro valore sistemico)⁶⁵.

Di conseguenza, il museo distrettuale, affiancando l'indispensabile funzione testimoniale e storica, può inserire nel proprio raggio d'azione molteplici attività orientate al futuro. Ad esempio, vengono implementate attività di ricerca, di studio e di monitoraggio continuo del settore produttivo di appartenenza. Questo si realizza attraverso una stretta e virtuosa interrelazione tra il mondo del museo e quello dell'industria, generando ricadute positive reciproche. Tali ricadute si manifestano in maniera evidente anche in tema di alta formazione, preparando le nuove generazioni imprenditoriali attraverso una solida cultura aziendale e fornendo personale tecnico qualificato, capace di gestire l'intera complessità del processo di realizzazione del prodotto⁶⁶.

Si delinea, pertanto, un'impostazione strategica che determina una particolare e attenta cura ai modi di interagire con il mondo esterno al museo. Questa interazione si declina su tre direttrici principali: in primo luogo con le imprese stesse (coprendo uno spettro di attività che va dalla realizzazione materiale alla promozione del "sistema" distrettuale, fino allo svolgimento pratico di corsi di formazione); in secondo luogo con le istituzioni, sia su scala nazionale che internazionale, avviando e consolidando articolati progetti di collaborazione, ricerca e scambio; in terzo luogo con i visitatori, attraverso la progettazione e l'organizzazione di costanti occasioni di incontro pubblico e mediante l'allestimento di moderni laboratori didattico-formativi⁶⁷.

62 Ibid
63 Ibid
64 Ibid

65 Ivi, p. 83
66 Ibid
67 Ibid

1.5.2 Sistemi e reti museali

Allargando lo sguardo, parlare di sistemi e di reti museali nel contesto appena delineato vuol dire fare esplicito riferimento allo sviluppo di progetti culturali organici, complessi e strutturati. Questi progetti, avvalendosi di molteplici e variegati strumenti comunicativi e operativi (tra cui si annoverano pubblicazioni editoriali, esposizioni temporanee, eventi di intrattenimento, un'attenta programmazione di visite guidate e lo sviluppo di siti e portali on-line dedicati) arrivano a costruire dei veri e propri itinerari esperienziali. Tali percorsi coinvolgono in maniera trasversale strutture museali, sedi direzionali di imprese, nonché luoghi storici e simbolici che risultano significativi all'interno di una realtà territoriale.

Questi progetti contemplano la stretta e proficua collaborazione tra soggetti di natura pubblica e attori privati⁶⁸. Si tratta di un concetto operativo e gestionale che, nel corso del tempo, si è progressivamente allargato e applicato ad altri ambiti, coinvolgendo strutture sempre più vicine al mondo della promozione del tempo libero. Tale espansione

è dovuta al recente ed esplosivo fenomeno del cosiddetto "turismo industriale" e al notevole e costante incremento del numero di fruitori interessati a questa specifica tipologia di musei. Oggi, le realtà legate al patrimonio industriale stanno eguagliando, e in alcuni casi superando, per numero di visite le istituzioni di beni culturali dotate di una tradizione ben più consolidata⁶⁹.

I musei afferenti a questo genere emergente possono divenire un autentico punto di richiamo generale all'interno dei flussi turistici che interessano la zona in cui sono fisicamente presenti. Per queste ragioni, superando le mere considerazioni legate all'interesse oggettivo o settoriale, un museo d'impresa di grande respiro può trasformarsi in una destinazione primaria. Ad esempio, un'istituzione come quella della BMW, situata a ridosso della zona dello Stadio Olimpico a Monaco di Baviera [Fig. 14], entra a pieno titolo nella più vasta e rinomata offerta museale della città, divenendo un punto di attrazione autonomo, costantemente segnalato e caldamente consigliato per un'esperienza di



Figura 14 Museo BMW presso Monaco di Baviera. Crediti: Gruppo BMW

68 Ibid
69 Ivi, pp. 83-85



visita completa all'interno della rete urbana⁷⁰. Ci troviamo di fronte a una forte capacità di attrazione che è dovuta principalmente alla notorietà del brand, del prestigio del prodotto o della fama della produzione tipica del territorio di riferimento. Questa risonanza mediatica e culturale ha favorito in maniera determinante la progettazione e la realizzazione di circuiti di visita articolati e complessi.

Tali circuiti sono organicamente collegabili al tema centrale e arrivano a comprendere non soltanto le sale espositive dei musei, ma anche gli stabilimenti di produzione veri e propri (spesso resi visitabili), le imponenti testimonianze e i reperti di archeologia industriale, i servizi di ristorazione a tema, i punti vendita dei prodotti e gli eventi aggregativi come fiere e mostre specializzate. Non è certo un caso che i musei delle imprese italiane siano oggi stabilmente inseriti e proposti negli itinerari turistici organizzati dai maggiori tour operator internazionali, venendo percepiti e promossi come luoghi d'eccellenza e vetrine privilegiate del genio italiano⁷¹.

Inoltre, al fenomeno globale del cosiddetto “heritage boom”, al quale si può imputare anche il rinnovato e crescente interesse verso i musei d'impresa concepiti come veri e propri attrattori di pubblico, negli ultimi decenni si sono progressivamente affiancate una serie di nuove destinazioni. Si tratta di luoghi votati all’“edutainment” (neologismo derivante dalla fusione di “education” e “entertainment”), spazi innovativi capaci di coniugare e integrare fluidamente i momenti di svago e divertimento con quelli puramente educativi e formativi. Questa nuova e stimolante opportunità d'impiego del tempo libero, destinata e mirata a gruppi eterogenei di persone (famiglie, scuole, turisti internazionali), viene attualmente offerta attraverso modalità profondamente differenti dalle più svariate strutture museali. In questo scenario si distinguono, da un lato, gli “open air museums” e i più recenti parchi tematici o “entertainment centres” e, dall'altro lato, con premesse radicalmente diverse, gli ecomusei o i cosiddetti musei della comunità⁷².

Analizzando il primo caso, ovvero quello dei musei “open air” [Fig. 15], si tratta della realizzazione di una ricostruzione immersiva, caratterizzata da varie e dettagliate ambientazioni afferenti a un determinato tema storico. L'obiettivo primario è quello di riprodurre fedelmente l'atmosfera del passato, assegnando all'intero sistema di reperti, macchinari e architetture un'accentuata e inequivocabile funzione didascalica. Questa rappresenta a tutti gli effetti una modalità di fruizione del tutto nuova, specialmente se analizzata dal punto di vista allestitivo e percettivo. Risulta, infatti, simile al moderno concetto di “corporate land”: si tratta di uno spazio fisico contiguo a quello prettamente produttivo della fabbrica, in cui il DNA dell'azienda (ovvero l'identità, i valori e la storia) si traduce in uno spazio tangibile per il visitatore, accompagnandolo in un percorso esperienziale che giunge fino alla proposta commerciale vera e propria⁷³.

Nel secondo caso, relativo agli ecomusei [Fig. 16], si propone invece una visione radicalmente differente del rapporto che intercorre tra l'istituzione museo e il concetto di conservazione. Gli ecomusei, infatti, accentuano profondamente il legame dinamico e inscindibile che sussiste tra la comunità locale e il proprio territorio di appartenenza. In questa accezione, l'ambiente circostante e lo sviluppo sociale locale vengono innalzati e considerati essi stessi come oggetti primari di tutela, di salvaguardia e di valorizzazione. Sperimentati e implementati da oltre trent'anni in varie parti d'Europa (compresa l'Italia) a partire dagli anni '80 questi progetti assumono frequentemente, e con notevole successo, la forma di “heritage corridors” (corridoi del patrimonio). Questa definizione viene utilizzata per indicare precise e vaste aree geografiche, poste specialmente in corrispondenza di lunghe valli storicamente e fortemente industrializzate, dove si è scelto di prendere in considerazione e di tutelare tutte le innumerevoli testimonianze delle creazioni umane stratificatesi nel tempo, integrandole indissolubilmente insieme alle risorse dell'ambiente naturalistico in cui sono inserite. In maniera particolare, i curatori e

i promotori degli ecomusei dell'industria hanno compreso e interiorizzato l'assoluta importanza di valorizzare in modo sistemico e olistico le risorse culturali del territorio. Questo approccio è fondamentale per evitare il rischio concreto che il patrimonio propriamente industriale, con il passare del tempo, rimanga isolato o appaia distaccato dai molteplici e complessi aspetti che compongono l'identità locale, perdendo così il legame con il contesto che lo ha generato. Si tratta, in definitiva, di una scelta strategica e quanto mai opportuna, volta a ridefinire

in maniera profonda i rapporti tra la tutela del patrimonio industriale e la salvaguardia dell'ambiente naturalistico circostante, in una logica di integrazione piuttosto che di separazione tra i due ambiti. L'obiettivo ultimo è quello di ampliare progressivamente la frequentazione di questi luoghi, coinvolgendo un pubblico sempre più vasto, eterogeneo e consapevole, e favorendo al contempo una fruizione più diffusa e duratura nel tempo⁷⁴.



Figura 15 Nederlands Openluchtmuseum. Crediti: Museumtv



Figura 16 Ecomuseo della Limonaia “Pra de la Fam”. Crediti: AssoLaTo

70 Francesco Pagliari, Per una cultura d'impresa e Musei e produzione, in Rivista IBM, Milano, IBM Italia, 1992, p. 12

71 F. Bulegato, I musei d'impresa cit., p. 85

72 Pietro Marani e Rosanna Pavoni, Musei. Trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo, Venezia, Marsilio Editori, 2006, pp. 88-93

73 M. Negri, Manuale di museologia, cit., pp. 26-32

74 F. Bulegato, I musei d'impresa cit., p. 87



Il concetto di turismo industriale

Il passaggio dalle prime analisi degli anni '90, in cui si guardavano ai siti industriali come a reliquie di un passato ormai concluso, ha portato a una visione moderna in cui il confine tra storia e produzione attiva si fa sempre più sfumato.

In questo scenario, il luogo non nasce da una costruzione artificiale a scopo ricreativo, ma dalla “dissonanza” funzionale di spazi la cui ragion d'essere rimane la produzione materiale. Si delinea così un ecosistema complesso dove la “living Industry” (il cuore pulsante delle aziende in attività) e “l'Industrial Heritage” (la custodia del sapere e delle infrastrutture storiche) non sono più compartimenti stagni, ma elementi di un'offerta integrata.

Questa convergenza riflette un dialogo tra ciò che è stato e ciò che l'industria rappresenta oggi. Superando la logica della separazione tra “attivo” e “dismesso”, emerge la consapevolezza che molte realtà operative siano esse stesse custodi di un'eredità materiale e immateriale inestimabile.

1.6.1 Dalle radici storiche alla modernità

Per comprendere appieno la portata del turismo industriale, è essenziale tracciarne l'evoluzione storiografica partendo dalle sue radici definitorie. Uno dei pilastri della letteratura in materia risale al 1996, con la definizione formulata da Edwards e Llurdés. I due studiosi interpretarono il fenomeno come «lo sviluppo di attività e industrie turistiche in siti, edifici e paesaggi artificiali originati da processi industriali di epoche passate». In questa prima fase, il concetto era strettamente ancorato alla dimensione storica, focalizzandosi quasi esclusivamente sulla memoria di ciò che l'industria era stata.

Tuttavia, con il mutare dei mercati e delle esigenze dei consumatori, tale visione si è progressivamente ampliata, approdando a una definizione sensibilmente più moderna e inclusiva. Oggi, il turismo industriale viene inteso come «qualsiasi tipo di attività turistica sviluppata in siti ed edifici industriali, siano essi ancora attivi o dismessi, a condizione che la loro funzione primaria non sia, o non sia stata originariamente, di natura turistica». Il valore aggiunto e il fascino intrinseco di questa forma di viaggio risiedono proprio nella «dissonanza» funzionale: il turista non cerca un luogo nato per l'intrattenimento, ma viene attratto dalla genuinità di uno spazio la cui ragion d'essere è (o è stata) la produzione materiale. Per orientarsi in questo ambito, risulta fondamentale adottare una corretta tassonomia che distingua le diverse sfumature del fenomeno:

Turismo Industriale

Funge da termine ombrello per ogni pratica che metta in relazione il visitatore con il mondo della produzione, indipendentemente dallo stato operativo delle strutture.

Turismo Industriale Attivo

Rappresenta la frontiera più dinamica, in cui il turista entra all'interno di aziende operanti per osservare i processi produttivi in tempo reale. Qui, l'attrattiva è costituita dalla tecnologia contemporanea, dall'organizzazione del lavoro e dalla trasformazione della materia.

Turismo del Patrimonio Industriale

Spesso associato all'archeologia industriale, questo segmento si concentra sulla valorizzazione di ex siti produttivi, fabbriche dismesse e infrastrutture in disuso. L'obiettivo è preservare e trasmettere il «know-how» storico e l'identità culturale e sociale dei territori che hanno vissuto la rivoluzione industriale.

Nonostante la distinzione tra «attivo» e «patrimoniale» sembri netta, la comunità scientifica continua ad alimentare un vivace dibattito sulla loro interconnessione. Se per alcuni studiosi i due termini sono da considerarsi sinonimi all'interno di una visione olistica del territorio, per altri rappresentano realtà profondamente diverse che, pur mantenendo significati distinti, si completano a vicenda all'interno di un'offerta turistica integrata, capace di raccontare l'industria dal suo passato fino alle sue sfide future⁷⁵.



⁷⁵ Zulmira Montenegro, Jorge Marques, Cristina Sousa, Understanding the concept of Industrial Tourism, International Conference on Tourism Research, 2022



1.6.2 La visione olistica del turismo industriale

Per approfondire ulteriormente il dibattito accademico, emerge come la convergenza tra passato e presente industriale non sia solo una questione di definizioni, ma una vera e propria strategia di sviluppo territoriale e aziendale.

Il concetto di turismo industriale e quello del patrimonio industriale sono oggi interpretati dalla letteratura più recente come due aspetti complementari di una medesima realtà, paragonabili a due facce della stessa medaglia. Sebbene in passato siano stati trattati in contesti differenti, generando talvolta confusione terminologica e delimitazioni incerte, gli studiosi evidenziano come la distinzione tra l'industria del passato e l'industria «viva» non debba impedire una visione d'insieme del fenomeno, poiché entrambi i segmenti concorrono alla medesima offerta esperienziale.

Jonsen-Verbeke, già nel 1999, definiva il turismo industriale in una duplice accezione: come visita a impianti produttivi in funzione e come strumento strategico per il recupero e lo sviluppo sostenibile di aree geografiche colpite dalla deindustrializzazione, collegando così il patrimonio storico all'attività operativa corrente. In questa prospettiva integrata, il turismo industriale assume una portata olistica che abbraccia la scoperta del mondo del lavoro nelle sue dimensioni passate, presenti e persino future, includendo musei aziendali, centri visitatori, laboratori di ricerca e siti destinati a future installazioni produttive. Parallelamente, autori come Moral-Moral e Fernandez-Alles sottolineano che il patrimonio industriale, inteso come l'insieme di elementi materiali (macchinari, archivi, edifici) e immateriali (il «know-how» e la cultura del lavoro), rappresenta il nucleo centrale attorno al quale ruota l'intera offerta, poiché la sua valorizzazione permette lo sviluppo turistico in contesti sia dismessi che attivi⁷⁶.

Questa visione olistica trova la sua massima espressione nell'integrazione del paradigma della sostenibilità. Il turismo industriale non si limita più al racconto del processo produttivo, ma evolve in un fattore per la

competitività aziendale, capace di collegare l'efficienza economica con la responsabilità sociale e ambientale. Attraverso l'apertura delle porte, l'azienda trasforma il proprio sito in uno spazio di trasparenza, riducendo le distanze con la comunità locale e migliorando la percezione pubblica del proprio impatto ambientale. Tale approccio garantisce che la protezione del patrimonio industriale non sia un costo passivo, ma un investimento attivo nella immagine del brand e nella sostenibilità a lungo termine del territorio. La categorizzazione delle risorse coinvolte riflette questa vastità: essa va dai processi estrattivi e manifatturieri alle infrastrutture di trasporto essenziali per l'industrializzazione (ferrovie, canali, ponti), fino alle attrazioni socio culturali che raccontano la vita quotidiana dei lavoratori (un chiaro esempio di questi spazi è rappresentato dai villaggi operai)⁷⁷.

Gran parte degli studiosi, pertanto, concorda nel sostenere che il turismo industriale debba basarsi sull'uso congiunto del patrimonio storico e di quello attuale, superando la visione che le vede entrambe distaccate l'una dall'altra. Molte aziende oggi operative custodiscono infatti un'eredità storica e una immagine di brand che non deve essere ignorata solo perché l'attività produttiva è ancora in corso. La visione globale include, quindi, ogni attività turistica la cui motivazione risieda nella conoscenza industriale, nella comprensione delle tecniche produttive e nella celebrazione di un'identità che, attraverso pratiche sostenibili e la valorizzazione del proprio passato, continua a evolversi nel tempo.

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Zulmira Montenegro, Jorge Marques, Cristina Sousa, Industrial Tourism as a Factor of Sustainability and Competitiveness in Operating Industrial Companies. Sustainability, 2023





02

**Stato dell'arte del
patrimonio d'impresa**

La visione dell'Unione Europea

Il modo in cui le istituzioni si occupano della tutela del patrimonio culturale mostra come memoria, scelte politiche e innovazione si intreccino in modo spesso contraddittorio.

L'analisi prende avvio dal tema della costruzione dell'identità europea tra politica e patrimonio, per capire in che modo l'Unione Europea utilizzi la storia condivisa come strumento di coesione tra paesi diversi.

Si passa poi alle sfide del presente, attraverso il tema della svolta digitale, che ha trasformato siti storici e archivi in reti dinamiche e accessibili su scala globale.

Spostandosi sul settore manifatturiero, la sezione dedicata al dibattito normativo europeo ripercorre le principali tappe legislative, mettendone in luce anche le contraddizioni.

Infine, la parte dedicata all'eredità industriale e al valore degli spazi si concentra sulla dimensione fisica di questi luoghi, mostrando come le ex aree produttive non siano semplici vuoti urbani, ma risorse concrete per la rigenerazione dei territori e per la trasmissione della cultura d'impresa.

2.1.1 Costruzione dell'Identità Europea

Il contesto europeo degli ultimi anni è stato segnato da un crescente interesse verso l'integrazione e la costruzione di un'identità condivisa. In questo quadro, la comunicazione e la salvaguardia del patrimonio culturale assumono un ruolo strategico per il futuro del continente. Le politiche europee in materia abbracciano tanto i beni materiali quanto quelli immateriali, ma non mancano tensioni: gli Stati membri si trovano spesso in disaccordo su come orientare tali politiche, riflettendo visioni divergenti sulla loro gestione. A complicare ulteriormente il quadro, l'Unione Europea si è impegnata nella tutela del patrimonio senza mai adottare una definizione ufficiale e condivisa del termine. La sua comunicazione tende inoltre ad appoggiarsi a valori universali come la democrazia fondamentali, ma non esclusivi del contesto europeo. A ciò si aggiunge una contraddizione di fondo: l'ambizione di fare del patrimonio europeo un elemento unificante si scontra con la profonda eterogeneità culturale degli Stati membri e con la ricchezza dei singoli patrimoni nazionali e locali¹. Come hanno evidenziato alcuni ricercatori, l'esito concreto delle politiche europee in questo settore ha generato conflitti interni tra le stesse misure adottate, finendo spesso per relegare il patrimonio culturale in secondo piano o per deviarne il focus originario. Per tradurre la propria visione in azioni concrete sul territorio, l'Unione Europea ricorre a un insieme di strumenti le cosiddette policy riconducibili a quattro categorie: informazione, organizzazione, finanza e autorità. Al fine di illustrarne il funzionamento, la ricerca esamina un caso studio rappresentativo per ciascuna di esse.

European Heritage Label (EHL), funge da strumento informativo che viene assegnato sotto forma di marchio ai siti storici per il forte valore simbolico, con l'intento di comunicare al pubblico l'identità europea. Si tratta di una iniziativa su base volontaria e di conseguenza riscontra carenze per quanto riguarda i finanziamenti europei dedicati. Pur offrendo prestigio, visibilità e di conseguenza la comunicazione dei valori europei, purtroppo la componente economica, organizzativa e di

gestione ricade esclusivamente sulle spalle degli operatori locali rendendo difficoltoso il raggiungimento degli obiettivi.

European Cultural Routes (ECR) è uno strumento di tipo organizzativo, questo programma certifica itinerari transnazionali, come il "Camino di Santiago", con l'obiettivo di creare e preservare una rete di collaborazione tra attori locali, enti regionali e persone. Tuttavia, questi reti faticano a prosperare nel lungo termine dal momento che mancano di finanziamenti mirati. È a causa di questa carenza che spesso i gestori decidono di concentrarsi sulla sopravvivenza a breve termine e sull'attrarre turisti, piuttosto che sul reale consolidamento della rete culturale.

Horizon 2020 (H2020) è il vasto programma europeo per la ricerca e l'innovazione, che a differenza dai casi citati precedentemente, conta su fondi reali messi a disposizione per progetti specifici, vincolati però da rigide regole di rendicontazione. Il problema in questo caso è che la tutela e la promozione del patrimonio culturale rappresenta solo una minima parte di un immenso programma, i cui obiettivi principali risiedono nella crescita economica, competitività e innovazione tecnologica. Di conseguenza, la cultura viene spesso trascurata o come nella maggior parte dei casi adattata a priorità di natura economica o scientifica.

Energy Performance of Buildings Directive (EPBD) rappresenta lo strumento regolatorio, una vera e propria legge europea che impone agli stati membri di rispettare standard minimi per migliorare l'efficienza energetica dei palazzi. In questo contesto è evidente notare come politiche che non sono strettamente culturali possano avere un impatto imprevisto e dirompente sul patrimonio; anche se da una parte la direttiva permetta di esentare gli edifici storici, l'applicazione di questa deroga varia da nazione a nazione. Si crea così una tensione territoriale nella quale le regole nate per salvaguardare l'ambiente rischiano di danneggiare edifici antichi o di creare insormontabili ostacoli burocratici per coloro che cerano di restaurarli².

Il quadro che emerge da questi casi studio evidenzia che l'Unione Europea continua a creare e sovrapporre diversi strumenti politici senza un vero coordinamento. Avendo spesso obiettivi in competizione tra loro, come attrarre il turismo, proteggere l'ambiente oppure stimolare l'economia (che allo stesso tempo soffrono di una mancanza di fondi specifici per il settore cultura), queste politiche vanno a causare enormi responsabilità e contraddizioni per le autorità locali, generando risultati sul territorio che purtroppo risultano nella frammentazione della stessa.

Tornando invece a quelli che sono i concetti alla base del senso di appartenenza, l'Unione Europea fa leva sul patrimonio culturale come mezzo strategico per rafforzare questo sentimento e così costruire un'identità collettiva condivisa. Tuttavia dal momento che i valori dell'UE (dignità umana, libertà, democrazia, uguaglianza, stato di diritto

e diritti umani) sono concetti astratti e intangibili³, la politica europea cerca di legarli a luoghi fisici e oggetti attraverso una strategia specifica chiamata "placing heritage". Ciò mira a trasformare l'invisibile in tangibile, fruibile e visitabile, in grado di suscitare emozioni e legami sociali più profondi rispetto alle semplici normative burocratiche o economiche. Ad esempio, l'UE interviene direttamente sul territorio costruendo da zero nuovi spazi espositivi, come il Parlamentarium o la Casa della Storia Europea [Fig. 17], con il preciso intento di musealizzare la storia recente dell'integrazione politica e trasformarla in un patrimonio tangibile da visitare. Ancora più interessante risulta la strategia di "iconizzazione" degli edifici burocratici: i grandi palazzi amministrativi di Bruxelles, Strasburgo o Lussemburgo vengono letteralmente elevati a monumenti culturali e tappe turistiche, caricando i luoghi della burocrazia di un'aura quasi sacrale legata ai



Figura 17 Casa della storia Europea. Crediti: Visit.Brussels

¹ Anthony R. Zito, Susannah Eckersley. Framing European Heritage and Identity: Cultural Policy Instruments of the European Union. JCMS: Journal of Common Market Studies. 2025, Vol 64, No. 2 pp, 859–880

² Ibid

³ Unione Europea, Obiettivi e Valori. Consultato il 12 marzo 2026. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/aims-and-values_it

⁴ Tuuli Lähdesmäki. Politics of tangibility, intangibility, and place in the making of a European cultural heritage in EU heritage policy. International Journal of Heritage Studies. 2016. Vol 22. No 10. pp. 766 - 780.



valori democratici. In altri casi, l'UE allarga la scala del suo intervento, reinterpretando la storia di intere città per trasformarle in palcoscenici che narrano una storia europea condivisa. Tutto questo si traduce in quello che si definisce un modello circolare, in cui il significato del patrimonio rimbalza costantemente tra la dimensione fisica e quella astratta

Il meccanismo funziona così: l'Unione Europea prende un evento storico o un sito fortemente radicato in un contesto locale, lo "europeizza" narrando la sua importanza per l'intero continente, ne estrae un valore astratto universale (come la tolleranza o la libertà) e infine riattacca questo concetto al monumento fisico originario. In questo modo, quando un cittadino cammina in quel luogo o tocca quell'edificio storico, è chiamato ad assorbire e interiorizzare un ideale astratto reso improvvisamente tangibile. Il fine ultimo di questa complessa operazione spaziale e culturale è profondamente politico. L'Unione Europea è consapevole che un'identità fondata esclusivamente su accordi politici o trattati economici risulta troppo "sottile" e fragile per unire davvero i popoli. Attraverso la materializzazione del patrimonio, l'Europa cerca quindi di costruire un'identità molto più "spessa", capace di generare un legame emotivo e un senso di appartenenza profondo nei cittadini. Inoltre, apporre fisicamente i simboli e i loghi europei sul territorio e sui monumenti storici rappresenta un potente atto di appropriazione simbolica: è un modo per l'UE di affermare la propria presenza visiva, la propria autorità e il proprio raggio di influenza culturale fin dentro la vita quotidiana e gli spazi fisici degli Stati membri⁴.

Dai recenti studi emerge quindi un chiaro paradosso tra le ambizioni dell'Europa e il fattore burocratico. Da una parte c'è una grande visione politica: l'Unione Europea sostiene che per unire i cittadini servono emozioni, per questo cerca di prendere valori astratti per poi "materializzarli" dentro spazi fisici, trasformando palazzi, città e musei

in simboli tangibili da visitare. Dall'altra parte, però, la realtà burocratica interviene, gli strumenti e i fondi messi per realizzare questa visione sono deboli, frammentati e spesso scollegati tra loro. Il risultato è un "cortocircuito" che scarica tutto il peso sugli operatori locali. Pensiamo proprio a chi gestisce archivi d'impresa o reti museali sul territorio, a queste realtà è richiesto il triplo sforzo di tutelare la propria storia, tradurla in un grande racconto europeo universale e, allo stesso tempo, sopravvivere a strumenti di policy carenti e fondi limitati. La vera identità europea, in sintesi, si costruisce dal basso.

2.1.2 Svolta digitale, patrimonio come risorsa digitale

Dal punto di vista ufficiale della Commissione Europea, la transizione digitale non è considerata un semplice strumento tecnico per fare l'inventario delle opere, ma una vera e propria strategia per salvaguardare la memoria storica del continente e renderla viva, accessibile e riutilizzabile. La visione dell'UE si fonda su alcuni pilastri fondamentali⁵:

- Lo Spazio Comune Europeo dei Dati per la Cultura: La creazione di un ecosistema cloud interconnesso per permettere a musei, archivi e biblioteche di condividere le proprie collezioni, abbattendo i confini nazionali.
- L'uso delle Tecnologie Avanzate. L'impiego di digitalizzazione 3D, Intelligenza Artificiale (AI) e Realtà Estesa (XR) per preservare i beni e migliorare l'esperienza degli utenti.
- Il Riutilizzo Creativo. Il patrimonio digitale deve diventare una materia prima aperta all'innovazione. Ricercatori, scuole e start-up sono incoraggiati a utilizzare questi dati per creare nuove applicazioni o servizi creativi.
- L'inclusione e il supporto. L'Europa finanzia la formazione del personale per garantire che anche le istituzioni più piccole non vengano lasciate indietro nella trasformazione digitale.
- Turismo Industriale. Funge da termine ombrello per ogni pratica che metta in relazione il visitatore con il mondo della produzione, indipendentemente dallo stato operativo delle strutture.
- Turismo Industriale Attivo (Living Industry): Rappresenta la frontiera più dinamica, in cui il turista entra all'interno di aziende operanti per osservare i processi produttivi in tempo reale. Qui, l'attrattiva è costituita dalla tecnologia contemporanea, dall'organizzazione del lavoro e dalla trasformazione della materia.
- Turismo del Patrimonio Industriale (Industrial Heritage): Spesso associato all'archeologia industriale, questo segmento si concentra sulla valorizzazione

di ex siti produttivi, fabbriche dismesse e infrastrutture in disuso. L'obiettivo è preservare e trasmettere il "know-how" storico e l'identità culturale e sociale dei territori che hanno vissuto la rivoluzione industriale.

Questi obiettivi delineano una visione tecnologica ambiziosa per l'Europa, che tuttavia si confronta con una realtà consolidata: musei, biblioteche e archivi continuano a essere percepiti, nella tradizione, come custodi fisici della memoria collettiva. Negli ultimi vent'anni ha fatto il suo ingresso nel vocabolario europeo un nuovo concetto: le memory institutions. Nato originariamente nell'ambito delle scienze dell'informazione, questo termine permette di raggruppare sotto un'unica etichetta realtà molto eterogenee: un archivio cartaceo, una pinacoteca, una biblioteca agevolando la loro interconnessione attraverso le reti digitali e internet. Adottare questa denominazione comune non è solo una scelta classificatoria: essa riveste un ruolo centrale nella retorica dell'integrazione culturale europea e nelle politiche di digitalizzazione del patrimonio⁶.

Il banco di prova principale della trasformazione digitale europea è Europeana, un vasto ecosistema finanziato dalla Commissione Europea che aggrega i contenuti di oltre 4.000 istituzioni culturali. Il progetto nasce nel 2005 con una forte spinta politica: rispondere al progetto Google Books, percepito dai leader europei come una potenziale minaccia di monopolio privato sul patrimonio culturale continentale. In questo scenario, Europeana è stata concepita per fungere da fonte autorevole della memoria collettiva.

L'evoluzione della piattaforma riflette i cambiamenti profondi del web, passando da un modello di portale tecnico (2008-2011), volto a garantire l'autorità dei contenuti rimandando ai siti originali, a un modello di piattaforma collaborativa (dal 2014), orientata alla condivisione aperta e al riutilizzo dei dati

⁵ Unione Europea, Patrimonio Culturale Digitale. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/policies/cultural-heritage>

⁶ Elizabeth Stainforth. From museum to memory institution: the politics of European culture online. 2017 Museum & Society, Vol. 14, No 2, pp 323-337.



Un esempio significativo di questo approccio è stato il progetto sulla Prima Guerra Mondiale, dove la memoria istituzionale degli archivi è stata integrata con la “memoria vissuta” dei cittadini attraverso il caricamento di storie personali e cimeli familiari⁷.

Nonostante questi sviluppi, persiste una tensione irrisolta: se da un lato l'infrastruttura digitale promuove la partecipazione orizzontale, dall'altro la memoria europea rimane tradizionalmente ancorata all'autorità indiscussa degli esperti e degli archivi fisici. Mettere le collezioni online è ancora considerato un modo “grezzo” di fornire accesso alla cultura; la vera sfida resta l'integrazione tra esperienza fisica e digitale⁸.

Europeana agisce quindi come un dispositivo di controllo digitale, orientando il comportamento delle istituzioni culturali non tramite leggi, ma attraverso l'adozione di standard tecnici come l'Europeana Data Model (EDM). Questo processo di “europeizzazione” delle pratiche spinge gli enti locali e nazionali a ristrutturare i propri sistemi di catalogazione per allinearsi a un unico modello sovranazionale. Tale controllo è rafforzato da algoritmi che premiano la visibilità dei contenuti con metadati più ricchi e licenze aperte, rischiando però di marginalizzare le realtà più piccole e con budget limitati, innescando una polarizzazione tra i diversi sistemi culturali. Infine, attraverso blog e mostre virtuali, Europeana seleziona temi allineati alle priorità politiche della Commissione, agendo come un vero e proprio “museo digitale” che definisce i confini e i valori della cittadinanza europea nell'ecosistema digitale⁹.

L'analisi di questi studi solleva un interrogativo fondamentale sulla reale democrazia dello spazio digitale: se da un lato la tecnologia promette di abbattere i confini fisici, dall'altro impone una “burocrazia del dato” che può risultare escludente.

Per istituzioni radicate nel territorio (musei e archivi d'impresa) la sfida potrebbe essere

duplice. Dal momento che da una parte, vi è l'opportunità di uscire dall'isolamento locale e connettersi a una rete globale; dall'altra, il rischio che la rigidità degli standard tecnici e la logica dell'algoritmo finiscano per oscurare le storie meno “performanti” o più difficili da catalogare. L'innovazione, quindi, potrebbe non risiedere soltanto nella quantità di oggetti messi online, ma anche nella capacità di preservare l'unicità del frammento locale in un sistema che tende naturalmente all'omologazione digitale.

2.1.3 Normative europee per il patrimonio industriale

La transizione verso il digitale e la creazione di “musei virtuali” rappresentano oggi una priorità per le istituzioni culturali, un'urgenza che la recente pandemia ha accelerato costringendo musei e archivi a trasferire online gran parte delle proprie attività. Tuttavia, nel processo di digitalizzazione e condivisione delle collezioni, il diritto d'autore emerge come uno dei principali ostacoli normativi, generando spesso un “effetto dissuasivo” in cui le istituzioni, temendo responsabilità legali o sanzioni per violazioni, rinunciano a valorizzare il proprio patrimonio¹⁰.

Prima delle più recenti riforme, gli strumenti normativi europei presentavano forti limiti strutturali. Un esempio lampante è l'eccezione per la Libertà di Panorama (FoP), prevista dall'Art. 5(3)(h) della Direttiva InfoSoc (2001/29/CE), che consente la riproduzione di opere collocate permanentemente in spazi pubblici¹¹. Essendo un'eccezione opzionale, ha generato un quadro giuridico europeo estremamente frammentato: basti pensare che l'Italia è l'unico Paese a non aver adottato alcuna norma specifica per trasporre la FoP nel proprio ordinamento¹². Un'altra criticità riguarda la Direttiva sulle Opere Orfane (2012/28/UE)¹³, pensata per permettere agli archivi di digitalizzare documenti i cui autori risultano irreperibili. Per ottenere tale status, le istituzioni devono condurre una “ricerca diligente”, un iter burocratico che si è rivelato troppo costoso e dispendioso in termini di tempo, rendendo lo strumento inefficace, specialmente per i musei con carenza di personale. Per tentare di risolvere queste barriere, l'Unione Europea ha introdotto la Direttiva DSM (2019/790)¹⁴, che fornisce strumenti cruciali per le istituzioni culturali: Articolo 6 (Conservazione): Introduce un'eccezione obbligatoria che permette alle istituzioni di riprodurre (anche in formato digitale) le opere presenti in modo permanente nelle loro collezioni al solo fine di preservarle, superando i vincoli contrattuali pregressi.

Articoli 8-11 (Opere fuori commercio): Questi articoli sono vitali per gli archivi d'impresa. Permettono alle istituzioni di condividere per scopi non commerciali opere (come

vecchi manifesti, cataloghi aziendali, diari inediti) che non sono più disponibili sul mercato, avvalendosi di licenze collettive o di specifiche eccezioni. Articolo 14 (Opere d'arte visiva in pubblico dominio): Stabilisce che le riproduzioni fedeli (non originali) di opere d'arte visiva già cadute in pubblico dominio non possono essere soggette a nuovi diritti d'autore o diritti connessi. Questa norma mira a proteggere il pubblico dominio e a impedire l'appropriazione esclusiva delle immagini digitalizzate.

Analizzando ciò, emerge un forte contrasto tra gli ideali europei di accessibilità democratica e la realtà operativa sul territorio. L'Unione Europea ha cercato, soprattutto con la Direttiva DSM, di tutelare il “diritto alla cultura” e facilitare il lavoro di musei e archivi. Tuttavia, calando questi strumenti nel contesto italiano e specificamente in quello della gestione degli archivi d'impresa storici (come quelli presenti nei distretti industriali piemontesi), le criticità restano enormi. Il problema principale è la collisione tra le normative sul copyright e le leggi nazionali sulla tutela dei beni culturali nello specifico l'Art. 32-quater della Legge 22 aprile 1941, n. 633 (Legge sul diritto d'autore)¹⁵.

Come evidenziato nell'analisi dell'Articolo 14 della Direttiva DSM, il legislatore italiano ha subordinato la libertà di riproduzione del pubblico dominio alle rigide restrizioni del Codice dei Beni Culturali. Questo significa che anche se un vecchio brevetto o un manifesto industriale del primo Novecento è libero da copyright, l'archivio o lo Stato possono comunque imporre vincoli e tariffe per la sua riproduzione digitale ricadendo in un meccanismo di “pseudo-copyright”.

Inoltre, emerge un paradosso istituzionale: le istituzioni culturali, che dovrebbero favorire la condivisione, sono spesso le prime ad agire come ostacoli. In molti casi, i musei rivendicano nuovi diritti sulle scansioni digitali delle proprie opere in pubblico dominio per rientrare dei costi tecnici di digitalizzazione, limitando l'accesso aperto che la rete dovrebbe garantire¹⁶.

⁷ Europeana, Prima Guerra Mondiale, consultato il 12 maggio 2026. <https://www.europeana.eu/it/themes/world-war-i>

⁸ E. Stainforth. From museum to memory institution: the politics of European culture online. 2017 Museum & Society, Vol. 14, No 2, pp 323–337.

⁹ Carlotta Capurro, Gertjan Plets & Jaap Verheul. Digital heritage infrastructures as cultural policy instruments: Europeana and the enactment of European citizenship, International Journal of Cultural Policy, 2024, Vol 30, No 3 pp. 304–324

¹⁰ Mateusz Klinowski, Karolina Szafarowicz . Digitisation and Sharing of Collections: Museum Practices and Copyright During the COVID-19 Pandemic. International Journal for the Semiotics of Law. 2023 Vol. 36, pp. 1991–2019.

¹¹ Direttiva 2001/29/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 22 maggio 2001, sull'armonizzazione di taluni aspetti del diritto d'autore e dei diritti connessi nella società dell'informazione, GU L 167 del 22.6.2001, Art. 5, par. 3, lett. h



Infine, per quanto riaguarda gli archivi storici d'impresa e le reti museali, il quadro normativo attuale offre indubbiamente nuovi strumenti (come la flessibilità per le opere fuori commercio), ma rischia di fallire nel suo intento se non viene risolto il cortocircuito tra il diritto d'autore europeo e i vincoli burocratici imposti dalle legislazioni nazionali sui beni culturali.

- 12 Giulia Dore e Pelin Turan, When Copyright Meets Digital Cultural Heritage: Picturing an EU Right to Culture in Freedom of Panorama and Reproduction of Public Domain Art. IIC - International Review of Intellectual Property and Competition Law, 2024, Vol. 55, pp. 37-65
- 13 Direttiva 2012/28/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 ottobre 2012, su taluni utilizzi consentiti delle opere orfane, in GU L 299 del 27.10.2012, pp. 5-12
- 14 Direttiva (UE) 2019/790 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 aprile 2019, sul diritto d'autore e sui diritti connessi nel mercato unico digitale e che modifica le direttive 96/9/CE e 2001/29/CE, in GU L 130 del 17.5.2019, pp. 92-125.
- 15 Art. 32-quater, Legge 22 aprile 1941, n. 633 (in materia di "Protezione del diritto d'autore e di altri diritti connessi al suo esercizio")

- 16 M. Klinowski, K. Szafarowicz . Digitisation and Sharing of Collections: Museum Practices and Copyright During the COVID-19 Pandemic. International Journal for the Semiotics of Law. 2023, Vol. 36, pp. 1991-2019.

2.1.4 L'Eredità industriale europea e Il valore degli spazi

Il dibattito europeo sul patrimonio industriale parte da una difficoltà di fondo: per molto tempo questi luoghi non sono stati considerati dei veri e propri monumenti. Il movimento per la tutela del patrimonio è nato storicamente proprio come reazione contro la modernizzazione e l'industrializzazione. Le élite sociali dell'Ottocento preferivano infatti proteggere castelli, palazzi o architetture religiose, applicando criteri estetici e di monumentalità che escludevano a priori le fabbriche e le miniere, percepite all'epoca come strutture con una funzione puramente utilitaristica e priva di valore culturale¹⁷. Nel momento in cui le istituzioni comunitarie hanno iniziato a occuparsi di questa eredità, l'approccio è risultato spesso frammentato e complesso. L'introduzione di vari strumenti e programmi culturali europei ha generato una sorta di "stratificazione tesa". Invece di creare una visione unica e condivisa, si sono sovrapposte nel tempo politiche diverse con priorità spesso in competizione tra loro. Questa stratificazione rende difficile per le amministrazioni locali trasmettere un messaggio coerente sul significato e sui valori del patrimonio europeo¹⁸.

Questa ambiguità narrativa si riflette chiaramente in come vengono gestiti i programmi culturali dell'Unione Europea. Il Marchio del Patrimonio Europeo (EHL) tende a premiare i siti industriali più per il loro significato politico che per quello produttivo; è il caso dei Cantieri Navali di Danzica, celebrati quasi esclusivamente per la nascita del sindacato Solidarność e la transizione democratica, tralasciando la storia del lavoro operaio. Allo stesso modo, le Capitali Europee della Cultura (ECC) trattano spesso il passato manifatturiero di molte città come una fase di declino da cancellare per fare spazio a nuove economie, usando le ex fabbriche solo come contenitori vuoti per eventi. Un approccio diverso e più pragmatico arriva invece dai Premi del Patrimonio Europeo (EHA), che incoraggiano il riuso adattivo degli spazi industriali per rispondere alle necessità del presente¹⁹.

Sul fronte della valorizzazione turistica e territoriale, la rete European Route of

Industrial Heritage (ERIH) rappresenta il tentativo più importante di connettere questi siti in tutta Europa. Tuttavia, la distribuzione di questo patrimonio non è omogenea, ma risulta fortemente concentrata nell'Europa occidentale. Questa conformazione territoriale dipende da fattori economici, come un alto PIL che permette di avere i fondi necessari per salvare e restaurare gli edifici, e da fattori storici e infrastrutturali, come la presenza di antiche reti ferroviarie o la vicinanza a siti UNESCO già capaci di attrarre grandi flussi turistici²⁰.

Emerge, dunque, come l'Europa fatichi ancora a riconoscere pienamente i luoghi della produzione come portatori autonomi di identità e memoria. Se i vecchi stabilimenti vengono percepiti solamente come affascinanti scenografie industriali da riempire con eventi artistici o da sfruttare per un turismo superficiale, si corre il rischio di una "spettacolarizzazione" del passato manifatturiero. Per restituire dignità a questa complessa eredità, diventa essenziale il ruolo attivo dei musei e degli archivi d'impresa. Questi istituti permettono infatti di non fermarsi al solo recupero architettonico dell'edificio dismesso, ma di conservare, studiare e narrare la cultura d'impresa, le innovazioni tecniche e la memoria sociale dei lavoratori, trasformando l'archeologia industriale in un patrimonio vivo e capace di dialogare con le comunità del territorio.

- 17 Piotr Kisiel. "Unwanted Inheritance? Industrial Past as the EU Heritage." International Journal of Heritage Studies 2020, Vol 26 No 7 pp, 652-66.

- 18 A. R. Zito, S. Eckersley. Framing European Heritage and Identity: Cultural Policy Instruments of the European Union. JCMS: Journal of Common Market Studies. 2025, Vol 64, No. 2 pp, 859-880
- 19 P. Kisiel. "Unwanted Inheritance? Industrial Past as the EU Heritage." International Journal of Heritage Studies 2020, Vol 26 No 7 pp, 652-66.
- 20 Mi Yan, Li Qingmiao, Zhang Jiazhen . "Rethinking Industrial Heritage Tourism Resources in the EU: A Spatial Perspective" Land 2023, Vol 12, No. 8



Il modello italiano

Nel contesto italiano, il patrimonio industriale si caratterizza per lo stretto legame tra attività produttiva e territorio, spesso legato alla media impresa familiare e ai distretti industriali. La sua gestione è affidata a un sistema misto di soggetti pubblici e privati con ruoli complementari.

Sul piano istituzionale, il Ministero della Cultura opera tramite la Direzione Generale Archivi, che tutela gli archivi di interesse storico e coordina il Portale degli Archivi d'Impresa. A livello associativo, Museimpresa riunisce oltre 160 istituzioni per promuovere standard condivisi, mentre l'AIPAI si occupa del monitoraggio e recupero dei siti industriali dismessi. Un ruolo rilevante è svolto anche da fondazioni legate a realtà come Ansaldo, Olivetti e Pirelli, oltre che da centri di restauro come il Centro Conservazione e Restauro La Venaria Reale.

Questa sezione mappa tale sistema, descrivendone i soggetti principali, i modelli di gestione e gli strumenti digitali utilizzati per la valorizzazione della cultura industriale italiana.

2.2.1 Infrastruttura digitale: Il Portale degli Archivi

Promossa dalla Direzione Generale per gli Archivi (DGA) in occasione del 150° anniversario dell'Unità d'Italia, l'area tematica dedicata agli archivi d'impresa all'interno del Portale SAN nasce per salvaguardare e valorizzare il patrimonio storico industriale nazionale.

Il progetto mira a incentivare la ricerca scientifica e la cultura d'impresa, offrendo un accesso integrato a oltre duemila archivi di realtà pubbliche e private. Grazie alla sinergia tra Archivi di Stato, Soprintendenze ed enti locali, il Portale mette a disposizione di specialisti e non addetti ai lavori una vasta selezione di materiali multimediali (documenti, foto, audio e video), rendendo fruibile e accessibile a tutti il patrimonio storico produttivo italiano.

Presentato ufficialmente il 18 giugno 2009 a Roma, il progetto ha visto una crescita costante grazie all'adesione di numerosi partner strategici. La Direzione Generale per gli Archivi ha consolidato l'iniziativa attraverso protocolli d'intesa chiave: prima con Confindustria e la rete Museimpresa (novembre 2009), e successivamente con l'Università Bocconi e l'Istituto della Enciclopedia Italiana (aprile 2010)²¹. Queste collaborazioni hanno arricchito il Portale di contenuti scientifici di alto profilo:

- Sezione "Protagonisti": raccoglie biografie di imprenditori e figure chiave del mondo del lavoro, curate da un un'équipe di docenti della Bocconi in collaborazione con l'Istituto della Enciclopedia Italiana.
- Sezioni "Cronologia Generale" e "Cronologia Territoriale": grazie a una convenzione del 1° ottobre 2010, l'Università Bocconi coordina il gruppo di lavoro dedicato alla cronologia generale e territoriale, basandosi sulla ricerca storiografica "Nazione, territori, imprese. Lo sviluppo economico e industriale italiano dall'Unità a oggi"²²

Il Portale degli archivi d'impresa offre oggi un'esperienza di consultazione ricca e multicanale, frutto di collaborazioni che l'hanno trasformato in una risorsa dinamica.

Grazie alla sinergia con il Centro Sperimentale di Cinematografia di Ivrea, la piattaforma ha integrato quasi 1.000 filmati industriali, resi accessibili non solo tramite la Web TV interna e la Galleria del SAN, ma anche attraverso un canale YouTube dedicato. Questa scelta strategica permette di intercettare un pubblico vasto e giovane, portando la memoria storica del lavoro su piattaforme d'uso quotidiano.

A questo patrimonio audiovisivo si affianca l'importante contributo scientifico del progetto CAIP (Censimento archivi d'impresa in Piemonte). Nato dalla collaborazione tra Regione Piemonte, DGA e Istituto Gramsci, il progetto ha arricchito il portale con descrizioni dettagliate di oltre 300 imprese e un imponente archivio di 4.000 immagini digitali, offrendo una mappatura capillare di uno dei cuori produttivi d'Italia. Il portale, inoltre, non è un semplice deposito statico, ma un ecosistema informativo in costante aggiornamento. Le biografie dei protagonisti, i percorsi tematici e i dossier monografici vengono integrati regolarmente, mentre la sezione News funge da osservatorio attivo su convegni, mostre ed eventi legati alla cultura d'impresa.

Per agevolare l'utente nella navigazione di questa mole di dati, sono stati implementati strumenti di ricerca avanzati. L'area "Galleria multimediale" consente di incrociare parametri cronologici, geografici e merceologici, mentre la sezione "Trovarchivi" è dedicata a chi necessita di una ricerca puntuale per denominazione aziendale o istituto di conservazione. Infine, l'area "Biblioteca digitale" garantisce il collegamento diretto con il sistema bibliotecario nazionale (OPAC SBN), con l'obiettivo di rendere i testi e le fonti storiografiche progressivamente scaricabili e consultabili ovunque²³.

21 Direzione Generale per gli Archivi del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Il Portale Archivi d'Impresa, Roma, 2009
22 Ibid

23 Ibid

2.2.2 Network associativi nazionali e distrettuali

L'evoluzione del patrimonio industriale italiano da semplice traccia dei processi produttivi a risorsa culturale strategica trova una delle sue espressioni più riuscite nella realizzazione di network associativi capaci di mettere a sistema realtà eterogenee. In questo scenario, il panorama nazionale è dominato da due modelli d'eccellenza che, pur condividendo l'obiettivo della valorizzazione, operano su scale e con finalità profondamente diverse: da un lato la missione prevalentemente culturale e d'impatto sociale di Museimpresa e dall'altro la missione prevalentemente economica e di marketing territoriale della Motor Valley.

Rete nazionale - Museimpresa

Museimpresa, fondata nel 2001 su iniziativa di Assolombarda e Confindustria, costituisce il primo network associativo in Italia dedicato alla valorizzazione del patrimonio storico industriale. La sua mission, i cui pilastri sono delineati nel Manifesto d'Intenti sottoscritto il 15 settembre 2001, è quella di individuare, promuovere e mettere in rete le imprese che hanno scelto di privilegiare il proprio patrimonio culturale nel quadro delle strategie di comunicazione²⁴. Storicamente, l'associazione è nata per dare una risposta organica alla frammentazione di un patrimonio spesso privato, poco visibile e difficilmente accessibile. Proponendosi come un polo di competenza multidisciplinare, Museimpresa accompagna le aziende nel passaggio critico dalla semplice conservazione alla comunicazione strategica, conferendo visibilità istituzionale al multiforme panorama dei musei e degli archivi aziendali²⁵.

Tra gli obiettivi primari della sua mission figurano lo scambio di conoscenze tra la comunità museale, le imprese e le istituzioni culturali, oltre al supporto costante alla ricerca scientifica, alla formazione e all'approfondimento metodologico nei campi della museologia e dell'archivistica d'impresa. In ultima analisi, l'associazione agisce come catalizzatore per lo sviluppo di relazioni e sinergie tra enti operanti su scala nazionale e internazionale, finalizzate a progetti di

valorizzazione condivisi²⁶. Sotto il profilo operativo, Museimpresa si configura come una rete capillare che oggi aggrega oltre 160 musei e archivi, appartenenti a settori merceologici eterogenei (dall'agroalimentare al design, dalla moda alla meccanica) ma accomunati dalla volontà di salvaguardare il proprio "saper fare". L'appartenenza al network garantisce a tali enti un'interlocuzione privilegiata con gli attori pubblici e le istituzioni culturali, favorendo il consolidamento dei rapporti con il territorio e lo sviluppo di itinerari di turismo industriale. A tal proposito è importante segnalare la redazione e la pubblicazione da parte di Museimpresa di guide turistiche in collaborazione con il Touring Club Italiano (TCI).

Il percorso della guida si articola secondo una struttura regionale che procede da nord a sud, catalogando le strutture in ordine alfabetico per provincia. Ogni voce si apre con una sezione di notizie pratiche, che include recapiti completi, modalità di accesso per i disabili e istruzioni su come raggiungere il luogo, oltre a dettagli su orari e biglietti. La narrazione prosegue poi con la genesi del museo o dell'archivio, illustrandone gli scopi e il rapporto con il territorio; per i musei è inoltre prevista una descrizione sala per sala che guida il visitatore tra le testimonianze di architettura industriale e i pezzi più pregiati delle collezioni. A conclusione di ogni capitolo, la sezione "Nei dintorni del museo" offre proposte turistiche mirate per la zona di riferimento, segnalando alberghi, ristoranti e botteghe dove acquistare prodotti enogastronomici tipici o di artigianato locale. Per facilitare la consultazione, la guida include un sistema di simboli per identificare rapidamente servizi e qualità delle strutture, oltre a un indirizzario degli uffici turistici locali²⁷.

L'impegno dell'associazione si estende inoltre all'ambito formativo e scientifico attraverso l'organizzazione di seminari residenziali, convegni, gruppi di lavoro e progetti di ricerca condotti in partnership con le principali università e realtà culturali italiane. Infine, Museimpresa svolge una funzione

24 Museimpresa, Manifesto d'Intenti, Milano, 2001

25 Museimpresa, Chi siamo, consultato il 12/05/2026. <https://museimpresa.com/chi-siamo/>

26 Ibid

27 Touring Club Italiano, Guida Touring. Turismo Industriale in Italia, Milano, TCI, 2003



consulenziale fondamentale, assistendo le imprese nella creazione di nuovi archivi e musei attraverso il confronto con le best practices nazionali e il dialogo con esperti di settore. Tale supporto si traduce nella partecipazione attiva alle iniziative di sistema promosse da Confindustria, tra le quali spicca la Settimana della Cultura d'Impresa [Fig. 18], momento cardine per la promozione e la comunicazione del patrimonio industriale a livello nazionale²⁸.

Per aderire all'associazione, i musei e gli archivi aziendali sono tenuti a soddisfare i requisiti definiti nelle Linee Guida istituzionali e a riconoscersi nelle seguenti definizioni:

- Avere un fondamento istituzionale (impresa, ente legalmente riconosciuto, ecc.).
- Avere un documento che enunci la mission, le funzioni e il regolamento dell'istituzione e che sia pubblicamente consultabile.
- Avere almeno un curatore o un referente professionalmente qualificato che abbia

la responsabilità dell'istituzione. Avere un'apertura al pubblico adeguata alla tipologia dell'istituzione e compatibile con le esigenze della struttura ospitante.

- Avere una politica di acquisizione per un aggiornamento e/o accrescimento continuo.
- Avere disposizioni e strutture adeguate per la conservazione e la sicurezza delle collezioni, delle architetture, dei documenti.
- Avere progetti appropriati di valorizzazione (esposizione, ricerca, educazione e comunicazione).
- Avere strutture di servizio per i visitatori²⁹.

Rete distrettuale - Motor Valley

Parallelamente, ma con una vocazione più marcatamente orientata al marketing territoriale, si colloca il caso della Motor Valley. Situata nel cuore dell'Emilia-Romagna, questa realtà non si configura come una semplice associazione di musei, bensì come un ecosistema integrato che fonde industria, storia, turismo e formazione. La genesi della

Motor Valley è il risultato di una sinergia pubblico-privata senza precedenti, dove la Regione Emilia-Romagna e le agenzie di promozione turistica hanno collaborato con alcune delle imprese storicamente più rilevanti del territorio per trasformare un distretto produttivo in una destinazione esperienziale.

Se Museimpresa punta sull'heritage della singola azienda, la Motor Valley punta sul declinare il patrimonio industriale in itinerari che collegano collezioni private, autodromi e centri di eccellenza tecnologica³⁰. Un aspetto pratico fondamentale di questo network è il suo legame con l'ambito della formazione e dell'istruzione, dove progetti come la Motorvehicle University of Emilia-Romagna (MUNER) garantisce il passaggio di competenze alle generazioni di futuri ingegneri e specialisti³¹.

La peculiarità della Motor Valley risiede dunque nel superamento del concetto di museo statico a favore di un "brandland"³², dove la tradizione produttiva e l'innovazione tecnologica si alimentano a vicenda [Fig. 19], generando un impatto economico diretto sul territorio attraverso il turismo industriale. La forza competitiva della Motor Valley non è circoscrivibile esclusivamente al prestigio delle aziende, ma risiede in una rete infrastrutturale densa e articolata. Si tratta di un vero e proprio ecosistema, che integra armoniosamente 4 autodromi internazionali, 13 musei aziendali, 19 collezioni private d'eccellenza e ben 188 team sportivi. Tale capillarità permette di strutturare itinerari complessi che superano la fruizione del singolo museo, incentivando soggiorni prolungati e alimentando in modo significativo l'indotto economico locale, con particolare ricaduta sui settori alberghiero e della ristorazione³³.

In un'ottica di programmazione strategica, la Motor Valley è stata concepita per operare in sinergia con altri due pilastri dell'offerta regionale: la Food Valley e la Wellness Valley. Questa integrazione tematica, coordinata sotto il progetto "La Via Emilia. Experience the Italian Lifestyle", risponde alla necessità di

destagionalizzare i flussi turistici e di ampliare il bacino d'utenza³⁴.

Confronto tra Museimpresa e Motor Valley
In un'analisi comparativa, si può osservare come questi due modelli rappresentino le due anime della valorizzazione del patrimonio industriale in Italia. Museimpresa agisce su una dimensione più trasversale e focalizzata sul offerta culturale. Motor Valley, al contrario, opera su una dimensione verticale (il settore automotive) e distrettuale, dove il patrimonio diventa il fulcro di una strategia di posizionamento globale di un intero territorio. Entrambi i casi dimostrano che la messa in rete è uno strumento fondamentale per trasformare la memoria industriale in un fattore di sviluppo dinamico, capace di attrarre investimenti, generare cultura e consolidare quel legame identitario tra impresa e società che costituisce il fondamento del modello economico italiano.



Figura 18 Antonio Calabrò, Presidente dell'associazione Museimpresa. Crediti: Museimpresa



Figura 19 Motor Valley Fest. Crediti: Motor Valley

28 Ibid

29 Ibid

30 Motor Valley, Associazione, consultato il 12/05/2026. <https://www.motorvalley.it/associazione/>

31 Motor Valley, MUNER – Motor Valley University of Emilia-Romagna, consultato il 12/05/2026. <https://www.motorvalley.it/partner/centri-di-formazione/motor-valley-university-of-emilia-romagna/>

32 M. Montemaggi, Company Lands cit., p. 20

33 Motor Valley, Home, consultato il 12/05/2026. <https://www.motorvalley.it/>

34 Regione Emilia Romagna, Home, consultato il 12/05/2026. <https://visitviaemilia.it>



2.2.3 Preservare i siti d'archeologia industriale

Se Museimpresa si focalizza sulla gestione dei musei e degli archivi come strumenti di comunicazione e identità, AIPAI (Associazione Italiana per il Patrimonio Archeologico Industriale) sposta l'attenzione sulla salvaguardia fisica dei siti, dei macchinari e delle infrastrutture. AIPAI rappresenta il principale punto di riferimento istituzionale e scientifico in Italia per la tutela, la valorizzazione e lo studio delle testimonianze della civiltà industriale. Fondata sulla convinzione che le fabbriche, le macchine e i paesaggi del lavoro siano parte integrante dell'identità culturale nazionale, l'associazione opera per preservare un patrimonio spesso considerato "minore" o puramente funzionale³⁵. AIPAI nasce nel 1997, in un contesto storico in cui l'Italia iniziava a prendere coscienza del rapido processo di deindustrializzazione che stava lasciando sul territorio vasti complessi produttivi dismessi. La sua fondazione è stata promossa da un gruppo di accademici, storici dell'architettura ed esperti di diverse discipline, con l'intento di colmare un vuoto normativo e culturale. L'associazione si è posta sin da subito come sezione italiana del TICCIH (The International Committee for the Conservation of the Industrial Heritage), l'organismo internazionale di consulenza dell'UNESCO per il patrimonio industriale, garantendo così un costante dialogo tra le pratiche italiane e gli standard internazionali³⁶. La missione dell'AIPAI si articola attorno alla promozione della cultura industriale come strumento di comprensione della modernità. Gli obiettivi principali possono essere così sintetizzati:

- Censimento e catalogazione. Identificare e documentare i siti industriali per evitarne la demolizione indiscriminata.
- Tutela e conservazione. Promuovere il riconoscimento di questi beni presso le soprintendenze, affinché ricevano tutele giuridiche analoghe a quelle dei beni monumentali convenzionali.
- Ricerca scientifica. Incoraggiare studi interdisciplinari che uniscano storia dell'economia, della tecnologia, dell'architettura e delle relazioni sociali.
- Riuso adattivo. Sostenere progetti di rifunzionalizzazione che restituiscano

gli spazi industriali alla collettività, trasformandoli in centri culturali, musei o poli tecnologici, senza snaturarne la memoria storica³⁷.

AIPAI non opera solo sul piano teorico, ma attraverso azioni concrete che coinvolgono istituzioni e professionisti. L'associazione organizza convegni nazionali e internazionali (come gli Stati Generali del Patrimonio Industriale) e promuove master o corsi di specializzazione. La rivista scientifica "Patrimonio Industriale" è lo strumento principale per la diffusione delle ricerche prodotte dai soci³⁸. Un'iniziativa di rilievo è il concorso fotografico annuale dedicato al racconto e alla documentazione del patrimonio archeologico industriale, l'architettura aziendale e la memoria del lavoro in Italia³⁹. AIPAI, inoltre, è stata coinvolta, direttamente o tramite i suoi consulenti, in progetti che hanno fatto scuola a livello europeo. Uno dei casi più rilevanti è il progetto di riconversione della Centrale Montemartini di Roma, emblematico caso di integrazione tra archeologia industriale e archeologia classica. Questo intervento è stato spesso citato come modello di "musealizzazione del macchinario", in cui le macchine originali dell'ex centrale elettrica dialogano con i reperti classici dei Musei Capitolini⁴⁰.

AIPAI agisce come un ponte tra il passato produttivo e i gli attuali processi di urbanizzazione. In un'epoca caratterizzata dalle transizioni ecologiche, l'approccio dell'associazione al riuso dell'esistente non è solo una scelta culturale, ma anche una strategia di sostenibilità ambientale, capace di ridurre il consumo di nuovo suolo attraverso la rigenerazione di ciò che è già stato costruito.

35 AIPAI, Chi siamo, consultato il 13/05/2026. <https://www.patrimonioindustriale.it/chi-siamo/>

36 TICCIH, Italy, consultato il 13. <https://ticcih.org/italy/>

37 Giovanni Luigi Fontana, Stati Generali del Patrimonio Industriale, Venezia, Marsilio Editori, 2018, pp. 19-23

38 AIPAI, Rivista Patrimonio Industriale. <https://www.aipaipatrimonioindustriale.com/rivista-patrimonio-industriale>

39 AIPAI, Aipai Photo Contest 2026. <https://www.patrimonioindustriale.it/aipai-photo-contest-2025/>

40 Stefano Milani, Patrimonio industriale dismesso: occasione per la cultura in Il Giornale dell'Arte, Torino, Allemandi, 2022

2.2.4 Archivi e fondazioni di conservazione

Il settore della conservazione e della ricerca sul patrimonio d'impresa in Italia si è consolidato negli ultimi decenni attraverso la trasformazione di archivi aziendali in fondazioni e centri di documentazione che operano in un regime di collaborazione tra pubblico e privato. Queste istituzioni non gestiscono più soltanto la documentazione amministrativa o contabile, ma sono diventate i custodi di una memoria tecnica, sociale e iconografica che riflette l'evoluzione economica dell'Italia.

Fondazione ISEC

Un punto di riferimento storico in questo ambito è la Fondazione ISEC (Istituto per la storia dell'età contemporanea). Nata a Sesto San Giovanni tra il 1972 e il 1973 [Fig. 20], Fondazione ISEC è una prestigiosa istituzione culturale privata dedicata alla conservazione della memoria politica, sociale ed economica del '900. Il suo vasto patrimonio documentario spazia dalle prime filande di fine Ottocento ai grandi archivi delle imprese che hanno fatto la storia d'Italia, come Breda,

Ercole Marelli, Bastogi e Italtel. Fondamentale è anche la tutela della memoria dei lavoratori, preservata attraverso gli archivi degli organismi sindacali di fabbrica. Il valore scientifico della fondazione ha ottenuto importanti riconoscimenti formali:

- Nel 1983, l'archivio è stato dichiarato di "notevole interesse storico" dalla Soprintendenza archivistica regionale.
- Dal 1995, l'istituto è diventato il centro nevralgico in Lombardia per il recupero e la valorizzazione degli archivi d'impresa, essenziali per ricostruire la storia economica dell'area milanese e nazionale.
- Dal 2008, la Direzione Generale per gli Archivi del MiBAC ha riconosciuto la fondazione come punto di riferimento ufficiale per il settore⁴¹.

Oltre alla sua funzione conservativa, la Fondazione ISEC svolge un'intensa attività di divulgazione e ricerca. Collabora con il Ministero della Cultura per il Portale degli Archivi d'Impresa e pubblica studi di settore nella collana "Ripensare il '900" (Guerini e



Figura 20 Fondazione ISEC presso Sesto San Giovanni. Crediti: Arbalete

41 Fondazione ISEC, Amministrazione trasparente. <https://fondazioneisec.it/amministrazione-trasparente>

42 Museimpresa, Fondazione Isec – Istituto per la storia dell'età contemporanea. <https://museimpresa.com/associati/fondazione-isec-istituto-per-la-storia-dell'eta-contemporanea/>

43 Fondazione CSC, Cineteca Nazionale – Archivio Nazionale Cinema Impresa. <https://www.fondazioneisc.it/archivio-nazionale-cinema-impresa/>



Associati). L'impegno dell'istituto si estende anche al digitale con il sito houseorgan.net, dedicato al censimento dei periodici aziendali italiani, e si completa con l'organizzazione costante di convegni, seminari e giornate di studio⁴².

Archivio Nazionale Cinema d'Impresa

Parallelamente alla conservazione del supporto cartaceo, il patrimonio visivo e audio-visivo ha trovato una collocazione specifica nell'Archivio Nazionale Cinema d'Impresa ad Ivrea [Fig. 21]. Inaugurato a Ivrea nel 2006, l'Archivio Nazionale Cinema Impresa nasce da un accordo tra la Fondazione Centro Sperimentale di Cinematografia, la Regione Piemonte, il Comune di Ivrea e Telecom Italia Spa. La sua missione principale è la conservazione e la valorizzazione del patrimonio visivo e audio-visivo prodotto dal mondo aziendale. L'Archivio custodisce un immenso patrimonio di oltre 82.000 rulli di pellicola, realizzati a partire dai primi del Novecento dalle più rilevanti realtà industriali italiane. Tra gli anni Trenta e gli anni Ottanta,

il cinema d'impresa ha rappresentato un pilastro della strategia aziendale: i migliaia di documentari prodotti in quel periodo sono oggi una risorsa preziosa per ricostruire la storia economica e sociale dell'Italia, oltre che la memoria collettiva del nostro tempo.

Per garantire la massima qualità della conservazione, l'archivio dispone di un laboratorio interno specializzato in grado di: Digitalizzare i principali formati cinematografici con risoluzione fino a 4K. Recuperare i più diffusi supporti magnetici, sia su cassetta che su bobina aperta. Effettuare il restauro digitale di audio e immagini tramite software professionali.

Negli ultimi anni, l'istituto ha esteso il proprio raggio d'azione verso generi cinematografici meno esplorati, come il cinema a tema religioso, quello sperimentale e militante. Di particolare rilievo è la sezione dedicata al cinema di famiglia, che con circa 10.000 film rappresenta una delle maggiori collezioni nazionali e offre una testimonianza unica dell'evoluzione sociale dell'Italia⁴³.



Figura 21 Archivio Nazionale Cinema d'Impresa presso Ivrea. Crediti: MIBACT

⁴⁴ Fondazione Ansaldo, Chi siamo. <https://www.fondazioneansaldo.it/index.php/home/scopri-la-fondazione-ansaldo-a-genova>



Figura 22 Fondazione Dalmine presso Bergamo. Crediti: Fondazione Dalmine

Fondazioni

Accanto a questi enti più istituzionali, operano fondazioni nate per iniziativa aziendale, come la Fondazione Ansaldo a Genova e la Fondazione Dalmine a Bergamo. Entrambe tutelano il legame tra impresa e territorio, ma con approcci metodologici diversi.

La Fondazione Ansaldo, nata nel 2000 per iniziativa di Finmeccanica (oggi Leonardo), del Comune di Genova, della Provincia e della Regione Liguria, è uno dei primi esempi italiani di istituzionalizzazione della memoria industriale. Affonda le radici nell'archivio storico Ansaldo, riordinato già dal 1980, e si configura oggi come un centro di documentazione multidisciplinare che va oltre i confini della singola azienda, gestendo oltre 100 fondi archivistici legati non solo al gruppo Ansaldo ma a numerose altre realtà produttive e personalità del mondo economico ligure. Tra le sue attività principali vi sono una fototeca di circa

800.000 immagini e una sezione dedicata alla memoria orale, con interviste a dirigenti e operai che documentano la cultura del lavoro dal basso.

Diversa è l'impostazione della Fondazione Dalmine [Fig. 22], istituita nel 1999 da TenarisDalmine per valorizzare l'archivio storico di una delle più importanti acciaierie italiane specializzate in tubi senza saldatura. Mentre Ansaldo opera come consorzio territoriale, Dalmine si configura come fondazione d'impresa incentrata sul rapporto simbiotico tra fabbrica e "città-fabbrica". La sua missione promuove la cultura industriale come fattore di sviluppo territoriale, usando l'archivio come laboratorio attivo. Le attività privilegiano didattica ed edutainment, con progetti scolastici che impiegano realtà aumentata e tecnologie interattive per spiegare i processi produttivi e la storia dell'urbanistica industriale, oltre a linee di ricerca sulla trasformazione del paesaggio e sul welfare aziendale storico⁴⁵.

⁴⁵ Fondazione Dalmine, Chi siamo. <https://fondazionealdmine.org/mission/>



L'ecosistema piemontese

Il Piemonte rappresenta uno dei contesti più significativi in Italia per lo studio del patrimonio industriale e della cultura d'impresa. La sua storia manifatturiera, legata a settori come automobile, tessile e design, ha generato un insieme ricco di musei, archivi e luoghi della memoria del lavoro, che pongono oggi interrogativi concreti su conservazione, narrazione e accessibilità di questo patrimonio.

Il capitolo analizza dapprima la situazione dei musei e archivi d'impresa presenti sul territorio regionale, per poi approfondire alcune forme di valorizzazione: musei diffusi e distrettuali, turismo industriale, fino al caso di Ivrea, esempio emblematico di città la cui identità è legata alla propria storia produttiva e riconosciuta patrimonio UNESCO.

Una sezione conclusiva confronta il modello piemontese con quello lombardo, evidenziando differenze di approccio nella gestione del patrimonio d'impresa. L'obiettivo è individuare tendenze ed esperienze significative utili a riflettere sul ruolo della memoria industriale nella costruzione dell'identità culturale di un territorio.

2.3.1 Musei e archivi d'impresa in Piemonte

La ricostruzione di una mappatura quantitativa rigorosa dei musei e degli archivi d'impresa nel territorio piemontese si scontra con una serie di criticità metodologiche e strutturali, tali da rendere complessa, se non parziale, qualsiasi operazione di censimento. Il primo e più evidente ostacolo risiede in un nodo epistemologico e definitorio: non esiste, a tutt'oggi, una demarcazione univoca e universalmente accettata di cosa costituisca un "museo d'impresa". Spesso il confine tra uno spazio espositivo, uno showroom aziendale, una collezione privata e un'istituzione museale vera e propria appare sfumato. Questa fluidità concettuale si riflette inevitabilmente sulla raccolta dei dati, poiché molte realtà, pur conservando e valorizzando un patrimonio storico materiale e immateriale di rilievo, non si autodescrivono come strutture museali o archivistiche formali.

A tale ambiguità semantica si sovrappone la natura prettamente privatistica di gran parte di questo patrimonio. A differenza delle istituzioni pubbliche, soggette a precisi obblighi di catalogazione, gli archivi e i musei aziendali dipendono dalle strategie di governance, dalle risorse e dalla sensibilità culturale delle singole imprese. In un tessuto produttivo come quello piemontese, storicamente caratterizzato non solo da grandi poli industriali ma anche da una fitta rete di piccole e medie imprese, l'eredità storica rischia frequentemente di rimanere "sommersa". Molte PMI conservano documentazione e macchinari d'epoca all'interno dei propri stabilimenti senza disporre di personale qualificato in grado di inventariare il materiale, che resta così invisibile alle rilevazioni.

Un ulteriore elemento di complessità è rappresentato dalla frammentazione e dalla dispersione dei fondi storici. Nel corso degli anni, numerosi archivi d'impresa hanno perso la loro autonomia giuridica o fisica, venendo assorbiti all'interno di strutture pubbliche o collettive, come gli Archivi di Stato, le biblioteche civiche, i centri di documentazione locali o le fondazioni bancarie. Se da un lato questo fenomeno garantisce la salvaguardia fisica dei

documenti, dall'altro ne rende più difficile la tracciabilità come "archivio d'impresa" autonomo, mimetizzandoli all'interno di macro-fondi statali o territoriali.

In questo complesso panorama, un lodevole sforzo istituzionale di sistematizzazione è stato intrapreso all'inizio dello scorso decennio. La Regione Piemonte e la Direzione Generale per gli Archivi del MiBAC (Ministero per i Beni e le Attività Culturali) hanno infatti completato, nel 2011, il primo censimento degli archivi delle aziende piemontesi. L'obiettivo primario dell'iniziativa era promuovere la conoscenza della storia e della cultura d'impresa del territorio regionale, fornendo finalmente una base dati strutturata. Il progetto ha portato alla realizzazione di oltre trecento schede di censimento, compilate sulla base di un tracciato di rilevazione appositamente sviluppato, all'interno del quale hanno trovato spazio non solo i dati archivistici puri, ma anche preziosi approfondimenti sulla storia aziendale e sui prodotti. L'indagine ha avuto il merito di selezionare un campione altamente rappresentativo della maggior parte dei settori merceologici e dell'intero territorio regionale, includendo sia aziende di chiara fama nazionale, sia imprese meno note ma portatrici di produzioni di assoluta eccellenza⁴⁶.

Tuttavia, per quanto il censimento del 2011 rappresenti tuttora un importante punto di riferimento per gli studiosi, la mappatura di questo settore si scontra con le fisiologiche e repentine dinamiche demografiche aziendali. Il Piemonte continua ad attraversare profonde trasformazioni industriali, segnate da fallimenti, fusioni, acquisizioni e delocalizzazioni. Ognuno di questi passaggi societari rappresenta un momento di estrema vulnerabilità per il patrimonio storico: quando un'azienda cessa l'attività o viene ristrutturata, il suo archivio rischia di andare disperso. Di conseguenza, le reti e le associazioni di categoria che si occupano di monitorare il settore riescono a intercettare quasi esclusivamente le realtà più strutturate e attive, tralasciando molte realtà industriali che rendono il panorama piemontese tanto ricco quanto difficilmente quantificabile.

⁴⁶ Soprintendenza Archivistica e Bibliografica del Piemonte e Valle d'Aosta, *Archivi d'impresa*, consultato il 18/05/2026. <https://sab-piemonte.beniculturali.it/eventi-e-iniziative/progetti/archivi-dimpresa>

2.3.2 Memorie del progetto e dell'industria

La regione Piemonte, e in particolare la città di Torino, hanno rappresentato per oltre un secolo uno dei centri nevralgici della produzione industriale e della cultura del progetto in Italia. In questo contesto, la conservazione della memoria storica non riguarda solo la cronologia degli eventi, ma si estende alla cultura materiale, alle trasformazioni sociali e all'evoluzione del linguaggio estetico-funzionale del prodotto. Due enti fondamentali in questo processo di tutela e valorizzazione sono il Centro Studi sulla Storia del Design del Piemonte e l'Istituto per la Memoria del Lavoro, dell'Impresa e dei Diritti Sociali (ISMEL).

Centro Studi sulla Storia del Design del Piemonte

Il centro, nato dalla libera associazione di accademici e ricercatori, si configura come un polo di riferimento nel contesto regionale per l'indagine storiografica sul design. La sua attività mira alla salvaguardia e alla promozione del patrimonio progettuale attraverso una strategia integrata che comprende ricerca scientifica, analisi critica e diffusione dei risultati al pubblico⁴⁷. Il Centro persegue le seguenti finalità:

- sviluppo di ricerche originali e affiancamento di enti pubblici e privati per garantire il rigore scientifico delle iniziative di valorizzazione. Tale attività si declina in collaborazioni strutturate con master universitari, istituti di formazione e nella curatela di cicli seminariali volti a una corretta divulgazione della cultura del progetto.
- messa a sistema di archivi, associazioni e realtà imprenditoriali, consolidando i legami con i principali attori del territorio piemontese e promuovendo la creazione di network analoghi su scala extra-regionale.

In questa prospettiva, la collaborazione con gli specialisti del Politecnico di Torino permette l'adozione di metodologie d'avanguardia (quali Artificial Intelligence, Machine Learning e Data Visualization) per l'analisi e la fruizione dei dati storici⁴⁸.

⁴⁷ Centro Studi sulla Storia del Design del Piemonte, *About*, consultato il 15/05/2026. <https://www.centrostudistoriadesign.it/about/>

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ ISMEL, Istituto, consultato il 15/05/2026. <https://www.ismel.it/istituto/>

Istituto per la Memoria del Lavoro, dell'Impresa e dei Diritti Sociali

ISMEL è un ente consortile senza fini di lucro fondato a Torino nel 2008. Aggrega realtà come l'Archivio di Stato di Torino e la Fondazione Vera Nocentini, con l'obiettivo di costituire un polo documentale e scientifico dedicato alla cultura del lavoro. Con sede al Polo del '900, opera in Piemonte per la salvaguardia della memoria storica legata alle trasformazioni industriali, ai movimenti sociali e politici e alle conquiste dei diritti civili⁴⁹.

L'associazione gestisce l'intero ciclo di vita del bene culturale: ricerca, acquisizione, ordinamento e conservazione di archivi, fondi librari e materiali multimediali. Tali risorse documentano:

- I movimenti sindacali e le dinamiche delle relazioni industriali.
- L'evoluzione dei luoghi di produzione e delle relative imprese.
- Le tappe fondamentali della storia sociale, con un focus specifico ma non esclusivo sull'area torinese⁵⁰.

Nel corso degli anni, ISMEL ha ampliato le proprie funzioni, affiancando alla tutela archivistica una solida attività di ricerca e divulgazione. L'operato dell'ente si articola oggi su tre direttrici principali:

- Realizzazione di progetti editoriali, mostre e materiali didattici in stretta collaborazione con la rete dei soci e delle istituzioni partner.
- Sviluppo di indagini scientifiche che mettono in dialogo la memoria del passato con l'analisi delle trasformazioni del panorama lavorativo odierno, promuovendo corsi di formazione e cicli di studio specialistici.
- Organizzazione di eventi di riflessione collettiva, tra i quali spicca la "Settimana del Lavoro". Questo forum biennale rappresenta un momento di confronto pubblico, finalizzato a indagare il rapporto tra l'evoluzione delle professioni e le sfide poste dai mutamenti globali e tecnologici⁵¹.

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Ibid



2.3.3 Turismo industriale in Piemonte

Visit Piemonte

Visit Piemonte è la società in house di Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte, istituita con lo scopo di coordinare e promuovere a livello nazionale e internazionale l'attrattività turistica e agroalimentare del territorio. Sebbene la promozione regionale abbia radici più antiche, la costituzione di quest'ente ha segnato un punto di svolta metodologico, segnando il passaggio da un approccio frammentato a una strategia integrata di marketing territoriale.

La mission dell'ente non si esaurisce nella sola valorizzazione delle tradizionali mete paesaggistiche o enogastronomiche, ma punta a diversificare e destagionalizzare l'offerta. In questo contesto, il turismo d'impresa è stato individuato come un asse strategico fondamentale per narrare l'identità di una regione che ha fatto della produzione manifatturiera la propria cifra distintiva a livello globale.

In occasione dell'edizione 2025 di "Borsa del Turismo Industriale" (Bologna), la Regione Piemonte e Visit Piemonte hanno implementato un progetto sperimentale volto all'internazionalizzazione dell'offerta territoriale. L'iniziativa, sviluppata in sinergia con Confindustria Piemonte, si è concretizzata in un educational tour rivolto a dieci agenzie di viaggio provenienti da mercati strategici europei ed extra-europei (tra cui Francia, Belgio, Scandinavia e Turchia). L'obiettivo primario è stato quello di testare la ricettività di itinerari focalizzati sull'ingegno manifatturiero nei distretti di Torino, Ivrea e Biella. Il programma ha integrato realtà eterogenee del "Saper Fare" piemontese, includendo il settore food & beverage (Leone, Lavazza, Martini), il patrimonio storico-tecnologico (Archivio Olivetti) e l'eccellenza tessile (Lanificio Piacenza e Maglificio Maggia)⁵².

Turismo Torino e Provincia

A completamento dell'analisi del sistema turistico-culturale piemontese, Turismo Torino e Provincia rappresenta l'attore operativo

locale fondamentale. Mentre Visit Piemonte opera su scala regionale, Turismo Torino agisce come ATL (Agenzia di Accoglienza e Promozione Turistica Locale) per il territorio metropolitano, gestendo direttamente il contatto con il visitatore e la creazione di prodotti turistici specifici legati all'identità industriale della città.

L'attuale configurazione di Turismo Torino e Provincia nasce nel 2007 dalla fusione tra l'ATL della Provincia di Torino e Turismo Torino (l'ente creato per gestire l'imponente flusso dei XX Giochi Olimpici Invernali del 2006). Il passaggio post-olimpico è stato cruciale: l'ente ha dovuto guidare la transizione dell'immagine di Torino da "città industriale" a "destinazione culturale e di svago".

La sua mission è la promozione e commercializzazione del prodotto turistico dell'Area Metropolitana di Torino. In questo ambito, l'ente non si limita a promuovere il patrimonio artistico, ma punta con decisione sul turismo industriale per valorizzare l'identità produttiva del territorio come elemento di differenziazione competitiva.

Il progetto più rilevante e longevo portato avanti da Turismo Torino nel settore è rappresentato da "Made in Torino. Tour the Excellent". Si tratta di un format pionieristico in Italia, lanciato per permettere al pubblico di entrare direttamente dentro le linee di produzione delle aziende d'eccellenza locali⁵³. Il progetto non si limita alla visita del museo aziendale, ma si focalizza sulla produzione attuale dimostrando come il turismo d'impresa possa generare un valore condiviso: l'azienda ottiene un ritorno di immagine e fidelizzazione, mentre il territorio arricchisce la propria offerta con un prodotto unico, difficilmente replicabile in altri contesti geografici.

⁵² Regione Piemonte, *10 agenzie di viaggio internazionali alla scoperta del turismo d'impresa*, consultato il 15/05/2026. <https://www.regione.piemonte.it/web/pinforma/notizie/10-agenzie-viaggio-internazionali-alla-scoperta-turismo-dimpresa>

⁵³ Turismo Torino, *Visite d'impresa*, consultato il 15/05/2026. <https://turismotorino.org/it/visita/cosa-fare-e-vedere/visite-d-impresa>

2.3.4 Musei diffusi e musei distrettuali

Ivrea, città industriale del XX secolo

Il processo di candidatura a sito UNESCO di Ivrea città industriale è stato avviato nel 2008, in occasione del centenario della nascita della fabbrica Olivetti (1908-2008). La candidatura di Ivrea è la prima, per l'Italia, relativa a un patrimonio industriale del '900. Nel corso del '900, Ivrea ha dato vita a un'esperienza urbana e sociale unica [Fig. 23], fondata sul concetto di comunità promosso da Adriano Olivetti. Tra il 1930 e il 1960, la città è diventata il laboratorio di un sistema dove lo sviluppo economico e il benessere sociale coesistono in perfetta armonia, trasformando le politiche aziendali in architettura d'avanguardia e piani urbanistici d'eccellenza⁵⁴. La nomina di "Ivrea, Città Industriale del XX Secolo" a sito UNESCO non celebra solo un complesso di edifici, ma un modello di sviluppo alternativo che si distingue nettamente dalle altre categorie di siti industriali: A differenza di realtà nate dal nulla come Crespi d'Adda, Ivrea non è un sistema fabbrica-città chiuso, ma un organismo che si è integrato e stratificato nel tessuto urbano preesistente nell'arco di trent'anni. Mentre siti come New Lanark rappresentano comunità filantropiche spesso utopiche, il modello olivettiano è stato un progetto socio-economico reale, capace di guidare una produzione industriale leader nel mondo per tutta la seconda metà del secolo. Non si limita a essere un "paesaggio

industriale" isolato; Ivrea è il risultato di una simbiosi tra processi produttivi moderni, tradizioni agricole e un originale decentramento industriale nel territorio circostante⁵⁵.

Per comprendere la struttura del sito UNESCO "Ivrea, città industriale del XX secolo", è fondamentale distinguere tra la "Property" e la "Buffer Zone", due aree definite con precisione per garantire la tutela e l'integrità del patrimonio olivettiano. Questa suddivisione risponde alle linee guida dell'UNESCO per assicurare che non solo i monumenti, ma anche il contesto paesaggistico e visivo siano preservati nel tempo. La "Property" rappresenta l'area centrale ed è un'area sufficientemente estesa da permettere la lettura della città industriale di Ivrea; il livello di tutela di quest'area è elevato. La "Buffer Zone", invece, si sviluppa intorno alla "Property" ed è un'area regolamentata dove ogni trasformazione urbanistica deve essere coerente con la conservazione del sito UNESCO⁵⁶. In conclusione, è possibile considerare il sito "Ivrea, città industriale del XX secolo" un museo a cielo aperto, un ambiente vivo. Tra le principali iniziative si citano:

- MAAM (Museo a Cielo Aperto dell'Architettura Moderna). Si tratta di un



Figura 23 Vista aerea degli edifici ex Olivetti presso Ivrea. Crediti: Ministero della Cultura

⁵⁴ Ivrea città industriale del XX secolo, *La candidatura di Ivrea*, consultato il 15/05/2026. <https://www.ivreacittaindustriale.it/ivrea-citta-industriale-xx-secolo/>

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Turismo Torino, *Maam - Museo a Cielo Aperto Dell'Architettura Moderna*, consultato il 15/05/2026. <https://turismotorino.org/it/visita/cosa-fare-e-vedere/musei-e-cultura/maam-museo-cielo-aperto-dellarchitettura-moderna>

⁵⁸ Laboratorio-Museo Tecnologico@mente, *Il Museo*, consultato il 15/05/2026. <https://www.museotecnologicamente.it/category/museo/>



2.3.5 Confronto con la situazione archivistica lombarda

percorso pedonale libero (con stazioni informative) che si snoda tra gli edifici chiave: dagli stabilimenti, ai servizi sociali, fino ai quartieri residenziali⁵⁷.

- Laboratorio-Museo Tecnologico@mente. Si tratta di un museo che adotta un approccio interattivo nei confronti del pubblico, organizzando laboratori e workshop didattici. Inoltre, si occupa del restauro di prodotti Olivetti⁵⁸.

Forum di Omegna

Fondato nel 1998 grazie al sostegno dell'Unione Europea e della cittadinanza, il Forum Omegna è un centro culturale polivalente gestito dalla Fondazione Parco delle Arti e della Cultura – E.t.s. e parte integrante del Parco della Fantasia “Gianni Rodari”. Il Forum Omegna rappresenta un caso esemplare di archeologia industriale, dove la riqualificazione architettonica ha trasformato un ex sito produttivo in un moderno centro culturale. La struttura sorge infatti sull'area della storica ferriera “Cobianchi”, cuore pulsante dell'economia omegnese fino al 1967 e sede di imponenti altoforni per la fusione della ghisa. L'intervento di recupero, avviato nel 1995 dall'Amministrazione Comunale con il sostegno dell'Unione Europea, ha scelto di non cancellare il passato, ma di integrarlo nel presente [Fig. 24]. La sua attività si concentra su tre pilastri fondamentali:



Figura 24 Forum di Omegna. Crediti: Forum di Omegna

- Ricerca e memoria. Promuove l'indagine storica sui processi di industrializzazione, preservando l'identità della civiltà industriale locale.
- Esposizioni. Ospita mostre permanenti e temporanee dedicate all'arte e alla celebre storia del distretto del casalingo, valorizzando le eccellenze che rendono unica l'area di Cusio.
- Comunità locali. La struttura in collaborazione con l'Associazione Ecomuseo promuove opportunità didattiche con le scuole del territorio fornendo i suoi spazi per laboratori interattivi con i giovani delle scuole. Inoltre, offre opportunità educative per giovani professionisti e ospita uno shop dedicato alle eccellenze dell'artigianato e della gastronomia delle valli locali⁵⁹.

La strada della Lana

La Strada della Lana è un itinerario culturale di circa cinquanta chilometri che collega Biella a Borgosesia, storica sede di un mercato laniero, attraversando la Valle Strona e la Valsessera. Inserito nel sistema ecomuseale della Provincia di Biella, il percorso nasce da un progetto di ricerca avviato nel 1991 grazie alla collaborazione tra il DocBi e il Politecnico di Torino, con un duplice obiettivo: restituire al territorio la memoria del suo importante patrimonio industriale e offrire nuove opportunità di sviluppo economico a un distretto tessile di lunga tradizione. Lungo il tracciato si incontrano decine di siti industriali storici, diversi per tipologia e stato di conservazione.

Lanifici e ciminiere si alternano a case operaie, villaggi di fabbrica e antiche derivazioni idriche, mentre i sentieri che un tempo gli operai percorrevano a piedi per raggiungere gli stabilimenti lungo i torrenti rimangono oggi parte integrante del percorso. A fare da sfondo, un paesaggio sonoro che nella memoria collettiva è ancora legato al fischio delle sirene delle fabbriche. Il cuore dell'itinerario è l'lanificio Zignone, che rappresenta uno dei simboli più riconoscibili del patrimonio industriale biellese. La struttura ospita oggi una mostra permanente dedicata alla storia dell'industria tessile locale⁶⁰.

In Lombardia e in Piemonte la gestione della memoria industriale segue percorsi molto diversi.

In Lombardia il sistema è ormai consolidato, ma si articola in due ambiti che faticano a dialogare tra loro. Da un lato esiste una rete di archivi e musei d'impresa collegata su scala nazionale, priva però di una struttura stabile, interamente autofinanziata e ancora poco conosciuta al di fuori di un pubblico ristretto. Dall'altro, grandi aziende di fama internazionale come Pirelli, Kartell o Cassina utilizzano la propria storia come strumento di promozione del marchio, collaborando con gli archivi dei progettisti e con istituzioni pubbliche e private quali la Triennale o il Salone del Mobile. Se i primi privilegiano la storia della produzione e la dimensione antropologica del lavoro, i secondi puntano maggiormente sulla figura dell'autore e sul valore simbolico del marchio⁶¹.

Il Piemonte si trova invece in una condizione per certi versi paradossale: nonostante sia stato uno dei protagonisti dell'industrializzazione italiana, la regione non è riuscita a sviluppare forme di valorizzazione paragonabili a quelle lombarde. Pur disponendo di archivi di grande rilievo, come quelli di FIAT, Alessi e Olivetti, sconta la mancanza di organizzazioni in grado di svolgere un ruolo di coordinamento, oltre a una distanza strutturale dal polo milanese, che resta il principale punto di riferimento per questo settore. Le iniziative di aggregazione nate negli ultimi anni, come il Circolo del Design, i Torino Graphic Days e Torino Design of the City, operano spesso con risorse limitate e poco margine per raccontare storie che non abbiano un legame diretto con il presente. A questo si aggiunge una certa diffidenza nei confronti della ricerca storica, percepita da molte aziende come un'attività troppo teorica e distante dalle esigenze concrete del lavoro quotidiano⁶². Questa situazione rende il panorama piemontese più frammentato rispetto a quello lombardo: le ricerche sulla cultura d'impresa sono poche e discontinue, e gran parte del patrimonio resta nelle mani delle singole aziende private, dipendendo dai loro bilanci o da finanziamenti pubblici

sempre più ridotti. A differenza della Lombardia, in Piemonte non esiste ancora una rete organizzata che consenta di avere un quadro chiaro di quanti e quali materiali siano disponibili e di come sia possibile accedervi⁶³.

⁵⁹ Forum di Omegna, Un'po di storia, consultato il 15/05/2026. <https://forumomegna.it/forum/#storia>

⁶⁰ Giovanni Vachino, Itinerari in Rivista Biellese, Biella, DOCBI Centro Studi Biellese, 2023.

⁶¹ Elena Dellapiana, Caccia alle fonti del design. La rete degli archivi dei “nuovi” Beni culturali, in Nebiolo History Project, Fonderia Caratteri Nebiolo, 1878-1978 Nuovi studi critici. Atti del Convegno internazionale (Torino, 16-17 settembre 2021), Milano, Lazy Dog, 2023, pp. 332-333

⁶² Ibid

⁶³ Ibid





03

**Progettare per il
patrimonio industriale**

Premessa ai casi studio

La riflessione teorica sul patrimonio industriale trova la propria verifica più concreta nell'osservazione delle pratiche che, a scala nazionale e internazionale, hanno saputo trasformare collezioni d'impresa, archivi produttivi e memorie manifatturiere in risorse culturali vive e accessibili. Il presente capitolo raccoglie una selezione di casi studio scelti per la loro capacità di rappresentare approcci diversi, e spesso complementari, alla valorizzazione di questo patrimonio, restituendo la varietà di linguaggi, strumenti e soggetti che oggi popolano il campo.

3.1.1 Criteri di selezione e organizzazione

I casi sono organizzati in tre categorie analitiche:

- 1. La prima, "Format culturali", comprende eventi, iniziative e progetti editoriali che hanno sperimentato forme inedite di mediazione tra impresa e pubblico, dimostrando come la cultura d'impresa possa farsi narrazione condivisa attraverso canali non convenzionali.
- 2. La seconda categoria, "Reti e associazioni", esplora i network che aggregano musei e archivi d'impresa in sistemi coordinati, favorendo la condivisione di risorse, competenze e visibilità in un'ottica di sistema piuttosto che di singola istituzione.
- 3. La terza, "Servizi di progettazione", mette a fuoco gli studi e le realtà professionali specializzate nella progettazione di allestimenti museali e nella gestione e digitalizzazione degli archivi, figure sempre più centrali nella catena di produzione del valore culturale d'impresa.

Questa tripartizione non va intesa come una classificazione rigida: molti dei casi analizzati attraversano più categorie o dialogano con esse, rispecchiando la natura ibrida e interdisciplinare del settore. L'obiettivo non è fornire un censimento esaustivo, ma costruire una mappa ragionata di esperienze significative, capace di orientare chi - progettista, curatore, responsabile di archivio o committente istituzionale - si trovi a dover immaginare nuove forme di cura e comunicazione per il patrimonio industriale.

I casi studio selezionati sono presentati attraverso schede descrittive strutturate, uno strumento che consente di rendere comparabili realtà molto diverse tra loro mantenendo al tempo stesso la possibilità di approfondire le specificità di ciascuna. La scelta di adottare un formato uniforme risponde all'esigenza di facilitare la lettura trasversale tra i casi e di mettere in evidenza, per contrasto o per affinità, le logiche che sottendono approcci differenti alla valorizzazione del patrimonio d'impresa.

Ogni scheda è articolata in una parte anagrafica, in un testo descrittivo e in una selezione di immagini. Le informazioni anagrafiche comuni a tutte le categorie sono il luogo di riferimento, l'anno di fondazione o avvio e il sito web, dati che permettono di collocare ciascun caso nel suo contesto geografico e temporale e di risalire alle fonti primarie. A questi si aggiungono campi specifici che variano in base alla categoria di appartenenza.

Per i "Format culturali", che comprendono eventi, mostre, podcast e altri progetti editoriali o comunicativi, la scheda include la tipologia di format e l'indicazione degli autori o dei soggetti promotori, informazioni utili a comprendere la natura dell'iniziativa e il profilo di chi la produce.

Per le "Reti e Associazioni", i campi aggiuntivi riguardano la scala d'azione (regionale, nazionale o internazionale) e il numero di soci, due indicatori che restituiscono la portata e il grado di strutturazione del network.

Per i "Servizi di progettazione", infine, le voci specifiche sono il focus di specializzazione (che può riguardare l'architettura, l'exhibit design, l'interaction, il digital o la comunicazione) e l'approccio metodologico adottato, classificato come interattivo-esperienziale, conservativo-tecnologico o conservativo-tradizionale. Quest'ultima distinzione è particolarmente significativa perché permette di leggere, al di là delle singole soluzioni progettuali, il posizionamento culturale dello studio di progettazione rispetto al tema del patrimonio storico e culturale.

Categoria	Variabili mappate	N° casi studio
 Format culturali	→ Categoria → Luogo → Anno → Sito web → Tipologia → Autore	7
 Reti e associazioni	→ Categoria → Luogo → Anno → Sito web → Scala d'azione → Numero di membri	4
 Servizi di progettazione	→ Categoria → Luogo → Anno → Sito web → Focus di specializzazione → Approccio	4



Casi studio

La riflessione teorica sul patrimonio industriale trova la propria verifica più concreta nell'osservazione delle pratiche che, a scala nazionale e internazionale, hanno saputo trasformare collezioni d'impresa, archivi produttivi e memorie manifatturiere in risorse culturali vive e accessibili. Il presente capitolo raccoglie una selezione di casi studio scelti per la loro capacità di rappresentare approcci diversi, e spesso complementari, alla valorizzazione di questo patrimonio, restituendo la varietà di linguaggi, strumenti e soggetti che oggi popolano il campo.

Storie di Brand

Categoria → *Format culturali*

Luogo → *Italia*

Anno → *2018*

Sito web → *www.storiedibrand.it*

Tipologia → *Podcast*

Autore → *Max Corona*

Max Corona è autore, produttore e voce di Storie di Brand, uno dei podcast italiani di maggior successo, nato dall'incontro tra narrazione, marketing e cultura audio. Il progetto ha ottenuto il Premio Cultura Digitale 2020, affermandosi rapidamente tra i podcast più ascoltati nel panorama italiano. Il format ruota attorno a un principio narrativo semplice ed efficace: raccontare le storie che si nascondono dietro i marchi più celebri al mondo. Storie di persone, di fallimenti e successi, di intuizioni che nel tempo si sono trasformate in realtà.

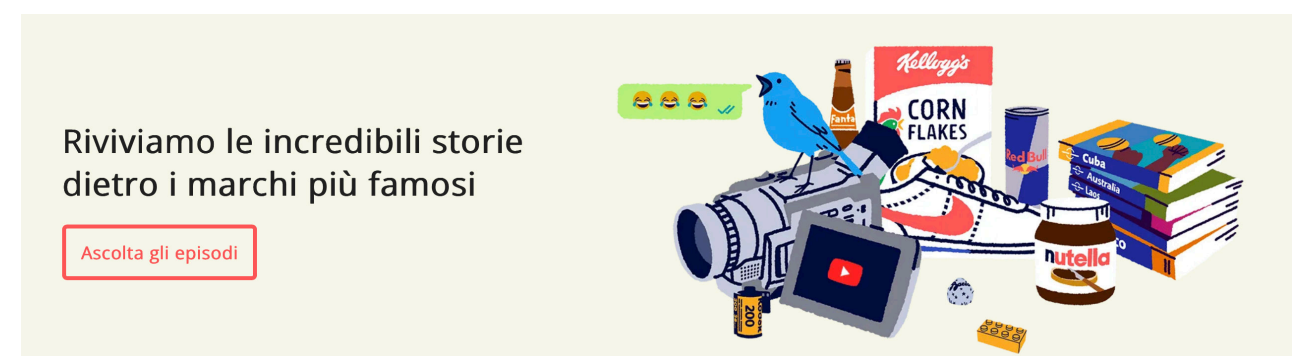
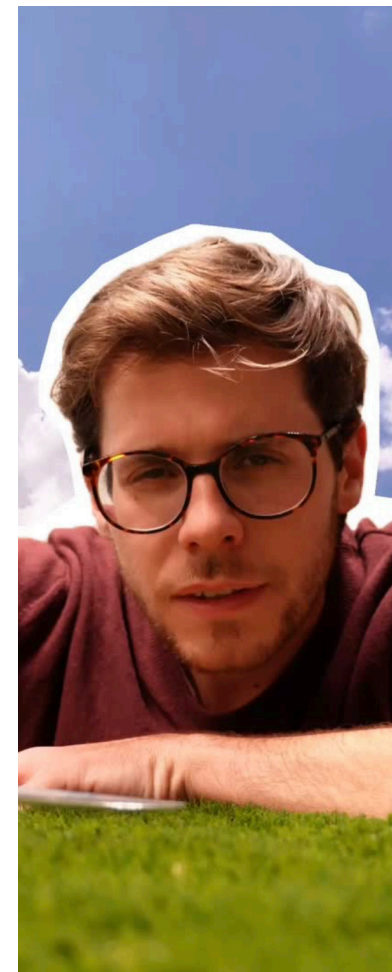
Ogni episodio accompagna l'ascoltatore attraverso le vicende fondative di un brand, ricostruendo le tappe decisive della sua ascesa, le crisi che ne hanno messo a rischio la sopravvivenza e le scelte che ne hanno definito l'identità. Il registro è accessibile senza essere

superficiale: dati storici, dinamiche di mercato e dimensione umana si intrecciano in un racconto unitario e coinvolgente. Il podcast occupa stabilmente la top 5 di Spotify nella categoria Business & Tech, a dimostrazione di come la cultura d'impresa, quando veicolata con strumenti contemporanei e un linguaggio diretto, sappia raggiungere un pubblico ampio e trasversale.

Storie di Brand fa parte dell'universo editoriale di VOIS, una delle principali realtà italiane di produzione podcastistica, e nel tempo si è espanso con un podcast di approfondimento dedicato Brandy e con un libro pubblicato da Vallardi, confermando una visione editoriale che va oltre il formato audio e punta a costruire un ecosistema narrativo organico attorno al tema dell'imprenditorialità. Il progetto si afferma così

come uno degli esempi più riusciti di divulgazione della cultura d'impresa nel panorama digitale italiano, dimostrando come la storia economica possa diventare racconto appassionante senza perdere rigore né profondità¹.

¹ Storie di brand, Homepage, consultato il 19 maggio 2026. <https://storiedibrand.it>



Archivi d'Affetto

Categoria → *Format culturali*

Luogo → *Italia*

Anno → *2024*

Sito web → *www.archividaffetto.it*

Tipologia → *Mostre, video, talk, visite guidate*

Autore → *Circolo del Design*

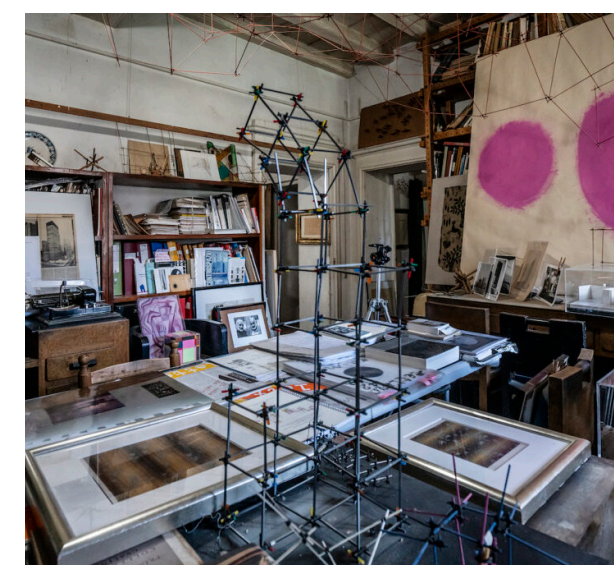
Archivi d'Affetto, progetto ideato dal Circolo del Design di Torino a cura di Maurizio Cilli e Stefano Mirti, è un'iniziativa culturale articolata in episodi che esplora il punto di incontro tra il patrimonio materiale del design e la memoria tanto personale quanto collettiva. Il format si sviluppa attraverso un ecosistema ibrido che combina installazioni fisiche e un archivio digitale permanente consultabile online. La ricerca si propone di documentare le traiettorie di progettisti, architetti e operatori culturali del panorama torinese, restituendo il lascito materiale e immateriale delle loro esperienze professionali sul territorio.

La struttura narrativa procede per capitoli monografici: ogni episodio indaga spazi emblematici come la casamuseo dell'architetto Leonardo Mosso, ricostruisce biografie

di figure legate alla ricerca nel settore della moda, o esplora l'identità urbana locale attraverso specifici riferimenti letterari. Questa impostazione rivela come manufatti e luoghi trascendano la loro funzione produttiva originaria per acquisire una valenza biografica, trasformandosi in veri e propri dispositivi di documentazione storica e sociale.

Il format adotta un approccio rigorosamente documentaristico: ogni episodio intreccia testimonianze dirette, documenti d'epoca, taccuini di lavoro e fotografie d'archivio con produzioni video contemporanee realizzate da istituti formativi. Lo sguardo si sposta così dall'oggetto isolato all'ecosistema relazionale che lo ha generato e attraversato nel tempo. Attraverso questa catalogazione progressiva, il progetto si

configura come un archivio incrementale in cui la narrazione seriale mappa sistematicamente le reti produttive del territorio. La struttura a puntate favorisce una sistematizzazione organica delle informazioni, mettendo a disposizione materiali preziosi per chi studia le relazioni tra individui e cultura materiale. Il progetto documenta l'intero ciclo di vita della progettazione, costruendo un corpus storico stratificato che supera le logiche degli eventi temporanei. La pubblicazione periodica dei contenuti sulla piattaforma digitale prolunga la fruizione oltre i confini dello spazio fisico, consolidando e rendendo accessibile nel tempo la memoria produttiva e culturale della città².



² Archivi d'Affetto, Homepage, consultato il 19 maggio 2026. <https://archividaffetto.it> Circolo del design, Progetti, consultato il 19 maggio 2026. <https://circolodeldesign.it/progetto/archivi-daffetto/>

Archivio Magazine

Categoria → *Format culturali*

Luogo → *Italia*

Anno → *2017*

Sito web → *www.magazine.archivio.com*

Tipologia → *Progetto editoriale*

Autore → *Promemoria Group*

Archivio Magazine è un progetto editoriale periodico ideato e pubblicato da Promemoria Group, agenzia torinese specializzata nella gestione e valorizzazione del patrimonio storico. Il principio metodologico alla base della rivista è preciso: ogni numero è costruito attingendo esclusivamente a materiali d'archivio preesistenti, ricontestualizzati per leggere e interpretare le questioni della società contemporanea. L'intento centrale è dimostrare come i fondi documentali pubblici o privati, aziendali o istituzionali siano strumenti vivi per l'indagine sociologica, e non semplici depositi inerti.

La rivista esplora archivi legati al design, alla tecnologia e ai complessi produttivi del Novecento. I numeri monografici analizzano fondi storici appartenenti a marchi manifatturieri, musei d'impresa e fondazioni

aziendali, spaziando tra settori come l'informatica, la moda e le telecomunicazioni. Questo approccio mette in luce come brevetti industriali, circolari interne, fotografie di stabilimenti e schede tecniche di prototipi costituiscano fonti primarie per comprendere le dinamiche economiche di un territorio.

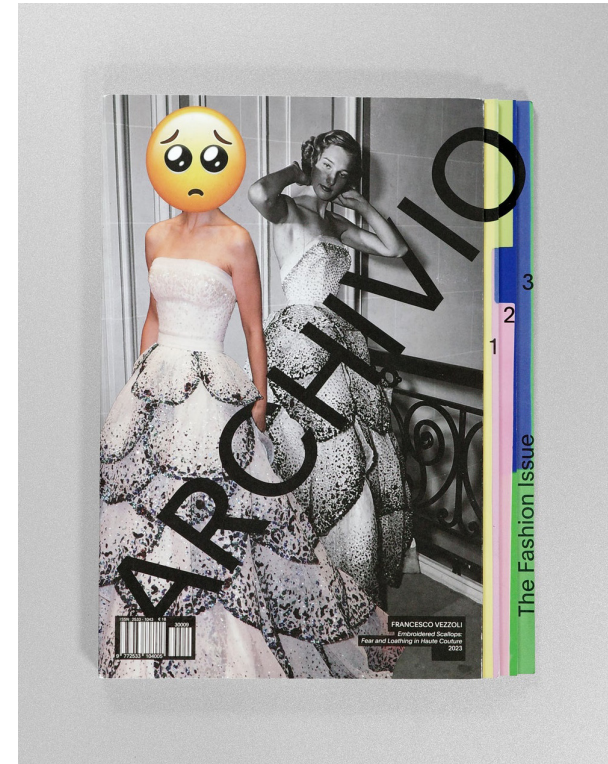
Il format editoriale si articola in uscite tematiche affidate a redazioni esterne composte da storici, ricercatori e archivisti professionisti. La presentazione dei materiali cartacei e iconografici si discosta dalla classificazione accademica tradizionale, privilegiando un montaggio che mette in dialogo i documenti aziendali con le questioni del presente. La rivista evita deliberatamente derive nostalgiche, concentrandosi sui processi produttivi, sull'evoluzione della logistica e sulle strategie organizzative

sedimentate nei registri societari.

Stampata e distribuita presso poli museali a livello internazionale, la rivista si configura come un dispositivo concreto per la diffusione della memoria del lavoro manifatturiero. Attraverso questo formato cartaceo, il patrimonio archivistico d'impresa esce dal perimetro della consultazione specialistica per diventare un oggetto tangibile capace di comunicare la storia dell'industria a pubblici eterogenei testimoniando come gli archivi aziendali mantengano una rilevanza viva nelle pratiche culturali contemporanee^{3, 4}.

³ Promemoria Group, Archivio magazine, consultato il 19 maggio 2026. <https://www.promemoriagroup.com/it/archivio/>

⁴ Archivio Magazine, Homepage, consultato il 19 maggio 2026. <https://magazine.archivio.com>



ApritiModa

Categoria → *Format culturali*

Luogo → *Italia*

Anno → *2017*

Sito web → *www.apritimoda.it*

Tipologia → *Evento diffuso*

Autore → *Cinzia Sasso*

ApritiModa è un evento diffuso a cadenza annuale, ideato dalla giornalista Cinzia Sasso, che prevede l'apertura straordinaria e gratuita dei luoghi legati alla filiera produttiva dell'industria tessile e sartoriale italiana. Nato a Milano e progressivamente esteso a tutte le regioni del Paese, il progetto si propone di documentare e rendere accessibile il patrimonio materiale e immateriale che si cela dietro la realizzazione di capi di abbigliamento e accessori.

Sul piano metodologico, l'iniziativa si distingue per una scelta precisa: escludere completamente la dimensione della sfilata o dell'esposizione commerciale, per concentrarsi invece sui luoghi della produzione. Le aperture coinvolgono fabbriche tessili, poli logistici, antiche manifatture, laboratori artigianali, musei

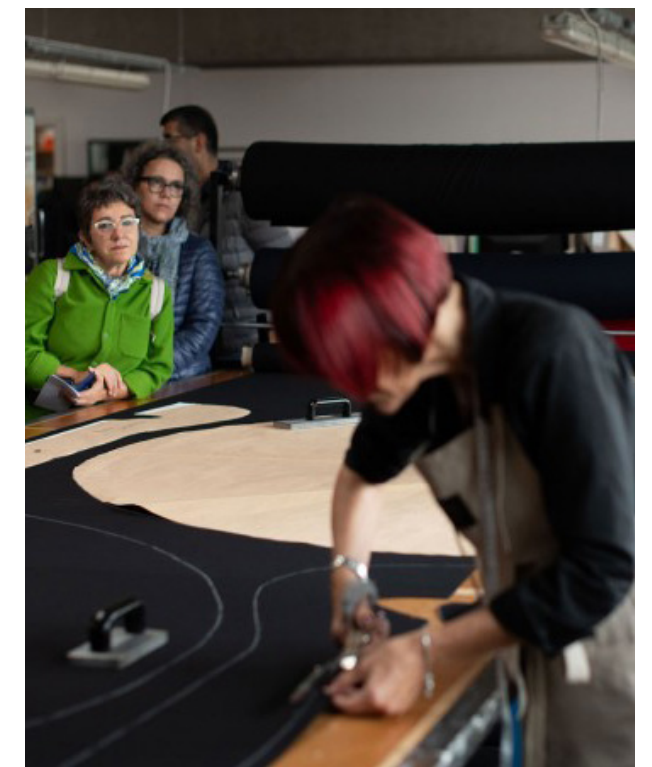
d'impresa e archivi storici di grandi marchi e piccole realtà distrettuali. Durante le visite, il pubblico può osservare macchinari industriali, campionari storici, schede tecniche, bozzetti originali e brevetti depositati fonti primarie per comprendere l'economia del settore.

L'evento si svolge in un fine settimana autunnale: i visitatori accedono agli spazi produttivi attraverso visite guidate condotte direttamente da archivisti, maestranze e tecnici specializzati. Questo formato garantisce un trasferimento diretto di competenze, documentando tanto la persistenza delle tecniche tradizionali quanto l'integrazione di nuovi sistemi tecnologici nei processi contemporanei. La mappatura geografica delle realtà coinvolte mette inoltre in luce le connessioni tra le scelte insediative delle

aziende e lo sviluppo socio-economico dei rispettivi territori.

Nel complesso, ApritiModa si configura come un caso di museologia diffusa e valorizzazione del patrimonio aziendale in presa diretta. Il modello consente di smontare la narrativa superficiale legata al consumo, spostando l'attenzione sui tempi, sulle risorse umane e sulle infrastrutture che rendono possibile la produzione tanto di massa quanto d'alta gamma. Raccogliendo le visite all'interno di un unico cartellone nazionale, l'evento costruisce un archivio esperienziale temporaneo che documenta concretamente la filiera del lavoro, rafforzando la consapevolezza pubblica sul ruolo della manifattura nella storia industriale italiana⁵.

⁵ ApritiModa, Homepage, consultato il 19 maggio 2026. <https://www.apritimoda.it>



Industriada

Categoria → *Format culturali*

Luogo → *Polonia*

Anno → *2010*

Sito web → *www.industriada.pl*

Tipologia → *Evento diffuso*

Autore → *Voivodato della Slesia*

Industriada è un festival annuale dedicato alla promozione del patrimonio industriale, organizzato nel Voivodato della Slesia, in Polonia. L'evento rappresenta il momento culminante per i siti affiliati all'itinerario dei Monumenti Industriali della Slesia, una rete regionale che connette luoghi storici legati all'estrazione mineraria, alla metallurgia, alla produzione di energia e alle infrastrutture ferroviarie. L'obiettivo della manifestazione è documentare e rendere accessibile la cultura tecnica e manifatturiera che ha segnato lo sviluppo economico del territorio tra il XIX e il XX secolo.

Il festival si distingue per una programmazione diffusa che coinvolge simultaneamente decine di complessi produttivi, dismessi o ancora attivi. Durante la giornata dell'evento, ex miniere di carbone, acciaierie, fabbriche tessili, centrali elettriche e

stazioni radiofoniche aprono le proprie porte al pubblico. Il format esclude le esposizioni commerciali per concentrarsi sulla divulgazione dei processi tecnologici, attraverso percorsi guidati, dimostrazioni di macchinari storici e consultazione di archivi tecnici.

Il coinvolgimento di storici, ex dipendenti e tecnici specializzati rende possibile un trasferimento diretto di conoscenze sulle condizioni di lavoro del passato e sulle infrastrutture produttive, permettendo di analizzare l'impatto dell'industrializzazione sulle comunità locali della Slesia. Le visite guidate restituiscono concretamente le dinamiche che governavano il funzionamento dell'industria pesante, trasformando gli spazi dismessi in luoghi vivi di memoria storica.

Nel complesso, Industriada

dimostra come strutture infrastrutturali eterogenee possano essere coordinate efficacemente attraverso una rete regionale e un cartellone condiviso. Il festival offre una mappatura tangibile dell'evoluzione industriale polacca, fornendo dati concreti per lo studio dei processi di transizione post-industriale e configurandosi come un esempio maturo di museologia diffusa su scala territoriale ^{6,7}.

⁶ Industriada, Homepage, consultato il 19 maggio 2026. <https://industriada.pl>

⁷ Interreg Europe, Good practices, consultato il 19 maggio 2026. <https://www.interregeurope.eu/good-practices/industriadaannual-festival-of-imr>



Archivissima

Categoria → *Format culturali*

Luogo → *Italia*

Anno → *2018*

Sito web → *www.archivissima.it/it*

Tipologia → *Evento diffuso*

Autore → *Archivissima e Promemoria Group*

Archivissima si configura come il principale festival italiano dedicato esclusivamente alla promozione e alla valorizzazione dei patrimoni archivistici, nato a Torino e progressivamente strutturato in un evento diffuso a livello nazionale. Fondato nel 2018 come espansione del format "La Notte degli Archivi" (inaugurato nel 2016), l'evento è ideato e coordinato dall'omonima associazione culturale in sinergia con Promemoria Group. L'obiettivo primario della manifestazione consiste nell'avvicinare pubblici non specialistici alla consultazione delle fonti primarie, trasformando i documenti d'archivio in vettori di narrazione storica e sociologica.

Nell'ambito del patrimonio industriale e della cultura d'impresa, il festival riveste un ruolo documentale di primaria rilevanza. Numerosi

archivi d'impresa, musei aziendali e fondazioni ex-industriali del territorio partecipano attivamente, declassificando e rendendo accessibili materiali solitamente riservati agli addetti ai lavori. La documentazione esposta comprende faldoni societari, brevetti, fotografie di stabilimenti, corrispondenza dirigenziale, registri contabili e progetti tecnici. L'esposizione di questi reperti consente di analizzare oggettivamente l'evoluzione dei modelli di produzione, le dinamiche occupazionali, lo sviluppo dei distretti manifatturieri e le strategie di mercato delle aziende nel corso dei decenni.

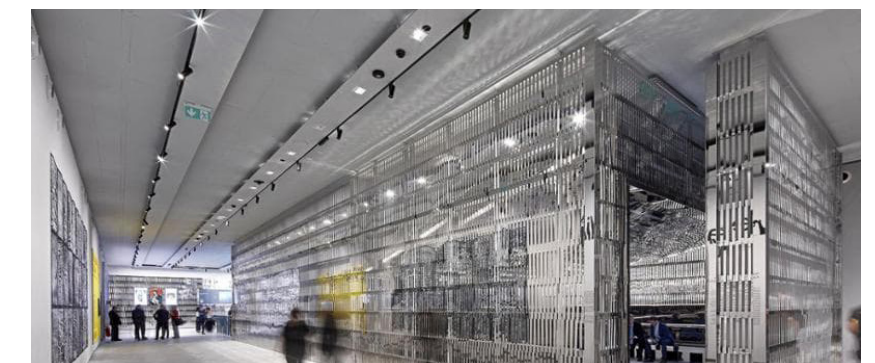
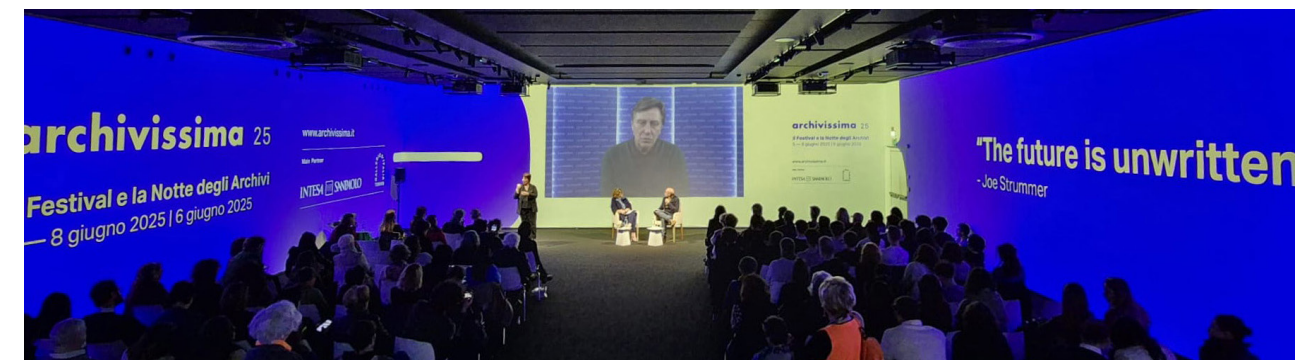
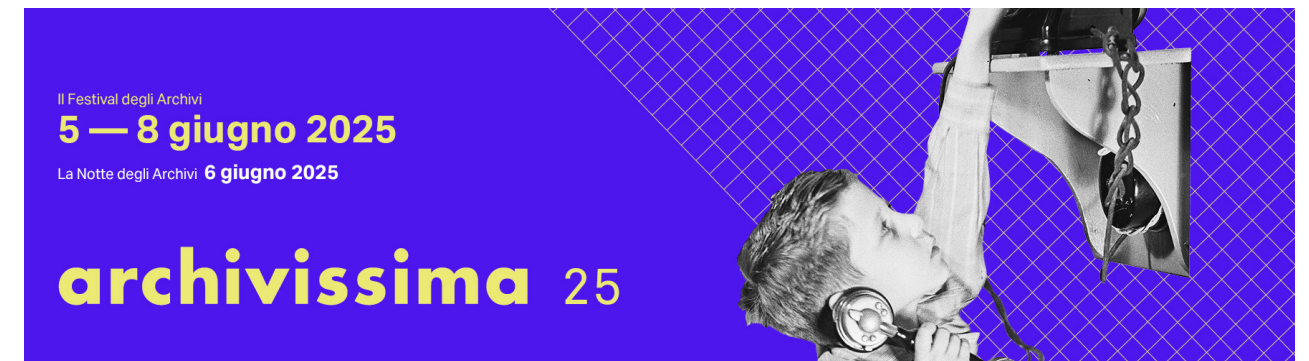
Il format si articola attraverso una pluralità di interventi che includono mostre temporanee, letture sceniche, laboratori didattici e aperture straordinarie serali. Questa infrastruttura organizzativa opera una

ri-contestualizzazione del documento storico, che viene estratto dalla sua funzione puramente amministrativa per essere integrato in un palinsesto culturale strutturato.

Ogni edizione è declinata attorno a un tema guida annuale, il quale funge da filo conduttore per le ricerche condotte dagli archivi partecipanti, garantendo uniformità analitica e favorendo connessioni interdisciplinari tra enti di diversa estrazione. Questa operazione di apertura al pubblico genera una piattaforma tangibile per la documentazione della storia economica e sociale. Evitando ricostruzioni puramente celebrative, l'iniziativa si limita a esporre i dati e le testimonianze dirette cristallizzate nei documenti^{8,9}.

⁸ Promemoria Group, Archivissima, consultato il 19 maggio 2026. <https://www.promemoriagroup.com/it/archivissima/>

⁹ Archivissima, Homepage, consultato il 19 maggio 2026. <https://www.archivissima.it/it>



Settimana della Cultura d'Impresa

Categoria → *Format culturali*

Luogo → *Italia*

Anno → *2002*

Sito web → *www.museimpresa.com/settimana-cultura/*

Tipologia → *Evento diffuso*

Autore → *Museimpresa e Confindustria*

La Settimana della Cultura d'Impresa è l'iniziativa nazionale promossa da Confindustria e Museimpresa che ogni anno celebra e valorizza il patrimonio culturale, sociale e creativo custodito nelle imprese italiane. Le sue radici affondano nei primi anni del Duemila: Museimpresa nacque ufficialmente il 15 settembre 2001, quando venne sottoscritto il Manifesto di Intenti che sancì la nascita dell'Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa, promossa da Assolombarda e Confindustria. La Settimana della Cultura d'Impresa si inserisce organicamente in tale contesto istituzionale, configurandosi sin dalla prima edizione come il momento culminante dell'anno associativo.

La manifestazione si svolge nel mese di novembre e rappresenta l'appuntamento più atteso per approfondire

i temi relativi alla cultura d'impresa. La sua struttura si articola attorno a un tema annuale che orienta la riflessione collettiva: ogni edizione celebra il connubio tra radici storiche e innovazione, con oltre cento eventi dedicati ai principali fenomeni economici, culturali e tecnologici del presente.

La rassegna non si concentra in un'unica sede, bensì si dispiega su tutto il territorio nazionale, coinvolgendo archivi storici, musei aziendali e sedi produttive di realtà imprenditoriali di ogni dimensione. Sul piano delle iniziative, il programma comprende convegni, seminari, mostre, proiezioni cinematografiche, presentazioni di volumi, visite guidate e workshop, momenti di studio e riflessione scientifica ed eventi aperti al pubblico per condividere valori e idee e sviluppare progetti

relativi alla cultura d'impresa. L'edizione più recente ha inoltre introdotto la nuova Giornata Nazionale Imprese Aperte, pensata per avvicinare cittadini, studenti e istituzioni al cuore della produzione e ai valori che guidano le aziende. L'evento si configura dunque come un mezzo culturale di notevole rilevanza civica: esso non si limita a rendere accessibile il patrimonio conservato negli archivi e nei musei aziendali, ma contribuisce attivamente a ridefinire la percezione pubblica dell'impresa, restituendole una dimensione che trascende la mera produzione economica.

Attraverso la molteplicità dei suoi format e la sua diffusione territoriale, la manifestazione consolida anno dopo anno un racconto condiviso, in cui la memoria industriale si intreccia con i valori dell'innovazione, della sostenibilità e della responsabilità sociale^{10, 11}.

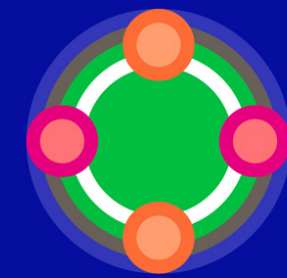
¹⁰ Museimpresa, Homepage, consultato il 19 maggio 2026. <https://museimpresa.com/settimana-cultura/>

¹¹ Confindustria, Progetti, consultato il 19 maggio 2026. <https://www.confindustria.it/progetti/xxiv-settimana-cultura-dimpresa2025-raccontare-lintraprendenza/>



Aperture speciali Galleria Marca Corona e Showroom

XXII Settimana della Cultura d'Impresa



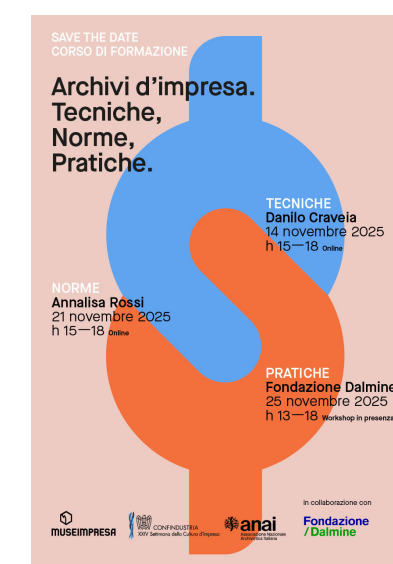
MUSEIMPRESA

CONFINDUSTRIA
XXII Settimana della Cultura d'Impresa

MARCA CORONA
CERAMICHE DAL 1781

GALLERIA
MARCA
CORONA

MARCA
CORONA
PER L'ARTE



Motor Valley

Categoria → Reti e associazioni

Luogo → Italia

Anno → 2003

Sito web → www.motorvalley.it/

Scala d'azione → Regionale

Numero di membri → 94

Situata nel cuore dell'Emilia Romagna, la Motor Valley supera la classica concezione di associazione museale per configurarsi come un ecosistema integrato capace di fondere industria, storia, turismo e formazione. La sua genesi è il risultato di una sinergia pubblico privata senza precedenti: la Regione Emilia-Romagna e le agenzie di promozione turistica hanno infatti collaborato con le imprese storiche del territorio per trasformare un distretto manifatturiero in una destinazione esperienziale globale.

La forza competitiva di questo network risiede nella fitta rete infrastrutturale che integra armoniosamente 4 autodromi internazionali, 13 musei aziendali, 19 collezioni private d'eccellenza e ben 188 team sportivi. Se realtà come Museimpresa puntano sull'heritage della singola azienda, la Motor Valley declina il

patrimonio industriale in itinerari complessi. Questa capillarità incentiva soggiorni prolungati e alimenta in modo significativo l'indotto economico locale, con importanti ricadute sui settori alberghiero e della ristorazione.

La massima celebrazione di questo modello si manifesta nel Motor Valley Fest. Questo evento annuale non si configura come una mera esposizione fieristica, ma come un catalizzatore strategico in cui esposizioni, esibizioni in pista e incontri di networking si affiancano a convegni di alto livello scientifico e industriale. Il festival si qualifica così come un hub di confronto internazionale sui trend futuri della mobilità, della sostenibilità e dell'innovazione tecnologica.

Un pilastro fondamentale del network è il legame con l'istruzione. Attraverso

progetti d'eccellenza come la MUNER¹² (Motorvehicle University of Emilia-Romagna), l'ecosistema garantisce il passaggio di competenze alle future generazioni di ingegneri e specialisti. La Motor Valley si impone così come un vero e proprio "brandland", dove il museo statico lascia il posto al dinamismo del turismo industriale.

In un'ottica di programmazione strategica, questo distretto è concepito per operare in perfetta sinergia con altri due pilastri dell'offerta regionale: la Food Valley e la Wellness Valley. L'integrazione tematica, coordinata sotto il progetto «La Via Emilia. Experience the Italian Lifestyle», risponde alla necessità di diversificare l'offerta, destagionalizzare i flussi turistici e ampliare il bacino d'utenza, trasformando il saper fare locale in un asset di attrattività internazionale¹³.



¹² Motor Valley, MUNER – Motor Valley University of Emilia-Romagna, consultato il 12 maggio 2026. <https://www.motorvalley.it/partner/centri-diformazione/motor-valley-university-of-emilia-romagna/>

¹³ Motor Valley, Associazione, consultato il 12 maggio 2026. <https://www.motorvalley.it/associazione/>



Museimpresa

Categoria → Reti e associazioni

Luogo → Italia

Anno → 2001

Sito web → www.museimpresa.com/

Scala d'azione → Nazionale

Numero di membri → 160+

Fondata nel 2001 da Assolombarda e Confindustria, Museimpresa è la prima rete associativa italiana dedicata alla valorizzazione del patrimonio storico-industriale. La sua mission, delineata nel Manifesto d'Intenti del 15 settembre 2001, mira a superare la frammentazione di un patrimonio spesso privato e poco accessibile, aggregando le imprese che scelgono l'heritage culturale come

asset strategico. Come polo di competenza multidisciplinare, l'associazione accompagna le aziende dalla conservazione alla comunicazione, promuovendo la ricerca scientifica e l'approfondimento metodologico in campo museologico e archivistico.

Oggi il network unisce capillarmente oltre 160 musei e archivi di

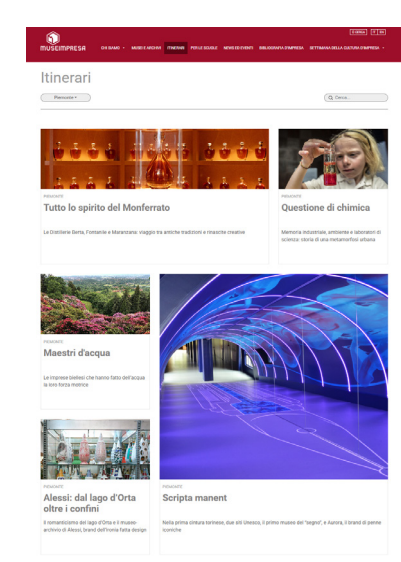
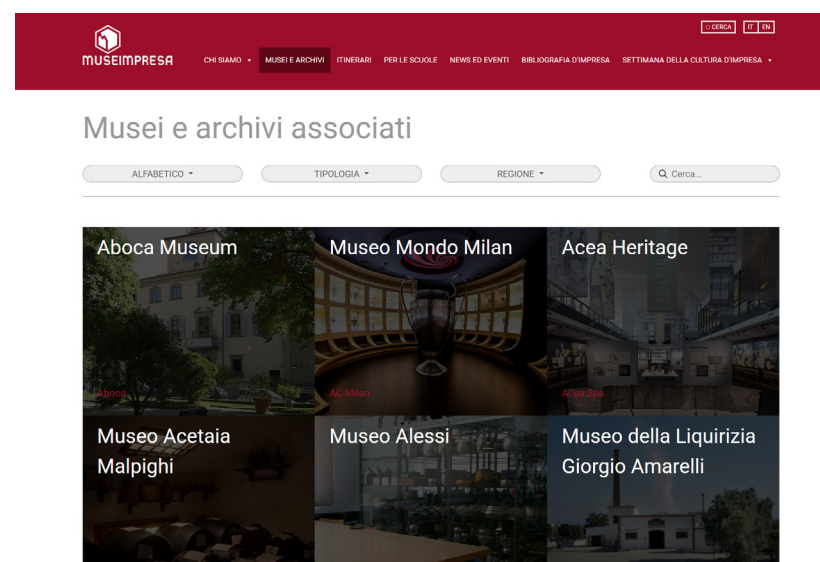
comparti eterogenei (dall'agroalimentare alla meccanica), accomunati dalla salvaguardia del "saper fare". Questa sinergia si traduce in un fitto palinsesto di iniziative culturali e progetti didattici. Tra questi, il progetto "A scuola d'impresa" favorisce il trasferimento intergenerazionale delle competenze, mentre l'installazione presso ADI Design Museum "Un museo al minuto" offre una narrazione visiva e dinamica della memoria industriale.

Sul fronte della valorizzazione territoriale e del turismo industriale, spicca la collaborazione con il Touring Club Italiano, culminata nella pubblicazione della Guida Touring Turismo Industriale. In Italia, uno strumento fondamentale per mappare e rendere fruibili questi luoghi d'eccellenza.

A livello scientifico e di networking, Museimpresa

organizza seminari, gruppi di lavoro e progetti di ricerca con università e istituzioni. L'associazione offre inoltre supporto consulenziale per la creazione di nuovi archivi aziendali, attività che trova la sua massima espressione e visibilità nazionale nella partecipazione alla "Settimana della Cultura d'Impresa" e nell'adesione attiva ad "Archivissima", il festival degli archivi che permette di divulgare al grande pubblico la ricchezza documentaria delle imprese associate. Queste ricorrenze costituiscono i momenti cardine per connettere la comunità museale, il tessuto produttivo e le istituzioni, trasformando la memoria d'impresa in un motore di sviluppo culturale contemporaneo¹⁴.

¹⁴ Museimpresa, Chi siamo, consultato il 12 maggio 2026. <https://museimpresa.com/chi-siamo/>



Categoria → Reti e associazioni

Luogo → Giappone

Anno → 1981

Sito web → www.baa.gr.jp/index.asp

Scala d'azione → Nazionale

Numero di membri → 157

La Business Archive Association (BAA) è l'unica organizzazione in Giappone interamente dedicata alla tutela e alla gestione del patrimonio documentale delle imprese. Fondata il 5 novembre 1981 su impulso dell'Istituto Giapponese di Storia Aziendale (fondazione nonprofit nata per connettere il mondo accademico e quello societario) l'associazione persegue l'obiettivo di riconoscere il valore storico e sociale della memoria industriale. Attraverso la promozione della ricerca scientifica sulla raccolta e conservazione dei materiali, l'ente stimola il costante miglioramento del settore e favorisce l'interazione tra i suoi membri.

Il palinsesto delle attività è straordinariamente ampio e diversificato. L'associazione organizza infatti l'unico corso di formazione in Giappone specifico per archivisti

aziendali, promuove piccoli gruppi di ricerca interni e coordina incontri di studio congiunti con importanti enti nazionali, come l'Associazione Nazionale degli Istituti per la Conservazione e l'Utilizzo dei Materiali Storici.

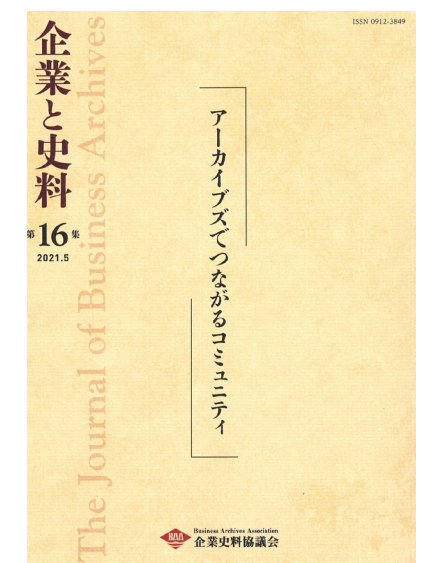
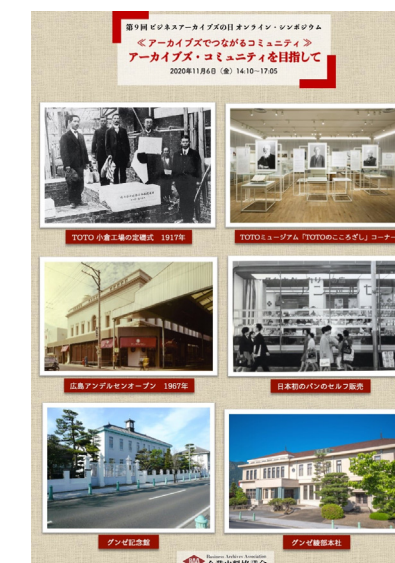
L'orizzonte dell'organizzazione è marcatamente internazionale: oltre a inviare delegazioni di studio all'estero, mantiene scambi culturali con la Società Archivistica Cinese e partecipa attivamente alle iniziative del Consiglio Internazionale degli Archivi (ICA) e della sua sezione dell'Asia Orientale (EASTICA). Questa intensa attività scientifica si riflette anche sul piano editoriale attraverso la pubblicazione della rivista specialistica "Materiali Aziendali e Storici" e di una newsletter trimestrale.

Negli ultimi anni, inoltre,

l'attenzione si è focalizzata sulle sfide della transizione digitale, esplorando metodologie innovative per la gestione dei materiali storici nell'era contemporanea.

Questo dinamico ecosistema unisce organicamente il tessuto produttivo e il mondo della ricerca. Alla fine del 2023, in concomitanza con il suo 42° anniversario, la struttura associativa della BAA contava 100 membri istituzionali, rappresentati principalmente da aziende e grandi gruppi industriali, affiancati da 57 membri individuali, tra cui figurano accademici, specialisti di archivistica e professionisti stimati raccomandati direttamente dall'associazione¹⁵.

¹⁵ Kunio Ishihara, Panoramica del Consiglio, consultato il 19 maggio 2026. <https://www.baa.gr.jp/profile.asp>



Categoria → Reti e associazioni

Luogo → Spagna

Anno → 2016

Sito web → www.museosyespacioscorporativos.org/

Scala d'azione → Nazionale

Numero di membri → 10

La Asociación de Museos y Espacios Singulares Corporativos (MESCO) è la principale rete spagnola dedicata alla valorizzazione, promozione e gestione dei musei aziendali e degli spazi storici d'impresa. Con sede nella provincia di Barcellona, l'associazione costituisce un punto di riferimento in Spagna per tutte quelle realtà imprenditoriali che hanno scelto di trasformare il proprio patrimonio in un asset strategico.

La mission dell'associazione è chiara: accompagnare i propri membri nell'implementazione, gestione e manutenzione di questi luoghi, offrendo orientamento su come avvicinarli efficacemente ai vari stakeholder. MESCO lavora affinché la memoria industriale diventi uno strumento vivo di comunicazione, identità e responsabilità sociale, incoraggiando la nascita di

nuovi spazi e promuovendo l'idea del museo aziendale come un ecosistema dinamico.

L'attività dell'associazione si distingue per un forte dinamismo improntato al networking. MESCO partecipa regolarmente a grandi fiere ed eventi B2B per ampliare la visibilità degli associati. A livello internazionale, mantiene un dialogo costante con reti omologhe, come l'italiana Museimpresa: in quest'ottica si inserisce la sua significativa partecipazione al seminario di Parma del 2025, organizzato dalla rete italiana.

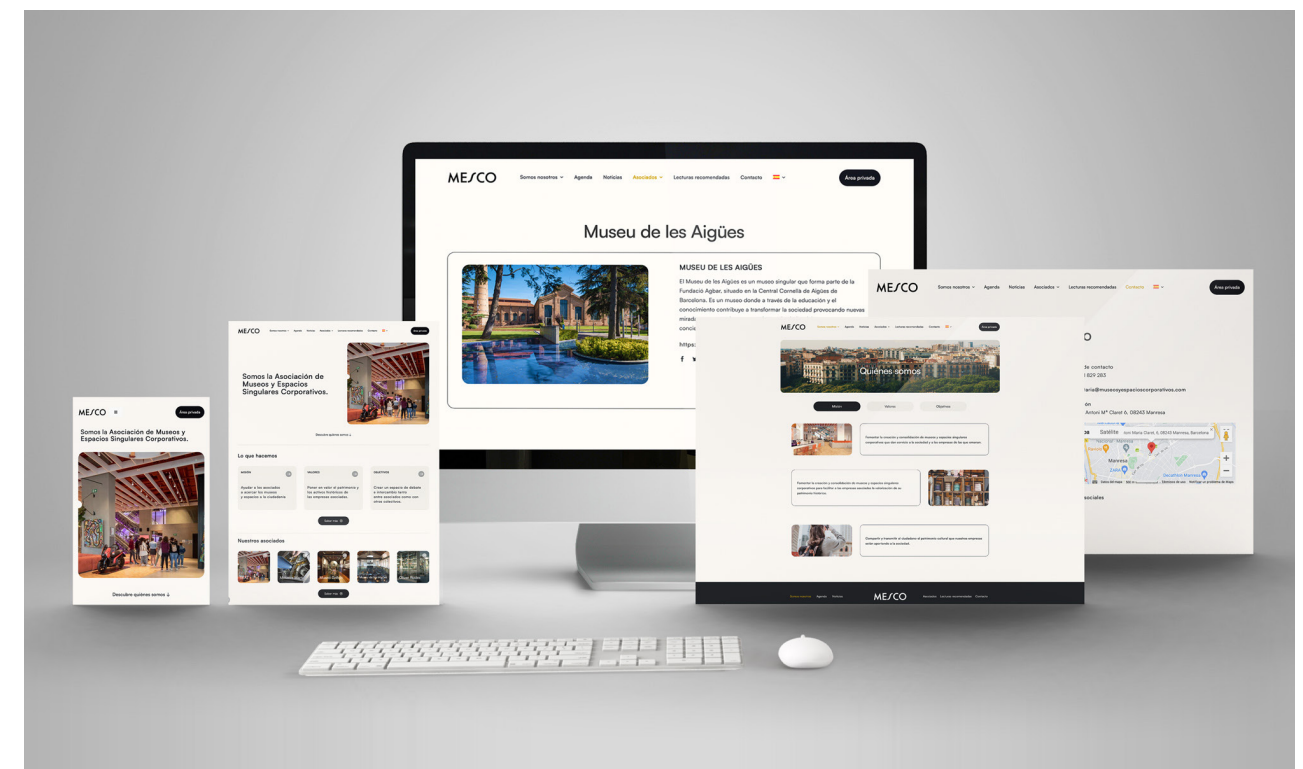
Sul fronte della comunicazione digitale, un fondamentale strumento di valorizzazione è il sito web dell'associazione. Il portale ospita infatti schede analitiche dedicate ai singoli musei associati: la particolarità di queste

pagine è la presenza, per ognuno di essi, di una sezione dedicata a grafici che mostrano in maniera quantitativa le metriche del museo sotto vari aspetti (come l'orientamento didattico, l'impatto sociale, l'innovazione o la conservazione). Questo approccio visivo e basato sui dati offre una panoramica immediata e misurabile delle performance di ciascuna struttura.

Data la sua relativamente recente origine (2016), si può affermare che MESCO è in una fase di rapida espansione e mira ad unire i diversi spazi aziendali presenti in Spagna e a creare una comunità di professionisti attorno ad essi. Attualmente conta 10 musei d'impresa associati, tra cui Grifols, Seat, Agbar, Oliver Rodés e Mosaics Martí^{16, 17}.

¹⁶ Marta Soler Artiga, Museos Corporativos: El puente entre la empresa y la comunidad in Anthesis, consultato il 19 maggio 2026. <https://www.anthesisgroup.com/es/articulos/museos-corporativos-el-puente-entre-la-empresa-y-la-comunidad/#corporativos>

¹⁷ Asociación de Museos y Espacios Singulares Corporativos, Sobre MESCO, consultato il 19 maggio 2026. <https://museosyespacioscorporativos.org/que-ofrecemos/>



Categoria → Reti e associazioni

Luogo → Germania

Anno → 1976

Sito web → www.unternehmensgeschichte.de/

Scala d'azione → Nazionale

Numero di membri → 107

La Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG), ovvero la “Società per la Storia d’Impresa” è una delle più prestigiose istituzioni europee dedicate allo studio, alla ricerca e alla valorizzazione del patrimonio storico-aziendale. Fondata nel 1976 e con sede a Francoforte sul Meno la GUG rappresenta un unicum nel panorama culturale ed economico, ponendosi fin dalle sue origini come ponte ideale tra il rigore della ricerca accademica e le dinamiche pratiche del mondo imprenditoriale.

Nata dall’intuizione che lo sviluppo delle imprese sia un elemento centrale per comprendere la storia sociale, politica ed economica moderna, la GUG ha una mission chiara: promuovere l’analisi storica delle aziende in modo critico e indipendente. Contemporaneamente, l’associazione lavora per

sensibilizzare le imprese stesse sull’importanza del proprio retaggio, incentivando la creazione, la cura e la conservazione di archivi storici. Per la GUG, la memoria non è semplice celebrazione, ma uno strumento strategico e identitario per decifrare il presente e orientare le scelte future.

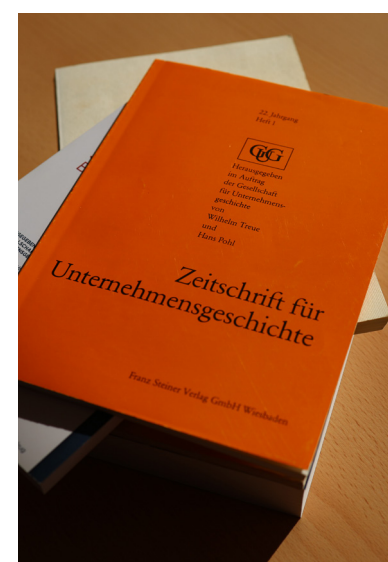
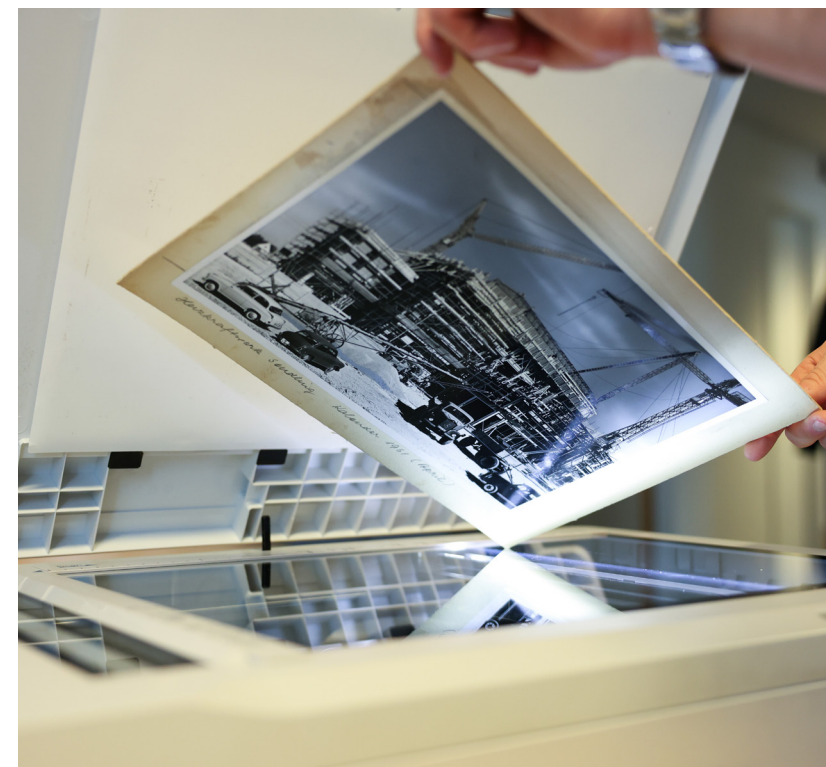
Tra le iniziative di maggior prestigio spicca la pubblicazione semestrale della Zeitschrift für Unternehmensgeschichte (ZUG), una rivista accademica internazionalmente riconosciuta per la qualità dei suoi contributi. La società è inoltre un vivace catalizzatore di incontri: organizza regolarmente simposi, congressi internazionali e conferenze pubbliche.

Parallelamente all’associazione no-profit (GUG e.V.), opera la divisione di consulenza “GUG mbH”,

che aiuta grandi gruppi e organizzazioni a redigere la propria storia aziendale e a organizzare i propri archivi. L’approccio applicato è sempre basato sull’obiettività scientifica, respingendo narrazioni puramente celebrative a favore di ricostruzioni trasparenti, basate sui documenti.

Il motore dell’organizzazione è la sua peculiare struttura mista. La GUG unisce membri individuali (storici, economisti e accademici) a membri istituzionali e corporativi, tra cui figurano alcune delle maggiori multinazionali industriali tedesche (ad es. BMW, Adidas, Wurth, Zeiss, ecc.). Questo binomio si riflette anche negli organi di governance, dove ricercatori universitari siedono a fianco di leader d’azienda. Infine, a partire dagli anni ‘90, il GUG ha aperto le proprie iscrizioni anche a persone e privati¹⁸.

¹⁸ Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG), Über die GUG, consultato il 19 maggio 2026. <https://unternehmensgeschichte.de/UeberdieGUG>



Atelier Brueckner

Categoria → Servizi di progettazione

Luogo → Germania

Anno → 1997

Sito web → www.atelier-brueckner.com/en

Focus di specializzazione → Architettura, Exhibit, Interaction

Approccio → Immersivo-esperienziale

Atelier Brückner nasce a Stoccarda nel 1997, sull'onda del successo della mostra "Expedition Titanic", allestita nel quartiere Speicherstadt di Amburgo, per iniziativa dell'architetto e scenografo Uwe R. Brückner e dell'architetta Shirin FrangoulBrückner. Nel corso dei decenni successivi, la realtà si consolida fino a diventare uno dei principali studi internazionali nel campo della progettazione museale, con un team interdisciplinare di oltre 130 professionisti e più di 250 progetti realizzati nell'arco di tre decenni.

Il nucleo concettuale dell'intera produzione progettuale ruota attorno al principio "form follows content": ogni scelta formale e spaziale discende dai contenuti e dai messaggi che l'allestimento è chiamato a veicolare. In questa prospettiva, Atelier Brückner crea architetture narrative,

ovvero spazi fisici capaci di raccontare il messaggio e la missione di un committente, traducendo valori e storie in esperienze sensoriali e immersive¹⁹.

Nel panorama dei musei d'impresa, lo studio ha maturato una competenza di assoluto rilievo. Il BMW Museum di Monaco, inaugurato nel 2008 e affidato ad Atelier Brückner per la progettazione generale, l'architettura e il design espositivo, ha intrecciato in modo inedito architettura, allestimento e media comunicativi, imponendosi come nuovo standard nel settore dei musei d'impresa. L'intervento ha prodotto effetti rilevanti sull'offerta turistica cittadina: insieme alla BMW Welt e al tour dello stabilimento produttivo, il museo forma la cosiddetta BMW Triad, un sistema integrato di attrazioni che ha reso il complesso la meta turistica

più visitata dell'intera Baviera. Tra gli altri progetti di rilievo figura il Musée Atelier Audemars Piguet a Le Brassus, realizzato con lo studio BIG di Bjarke Ingels, dove la composizione espositiva è stata concepita come una partitura musicale, capace di alternare momenti di intensità crescente e pause contemplative. Analoga coerenza narrativa caratterizza il World of KTM, in cui storia, produzione e protagonisti del celebre marchio austriaco di motociclette sportive vengono messi in scena attingendo al linguaggio visivo e materiale della competizione²⁰.

Sul piano museografico, l'approccio di Atelier Brückner si distingue per la capacità di costruire percorsi esperienziali in cui identità aziendale e narrazione storica si fondono in un racconto coerente e coinvolgente autoreferenziale.

¹⁹ Dropbox Team, Customer Stories. How a design firm simplifies project management in Dropbox Blog, consultato il 22 maggio 2026. <https://blog.dropbox.com/topics/customer-stories/atelier-bruckner-success>

²⁰ Atelier Brückner, Projects, consultato il 22 maggio 2026. <https://www.atelier-brueckner.com/en/projects?tag=auswahl&type=auswahl>



Ralph Appelbaum Associates

Categoria → Servizi di progettazione

Luogo → USA

Anno → 1978

Sito web → www.raai.com/

Focus di specializzazione → Architettura, Exhibit, Interaction

Approccio → Immersivo-esperienziale

Fondato a New York nel 1978 da Ralph Appelbaum, Ralph Appelbaum Associates (RAA) è oggi uno dei più influenti studi di progettazione museografica a livello internazionale. Con sedi distribuite tra New York, Londra, Berlino e Pechino, lo studio ha sviluppato nel corso di quasi 50 anni un approccio distintivo alla narrazione espositiva, contribuendo in modo significativo all'evoluzione del museo contemporaneo come spazio di esperienza e trasmissione culturale.

La missione fondante di RAA risiede nella convinzione che ogni museo debba essere concepito come un sistema narrativo coerente, capace di tradurre contenuti complessi in esperienze accessibili e memorabili per il visitatore. Lo studio opera all'intersezione tra architettura degli interni, design della comunicazione e storytelling, elaborando

ambienti in cui forma e contenuto si integrano in modo organico ed inscindibile²¹.

Nel panorama dei musei aziendali e d'impresa, RAA vanta un portafoglio di progetti di assoluto rilievo. Tra questi spicca il Museo Lavazza di Torino (2018), concepito come un viaggio sensoriale attraverso la cultura del caffè e i centovent'anni di storia della famiglia Lavazza, articolato in cinque gallerie dal carattere distinto. Altrettanto significativo è il contributo allo IKEA Museum di Älmhult, in Svezia, dedicato alla storia del fondatore Ingvar Kamprad e alla nascita del marchio, strutturato in tre sezioni che conducono il visitatore dalle radici contadine fino all'affermazione globale dell'azienda. A questi si aggiunge la Midleton Distillery Experience in Irlanda, progetto incentrato

sulla tradizione whiskey di Pernod Ricard. A questi si aggiunge la collaborazione con il FIFA Museum di Zurigo, inaugurato nel 2016, per il quale RAA ha curato la progettazione della mostra temporanea inaugurale: Brazil 2014 Revisited, articolata in 4 sezioni attraverso l'impiego di media immersivi e interattivi, oggetti iconici e scenografie²².

RAA interpreta il museo d'impresa non come mero strumento di comunicazione istituzionale, bensì come luogo autentico di cultura materiale, in cui la storia di un'azienda diviene parte integrante della memoria collettiva di un territorio o di un settore produttivo.

²¹ Ralph Appelbaum Associates (RAA), About, consultato il 22 maggio 2026. <https://raai.com/about/>

²² Ralph Appelbaum Associates (RAA), Commissions, consultato il 22 maggio 2026. <https://raai.com/commissions/>



Categoria → Servizi di progettazione

Luogo → Italia

Anno → 2020

Sito web → www.archivio.com/it

Focus di specializzazione → Interaction & digital, Comunicazione

Approccio → Conservativo-tecnologico

Promemoria Group, attivo dal 2011 come principale punto di riferimento nel campo dell'heritage e degli archivi storici, ha costruito nel tempo un modello operativo fondato sull'integrazione tra consulenza specialistica, metodo proprietario e strumenti digitali. In questo quadro si inserisce Archivio.com, la piattaforma digitale sviluppata da Promemoria per rispondere a una necessità sempre più avvertita da aziende, istituzioni e realtà culturali: gestire il proprio patrimonio storico in modo strutturato, accessibile e strategicamente orientato.

La piattaforma non si limita alla mera catalogazione di documenti o immagini, ma si propone di preservare contesti, relazioni, ispirazioni e valori, ovvero tutto ciò che contribuisce a definire l'identità di un'organizzazione. La mission di Archivio.com si

configura pertanto come un atto di cura nei confronti dell'intangibile: conservare non solo le tracce del passato, ma anche il loro significato profondo.

L'infrastruttura, flessibile e modulare, è concepita per accompagnare istituzioni, aziende e realtà culturali nella gestione del proprio patrimonio, integrando strumenti di intelligenza artificiale come assistenti per archivisti e interfacce conversazionali per gli utenti. Sul piano architettuale, la piattaforma adotta un approccio cloud-native che garantisce scalabilità e stabilità nel tempo, nonché un backend open source che assicura la piena titolarità dei dati da parte dei suoi utilizzatori.

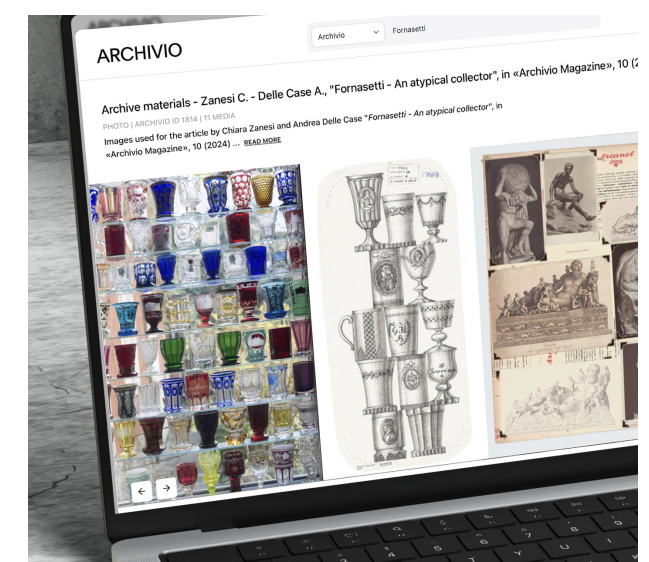
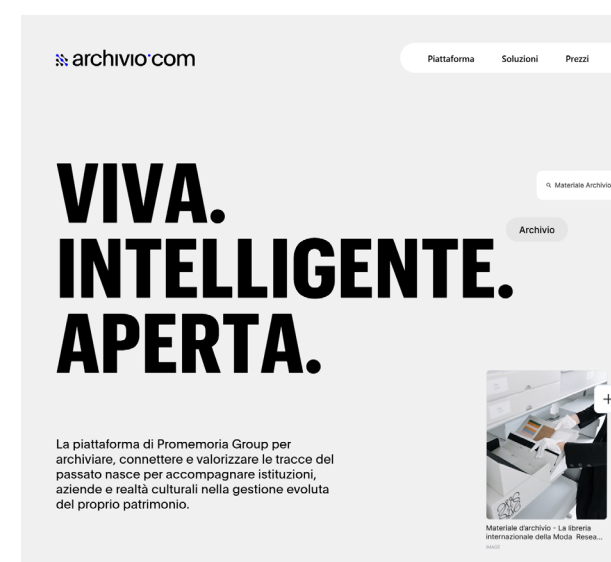
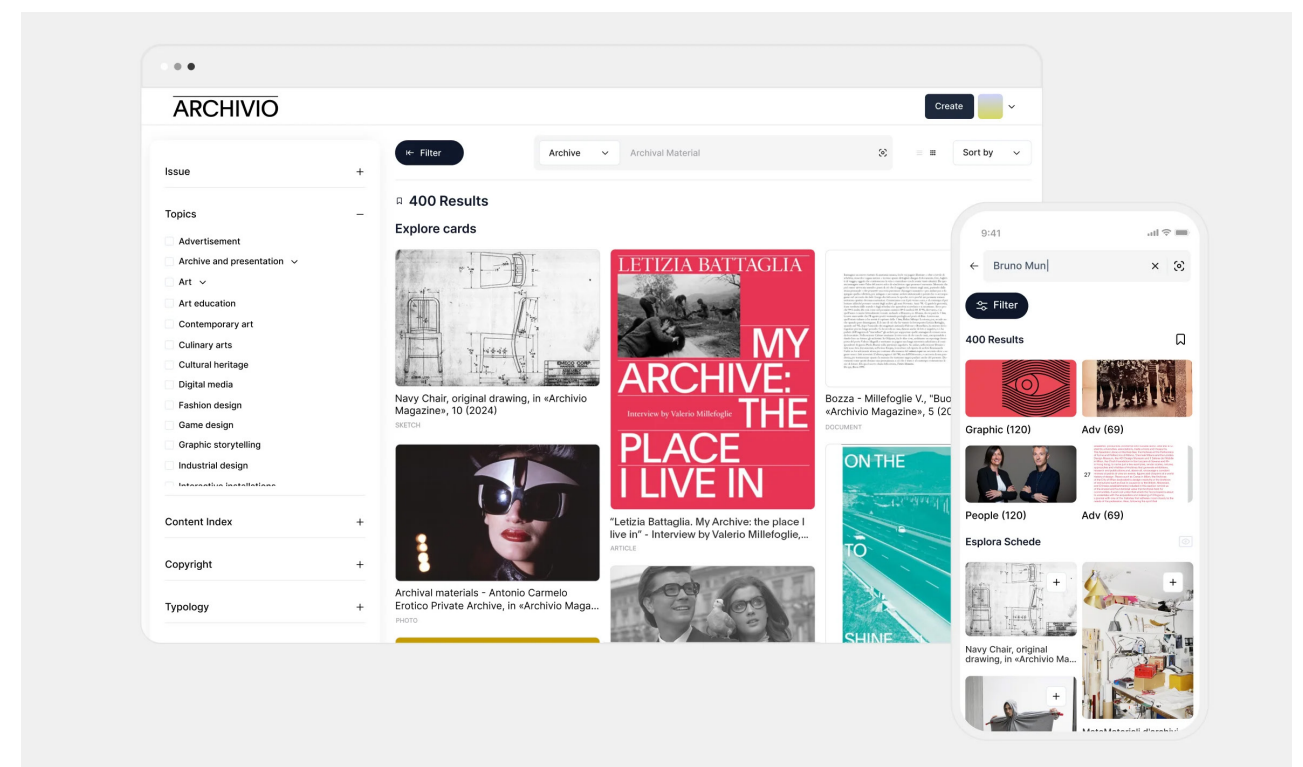
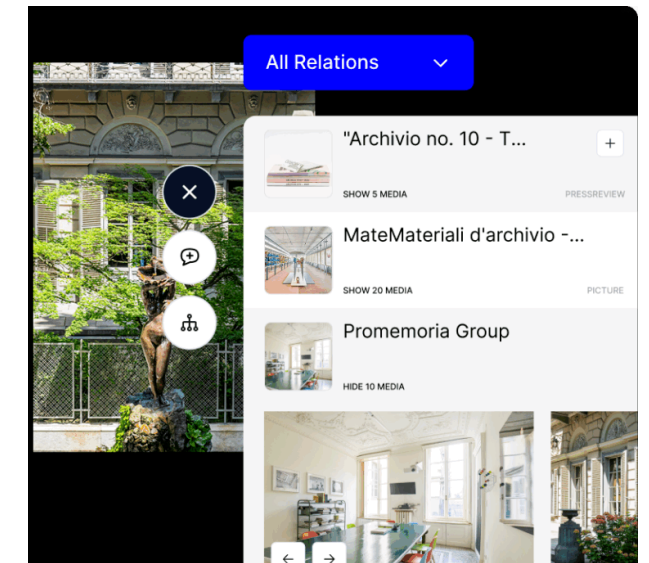
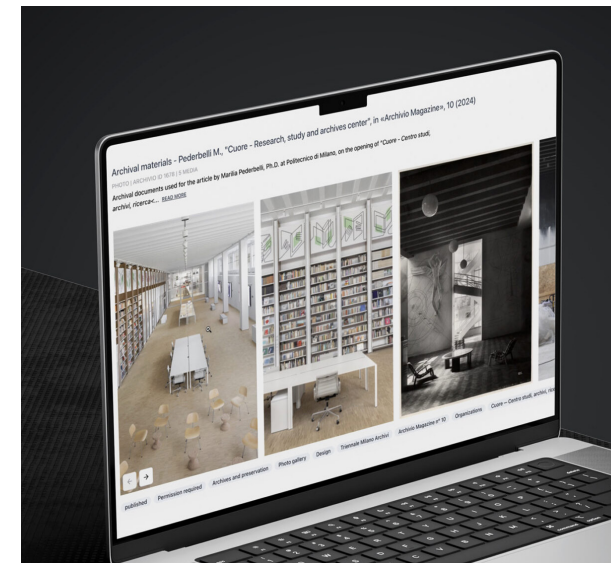
Archivio.com rende l'archivio accessibile, navigabile e strategicamente utilizzabile, trasformandolo in uno strumento operativo per

comunicazione, marketing, innovazione e processi decisionali. La piattaforma si iscrive in un ecosistema più ampio di iniziative promosse da Promemoria Group: la rivista ARCHIVIO, il festival nazionale Archivissima e l'evento Legend, dedicato all'esplorazione del rapporto tra brand e longevità, rappresentano le principali espressioni culturali con cui il gruppo porta gli archivi a dialogare con il presente.

In pochi anni la piattaforma si è affermata tra le più diffuse per la descrizione e la pubblicazione online del patrimonio archivistico, bibliografico, museale e immateriale, annoverando tra i propri clienti realtà di rilevanza nazionale (Lavazza, Piaggio, Campari, ecc.) e internazionale (Breitling, Moncler, LVMH, ecc.)^{23, 24}.

²³ Promemoria Group, What we do, consultato il 22 maggio 2026. <https://www.promemoriagroup.com/it/what-we-do/>

²⁴ Promemoria Group, Piattaforma, consultato il 22 maggio 2026 <https://www.archivio.com/it/piattaforma>



Made in Heritage

Categoria → Servizi di progettazione

Luogo → Italia

Anno → 2021

Sito web → www.madeinheritage.com/

Focus di specializzazione → Exhibit, Interaction & digital

Approccio → Immersivo-esperienziale

Made in Heritage è un'iniziativa italiana nata con l'obiettivo di preservare, valorizzare e rendere accessibile il patrimonio culturale e storico delle imprese nazionali attraverso l'impiego delle tecnologie digitali più avanzate. Il progetto, il cui marchio risulta registrato dal 2021, si configura come una rete di realtà specializzate che operano in sinergia (tra cui Mindware, Regesta, Quindici, Magnetic Media Network, FormaUrbis ed Essence Academy) ciascuna portatrice di competenze distinte nei campi della digitalizzazione, della comunicazione visiva, della formazione e del design espositivo.

La mission fondante di Made in Heritage muove dalla consapevolezza che, nell'attuale panorama digitale, soltanto ciò che è ricercabile e fruibile in rete acquisisce concreta

visibilità e rilevanza. Da tale premessa discende l'impegno dell'iniziativa nel portare alla luce contenuti storici aziendali inediti o dimenticati, trasformandoli in risorse strategiche per le imprese e per il tessuto culturale italiano²⁵.

L'offerta si articola in quattro linee di intervento principali. MIH Corporate si rivolge alle aziende che intendono rafforzare la propria identità e il senso di appartenenza dei propri stakeholder attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale interno. MIH Story accompagna le imprese nella narrazione della propria storia mediante strumenti comunicativi innovativi e creativi. MIH Marketing mira a trasformare l'archivio storico in un asset aziendale dinamico, capace di generare contenuti utili alle attività commerciali e promozionali. MIH People, infine, si concentra sulla dimensione formativa,

promuovendo la crescita di nuove figure professionali in grado di gestire e valorizzare il corporate heritage.

Sul piano delle iniziative, Made in Heritage promuove seminari, convegni e percorsi formativi in collaborazione con istituzioni accademiche e camere di commercio, testimoniando una vocazione che trascende la dimensione puramente aziendale per abbracciare quella più ampia dello sviluppo territoriale e della responsabilità culturale. In tale prospettiva, il passato delle imprese non rappresenta un semplice archivio di memorie, bensì una risorsa viva e generativa per il futuro²⁶.

²⁵ Made in Heritage, Chi siamo, consultato il 22 maggio 2026. <https://www.madeinheritage.com/chi-siamo>

²⁶ Made in Heritage, Cosa facciamo, consultato il 22 maggio 2026. <https://www.madeinheritage.com/cosa-facciamo>



Il Design Sistemico per i musei e gli archivi d'impresa

La presente sezione si propone di esplorare il Design Sistemico come quadro metodologico per affrontare la complessità dei contesti contemporanei, con una particolare attenzione alla sua applicazione ai musei e agli archivi d'impresa. La sezione si divide in due parti.

La prima ricostruisce il processo metodologico nelle sue cinque fasi, evidenziando il carattere iterativo di un approccio che prevede continui ritorni e aggiustamenti man mano che la comprensione del sistema si approfondisce.

La seconda sposta il focus sui musei e gli archivi d'impresa: istituzioni che si rivelano invece ecosistemi culturali complessi, attraversati da flussi di conoscenza e relazioni con il territorio. Applicare a questi contesti la logica del Design Sistemico significa immaginare per loro traiettorie di sviluppo che valorizzino ciò che già sono, orientandole verso futuri più consapevoli e sostenibili.

3.3.1 Il Design Sistemico, un processo iterativo

Il Design Sistemico è un approccio metodologico che nasce dall'esigenza di affrontare la complessità dei contesti contemporanei produttivi, territoriali, sociali non come un insieme di problemi isolati, ma come sistemi interconnessi di relazioni, flussi e attori. La sua forza risiede nella capacità di tenere insieme una visione ampia e una lettura dettagliata, muovendosi tra scala macro e micro senza perdere di vista le connessioni che rendono il sistema ciò che è.

Questa metodologia è flessibile e adattabile: può essere applicata a catene del valore (PMI, industrie, settori), territori (città, siti di patrimonio culturale, regioni), sistemi sociali e organizzazioni, fino alle politiche pubbliche. Non si tratta di un modello rigido, ma di una cassetta degli attrezzi concettuale e operativa che orienta il progettista sistemico nel navigare la complessità.

Il cuore della metodologia è un ciclo iterativo composto da quattro fasi principali. La parola chiave è iterazione: il processo non è lineare, ma prevede continui ritorni alle fasi precedenti man mano che la comprensione del sistema si approfondisce.

Diagnosi Olistica

La prima fase è quella della diagnosi olistica (Holistic Diagnosis), uno degli strumenti più distintivi di questa metodologia. L'obiettivo è analizzare una catena del valore e il suo territorio con una prospettiva al tempo stesso ampia e dettagliata. In questa fase vengono mappati i flussi di materia, energia e informazione del contesto produttivo, mettendoli in relazione con gli attori e le caratteristiche del territorio, al fine di rilevarne le connessioni. Il risultato di questa fase è la Mappa della Complessità: uno strumento visivo e analitico che diventa il punto di riferimento per tutte le fasi successive del progetto sistemico²⁷.

La Diagnosi Olistica può essere applicata a molteplici contesti: prodotti, servizi, catene del valore, territori e sistemi. Essa opera su livelli multipli e attraverso diverse tecniche di

ricerca (desk e field, quantitativa e qualitativa), restituendo una panoramica tanto dei componenti del sistema quanto delle loro relazioni e connessioni reciproche²⁸.

Sfide e Opportunità

La seconda fase si articola in due momenti consequenziali, entrambi supportati da metodi specifici. Nel primo momento, le Mappe della Complessità diventano strumento operativo per identificare le sfide del sistema, coinvolgendo gli stakeholder in un processo di co-design, permettendo di connettere esperienze e competenze diverse e di raggiungere una prospettiva veramente olistica.

Le sfide sono intese in senso ampio e comprendono:

1. Sfide: problemi e disfunzioni del modello attuale.
2. Opportunità: asset e caratteristiche del sistema, sfruttati o ancora inespressi.
3. Punti di leva (leverage points): aree all'interno di un sistema complesso dove un piccolo cambiamento può produrre effetti significativi e diffusi²⁹.

Per ciascuna sfida identificata vengono sviluppate schede di dettaglio (factsheets) che supportano la ricerca successiva di opportunità. Nel secondo momento, un'analisi approfondita consente la definizione di possibili opportunità per ciascuna sfida, attingendo a due grandi aree: le soluzioni e buone pratiche già adottate altrove (anche in contesti diversi da quello analizzato) e la letteratura scientifica, intesa come insieme di lavori empirici e teorici che analizzano un dato tema³⁰.

Progetto Sistemico

La terza fase prende le mosse dai risultati della precedente e si articola anch'essa in due momenti consecutivi. Nel primo, le opportunità più adatte al contesto analizzato vengono selezionate attraverso Mappe di

²⁷ Luigi Bistagnino, Design Sistemico. Progettare la sostenibilità produttiva e ambientale, Bra, Slow Food Editore, 2009, pp. 67-68

²⁸ Ivi, pp. 286-287

²⁹ Ivi, pp. 287-288

³⁰ Systemic Design Lab, Tackling challenges, 2025

Diagnosi Olistica

Il rilievo olistico dello scenario attuale, che considera sia il contesto circostante che i flussi di energia e materia

Sfide & Opportunità

L'identificazione delle sfide e delle opportunità dello scenario attuale e dei suoi flussi

Progetto Sistemico

La progettazione di un nuovo modello sistemico basato sulle relazioni tra processi e attori, che ottimizza i flussi di energia e materiali e dà valore ai rifiuti come risorse

Studio dei risultati

L'identificazione e lo studio dei nuovi risultati generati dal nuovo modello sistemico

Implementazione dei risultati

Il sistema viene validato dal punto di vista della fattibilità con studi e sperimentazioni, poi viene finalmente messo in atto nel contesto specifico

Selezione(Selection Maps), costruite a partire da un insieme di criteri di valutazione su misura³¹. Poiché per ciascuna sfida sono state identificate molte opportunità diverse, è necessario un metodo per scegliere le migliori: non tutte, infatti, possono essere ottimalmente adattate al sistema analizzato. I criteri di valutazione sono multipli e olistici, calibrati sulla catena del valore e sul suo territorio, per analizzare le opportunità sotto diverse lenti e definirne l'idoneità rispetto al contesto specifico. Nel secondo momento, le opportunità selezionate vengono implementate nel sistema, evidenziando nuove connessioni, flussi, attori e confini del sistema stesso. È cruciale sviluppare una roadmap per gestire correttamente la transizione dal modello attuale a quello sistemico: la roadmap definisce una successione logica e funzionale che porterà all'integrazione progressiva delle nuove opportunità, distribuendo i passi implementativi su un arco temporale definito³².

Studio dei risultati

La transizione da un modello lineare a uno sistemico genera conseguenze diffuse sull'intero contesto, coinvolgendo tanto la catena del valore quanto il suo territorio. Questa fase mira a definire un insieme di assunzioni quantitative e qualitative sugli effetti del progetto a diversi livelli, prendendo in considerazione molteplici aree tematiche e operando su differenti scale temporali e spaziali. Il processo si alimenta nuovamente dalla conoscenza acquisita attraverso la Diagnosi Olistica, che funge da punto di riferimento per la valutazione del sistema³³. I risultati (outcomes) sono i prodotti quantificabili o misurabili del nuovo modello sistemico: riduzione di sprechi o consumi energetici, abbattimento dei costi, accorciamento della filiera, incremento dei ricavi. Gli impatti (impacts), invece, si riferiscono alle conseguenze intenzionali o meno che non possono essere determinate in termini quantitativi e che possono essere solo ipotizzate in modo qualitativo. Questi impatti possono essere positivi, negativi o neutri e

riguardano dimensioni come l'aumento della resilienza, il rafforzamento delle relazioni tra stakeholder, la valorizzazione delle conoscenze locali, i benefici per la comunità. Infine, la fase si conclude con la costruzione di una visione futura del sistema (envisioning futures): una pratica speculativa che supera i confini degli orizzonti temporali già analizzati, immaginando uno o più scenari di sviluppo futuro. Questo strumento supporta un racconto efficace (storytelling) del progetto sistemico, facilitando la comprensione da parte degli stakeholder coinvolti attraverso tecniche come il "what if?" o la definizione di scenari peggiori/migliori³⁴.

Implementazione dei risultati

La fattibilità del sistema viene verificata attraverso studi e sperimentazioni che precedono la sua adozione definitiva nel contesto di riferimento; i riscontri emersi in questa fase consentiranno di apportare eventuali modifiche al progetto sistemico³⁵.

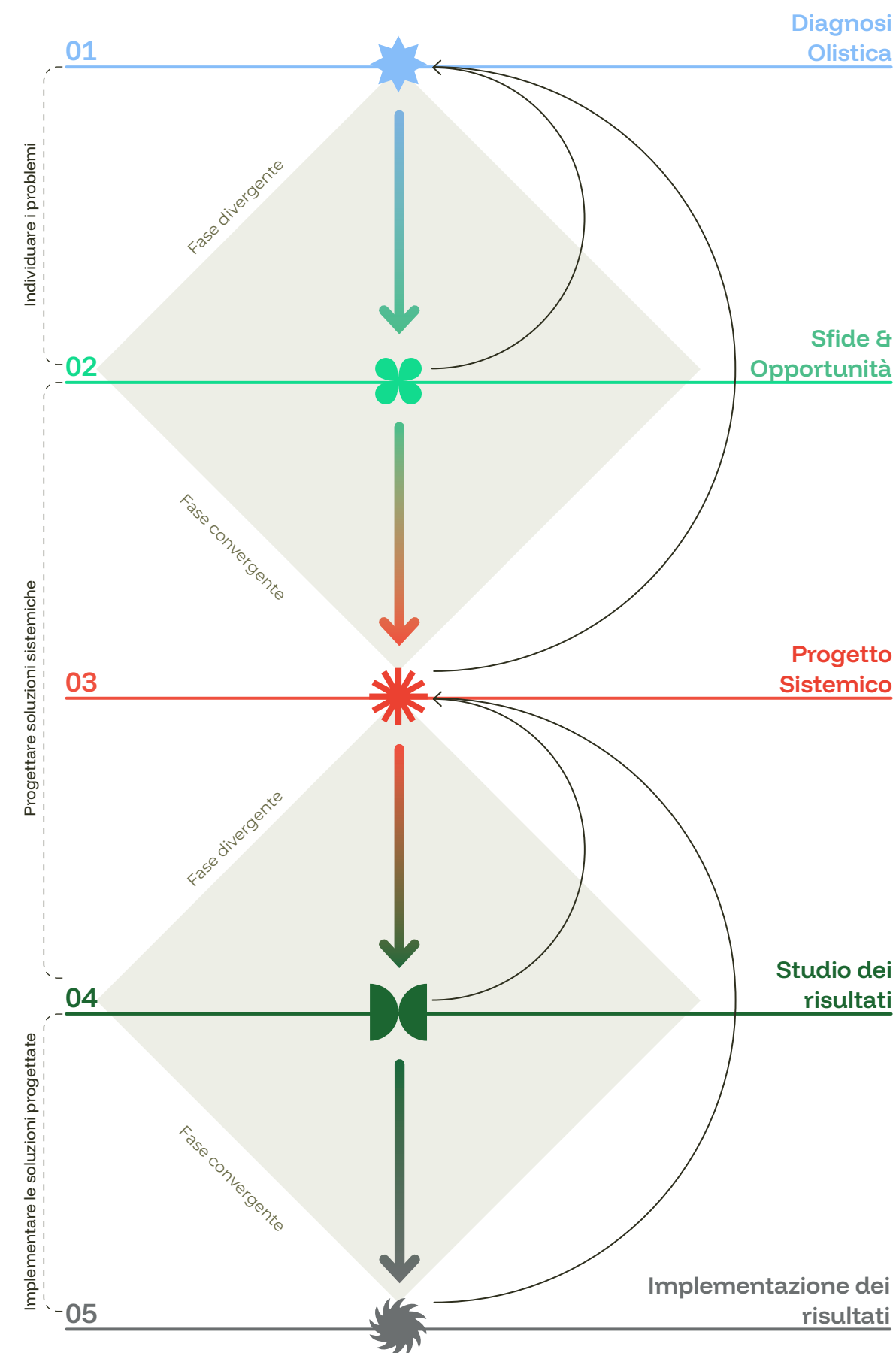
³¹ Systemic Design Lab, Designing the system, 2025

³² Ibid

³³ Systemic Design Lab, Evaluating the system, 2025

³⁴ Ibid

³⁵ Systemic Design Lab, About, consultato il 22 maggio 2026. <https://www.systemicdesignlab.it/it/about>



3.3.2 Archivi e musei come ecosistema

Il museo, nella sua accezione contemporanea, è un sistema complesso per definizione: un ecosistema in cui si intrecciano flussi di conoscenza, relazioni tra attori eterogenei, processi di produzione culturale e dinamiche territoriali. È proprio in questa complessità che il Design Sistemico trova terreno fertile.

Un'istituzione museale non è mai un'entità isolata. Essa è al centro di una rete di relazioni che comprende: le comunità locali e i visitatori, gli enti pubblici e i finanziatori privati, le istituzioni accademiche e di ricerca, le imprese e i territori. Applicare la logica della Diagnosi Olistica a un museo significa mappare tutti questi attori, i flussi che li attraversano (di risorse, di saperi, di pubblici) e le caratteristiche del contesto territoriale in cui il museo è radicato.

Il ragionamento si fa ancor più denso e articolato quando si considerano i musei e gli archivi d'impresa come categoria specifica. Questi enti incarnano in modo quasi paradigmatico la logica sistemica, perché sono già per loro natura il punto di incontro tra dimensioni che la metodologia cerca di integrare: il produttivo e il culturale, il locale e il globale, il passato e il progetto futuro.

Il museo d'impresa che integra l'archivio con la dimensione espositiva e pubblica diventa un ecosistema culturale a tutti gli effetti. In questo ecosistema convivono e interagiscono:

1. La dimensione della memoria: la conservazione e la valorizzazione del patrimonio storico dell'impresa, inteso come bene collettivo che appartiene non solo all'azienda ma al territorio che l'ha ospitata e che ne ha condiviso le traiettorie.
2. La dimensione della conoscenza: la produzione di sapere attorno alla storia dell'impresa, alle sue tecnologie, ai suoi modelli organizzativi, alle sue relazioni con il contesto sociale e culturale. Questa conoscenza è un patrimonio che può alimentare la ricerca accademica, l'innovazione progettuale, la formazione professionale.

3. La dimensione dell'identità territoriale: un museo d'impresa è quasi sempre anche un museo del territorio. Le imprese storicamente radicate in un luogo ne hanno plasmato il paesaggio, la cultura materiale, i mestieri, i ritmi di vita. Valorizzare la storia dell'impresa significa valorizzare la storia collettiva di una comunità.
4. La dimensione progettuale: il museo d'impresa non guarda solo al passato. Esso può diventare un laboratorio di visione, un luogo dove la conoscenza storica alimenta la progettazione del futuro. Quali insegnamenti si possono trarre dalla storia di un'impresa per affrontare le sfide della transizione ecologica, della digitalizzazione, della resilienza economica?

Applicando la logica del Design Sistemico, il museo/archivio d'impresa si rivela come un nodo cruciale di una rete più ampia. Le sue relazioni con la catena del valore dell'impresa (fornitori, distributori, clienti storici e attuali) possono essere rilette come opportunità di collaborazione e innovazione. Le sue relazioni con il territorio (scuole, università, enti locali, altre imprese, associazioni culturali) possono essere attivate come rete di co-produzione culturale.

In termini di risultati misurabili, un museo/archivio d'impresa che adotta una logica sistemica può generare: aumento dei visitatori e dei pubblici diversificati, crescita delle partnership con istituti di ricerca, incremento delle attività educative, sviluppo di nuovi servizi culturali legati al patrimonio. Gli impatti, più difficili da quantificare ma non meno reali, riguardano la dimensione dell'identità collettiva: il rafforzamento del senso di appartenenza al territorio, la valorizzazione della cultura del lavoro e del fare, la costruzione di una narrativa condivisa che connette passato e futuro. In un'epoca di accelerazione e discontinuità, questi impatti hanno un valore strategico che va ben oltre la sfera culturale: contribuiscono alla resilienza sociale ed economica delle comunità.

Guardando al futuro con gli strumenti dell'envisoning sistemico, il museo/archivio d'impresa può aspirare a diventare un hub culturale integrato: un luogo dove la storia incontra l'innovazione, dove la memoria si trasforma in risorsa progettuale, dove la comunità si riconosce e immagina il proprio futuro. In questo scenario, il museo non è più soltanto un custode del passato, ma un attore attivo nella costruzione di un ecosistema culturale e produttivo sostenibile. Le sue collezioni dialogano con i laboratori di ricerca, i suoi archivi alimentano processi di design

e innovazione, i suoi programmi pubblici coinvolgono stakeholder eterogenei in co-design di visioni future. Il Design Sistemico fornisce la metodologia per immaginare e realizzare questa trasformazione non come rottura con il passato, ma come evoluzione consapevole e progressiva di ciò che il museo rappresenta.





04

**Analisi del contesto:
rilievo olistico**

Definire il modello d'analisi: criteri e motivazioni

Il presente capitolo illustra il processo di costruzione del modello d'analisi adottato per il rilievo olistico dei musei e degli archivi d'impresa in Piemonte. Si definiscono anzitutto gli obiettivi preliminari che hanno orientato la raccolta dei dati, per poi passare alla descrizione delle categorie tematiche del database e alla delimitazione geografica del contesto di ricerca. Le scelte metodologiche qui descritte non sono casuali, ma rispondono a criteri precisi, maturati in funzione della natura del fenomeno indagato e delle finalità conoscitive che la ricerca si propone di perseguire.

4.1.1 Obiettivi preliminari del rilievo olistico

Il rilievo è stato orientato da due macro-obiettivi tra loro complementari, ciascuno dei quali si articola in una serie di finalità più specifiche.

Il primo macro-obiettivo riguarda la costruzione di un quadro esaustivo dei musei e degli archivi d'impresa presenti sul territorio piemontese, al fine di comprendere la geografia complessiva del fenomeno. In questa direzione, si è inteso anzitutto censire la totalità degli istituti esistenti, superando la frammentarietà delle fonti disponibili e colmando le lacune di una documentazione spesso parziale o aggiornata in modo discontinuo. A ciò si è affiancata la raccolta sistematica di dati anagrafici (denominazione, anno di fondazione, soggetto promotore, forma giuridica, tipologia istituzionale) che costituiscono la base informativa indispensabile per qualsiasi successiva analisi comparativa. Parallelamente, si è proceduto a raccogliere indicatori relativi alle performance dei singoli istituti, con particolare attenzione ai profili di accessibilità, alle politiche di apertura al pubblico e alla presenza di strumenti di comunicazione e valorizzazione. L'insieme di queste informazioni permette di restituire una rappresentazione della distribuzione territoriale del fenomeno, evidenziando eventuali concentrazioni

geografiche, squilibri tra aree urbane e differenze tra le diverse province della regione.

Il secondo macro-obiettivo ha invece orientato l'indagine verso una dimensione relazionale e contestuale, con l'intento di esplorare in maniera trasversale le connessioni che legano i musei e gli archivi d'impresa al territorio in cui operano. In questa prospettiva, si è cercato di comprendere in che misura tali istituti siano integrati nei sistemi culturali e produttivi locali, se intrattengano relazioni strutturate con altri attori del territorio quali enti pubblici, associazioni di categoria, istituzioni culturali e università e in quale modo tali relazioni si traducano in pratiche di collaborazione, co-progettazione o semplice prossimità funzionale. L'obiettivo, in altri termini, era quello di leggere i dati raccolti in chiave intersettoriale, incrociandoli con macrocategorie tematiche trasversali (quali l'istruzione, il design, il turismo e la sostenibilità) così da far emergere il ruolo che musei e archivi d'impresa svolgono, o possono svolgere, all'interno di dinamiche sistemiche più ampie e di agende territoriali in evoluzione.

Insieme, i due macro-obiettivi hanno orientato la progettazione degli strumenti di rilevazione e definito i criteri di selezione e organizzazione delle variabili poi confluite nella complexity map, della quale si darà conto nelle sezioni successive.

4.1.2 Definizione dei confini del contesto di ricerca

La delimitazione geografica di una ricerca non è mai casuale: risponde a motivazioni di ordine metodologico così come a dinamiche concrete che ne orientano la fattibilità e la rilevanza. Nel caso di questo lavoro, la scelta del Piemonte come territorio di riferimento per l'analisi dei musei d'impresa nasce dall'incontro di più fattori, che si intrecciano tra loro in modo coerente.

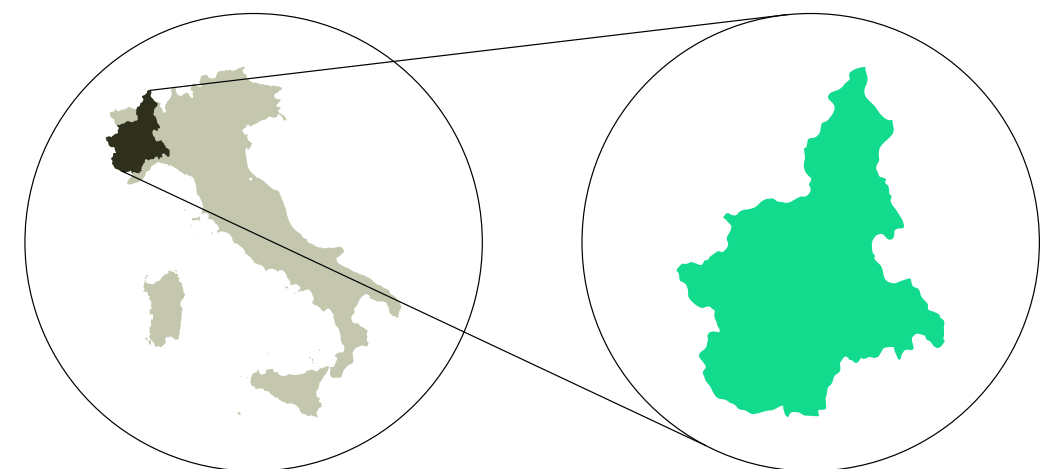
Il primo elemento che ha guidato la definizione del perimetro d'indagine è di natura istituzionale. Alcuni enti pubblici con sede a Torino hanno manifestato un interesse esplicito ad approfondire la conoscenza del fenomeno dei musei d'impresa presenti sul territorio della città metropolitana e, più in generale, dell'intera regione. Questo interesse non è rimasto sul piano dichiarativo, ma si è tradotto in una disponibilità concreta a sostenere il lavoro di ricerca, mettendo a disposizione contatti, documentazione e conoscenze pregresse.

La scelta del Piemonte come territorio di riferimento non esclude la necessità di modulare l'ampiezza dello sguardo in funzione delle esigenze analitiche. A tal fine, l'indagine si articola secondo due movimenti di scala complementari.

Il primo è un movimento di approfondimento

(zoom in), che concentra l'attenzione su Torino. Il capoluogo è analizzato con maggiore dettaglio rispetto agli altri centri piemontesi per ragioni convergenti: presenta la concentrazione più elevata di musei sul territorio, dispone di una base di dati più ricca e puntuale e costituisce il contesto in cui si registra la maggiore vivacità sul piano delle iniziative e delle collaborazioni tra soggetti pubblici e privati. Torino non è dunque un caso tra gli altri, ma il nucleo dell'indagine.

Il secondo è un movimento di allargamento (zoom out), che porta lo sguardo oltre i confini regionali. Il riferimento a dati relativi ad altre realtà urbane, in primo luogo Milano, e al panorama nazionale consente di leggere i dati piemontesi in una prospettiva comparativa, evitando il rischio di interpretare il contesto locale come un assoluto. I dati esterni fungono da termine di paragone e consentono di valutare se ciò che si osserva in Piemonte rappresenta una tendenza diffusa o una specificità territoriale.



4.1.3 Argomenti e categorie del database

La costruzione del database ha richiesto una scelta ragionata delle categorie tematiche da includere, ciascuna selezionata in funzione della sua capacità di evidenziare un aspetto specifico del fenomeno indagato. Di seguito si illustrano le sei categorie adottate e le motivazioni che ne hanno guidato l'inserimento.

La prima categoria è quella demografica. Prima di entrare nel merito dei musei e degli archivi d'impresa, era necessario disporre di un quadro di riferimento sul territorio piemontese: composizione della popolazione, distribuzione tra le province, dinamiche di crescita o declino. Si tratta, in sostanza, delle coordinate di base per leggere qualsiasi altro dato in modo contestualizzato.

La seconda categoria riguarda l'istruzione. Musei e archivi d'impresa svolgono un ruolo significativo sul piano didattico e formativo, e per questa ragione è parso importante capire come il territorio si struttura dal punto di vista dell'istruzione, con particolare attenzione agli ambiti più direttamente connessi alle figure professionali coinvolte in questi istituti, come il turismo e le discipline creative. Comprendere il livello e il tipo di formazione presente nelle diverse aree della regione aiuta a valutare sia il bacino di competenze disponibile sia le potenzialità di collaborazione con il sistema scolastico e universitario.

La terza categoria è quella economica. Dal momento che musei e archivi d'impresa nascono quasi sempre da una realtà aziendale alle spalle, era necessario considerare il contesto economico in cui operano: l'andamento produttivo del territorio, le differenze di benessere tra le province, la presenza di settori industriali rilevanti. In questa direzione, si è scelto di approfondire anche il tema del design e delle filiere design-driven, ambiti che in Piemonte hanno un peso specifico considerevole e che spesso si intrecciano con le storie e le identità delle imprese che fondano questi istituti.

La quarta categoria è quella del turismo e della cultura. Questa è tra le più centrali per la ricerca, poiché musei e archivi d'impresa

rappresentano a tutti gli effetti una forma di turismo (quello industriale e culturale) e si inseriscono in un ecosistema più ampio di offerta territoriale. L'obiettivo era quello di esplorare il settore nella sua interezza, partendo dai dati più generali sull'attrattività turistica del Piemonte fino ad arrivare alle specificità legate alle varie forme e contesti con cui il turismo si manifesta in Piemonte.

La quinta categoria riguarda la dimensione energetica. In quanto enti fisici radicati nel territorio, musei e archivi d'impresa hanno un impatto ambientale che non può essere ignorato. Approfondire le dinamiche legate all'energia e alle iniziative di sostenibilità presenti nella regione consente di comprendere sia lo stato attuale di questi istituti sia le traiettorie possibili per il loro sviluppo futuro, in un momento in cui la transizione ecologica rappresenta una priorità crescente anche per il settore culturale.

La sesta categoria è quella delle infrastrutture e della mobilità. Poiché i musei e gli archivi d'impresa sono distribuiti in modo capillare sul territorio piemontese spesso in aree non centrali o difficilmente raggiungibili era importante comprendere quali reti di trasporto e quali opzioni di mobilità siano disponibili per raggiungerli. Stabilire uno stato dell'arte della mobilità regionale permette di valutare l'accessibilità concreta di questi istituti e di ragionare su eventuali margini di miglioramento.

Infine, la settima categoria è quella dedicata specificamente ai musei e agli archivi d'impresa. Questa rappresenta il nucleo della ricerca: raccogliere un quadro il più possibile completo e aggiornato di questi istituti, mapparne la distribuzione, identificarne le caratteristiche ricorrenti e le specificità, e rilevare andamenti e tendenze. È attorno a questa categoria che tutte le altre si organizzano, fornendo il contesto necessario per interpretarne i dati.

Categoria	N° variabili	% sul totale	Descrizione
 Demografia	7	8,75%	Residenti, Estensione territoriale, Densità della popolazione, Età media, Residenti stranieri, Principali nazioni di provenienza, Popolazione per gruppi d'età, trend demografico
 Istruzione	15	18,75%	Iscritti istr. secondaria, Iscritti indirizzo turistico, Tipologia istr. secondaria Design, Distribuzione istr. secondaria Design, Iscritti istr. secondaria Design, Iscritti per indirizzo istr.e secondaria Design, Tipologia istr. terziaria Design, Indirizzi istr. terziaria Design, Iscritti istr. terziaria Design, Indirizzi Master I Livello Design, ITS indirizzo turistico, Istr. terziaria Piemonte, AFAM Piemonte, Post-laurea Atenei del Piemonte, % laureati per indirizzo
 Economia	15	18,75%	PIL per provincia, Tasso d'occupazione per provincia, Distribuzione imprese in ambito Design, Imprese Core Design, Distribuzione imprese Core Design, Natura giuridica imprese Core Design, Economia imprese Core Design, Ambiti imprese Core Design, Addetti imprese Core Design, Imprese Design Driven, Distribuzione imprese Design Driven, Natura giuridica imprese Design Driven, Economia imprese Design Driven, Ambiti imprese Design Driven, Ambiti Product Design imprese Design Driven
 Turismo e Cultura	24	30%	Numero Musei, Andamento mensile visite musei, Andamento annuale visite musei, Visite musei per provincia, Trend arrivi, Provenienze turismo estero, Provenienze turismo nazionale, Arrivi ATL, Arrivi ATI nazionale ed estero, Patrimonio materiale UNESCO, Patrimonio immateriale UNESCO, Geoparchi UNESCO, MAB Unesco, Città Creative UNESCO, Siti UNESCO e ZPS, Presidi Slow Food, Prodotti DOP e IGP, Castelli, Eventi di Torino, Eventi del Piemonte, Poli della religiosità, Rete Patrimonio Escursionistico, Cicloescursionismo, Parchi e riserve naturali
 Energia	5	6,25%	Trend produzione elettrica, Trend energie rinnovabili, Numerosità e potenza imp. fotovoltaici, Impianti fotovoltaici del settore terziario, CER
 Mobilità	2	2,5%	Tassi di motorizzazione, densità veicolare e abitativa per regione, Modalità di trasporto per singolo museo d'impresa
 Musei d'Impresa	12	15%	Azienda, Luogo, Anno, Tipologia, Allestimento, Categoria merceologica, Adesione a Museimpresa, Sito web, Presenza Microdati Cultura, Modalità di visita, Presenza sui social, Contatti



Rilievo olistico

La seguente sezione presenta i dati raccolti attraverso il rilievo olistico, organizzati per categorie tematiche. Per ciascuna categoria vengono illustrati i principali risultati emersi, con l'obiettivo di restituire un quadro articolato del contesto in cui operano i musei e gli archivi d'impresa piemontesi. I dati non vengono presentati in modo isolato, ma letti in relazione tra loro, poiché è proprio dall'incrocio tra dimensioni diverse che emergono le dinamiche più significative per la ricerca.

4.2.1 Demografia

La categoria demografica costituisce il punto di partenza del rilievo: prima di analizzare i musei e gli archivi d’impresa, era necessario disporre di un quadro di riferimento sul territorio in cui questi operano. I dati demografici non rappresentano quindi un fine in sé, ma una cornice interpretativa che permette di contestualizzare le informazioni raccolte nelle categorie successive.

Il Piemonte in cifre

Il Piemonte è la seconda regione italiana per estensione, con una superficie di 25.387 km², pari all’8,4% del territorio nazionale¹. La popolazione residente ammonta a 4.252.581 abitanti, corrispondente al 7,2% della popolazione italiana². La densità abitativa³ si attesta a 167,5 abitanti per km², un valore inferiore alla media nazionale di 200/km², segnale di una distribuzione della popolazione non omogenea sul territorio. L’età

media regionale è di 47,9 anni, leggermente al di sotto della media nazionale di 48,6, confermando tuttavia un profilo demografico complessivamente maturo⁴.

Distribuzione per fasce d'età

La composizione per fasce d’età della popolazione piemontese evidenzia una struttura demografica anziana. La quota più consistente è quella dei 46-64enni, che rappresenta il 29,8% della popolazione, seguita dagli over 65 con il 26,6%. Le fasce più giovani risultano invece sottorappresentate: i 31-45enni costituiscono il 16,8%, i 18-30enni il 12,6% e i minori di 18 anni appena il 14,2%⁵. Ciò ha rivelato una popolazione mediamente anziana che potrebbe influenzare sia la domanda culturale sia le modalità di fruizione dei musei e degli archivi d’impresa, suggerendo la necessità di strategie di coinvolgimento differenziate per generazione.

Superficie



Popolazione



Densità popolazione



Età media



Fasce d'età



1 ISTAT, Movimento e calcolo della popolazione residente annuale; Variazioni territoriali, denominazione dei comuni, calcolo delle superfici comunali, Roma, 2024
2 ISTAT, Popolazione residente per sesso, età e stato civile al 1° gennaio 2024, Roma, 2024
3 Ibid

4 Ibid
5 Ibid

4.2.2 Economia

In questa categoria si trovano due ragioni strettamente connesse alla natura della ricerca. Da un lato, conoscere l’andamento economico del territorio permette di capire le differenze strutturali tra le province piemontesi, offrendo un contesto utile a interpretare la distribuzione e le performance dei musei e degli archivi d’impresa. Dall’altro, dal momento che questi istituti nascono quasi sempre da un’impresa, è parso rilevante approfondire anche il tessuto produttivo regionale, con particolare attenzione al mondo del design e alle filiere design-driven, ambiti che in Piemonte hanno una presenza significativa e che spesso coincidono con le identità industriali alla base di questi istituti.

Profilo economico per provincia

Il tasso di occupazione regionale si attesta al 69%, un dato che supera in modo significativo la media nazionale del 62,2%, segnalando un mercato del lavoro complessivamente solido⁶. A livello provinciale emergono tuttavia differenze rilevanti. Cuneo registra le performance migliori su entrambi gli indicatori considerati: il tasso di occupazione⁷ più alto della regione (53,1%) e il PIL pro capite più elevato (37.202€)⁸. Torino segue con un PIL di 35.648€ e un tasso di occupazione del 50,7%. All’estremo opposto, Vercelli presenta il tasso di occupazione più basso (47,7%), mentre Verbania registra il PIL pro capite più contenuto (27.625€)⁹. Queste differenze suggeriscono che la capacità dei musei e degli archivi d’impresa di radicarsi e prosperare nel territorio non è indipendente dal contesto economico in cui si trovano.

T. d'occupazione	Provincia	PIL
49%	Alessandria	32.295€
51,9%	Asti	28.554€
49,5%	Biella	30.654€
53,1%	Cuneo	37.202€
50,7%	Torino	35.648€
50,3%	Novara	34.597€
50,4%	Verbania	27.625€
47,7%	Vercelli	32.386€

6 ISTAT, Dati provinciali: Tasso d'occupazione, Roma, 2024
7 Ibid
8 IRES Piemonte, PIL Procapite, Torino, 2024
9 Ibid



Imprese design-driven

Il Piemonte ospita un tessuto produttivo con una vocazione design-driven consolidata. Il settore più rappresentato è quello degli arredi fissi e mobili, che da solo costituisce il 31% delle imprese design-driven della regione, seguito dalla rubinetteria (14,3%) e dagli elettrodomestici e casalinghi (11,2%). Completano il quadro il food (9,2%), i componenti tech (7,1%), le macchine utensili e i materiali (entrambi al 6,1%). La voce “altro” che raccoglie il 15% comprende settori quali packaging, illuminazione, medicale, giocattoli, articoli da scrittura, articoli sportivi ed esterni. Questo panorama è direttamente rilevante, dato che molte delle imprese che hanno dato origine a musei e archivi operano proprio in questi settori, e la vocazione al design costituisce spesso uno degli elementi identitari che questi istituti si propongono di raccontare e valorizzare¹⁰.

10 MIRA, Economia del Design in Piemonte, Torino, 2022, p. 78



4.2.3 Energia

La categoria della sostenibilità ambientale è stata inclusa partendo da una considerazione concreta: i musei e gli archivi d'impresa sono enti fisici, con sedi, edifici e consumi, e come tali hanno un impatto sul territorio.

Approfondire il tema energetico a scala regionale permette quindi di capire in quale contesto questi istituti si inseriscono e quali margini esistono per orientarsi verso pratiche più sostenibili. L'approfondimento si concentra sul sistema energetico piemontese, analizzandone la composizione, l'evoluzione nel tempo e le dinamiche che stanno modificando il mix produttivo della regione.

Il sistema energetico piemontese

Il quadro energetico regionale è dominato da tre fonti principali: il termoelettrico, l'idroelettrico e, in crescita significativa, il fotovoltaico. L'eolico e le bioenergie mantengono invece un peso marginale, per ragioni che sono insieme geografiche, normative e paesaggistiche. Il fotovoltaico si distingue per la sua scalabilità, per la riduzione progressiva dei costi di installazione e per il rapido rientro dell'investimento. A questi fattori si aggiunge la diffusione delle CER, che stanno abbassando la soglia di accesso alla produzione energetica distribuita.

Fotovoltaico

- Scalabilità
- Maggiore accessibilità economica
- Incentivi fiscali e diffusione CER

Idroelettrico

- Saturazione degli impianti sul territorio
- Siccità più frequenti e maggiore instabilità a livello d'investimento

Eolico

- Scarsa ventosità del territorio
- Vincoli paesaggistici (es. fauna protetta e siti UNESCO)

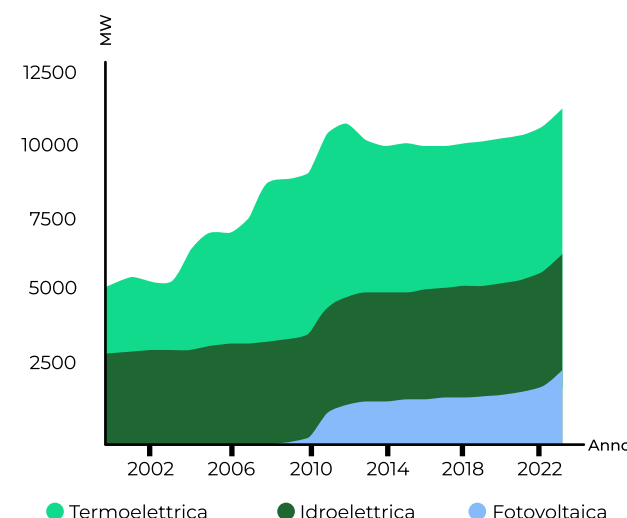
Bioenergie

- Normative sempre più stringenti sulla qualità dell'aria e sulle emissioni di polveri sottili (PM₁₀)

2022

Superbonus 110%

La forte crescita del fotovoltaico corrisponde con l'entrata in vigore del Superbonus 110%, incentivo che ha l'obiettivo di promuovere l'efficientamento energetico degli edifici.



Produzione elettrica lorda (2002-2022)

Il grafico sulla produzione elettrica lorda nel periodo 2002-2022¹¹ mostra come la composizione del mix energetico piemontese si sia gradualmente trasformata.

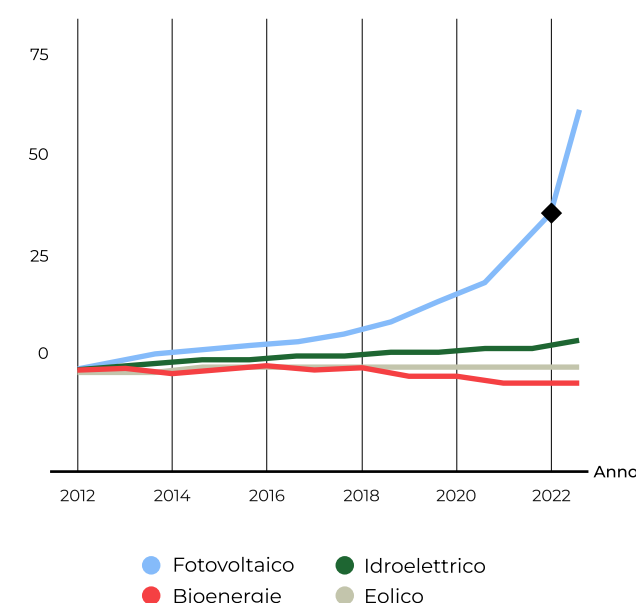
L'idroelettrico mantiene una presenza stabile nel tempo, quasi raddoppiando il proprio contributo assoluto. Il termoelettrico ha registrato una crescita sostenuta fino a un picco intorno al 2010-2012, per poi contrarsi leggermente e stabilizzarsi su valori superiori a quelli di partenza, confermandosi la fonte prevalente dell'intero periodo osservato.

La componente fotovoltaica, praticamente assente fino a metà degli anni '2000, inizia a rendersi visibile proprio a partire da quel periodo, in corrispondenza con l'introduzione dei primi incentivi nazionali, per poi crescere in modo costante fino a diventare una quota non trascurabile del totale prodotto. Questo dato conferma che le persone e le organizzazioni tendono ad attivarsi per un cambiamento, in questo caso energetico, quando esistono vantaggi economici concreti: la leva normativa e incentivante si rivela più efficace della sola sensibilizzazione.

¹¹ Direzione Ambiente, Energia e Territorio della Regione Piemonte, Rapporto Statistico sull'Energia 2024, Torino, 2025, p. 27

Trend energie rinnovabili (2012-2022)

Il grafico sui trend delle energie rinnovabili nel decennio 2012-2022¹² rende ancora più evidente la traiettoria del fotovoltaico, che registra una crescita netta e accelerata, con un'impennata particolarmente marcata a partire dal 2020, coincidente con l'entrata in vigore del Superbonus 110%. Le altre fonti rinnovabili mostrano invece andamenti molto più contenuti. L'idroelettrico rimane sostanzialmente stabile, ma con prospettive incerte: la saturazione degli impianti esistenti e la crescente instabilità idrica dovuta allo scioglimento dei ghiacciai e alla siccità ne limitano le possibilità di espansione. L'eolico è praticamente fermo: il Piemonte è una regione poco ventosa e le aree potenzialmente sfruttabili sono spesso sottoposte a vincoli paesaggistici, inclusi siti UNESCO come le Langhe-Roero-Monferrato. Le bioenergie sono invece in calo, per effetto di normative regionali sempre più stringenti sulla qualità dell'aria e sulle emissioni di polveri sottili. Il fotovoltaico si conferma dunque come la fonte con il maggiore potenziale di sviluppo, dato che si potrebbe trovare in questa tecnologia uno strumento concreto per ridurre la propria impronta energetica.



¹² Ivi, p. 40

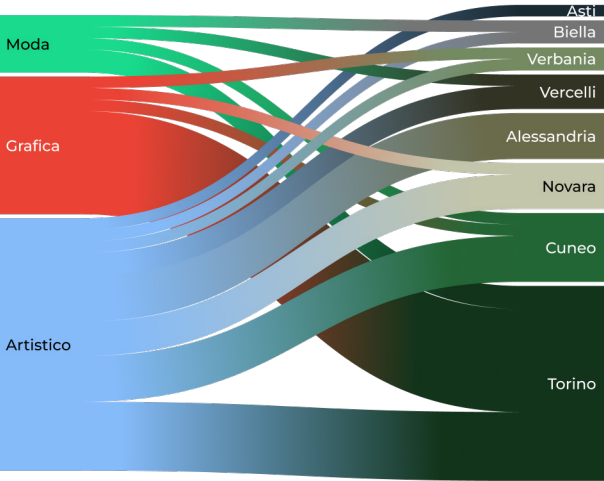


4.2.4 Istruzione

La categoria dell'istruzione è stata inclusa per due ragioni complementari. Da un lato, i musei e gli archivi d'impresa hanno una funzione didattica e formativa rilevante, e conoscere il sistema educativo del territorio aiuta a capire con quali realtà questi istituti possono dialogare e collaborare. Dall'altro, comprendere la distribuzione degli indirizzi formativi soprattutto in ambiti come il design, la creatività e il turismo permette di valutare la disponibilità di figure professionali qualificate che potrebbero essere coinvolte nella gestione e nello sviluppo di questi istituti.

Istruzione secondaria

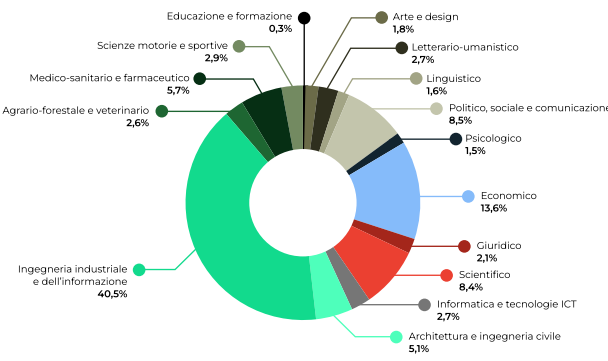
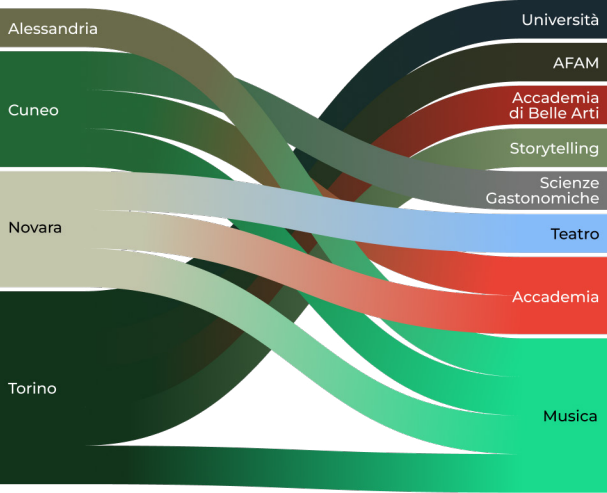
Il diagramma alluvionale sull'istruzione secondaria mostra la distribuzione delle istituzioni scolastiche in ambito arte e design tra le province piemontesi¹³, suddivise per indirizzo: moda, grafica e artistico. Torino concentra la quota più significativa di istituti per tutti e tre gli indirizzi, confermando il peso del capoluogo come polo formativo regionale. Cuneo e Novara presentano una presenza più contenuta ma distribuita tra i diversi indirizzi, mentre province come Asti, Biella e Verbania



mostrano un'offerta più limitata. L'indirizzo artistico risulta quello con la distribuzione territoriale più ampia, mentre moda e grafica tendono a concentrarsi maggiormente nelle province più popolate. Questo squilibrio suggerisce che l'accesso a una formazione specialistica in ambito creativo rimane geograficamente disomogeneo all'interno della regione.

Istruzione terziaria

A livello di istruzione terziaria, il diagramma alluvionale illustra la distribuzione degli enti di formazione in ambito creatività per provincia e per tipologia (Università, AFAM, Accademia di Belle Arti, Storytelling, Scienze Gastronomiche, Teatro, Accademia e Musica)^{14,15}. Torino domina in modo ancora più netto rispetto all'istruzione secondaria, ospitando la quota prevalente di enti formativi in quasi tutte le categorie. Alessandria, Cuneo e Novara mostrano una presenza più selettiva, concentrata principalmente sulle università. La varietà degli ambiti formativi presenti che spazia dalle belle arti alle scienze gastronomiche, dalla musica al teatro restituisce un'immagine di un sistema



dell'istruzione terziaria creativa articolato, ma fortemente accentrato nel capoluogo.

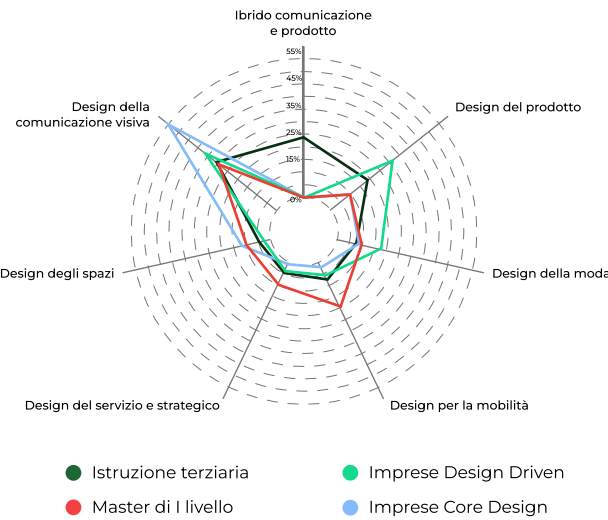
Laureati

La distribuzione dei laureati per tipologia di corso di laurea¹⁶ mostra una netta prevalenza dell'ingegneria industriale e dell'informazione, che da sola rappresenta il 40,5% del totale, confermandosi l'ambito di gran lunga più scelto dai giovani piemontesi. Seguono l'economico (13,6%), il politico-sociale e della comunicazione (8,5%) e lo scientifico (8,4%). Gli ambiti più direttamente connessi ai musei e archivi d'impresa, come arte e design (1,8%) e letterario-umanistico (2,7%), risultano invece poco rappresentati in termini percentuali, evidenziando un disequilibrio strutturale nell'offerta formativa del territorio. Un dato significativo riguarda l'occupabilità: i laureati che dichiarano più difficoltà a trovare lavoro appartengono proprio ai gruppi arte e design, linguistico e politico-sociale e comunicazione, con tassi di disoccupazione che oscillano tra il 6% e l'8%, a testimonianza di un mercato del lavoro che fatica ad assorbire queste competenze. Parallelamente, si registra un calo del 4,8% degli iscritti agli istituti tecnici turistici, a fronte di un settore che dimostra invece una spiccata capacità di inserimento lavorativo per i profili qualificati. Questo disallineamento tra domanda e offerta formativa rappresenta un elemento su cui i musei e gli archivi d'impresa potrebbero intervenire attivamente, rafforzando il loro ruolo come contesti di formazione applicata, orientamento professionale e valorizzazione di competenze altrimenti sottoutilizzate.

Settori del design

Il grafico radar mette a confronto quattro dimensioni istruzione terziaria, master di primo livello, imprese design-driven e imprese core design rispetto a sette settori del design^{17,18}: ibrido comunicazione e prodotto, design del prodotto, design della moda, design per la mobilità, design del servizio e strategico, design degli spazi e design della comunicazione visiva.

Il design della comunicazione visiva emerge come il settore con la maggiore presenza sia sul fronte formativo sia su quello delle imprese core design, mentre il design del prodotto mostra una forte corrispondenza tra offerta formativa e imprese design-driven. Il design per la mobilità e quello della moda risultano invece settori in cui la componente imprenditoriale supera quella formativa, segnalando una potenziale area di sviluppo per l'istruzione. Vale la pena sottolineare che il settore del core design è composto prevalentemente da freelance e micro imprese: questa struttura porta la maggior parte di questi soggetti a preferire collaborazioni a partita IVA rispetto alle assunzioni dirette, con implicazioni concrete sulle modalità con cui i musei e gli archivi d'impresa possono coinvolgere queste professionalità nei propri progetti.



13 MIRA, Studiare Design in Piemonte, Torino, 2024, p. 69

14 Ivi, p. 72
15 Regione Piemonte, Guida di orientamento post diploma e post qualifica Regione Piemonte 2024, Torino 2025

16 ISTAT, Istruzione e Formazione, Roma, 2022, p. 35

17 MIRA, Studiare Design cit., p. 74
18 MIRA, Economia del Design cit., p. 61



4.2.5 Turismo e Cultura

La categoria “Turismo e Cultura” raccoglie i dati relativi a uno degli ambiti più articolati del rilievo olistico, affrontato secondo due prospettive distinte ma complementari.

La prima riguarda le performance generali del settore turistico e museale in Piemonte: flussi di visitatori, presenze, andamenti nel tempo e capacità ricettiva del territorio. Questi dati offrono una lettura d'insieme dello stato del turismo regionale, utile a comprendere come il Piemonte si posizioni rispetto alle tendenze nazionali e a identificare eventuali criticità o margini di crescita.

La seconda prospettiva entra nel merito delle diverse forme di turismo presenti sul territorio, ciascuna con caratteristiche e pubblici propri. Il turismo religioso, quello outdoor, quello culturale, quello enogastronomico e quello industriale rappresentano declinazioni molto diverse tra loro, che rispondono a motivazioni di viaggio differenti e coinvolgono risorse territoriali specifiche. È importante precisare che non esistono dati raccolti specificamente per ciascuna di queste motivazioni di viaggio: le informazioni utilizzate sono state ricavate indirettamente, attraverso la lettura di dati

riferiti alle singole aree tematiche a cui è possibile associare quella determinata forma di turismo. Analizzarle separatamente permette comunque di cogliere le particolarità di ogni segmento e di valutare in modo più preciso il contributo che ciascuno offre al sistema turistico complessivo della regione. Questa doppia lettura consente di restituire un'immagine più completa e sfumata del turismo piemontese, evitando semplificazioni e mettendo in luce tanto i punti di forza quanto le aree che meritano maggiore attenzione.

Arrivi e presenze (2024 vs 2025)

Per avere un quadro generale delle performance turistiche del Piemonte, si è scelto di osservare in primo luogo due dei principali indicatori del settore: gli arrivi turistici e le presenze turistiche. Il confronto è stato condotto tra il 2024 e il 2025.

Sul fronte degli arrivi (ovvero il numero di persone ospitate nelle strutture ricettive, alberghiere ed extra-alberghiere) il Piemonte registra una crescita del +5%, un risultato positivo che testimonia un aumento concreto

+5%

Arrivi turistici (2024 vs 2025)

Gli arrivi corrispondono al numero di persone, residenti e non residenti, ospitate negli esercizi ricettivi (alberghieri o extra-alberghieri) nel periodo considerato. La Lombardia, invece, registra un +5,1 %.

+8%

Presenze turistiche (2024 vs 2025)

Le presenze corrispondono al numero delle notti trascorse dai clienti, residenti e non residenti, negli esercizi ricettivi. La Lombardia, invece, registra un +6,2 %.



2023

Superamento della quota di presenze dall'estero rispetto alla quota di turismo nazionale

dei flussi in entrata. Ancora più marcato è l'incremento delle presenze, che misura invece il numero di notti trascorse dai clienti nelle stesse strutture: qui il dato sale a +8%, segnalando non solo che arrivano più visitatori, ma che questi tendono a fermarsi più a lungo sul territorio¹⁹.

A titolo comparativo, la Lombardia nello stesso periodo registra un +5,1% sugli arrivi e un +6,2% sulle presenze²⁰. Il confronto con una regione di riferimento come la Lombardia restituisce al dato piemontese ancora più valore: su entrambi gli indicatori, il Piemonte cresce a un ritmo superiore, con uno scarto particolarmente evidente sul fronte delle presenze.

Andamento del turismo nazionale ed estero (2015-2024)

Un ulteriore elemento di analisi riguarda la provenienza dei turisti che scelgono il Piemonte come destinazione. Il grafico mostra l'andamento della quota di pernottamenti nazionali ed esteri nel periodo 2015-2024²¹.

Per quasi tutto il decennio osservato, i turisti italiani hanno rappresentato la componente maggioritaria, con una quota costantemente

superiore a quella estera, oscillante intorno al 55-60%. Il dato più anomalo si registra nel 2020, anno in cui la pandemia ha di fatto azzerato gli spostamenti internazionali, portando la quota nazionale a sfiorare il 65% e quella estera a scendere intorno al 35%. A partire dal 2022, il quadro inizia a cambiare: le due componenti si avvicinano progressivamente, fino al momento di svolta. Nel 2023, per la prima volta nel periodo considerato, la quota di presenze dall'estero supera quella del turismo nazionale. Questo sorpasso si conferma anche nel 2024, con i due valori che rimangono molto ravvicinati, entrambi intorno al 50%.

Si tratta di un segnale rilevante: il Piemonte sta diventando una destinazione sempre più attrattiva per i visitatori stranieri, con una capacità di internazionalizzazione che negli anni più recenti ha superato la dipendenza dal turismo interno.

Arrivi presso ATL (2024)

Scendendo a un livello di maggiore dettaglio, il grafico distribuisce gli arrivi del 2024 tra le diverse Agenzie Turistiche Locali (ATL) del Piemonte, mostrando per ciascuna anche la composizione tra turisti italiani e stranieri²². Il dato più evidente riguarda il peso di Turismo

¹⁹ Osservatorio Turistico della Regione Piemonte, Rapporto Statistico del Turismo, Torino, 2025, pp. 5-7

²⁰ Assolombarda, Osservatorio Turismo 2025. L'attrattività della Lombardia nel post-Covid, Milano, 2025, p. 3

²¹ Osservatorio Turistico, Rapporto Statistico cit., p. 12

²² Ivi, pp. 13-35



Torino e Provincia, che da sola concentra il 46% degli arrivi totali regionali, confermando il capoluogo come fulcro dell'attrattività piemontese. La sua composizione (63% nazionale e 37% estera) riflette una vocazione ancora prevalentemente domestica, pur con una componente internazionale tutt'altro che marginale.

Il dato più interessante sul fronte dell'internazionalizzazione arriva però dal Distretto Turistico dei Laghi, che con il 71% di presenze estere rappresenta l'ATL più internazionale dell'intera regione. Pur coprendo il 21,9% degli arrivi totali, attira una quota di turisti stranieri che non ha eguali nel territorio piemontese, a testimonianza di una attrattività che va ben oltre i confini nazionali. A rafforzare questo risultato contribuisce anche la posizione geografica dell'area, che confina con la Svizzera: la vicinanza con un paese estero ad alta mobilità turistica rappresenta un vantaggio strutturale del territorio, capace di alimentare in modo naturale e continuativo i flussi internazionali.

Degno di nota è anche il caso di Langhe, Monferrato e Roero, che con l'11% degli arrivi mostra una distribuzione quasi paritaria tra italiani (52%) ed esteri (48%): un equilibrio che riflette la forte reputazione internazionale di quest'area, trainata in larga misura dal turismo enogastronomico. All'opposto, le ATL di Cuneo e Terre dell'Alto Piemonte registrano le quote estere più basse (rispettivamente 30% e 32%) indicando territori ancora a vocazione prevalentemente nazionale, con margini potenziali di sviluppo sul fronte dell'attrattività internazionale.

Trend annuale delle visite presso i musei (2013-2024)

L'analisi delle performance turistiche del Piemonte non può prescindere dal sistema museale, che rappresenta uno degli asset culturali più rilevanti della regione. Il grafico mostra l'andamento delle visite nei musei piemontesi dal 2013 al 2024, distinguendo tra il sistema regionale nel suo complesso e quello dell'area metropolitana torinese²³.

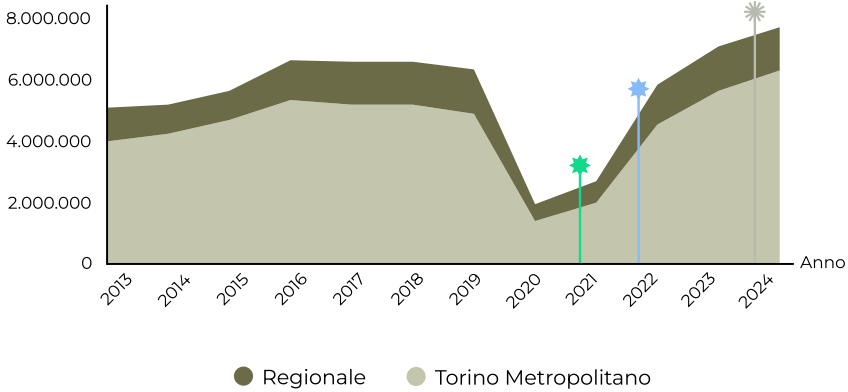
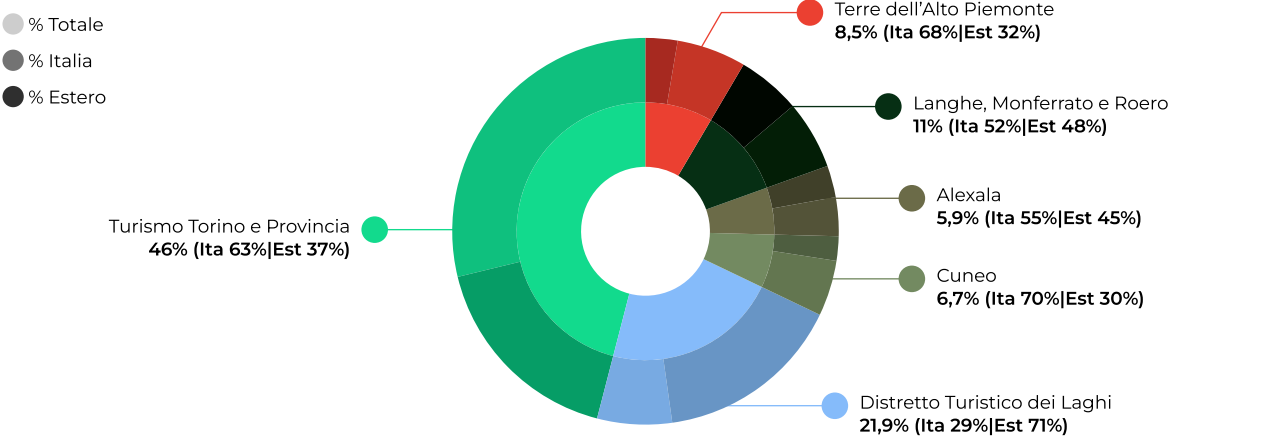
Il trend pre-pandemia si mantiene sostanzialmente stabile, con valori che oscillano tra i 5 e i 6,5 milioni di visite annue. Il crollo del 2020, conseguenza diretta delle chiusure imposte dall'emergenza sanitaria, ha portato i numeri a toccare il minimo dell'intero periodo osservato. La ripresa, tuttavia, è stata rapida e ha assunto un andamento crescente che si consolida negli anni successivi. Due eventi in particolare potrebbero aver contribuito al fenomeno di ripresa post-covid. A partire dal 2021, l'arrivo a Torino delle Nitto ATP Finals ha contribuito ad aumentare la visibilità della città e ad attrarre flussi di visitatori anche al di fuori del circuito sportivo. Nel 2022, inoltre, l'Eurovision Song Contest ha ulteriormente amplificato la portata internazionale dell'evento, con ricadute positive sull'intero sistema culturale cittadino. Il risultato più recente è quello del 2024, con 6.316.395 visite registrate nei musei piemontesi. Un dato che assume ancora più valore se confrontato con quello della Lombardia, che nello stesso anno si ferma a 5.938.636 visitatori: il Piemonte, dunque, supera una regione storicamente più popolosa e con un'offerta culturale di primissimo piano, a conferma della straordinaria capacità attrattiva del proprio patrimonio museale.

Trend mensile delle visite presso i musei (2024)

Entrando nel dettaglio mensile, il grafico mostra come si distribuiscono le visite ai musei e ai beni culturali piemontesi nel corso del 2024, distinguendo tra sistema regionale, area metropolitana torinese e totale regionale²⁴. Il dato più evidente è il picco di aprile, che con quasi 2 milioni di visite rappresenta il mese di punta dell'intero anno. Le motivazioni di questa concentrazione sono probabilmente da ricercare nella coincidenza di due fattori: da un lato, la primavera corrisponde all'alta stagione dei viaggi d'istruzione, che portano ogni anno un flusso consistente di studenti nei musei; dall'altro, l'elevata densità di ponti e festività tipica di quel periodo favorisce gli spostamenti e le

23 Osservatorio Culturale del Piemonte, Il Pubblico dei Musei. Report Annuale 2024, Torino, 2025, p. 7

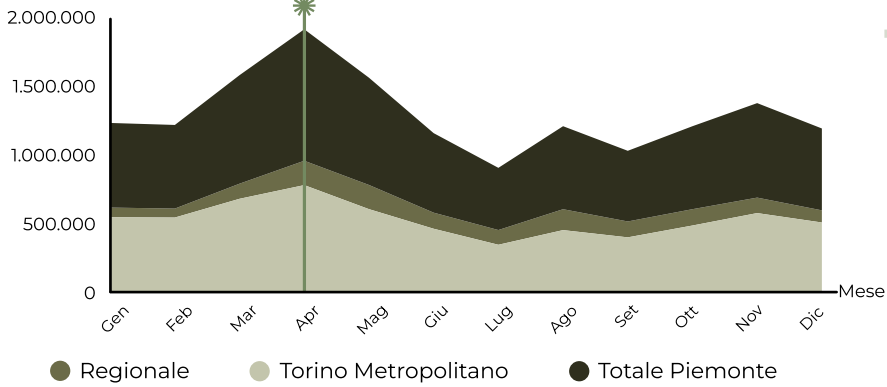
24 Ibid



6.316.395
Visite registrate nel 2024. La Lombardia, nello stesso anno, ha rilevato 5.938.636 visitatori.

2021-presente
Nitto ATP Finals

2022
Eurovision Song Contest



Primavera
Boom di visite
Alta stagione dei viaggi d'istruzione + Elevata densità di ponti e festività



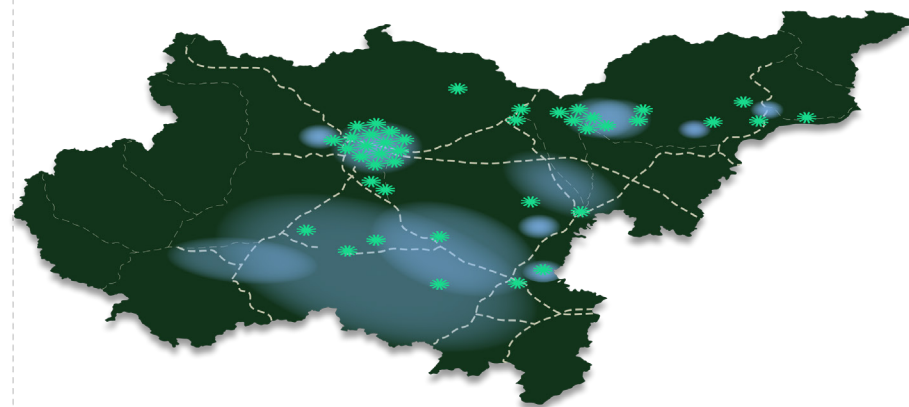
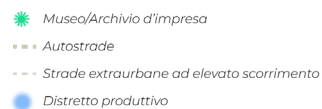
Poli della religiosità

Sacri monti, santuari e percorsi devozionali



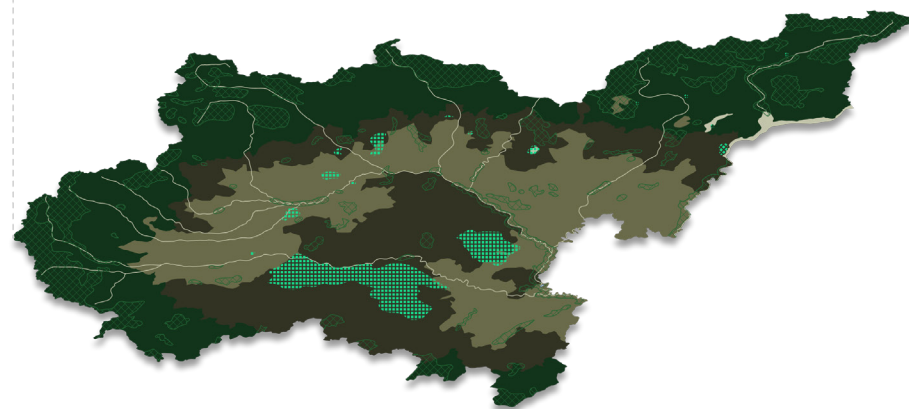
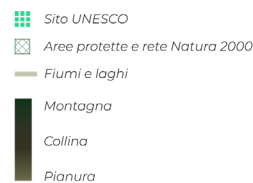
Patrimonio aziendale

Musei e archivi d'impresa +
Distretti produttivi



Patrimonio paesaggistico

Morfologia + Siti UNESCO +
Aree protette e rete Natura 2000



uscite culturali. Il risultato è un picco netto e ben riconoscibile, che si stacca chiaramente dal resto dell'anno.

Al di fuori di questo apice primaverile, l'andamento si mantiene su livelli più contenuti ma sostanzialmente stabili, con una leggera flessione nei mesi estivi (particolarmente a maggio, giugno e luglio) e una ripresa nel periodo autunnale, tra ottobre e novembre, che tende a coincidere con la riapertura della stagione espositiva.

Torino+Piemonte Card

Vale la pena segnalare, in questo contesto, l'esistenza della Torino+Piemonte Card²⁵, il pass turistico ufficiale attivo dal 2007 che consente l'accesso agevolato a musei, mostre, castelli e siti culturali su tutto il territorio regionale. Uno strumento che, affiancando trasporti e servizi a tariffe ridotte, contribuisce a rendere l'offerta culturale piemontese più accessibile e fruibile durante tutto l'arco dell'anno.

Poli della religiosità + Patrimonio aziendale + Patrimonio paesaggistico

La lettura combinata delle tre mappe offre una chiave interpretativa particolarmente interessante, perché permette di leggere il territorio piemontese non più per singoli strati tematici, ma come un sistema in cui risorse diverse si sovrappongono e si rafforzano a vicenda.

La prima sovrapposizione significativa riguarda l'area settentrionale della regione, tra Biella e Verbania, dove la densità dei poli della religiosità (sacri monti, santuari e percorsi devozionali)²⁶ si concentra in un territorio che la terza mappa classifica come prevalentemente montano e ricco di aree protette e rete Natura 2000. Questa coincidenza non è casuale: i luoghi di culto piemontesi si sono storicamente insediati in contesti paesaggistici di grande valore, creando una sovrapposizione tra attrattività spirituale e naturalistica che costituisce un punto di forza distintivo per il turismo religioso e outdoor insieme. A rafforzare

questa vocazione contribuisce il fatto che Verbania (insieme a Cuneo) è una delle due province con la maggiore estensione di percorsi escursionistici dell'intera regione. Tuttavia, questo dato va a contrapporsi con quelli relativi agli delle ATL: la zona nord del Piemonte, infatti, risulta ancora poco sviluppata sul piano turistico, con flussi di arrivi contenuti rispetto al potenziale espresso dalla presenza di aree Natura 2000 e dal riconoscimento UNESCO dei Sacri Monti. Si tratta di un divario che merita attenzione, perché segnala un territorio ricco di risorse ma non ancora pienamente valorizzato dal punto di vista dell'offerta e della promozione turistica.

La seconda sovrapposizione di rilievo interessa l'area centrale e metropolitana torinese, dove il patrimonio aziendale (musei d'impresa, archivi e distretti produttivi)²⁷ si addensa in modo marcato. Questa zona coincide con le principali infrastrutture viarie della regione, un elemento che non solo ha storicamente favorito lo sviluppo industriale, ma che oggi ne facilita la fruizione turistica. In questo quadro emergono due cluster industriali di particolare rilevanza storica e culturale: quello tessile di Biella, che ha plasmato profondamente l'identità produttiva del territorio, e quello di Ivrea, simbolo dell'esperienza Olivetti. Inoltre, proprio in quest'area si concentrano tre dei siti UNESCO piemontesi²⁸: Ivrea, riconosciuta come città industriale del XX secolo, le palafitte preistoriche e i Sacri Monti. Una densità di riconoscimenti che restituisce la straordinaria stratificazione storica di un territorio in cui patrimonio industriale, naturale e spirituale convivono in modo del tutto peculiare.

Infine, nell'area delle Langhe e del Monferrato, la mappa del patrimonio paesaggistico segnala la presenza di siti UNESCO (riconoscimento che in questa zona è legato al paesaggio vitivinicolo) in una porzione di territorio che registra anche una densità media di poli religiosi. Una convivenza che arricchisce ulteriormente l'offerta di un'area già tra le più riconoscibili del Piemonte a livello internazionale.

²⁵ Turismo Torino e Provincia, Torino+Piemonte Card, consultato il 13 marzo 2026. <https://turismotorino.org/it/visita/pianifica-la-tua-visita/proposte-turistiche/torino-piemonte-card>

²⁶ Arpa Piemonte e Geoportale Piemonte, PPR da Tavola P5 i siti UNESCO, i siti di interesse comunitario (SIC) e le zone a protezione speciale (ZPS), Torino, 2025

²⁷ Intesa San Paolo, Monitor dei distretti del Piemonte, Milano, 28 2025
Arpa e Geoportale, PPR da Tavola P5 cit.



4.2.6 Musei e Archivi d'Impresa

I dati presentati in questa sezione sono il risultato di un lavoro di ricerca condotto su due livelli distinti e complementari. Il primo è una ricerca desk, svolta attraverso la consultazione dei portali web istituzionali delle singole realtà censite: musei e archivi d'impresa presenti sul territorio piemontese. Il secondo è una ricerca field, realizzata tramite un questionario digitale somministrato direttamente agli enti, con l'obiettivo di raccogliere informazioni più puntuali e aggiornate che difficilmente emergono dalla sola consultazione delle fonti online. Al questionario ha risposto circa il 50% degli enti contattati, una quota che garantisce una rappresentatività significativa del campione e consente di restituire un quadro attendibile, pur nella consapevolezza che una parte del panorama complessivo rimane ancora da esplorare in modo approfondito.

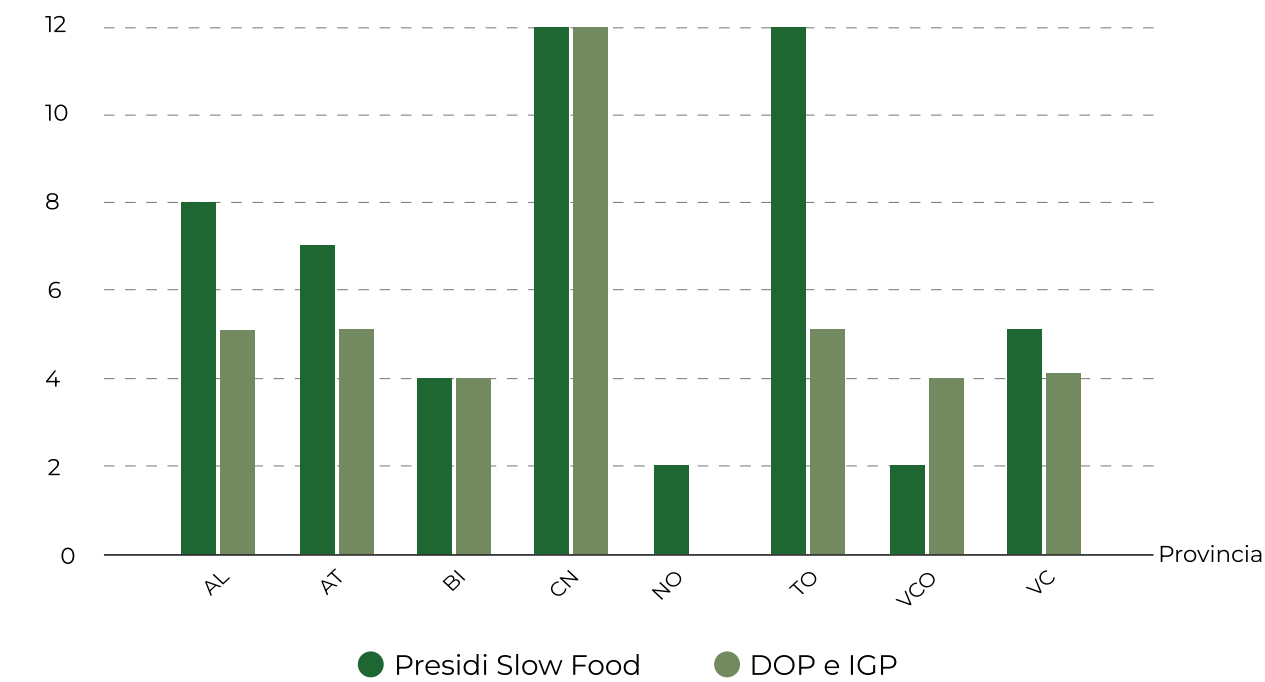
Panoramica generale

Prima di entrare nel dettaglio dei singoli aspetti, è utile definire il perimetro complessivo del sistema dei musei e degli archivi d'impresa piemontesi. Le 43 organizzazioni censite si dividono in

30 musei e 13 archivi. Il 60% è associato a Museimpresa e il 70% ha attivato percorsi di tirocinio, a conferma di una propensione diffusa verso la rete e la formazione. Le motivazioni che spingono all'adesione alla rete seguono una gerarchia chiara: al primo posto si colloca il networking e lo scambio di know how, la ragione principale per cui questi enti scelgono di far parte di un sistema più ampio. A seguire, con peso via via decrescente, troviamo la visibilità e la comunicazione, la brand reputation e il prestigio, e infine la partecipazione a iniziative ed eventi condivisi. Un ordine di priorità che racconta molto di come queste realtà percepiscano il valore dell'appartenenza a una rete: prima di tutto come occasione di confronto e crescita, poi come strumento di promozione e riconoscimento.

Si segnala, inoltre, che il 21% risulta membro di una CER, dato che indica una sensibilità crescente verso le tematiche legate alla sostenibilità energetica.

Sul fronte delle risorse umane, emerge il profilo di enti strutturalmente piccoli: il 65% dello staff conta tra 1 e 5 persone, il 20% tra 6 e



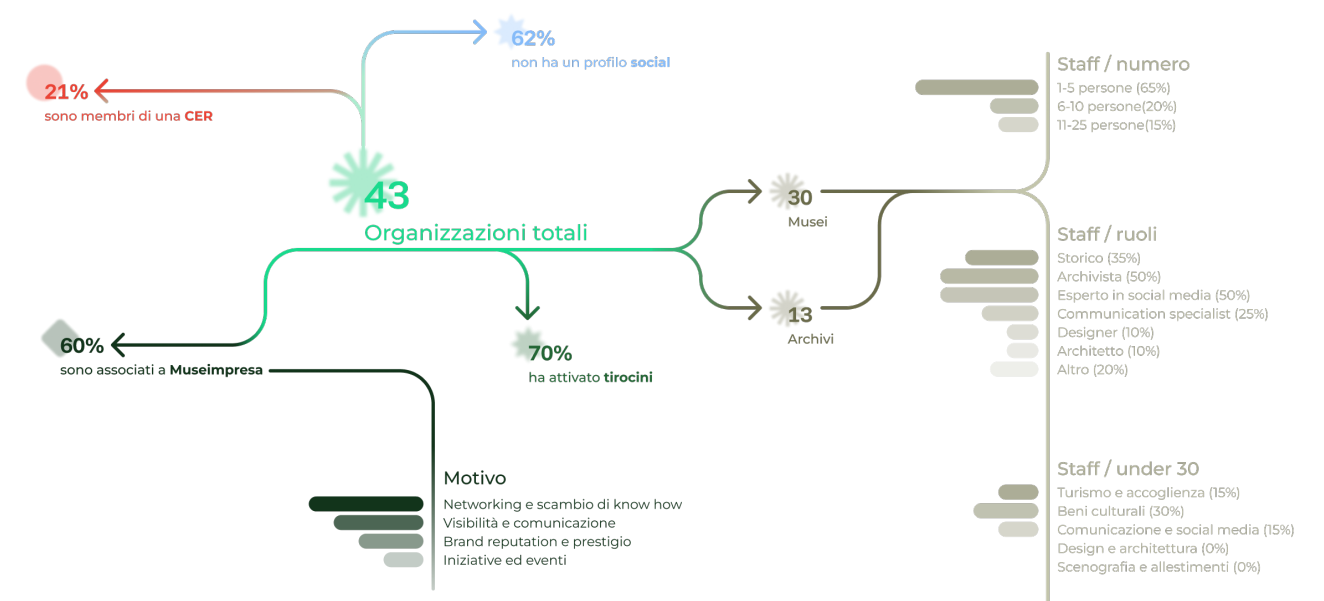
Patrimonio Food

A completare il quadro del turismo enogastronomico, il grafico mostra la distribuzione provinciale dei Presidi Slow Food²⁹ e dei prodotti a denominazione DOP e IGP³⁰, due indicatori che misurano la ricchezza e la qualità del patrimonio alimentare di un territorio. I dati evidenziano una concentrazione particolarmente alta nelle province di Cuneo e Torino, entrambe con 12 Presidi Slow Food. Cuneo si distingue anche per l'equilibrio tra le due categorie, con 12 prodotti certificati DOP/IGP a fronte dei 12 presidi, a testimonianza di un territorio in cui la tutela della biodiversità alimentare va di pari passo con il riconoscimento istituzionale delle eccellenze produttive. Alessandria e Asti seguono con valori significativi, confermando

la vocazione enogastronomica dell'intero quadrante sud-occidentale della regione. Questo dato acquista una dimensione ulteriore se letto in sovrapposizione con la mappa del Patrimonio paesaggistico. Le province di Cuneo, Asti e Alessandria corrispondono in larga parte alle aree collinari e ai siti UNESCO legati al paesaggio vitivinicolo delle Langhe, del Monferrato e del Roero: territori in cui la morfologia del paesaggio e la cultura produttiva si sono sviluppate in modo inscindibile, plasmandosi a vicenda. Il risultato è un'offerta turistica in cui l'esperienza enogastronomica non è mai disgiunta da quella paesaggistica.

²⁹ Fondazione Slow Food per la Biodiversità Onlus, Presidi Slow Food, consultato il 15 marzo. <https://www.fondazione-slowfood.com/it/presidi-slow-food/>

³⁰ Regione Piemonte, Le DOP e IGP del Piemonte, Torino, 2024



10, mentre solo il 15% supera le 11 unità. Una dimensione contenuta che, da un lato, riflette la natura spesso specialistica e di nicchia di queste realtà, dall'altro pone interrogativi concreti sulla loro capacità di sostenere un'offerta culturale più ampia e costante nel tempo.

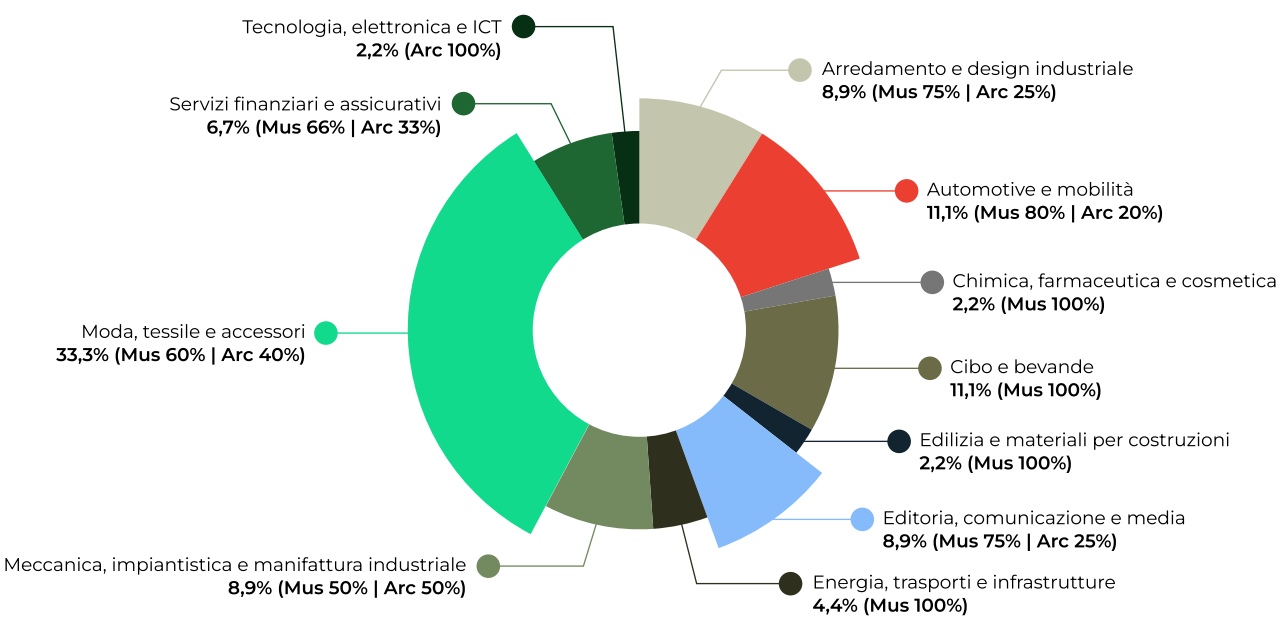
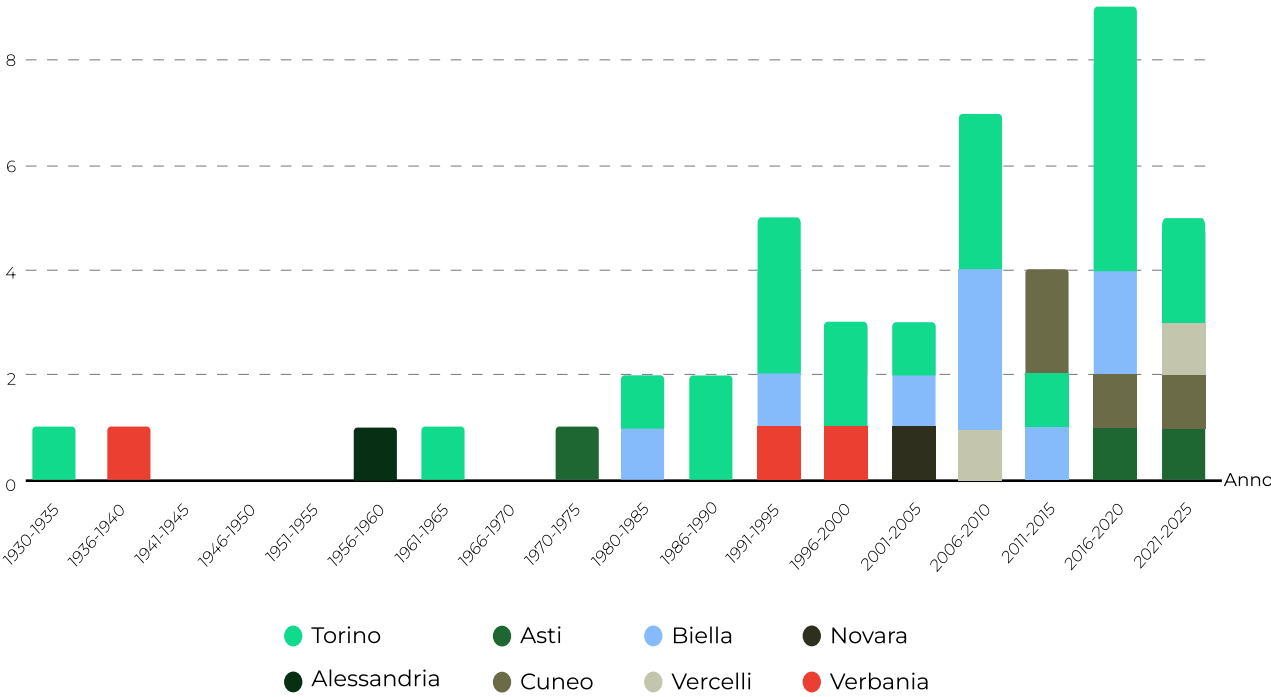
Guardando ai ruoli presenti, colpisce la quota del 50% riservata agli archivisti e, in egual misura, agli esperti di social media: una distribuzione che rivela la coesistenza, all'interno di questi enti, di competenze legate alla conservazione e di figure orientate alla comunicazione digitale. Meno rappresentate sono invece le figure di communication specialist (25%), designer e architetti (10% ciascuna).

Infine, sul fronte degli under 30, i profili più diffusi all'interno dello staff sono quelli legati ai beni culturali (30%) e, in misura minore, alla comunicazione e social media (15%) e al turismo e accoglienza (15%). Del tutto assenti, invece, le figure under 30 nell'ambito del design e architettura e della scenografia e allestimenti.

Sviluppo cronologico

La timeline di fondazione dei musei e degli archivi d'impresa racconta come questo patrimonio si sia costruito in modo tutt'altro che lineare nel corso di quasi un secolo. Le prime aperture risalgono agli anni Trenta, con isolate pioniere a Torino e in provincia di Verbania, seguite da un lungo periodo di sostanziale silenzio che si estende fino alla fine degli anni Cinquanta. Si tratta di una fase in cui le imprese non aveva ancora sviluppato una piena consapevolezza rispetto alla necessità di conservare e raccontare la propria storia.

È a partire dagli anni '90 che il fenomeno subisce una prima accelerazione significativa, con un picco nel quinquennio 1991-1995 in cui si concentrano cinque nuove aperture, distribuite tra Torino, Biella e Verbania. Questa fase coincide con un momento in cui molte imprese, spesso in concomitanza con anniversari o processi di riorganizzazione aziendale, iniziano a investire nella valorizzazione della propria memoria. La crescita più intensa si registra però tra il 2006 e il 2020, con i picchi massimi nei periodi



2006-2010 e 2016-2020. In entrambi i casi, Torino è la provincia trainante, affiancata in modo crescente da Biella, che consolida la sua presenza grazie alla forte identità industriale legata al settore tessile. Il quinquennio più recente, 2021-2025, mostra un ritmo più contenuto ma ancora attivo, con cinque nuove aperture che coinvolgono un insieme più variegato di province, segnale di una diffusione del fenomeno che sta progressivamente superando i confini dei principali e storici cluster industriali piemontesi.

Categorie Merceologiche

La classificazione per categorie merceologiche restituisce un quadro chiaro di quali settori industriali siano maggiormente rappresentati nel sistema dei musei e degli archivi d'impresa piemontesi.

Il dato più evidente riguarda "Moda, il tessile e accessori", che con il 33,3% costituisce di gran lunga la categoria più numerosa. Un primato

che riflette la storica vocazione tessile di alcune aree del Piemonte (su tutte il biellese) e la capacità di questo settore di trasformare la propria eredità produttiva in patrimonio culturale strutturato.

Seguono, con l'11,1% ciascuno, "Automotive e mobilità" e "Cibo e bevande", due settori profondamente identitari per il Piemonte. Con quote intorno all'8,9% si collocano "Arredamento e design industriale", "Meccanica e manifattura industriale" e "Editoria e comunicazione".

Chiudono il quadro "Servizi finanziari e assicurativi" (6,7%), "Energia e infrastrutture" (4,4%) e alcune categorie di nicchia come "Chimica e farmaceutica", "Edilizia" e "Tecnologia e ICT", ciascuna con una sola realtà censita. Una presenza contenuta ma che contribuisce a rendere il panorama complessivo più ricco e rappresentativo della reale complessità del tessuto produttivo piemontese.

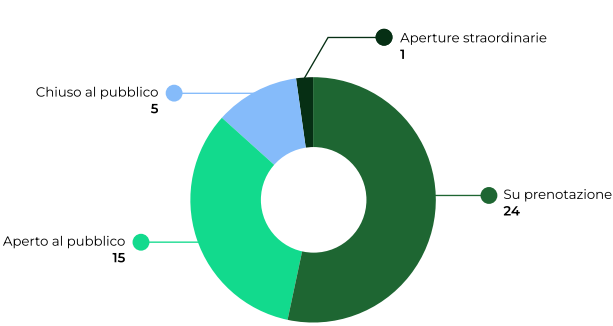
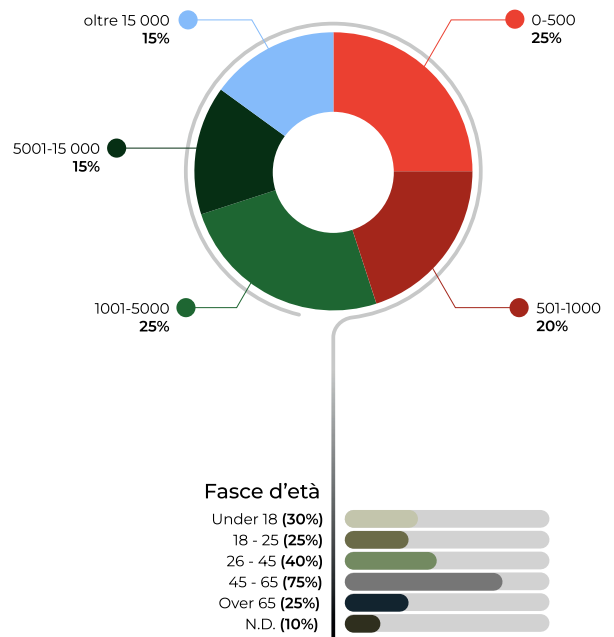


Visitatori annuali

Sul fronte del pubblico, il grafico mostra come si distribuiscono i visitatori annuali nei musei e archivi d'impresa nel 2024, offrendo anche un dettaglio sulla composizione per fasce d'età.

La distribuzione per volume di visitatori rivela un sistema polarizzato. Da un lato, il 25% degli enti registra meno di 500 visitatori all'anno, a conferma di come molte realtà operino ancora su scala molto ridotta. Dall'altro, il 15% supera i 15.000 ingressi annui, segnalando l'esistenza di alcune realtà capaci di attrarre un pubblico significativo e consolidato. La fascia intermedia, tra 1.001 e 5.000 visitatori, raccoglie un ulteriore 25% degli enti, mentre il 20% si colloca tra i 501 e i 1.000. Nel complesso, emerge un sistema in cui pochi poli attraggono la maggior parte del pubblico, mentre molte realtà restano ancora in una dimensione di nicchia.

Il dato sulle fasce d'età è forse il più interessante dell'intero grafico. La fascia 45-65 anni è quella nettamente dominante,



con il 75% degli enti che la indica come il proprio pubblico principale: un segnale chiaro di come questi spazi fatichino ancora a intercettare le generazioni più giovani in modo strutturale. La fascia 26-45 anni segue con il 40%, mentre gli under 18 si attestano al 30%, dato probabilmente influenzato dalle visite scolastiche. Più contenuta la presenza degli over 65 (25%) e dei giovani tra i 18 e i 25 anni (25%), una fascia tradizionalmente difficile da raggiungere per questo tipo di offerta culturale.

Accessibilità

Sul fronte dell'accessibilità ai musei e agli archivi d'impresa, il quadro che emerge è articolato.

La modalità prevalente è quella su prenotazione, a indicare una fruizione regolamentata e spesso mediata da un contatto diretto con l'istituzione. Il 33% risulta invece liberamente aperto al pubblico senza necessità di accordi preventivi. Più marginali, ma significativi, i casi di enti chiusi al pubblico (pari all'11%) e di strutture accessibili solo in occasione di aperture straordinarie (pari al 2%).

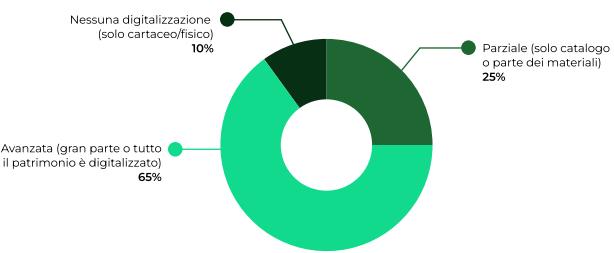
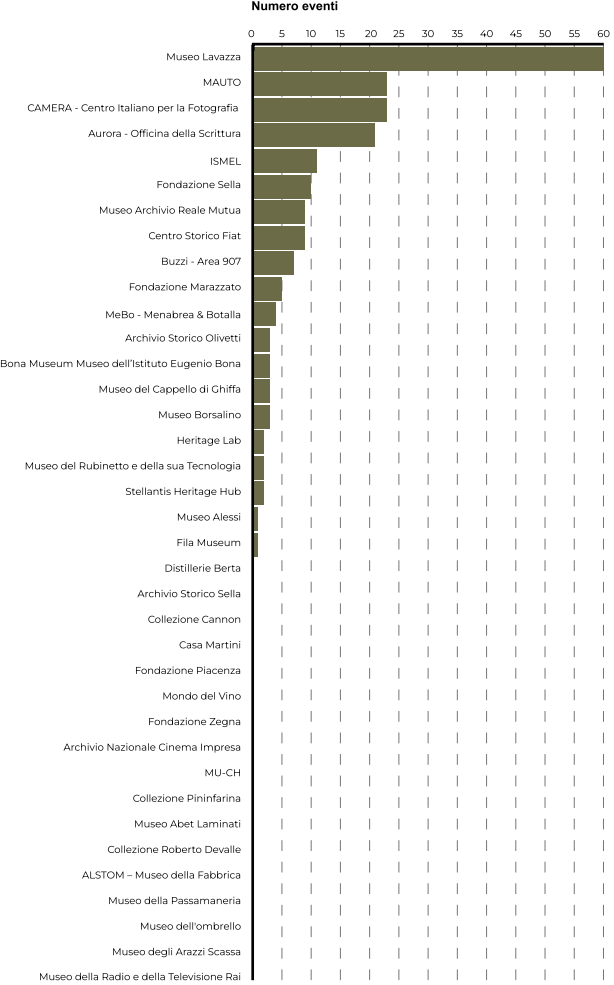
Si tratta di un quadro che invita a una riflessione più ampia: se la prenotazione consente una gestione ordinata delle visite, rischia anche di costituire una barriera implicita per i pubblici meno informati.

Eventi

A chiudere il quadro è la dimensione delle attività organizzate, che restituisce l'immagine di un sistema tutt'altro che statico. Nel 2025 sono stati registrati complessivamente 202 eventi, distribuiti tra cinque tipologie principali: in testa le attività laboratoriali (68), seguite dalla categoria "altro" (46), dai talk e conferenze (42), dalle mostre temporanee (38) e dalle performance artistiche (36). La prevalenza delle attività laboratoriali segnala un orientamento diffuso verso formati partecipativi, capaci di coinvolgere il pubblico in modo diretto e non meramente contemplativo. Sul fronte della distribuzione per ente, il Museo Lavazza si distingue nettamente come la realtà più attiva, con un numero di eventi sensibilmente superiore a tutti gli altri, circa 60. A seguire si collocano MAUTO e CAMERA, entrambi intorno ai 25 eventi, e Officina della Scrittura. La gran parte degli enti registra invece un'attività più contenuta, spesso limitata a pochi appuntamenti annui. Una concentrazione che riflette la diversa capacità organizzativa delle realtà coinvolte, ma anche la loro differente vocazione verso il pubblico esterno.

Digitalizzazione

Sul fronte della digitalizzazione del patrimonio archivistico dei musei e degli archivi d'impresa, il quadro 2025 è complessivamente incoraggiante. La quota più consistente (65% degli enti) dichiara un livello avanzato, con gran parte o la totalità del patrimonio già disponibile in formato digitale. Il 25% si colloca in una fase parziale, con il solo catalogo o una selezione di materiali digitalizzati, mentre il restante 10% non ha ancora avviato questo processo, affidandosi esclusivamente al supporto cartaceo o fisico. Si tratta di un segnale positivo, che riflette una consapevolezza diffusa circa l'importanza di rendere il patrimonio fruibile anche al di fuori degli spazi fisici. La digitalizzazione, del resto, non riguarda solo la conservazione: un archivio digitalizzato può raggiungere ricercatori, appassionati e pubblici distanti, moltiplicando il proprio impatto ben oltre i confini locali.



Sintesi degli esiti d'indagine

La seguente sezione presenta i dati raccolti attraverso il rilievo olistico, organizzati per categorie tematiche. Per ciascuna categoria vengono illustrati i principali risultati emersi, con l'obiettivo di restituire un quadro articolato del contesto in cui operano i musei e gli archivi d'impresa piemontesi. I dati non vengono presentati in modo isolato, ma letti in relazione tra loro, poiché è proprio dall'incrocio tra dimensioni diverse che emergono le dinamiche più significative per la ricerca.

4.3.1 Lettura critica

Il paradosso del turismo e della formazione tecnica

Il settore turistico piemontese mostra segnali chiari di crescita: gli arrivi sono aumentati del 5% e le presenze dell'8%. A partire dal 2023, i turisti stranieri hanno superato per la prima volta quelli italiani, confermando una tendenza verso una domanda sempre più internazionale. Tuttavia, accanto a questi risultati positivi, emergono due problemi concreti.

Da un lato, alcune zone della regione ricche di risorse naturali e culturali come il nord del Piemonte, in particolare le province di Biella e Verbania faticano a trasformare questo potenziale in flussi turistici effettivi. Dall'altro, si registra un calo del 4,8% nelle iscrizioni agli istituti tecnici a indirizzo turistico. Questo dato rivela una contraddizione evidente: il mercato del lavoro ha bisogno di figure qualificate nel settore, ma i percorsi formativi faticano ad attrarre studenti.

Musei e archivi d'impresa: un panorama frammentato

Il patrimonio museale aziendale piemontese presenta una struttura poco omogenea. Sul piano organizzativo, il 65% di queste realtà lavora con un personale ridotto, tra una e cinque persone, il che potrebbe rendere difficile garantire un'offerta culturale stabile nel tempo. L'accesso avviene spesso solo su prenotazione, una modalità che può scoraggiare il visitatore non già informato.

Sul fronte del pubblico, emerge una forte concentrazione in una fascia anagrafica adulta: il 75% dei visitatori ha tra i 45 e i 65 anni. I giovani tra i 18 e i 25 anni sono quasi assenti, mentre gli under 18 frequentano queste strutture quasi esclusivamente nell'ambito di visite scolastiche organizzate.

Anche nella programmazione degli eventi si osserva uno squilibrio significativo: pochi grandi poli, come il Museo Lavazza o il MAUTO, concentrano la maggior parte delle iniziative, mentre la maggioranza delle strutture propone un calendario molto scarso.

Su un fronte più positivo, il 65% degli enti dichiara un livello avanzato di digitalizzazione del proprio archivio, un dato che indica una certa attenzione alla conservazione e all'accessibilità dei propri materiali.

Formazione, distretti produttivi e design

Il Piemonte ha un'identità consolidata nel campo del design applicato all'industria, con una forte presenza nei settori dell'arredo, della rubinetteria e degli elettrodomestici. Nonostante la vitalità di realtà come il distretto tessile di Biella o quello tecnologico di Ivrea, l'offerta universitaria e accademica in ambito creativo è quasi interamente concentrata a Torino.

Esistono settori, come il design per la mobilità e la moda, in cui la forza delle imprese del territorio non trova un corrispondente adeguato nell'offerta formativa. A questo si aggiunge il fatto che i laureati in ambito artistico e umanistico mostrano tassi di disoccupazione superiori alla media. In questo contesto, i musei d'impresa potrebbero assumere un ruolo nuovo, proponendosi come luoghi di formazione pratica e contribuendo a ridurre la distanza tra il percorso di studio e l'ingresso nel mondo del lavoro.

Sostenibilità energetica

I musei d'impresa sono strutture fisiche che richiedono energia e risorse per funzionare. Il Piemonte sta attraversando una fase di significativa trasformazione nel settore energetico, trainata soprattutto dalla diffusione del fotovoltaico. In questo contesto, spicca un dato rilevante: il 21% dei musei e archivi d'impresa censiti aderisce già a una Comunità Energetica Rinnovabile. Questo indica che una parte del settore culturale ha già avviato un percorso concreto verso la riduzione del proprio impatto ambientale.

Turismo integrato

Un ultimo elemento di grande interesse riguarda la possibilità di leggere il territorio piemontese non come una somma di risorse

separate, ma come un insieme integrato. L'attrattiva della regione si costruisce infatti sull'intreccio tra paesaggi di pregio (siti UNESCO e aree naturali), luoghi di spiritualità (come i Sacri Monti) e un'offerta enogastronomica globalmente riconosciuta.

Un esempio particolarmente chiaro è quello delle Langhe, del Roero e del Monferrato, così come delle province di Cuneo, Asti e Alessandria, dove la concentrazione di prodotti DOP, IGP e Presidi Slow Food si fonde in modo naturale con il paesaggio viticolo. Questo suggerisce che i musei d'impresa potrebbero risultare molto più efficaci se comunicati in connessione con il territorio e le sue risorse, invece di essere presentati come realtà separate e autoreferenziali.





05

**Analisi del contesto:
sfide e opportunità**

Premessa all'analisi

Il presente capitolo si articola in due parti complementari.

Nella prima, le principali sfide e opportunità individuate vengono presentate attraverso una serie di fact sheet, uno strumento sintetico che consente di mettere in evidenza anche le relazioni tra i diversi temi trattati.

Nella seconda, l'analisi si approfondisce attraverso i contributi diretti di alcuni stakeholder rilevanti del territorio piemontese, con cui sono stati condotti colloqui mirati a raccogliere prospettive concrete sul contesto esaminato.

5.1.1 Classificazione e lettura dei fact sheets

A partire dall'analisi e dall'elaborazione dei dati raccolti nel corso del rilievo olistico, sono state identificate le principali sfide che caratterizzano il sistema dei musei e degli archivi d'impresa in Piemonte. L'analisi ha portato all'individuazione di 4 sfide, a ciascuna delle quali sono associate complessivamente 23 opportunità.

Le sfide delineate sono:

1. **Diversificazione.** Quali strategie si possono adottare per ampliare il portfolio di servizi e attività dei musei e degli archivi d'impresa?
2. **Digitalizzazione.** Come valorizzare il lavoro di digitalizzazione attualmente svolto dai musei e dagli archivi d'impresa?
3. **Comunicazione.** Come comunicare efficacemente il valore dei musei e degli archivi d'impresa al pubblico esterno?
4. **Frammentazione.** Come abbattere il senso di isolamento e scarsa considerazione dei musei e degli archivi d'impresa più piccoli e meno strutturati?

Tali sfide e opportunità vengono presentate attraverso schede di dettaglio (fact sheets) strutturate come segue:

1. **Scheda della sfida.** Ogni scheda è introdotta da una parola chiave che sintetizza il tema centrale della sfida. Segue la formulazione della sfida sotto forma di domanda, accompagnata da un testo descrittivo che ne approfondisce il contenuto attraverso i dati (qualitativi e/o quantitativi) che hanno condotto alla sua identificazione.
2. **Scheda dell'opportunità.** A ciascuna sfida sono collegate le relative schede delle opportunità, elaborate a partire da casi studio tratti dal contesto reale. Ogni scheda riporta: il nome del caso studio, il principio su cui si fonda l'opportunità, i dati anagrafici del caso studio (categoria, autore, anno, paese), una valutazione degli impatti e una descrizione delle specificità che lo caratterizzano.

Diversificazione

Quali strategie si possono adottare per ampliare il portfolio di servizi e di attività dei musei e degli archivi d'impresa?

Digitalizzazione

Come valorizzare il lavoro di digitalizzazione attualmente svolto dai musei e dagli archivi d'impresa?

Comunicazione

Come comunicare efficacemente il valore dei musei e degli archivi d'impresa al pubblico esterno?

Frammentazione

Come abbattere il senso di isolamento e scarsa considerazione dei musei e degli archivi d'impresa più piccoli e meno strutturati?



Sfide e opportunità

Questa sezione presenta le sfide e le opportunità individuate nell'attuale sistema dei musei e degli archivi d'impresa piemontesi.

Dopo aver descritto le caratteristiche principali di ciascuna sfida, vengono presentate le relative opportunità attraverso dei fact sheet, che ne riassumono i punti chiave e ne valutano gli impatti.

#1 Diversificazione

“Quali strategie si possono adottare per ampliare il portfolio di servizi e attività dei musei e degli archivi d’impresa?”

I dati emersi dal questionario somministrato a musei e archivi d’impresa (20 soggetti rispondenti) hanno messo in luce alcuni aspetti legati al numero di visitatori: il 70% di questi enti non ha superato le 5000 visite annuali (anno 2024).

Confrontando questo dato con quello di alcuni dei principali musei piemontesi (Museo Egizio: 820.000, Museo del Cinema: 683.000, MAUTO: 331.000, Museo Lavazza: 106.380) emerge un potenziale di crescita raggiungibile attraverso l'adozione di strategie che mirino a diversificare l'offerta proposta dai musei e archivi d'impresa. Il fine ultimo è quello di portare sempre più persone a interagire con gli spazi e le competenze dell'ente stesso.

Queste strategie potrebbero avere delle ricadute positive anche dal punto di vista economico, dato che la maggior parte dei musei e archivi d'impresa sono soggetti privati. Questo si collega alla maggiore difficoltà nell'ottenimento di fondi e finanziamenti pubblici, questione messa in evidenza da molteplici soggetti che hanno risposto al questionario.



#1.1



Club Silencio

Potenziare la presenza delle fasce d'età meno numerose tra i visitatori

Categoria → *Eventi*

Luogo → *Italia*

Anno → *2017*

Autore → *Alberto Ferrari*

Musei e archivi

Territorio

Breve termine

Lungo termine

Nato in Piemonte nel 2017, Club Silencio è un organismo culturale che mira a rendere i giovani under 35 protagonisti attivi della vita culturale, sociale, artistica e civica del proprio territorio, attraverso progetti esperienziali pensati per avvicinarli in modo diretto e coinvolgente al patrimonio che li circonda.

Il cuore della sua filosofia risiede in un approccio di "edutainment", dove la fruizione culturale si fonde con momenti ricreativi animati da cocktail bar e performance artistiche/musicali, trasformando l'evento in un'occasione di benessere, incontro e condivisione sociale tra pari.

Per garantire un coinvolgimento profondo e duraturo, Club Silencio punta su un'efficace strategia di "audience engagement", traducendo i contenuti culturali in linguaggi accessibili e immediati per il pubblico giovane, attraverso tour guidati e attività di gamification, come quiz, cacce al tesoro e giochi interattivi pensati per stimolare curiosità e partecipazione attiva.

Questa visione è supportata da una comunicazione 2.0 che applica le più moderne logiche dell'e-commerce al settore culturale, così da raggiungere il pubblico in modo virale, capillare e targettizzato su più canali digitali. Inoltre, ogni iniziativa è costantemente perfezionata grazie a un accurato lavoro di analisi e valutazione, che monitora nel tempo l'esperienza del pubblico attraverso sondaggi, focus group e lo studio approfondito dei dati forniti dai social, per orientare in modo continuo le scelte future del progetto ^{1,2}.



¹ Casa Silencio, Home, consultato il 13 aprile 2026. <https://clubsilencio.it/>

² Torino Social Impact, Partner, consultato il 13 aprile 2026. <https://www.torinosocialimpact.it/ecosistema/club-silencio/>



#1.2



MK&G freiraum

*Il museo come spazio polifunzionale
al servizio della società*

Categoria → Spazi

Luogo → Germania

Anno → 2020

Autore → Nina Lucia Groß e Tilman Walther

Musei e archivi

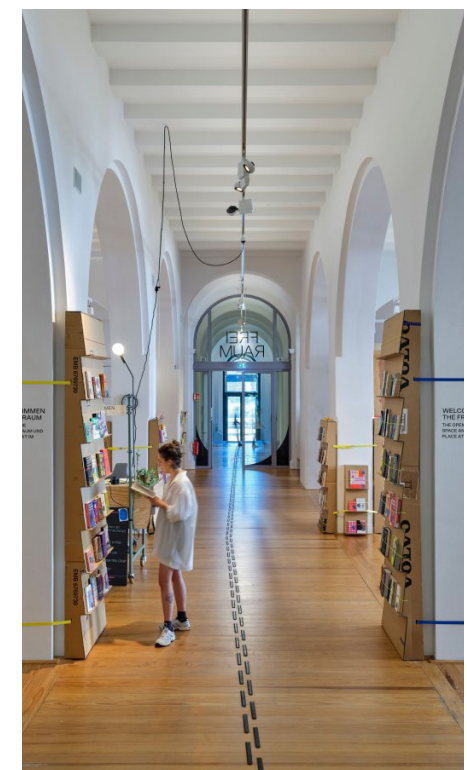
Territorio

Breve termine

Lungo termine

Il 4 settembre 2020, l'MK&G ha inaugurato uno spazio nel cuore dell'edificio, noto come "Freiraum" ("Spazio Aperto"). Questo luogo di incontro, spazio per progetti e lounge per visitatori, residenti, viaggiatori e personale del museo è accessibile gratuitamente durante gli orari di apertura dell'MK&G e offre un posto dove le persone possono soffermarsi, leggere o conversare. L'MK&G pone così al centro della propria attività la funzione sociale del museo, inteso come luogo d'incontro, confronto o semplicemente di pausa dalla routine quotidiana. La sua programmazione, inoltre, è pianificata in costante dialogo con la collezione e le mostre del museo, che diventano oggetto di discussione nel forum offerto dallo spazio espositivo. Il team curatoriale del Freiraum collabora con gli stakeholder e le comunità cittadine per sviluppare modalità temporanee di attivazione e utilizzo dello spazio attraverso diverse proposte.

L'obiettivo è rafforzare la rilevanza sociale dei musei al di là della loro attività espositiva e sostenerne lo sviluppo in spazi aperti. Dovrebbero essere catalizzatori per affrontare le problematiche sociali e luoghi di comunicazione e interazione diversificati. Ciò richiede spazi come il Freiraum, dove la sperimentazione e l'esplorazione siano incoraggiate, dove persone con interessi e desideri diversi possano incontrarsi, riscoprire la portata tematica del Museum für Kunst und Gewerbe (Museo delle Arti e dei Mestieri), semplicemente trascorrere del tempo di qualità in un ambiente stimolante o conversare con gli altri^{3,4}.



³ MK&G, Freiraum, consultato il 13 aprile 2026. <https://www.mkg-hamburg.de/en/freiraum>

⁴ Stadt Kultur Hamburg, Neuer freiraum im museum fuer kunst und gewerbe, consultato il 13 aprile 2026. <https://www.stadtkultur-hh.de/2020/09/neuer-freiraum-im-museum-fuer-kunst-und-gewerbe/>



#1.3



New Inc

Il museo come incubatore per giovani creativi

Categoria → Spazi

Luogo → USA

Anno → 2014

Autore → Lisa Phillips e Karen Wong

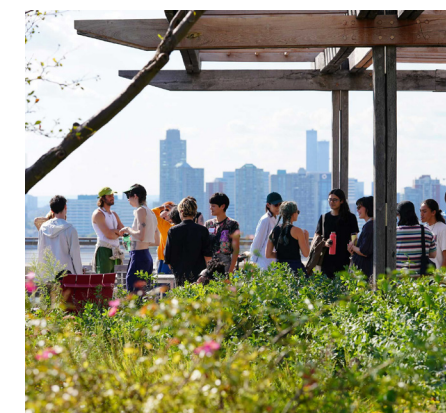
Musei e archivi

Territorio

Breve termine

Lungo termine

Fondato nel 2014 da Lisa Phillips e Karen Wong come estensione dell'impegno di New Museum verso l'innovazione, NEW INC è il primo incubatore culturale no-profit gestito da un museo. Situato al 231 di Bowery, in uno spazio adiacente al museo dotato di laboratori di prototipazione e studi di registrazione, l'incubatore è dedicato a imprenditori creativi che operano all'intersezione tra arte, design e tecnologia, estendendo la missione del museo oltre l'esposizione, supportando direttamente il processo di produzione creativa e tecnologica.



Giunto al suo 12° anno di attività, il progetto seleziona i propri membri tramite una Open Call annuale per un percorso della durata di 12 mesi. Il modello di adesione supporta una rete globale di professionisti attraverso programmi suddivisi in "Track" tematici (come XR, Art & Code e Social Architecture) e l'accesso a un network di oltre 100 mentor provenienti da realtà leader come Google e Kickstarter. Questo ecosistema offre uno spazio di lavoro condiviso ideale per lo sviluppo di imprese sperimentali e progetti interdisciplinari.

Per favorire l'incontro tra i talenti e il mercato, dal 2016 l'incubatore organizza il "Demo Day": un evento strategico che presenta le visioni dei membri a una platea selezionata di investitori, curatori e direttori creativi. L'impatto di NEW INC è testimoniato dagli oltre 600 professionisti sostenuti finora, le cui startup hanno raccolto milioni di dollari in finanziamenti e i cui lavori sono stati esposti in istituzioni prestigiose come il MoMA, il Barbican e la Biennale di Venezia ^{5,6}.



⁵ New Museum, Meet New Inc, consultato il 14 aprile 2026. <https://www.newmuseum.org/new-inc/meet-newinc/>

⁶ New Museum, NEW INC, New Museum's Cultural Incubator, Announces DEMO2026 Art, Design, and Technology Festival, consultato il 14 aprile 2026. <https://www.stadtkultur-hh.de/2020/09/neuer-freiraum-im-museum-fuer-kunst-und-gewerbe/>





ASBA

*L'istituzione museale come luogo
per il benessere psicofisico*

Categoria → Ricerca

Luogo → Italia

Anno → 2014

Autore → Annalisa Banzi - Università Bicocca

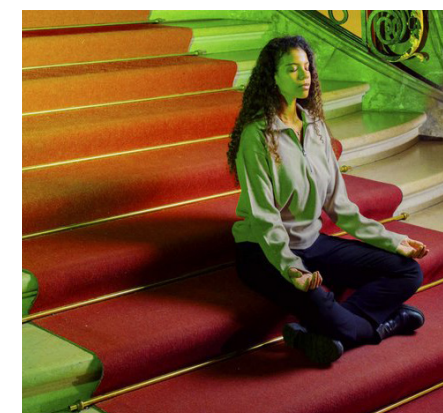
Musei e archivi

Territorio

Breve termine

Lungo termine

Negli ultimi anni, il concetto di museo ha subito una profonda trasformazione: da luogo di mera conservazione del patrimonio artistico e culturale a spazio attivo di benessere, innovazione e partecipazione sociale. In Italia, il progetto ASBA (Anxiety, Stress, Brain-friendly museum, Approach) coordinato dall'Università di Milano Bicocca si inserisce in questa nuova e stimolante prospettiva, proponendo una strategia interdisciplinare che integra arte, neuroscienze e pratiche di benessere per migliorare concretamente la qualità della vita dei cittadini e del personale museale.



Attraverso un approccio wellbeing-oriented e metodologie ormai consolidate come la Mindfulness, l'Arteterapia, le Visual Thinking Strategies, il metodo Art Up, il metodo Nature+Art e il Chair Yoga, ASBA dimostra come le istituzioni culturali possano sperimentare nuove modalità di fruizione, aprendosi all'innovazione e alla creatività al fine di promuovere la qualità della vita della cittadinanza e la connessione tra persone, culture ed esperienze. Le metodologie utilizzate da ASBA sono state applicate con successo in diversi musei italiani, tra cui il Museo d'Arte Orientale di Torino, il Museo di Storia Naturale e la GAM Galleria d'Arte Moderna di Milano, per dimostrarne l'efficacia in contesti differenti.



Questi studi hanno dimostrato che un percorso di Mindfulness all'interno di un museo riduce l'ansia e lo stress del 25%, mentre con l'Arteterapia, o partecipando a una visita guidata, il calo è del 20% circa ^{7,8}.

⁷ Università Bicocca, Progetto ASBA: il museo per "curare" ansia e stress, consultato il 14 aprile 2026. <https://www.unimib.it/comunicati/progetto-asba-museo-ansia-stress>

⁸ Elena Rosica, Il Museo come spazio di cura: i risultati del progetto ASBA, consultato il 14 aprile 2026. <https://www.agenziacult.it/letture-lente/seguiti-per-voi/il-museo-come-spazio-di-cura-i-risultati-del-progetto-asba/>



#1.5



CCR / La Venaria Reale

Condividere le competenze e gli strumenti di gestione archivistica

Categoria → Servizio

Luogo → Italia

Anno → 2005

Autore → Ministero della Cultura e Regione Piemonte

Musei e archivi



Territorio

Breve termine



Lungo termine

Il Centro Conservazione e Restauro “La Venaria Reale” (CCR) si configura come un polo d'eccellenza internazionale che mette le proprie avanzate infrastrutture tecnologiche al servizio di soggetti terzi, enti locali e collezioni minori sparse sul territorio. Superando la dimensione puramente accademica, il Centro agisce come un partner operativo strategico e affidabile per chiunque gestisca beni culturali ma non disponga internamente di laboratori di ricerca o competenze specialistiche avanzate e altamente qualificate.



L'offerta rivolta ai committenti esterni si articola principalmente su due fronti complementari, tra loro strettamente integrati. Da un lato, attraverso i suoi laboratori scientifici all'avanguardia, il CCR esegue analisi non invasive e interventi conservativi accurati su manufatti di ogni tipo, dai tessuti agli arredi lignei, garantendo a musei e fondazioni minori standard qualitativi elevati e riconosciuti a livello internazionale. Dall'altro, il Centro si distingue per il suo know-how nell'acquisizione digitale e nella documentazione 3D di alta precisione, offrendo servizi di fotogrammetria e rilievo laser che permettono di monitorare costantemente lo stato delle opere o di creare modelli virtuali destinati alla valorizzazione digitale e alla divulgazione.



CCR, dunque, fornisce ai soggetti terzi le competenze necessarie per gestire l'intero ciclo di vita di un bene culturale, assicurando la piena conformità alle normative vigenti in materia di tutela e salvaguardia⁹.

⁹ Centro Conservazione Restauro La Venaria Reale, Home, consultato il 14 aprile 2026. <https://www.centrorestaurovenaria.it/>



#2 Digitalizzazione

“Come valorizzare il lavoro di digitalizzazione attualmente svolto dai musei e dagli archivi d’impresa?”

Il 65% dei musei e degli archivi d’impresa dichiara di aver raggiunto un livello di digitalizzazione parziale (parte dei materiali), mentre il 25% ha conseguito un livello avanzato (gran parte o tutti i materiali).

Spesso gli obiettivi primari di queste operazioni sono quelli della preservazione dei materiali e della possibilità di offrire un database per studiosi e ricercatori. Tuttavia, c’è un aspetto attualmente trascurato, ovvero quello della accessibilità e della fruibilità da parte del pubblico esterno più generalista.

La sfida è quella di valorizzare e rendere tangibile ciò che è intangibile e/o inaccessibile.



#2.1



The Pen / CH

Connettere patrimonio fisico e digitale. Raccogliere dati e metriche

Categoria → Strumenti Digitali

Luogo → USA

Anno → 2015

Autore → Local Projects e Diller Scofidio + Renfro

Musei e archivi



Territorio

Breve termine

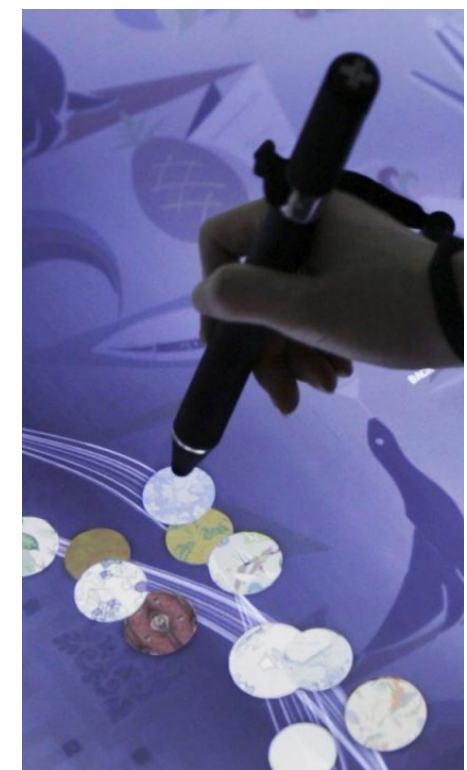


Lungo termine

Nata dalla collaborazione tra Local Projects e Diller Scofidio + Renfro per il Cooper Hewitt, The Pen è un dispositivo lanciato nel 2015 che invita a scoprire i contenuti del museo attraverso l'azione, superando i limiti delle tradizionali app museali e incoraggiando l'interazione diretta con le opere anziché la semplice osservazione mediata da uno schermo.

Il funzionamento integra un sensore NFC per leggere le informazioni dai tag delle etichette e materiali conduttivi per interagire con i tavoli touchscreen ad alta definizione. Contestualmente all'assegnazione del dispositivo, ogni utente riceve un codice univoco per accedere alla propria collezione virtuale durante e dopo la visita. I visitatori possono così "collezionare" oggetti nella memoria interna della penna e, successivamente, esplorarli sui grandi schermi per manipolare gli oggetti raccolti, scoprire oggetti correlati nella collezione del Cooper Hewitt, recuperare informazioni contestuali, approfondire biografie dei progettisti, processi di progettazione e materiali, guardare e condividere video e disegnare progetti.

Con un tasso di adozione del 96%, lo strumento si è rivelato estremamente accessibile, suscitando grande interesse anche tra i visitatori più anziani, grazie alla sua semplicità d'uso rispetto alle app per smartphone. Per il museo, The Pen rappresenta anche un potente strumento di analisi, fornendo dati sul coinvolgimento come la durata media della visita e le opere più apprezzate ^{10, 11}.



¹⁰ Cooper Hewitt, Designing The Pen, consultato il 15 aprile 2026. <https://www.cooperhewitt.org/new-experience/designing-pen/>

¹¹ Ruby Saha, Case Study II: Digital Engagement and Experience Design, consultato il 15 aprile 2026. <https://amt-lab.org/blog/2019/10/case-study-ii-digital-engagement-and-experience-design>



#2.2



Artlens / CMA

Connettere patrimonio fisico e digitale. Raccogliere dati e metriche

Categoria → Strumenti Digitali

Luogo → USA

Anno → 2016

Autore → Design I/O e Cleveland Museum of Art

Musei e archivi

Territorio

Breve termine

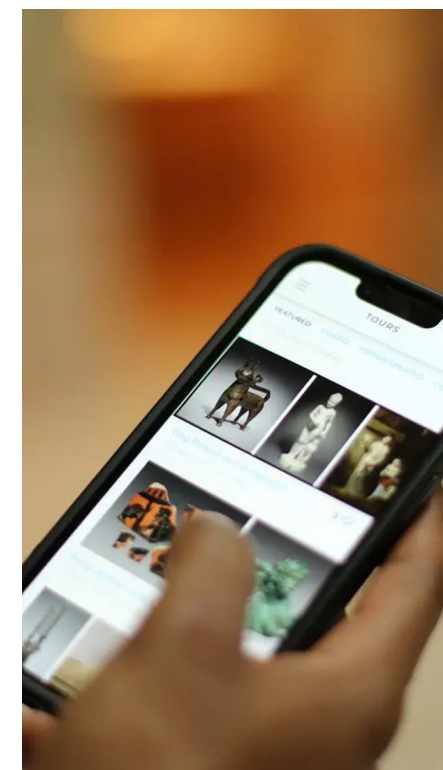
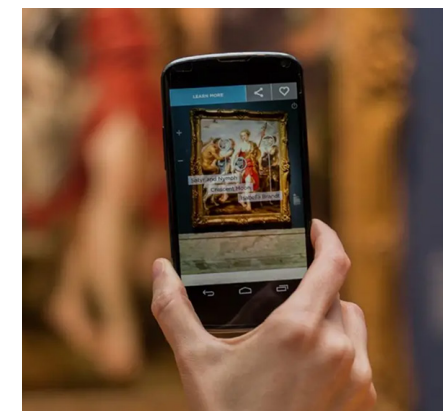
Lungo termine

ArtLens Gallery del Cleveland Museum of Art (CMA) rappresenta un ecosistema digitale integrato volto a potenziare l'engagement e la comprensione critica della collezione permanente.

L'infrastruttura, che comprende le sezioni Studio, Exhibition, Wall e l'omonima app mobile, stimola la partecipazione attiva dei visitatori attraverso un approccio esperienziale.

Elemento cardine del progetto è l'ArtLens Wall, una superficie interattiva multitouch di 12 metri basata su tecnologia MicroTile. Il dispositivo visualizza in tempo reale le opere esposte (inclusi prestiti di rilievo e manufatti in deposito), organizzandole secondo criteri tematici, cronologici o materici che ruotano dinamicamente ogni 40 secondi. Oltre alla funzione di orientamento, il Wall favorisce la personalizzazione del percorso, permettendo agli utenti di generare o scaricare tour virtuali sui propri smartphone.

L'integrazione tecnologica è garantita da un CMS che sincronizza immagini ad alta risoluzione e metadati, monitorando le preferenze del pubblico. Tramite stazioni Bluetooth, i visitatori possono salvare le opere d'interesse sull'app ArtLens. Tale interazione genera flussi di dati quantitativi (metriche di condivisione e gradimento) che alimentano un "feedback loop" essenziale per l'istituzione, permettendo al personale di analizzare il coinvolgimento e modulare i contenuti in modo adattivo rispetto alle mostre temporanee ^{12,13}.



¹² The Cleveland Museum of Arts, ArtLens Wall, consultato il 15 aprile 2026. <https://www.clevelandart.org/artlens-gallery/artlens-wall>

¹³ The Cleveland Museum of Arts, ArtLens Gallery, consultato il 15 aprile 2026. <https://www.clevelandart.org/exhibitions/artlens-gallery>





Europeana

Fornire uno spazio unico per cercare e consultare le risorse digitali

Categoria → Strumenti Digitali

Luogo → Belgio

Anno → 2008

Autore → Commissione Europea

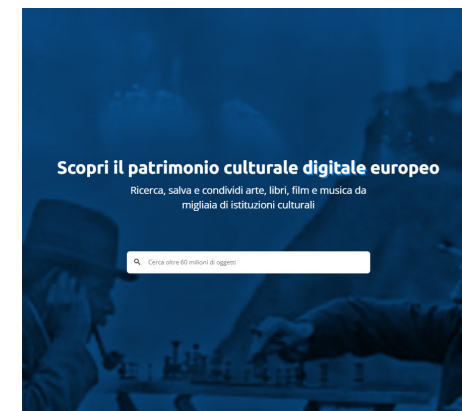
Musei e archivi

Territorio

Breve termine

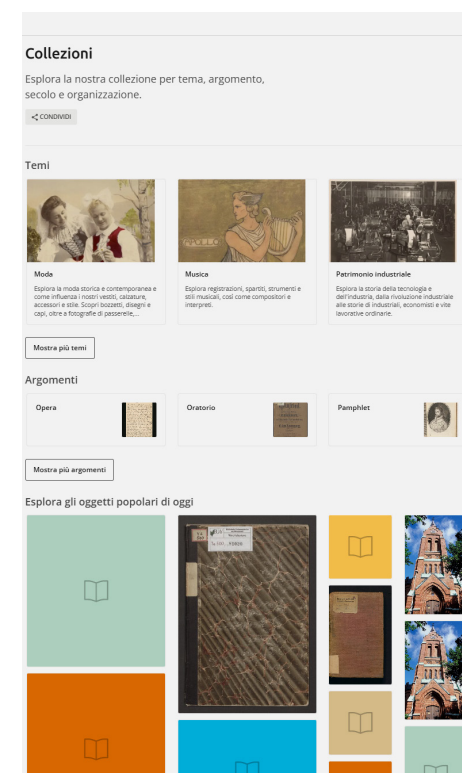
Lungo termine

Europeana costituisce l'infrastruttura digitale di riferimento dell'Unione Europea per l'accesso al patrimonio culturale sovranazionale, integrando le risorse di migliaia di istituzioni tra cui musei, biblioteche e archivi. Sotto il profilo architettonico, la piattaforma opera secondo un modello decentralizzato: non archivia direttamente gli oggetti digitali, ma funge da hub per i metadati e le anteprime, reindirizzando l'utente ai portali dei fornitori di dati per la consultazione completa.



Un pilastro fondamentale del progetto è la gestione dei diritti e della proprietà intellettuale. Europeana garantisce trasparenza sulle licenze d'uso, promuovendo il libero riutilizzo di milioni di risorse ad alta risoluzione tramite open license. Parallelamente alle funzioni di ricerca, la piattaforma persegue strategie di valorizzazione mediante contenuti editoriali (mostre virtuali e gallerie tematiche) volti a contestualizzare il patrimonio digitale per il pubblico globale.

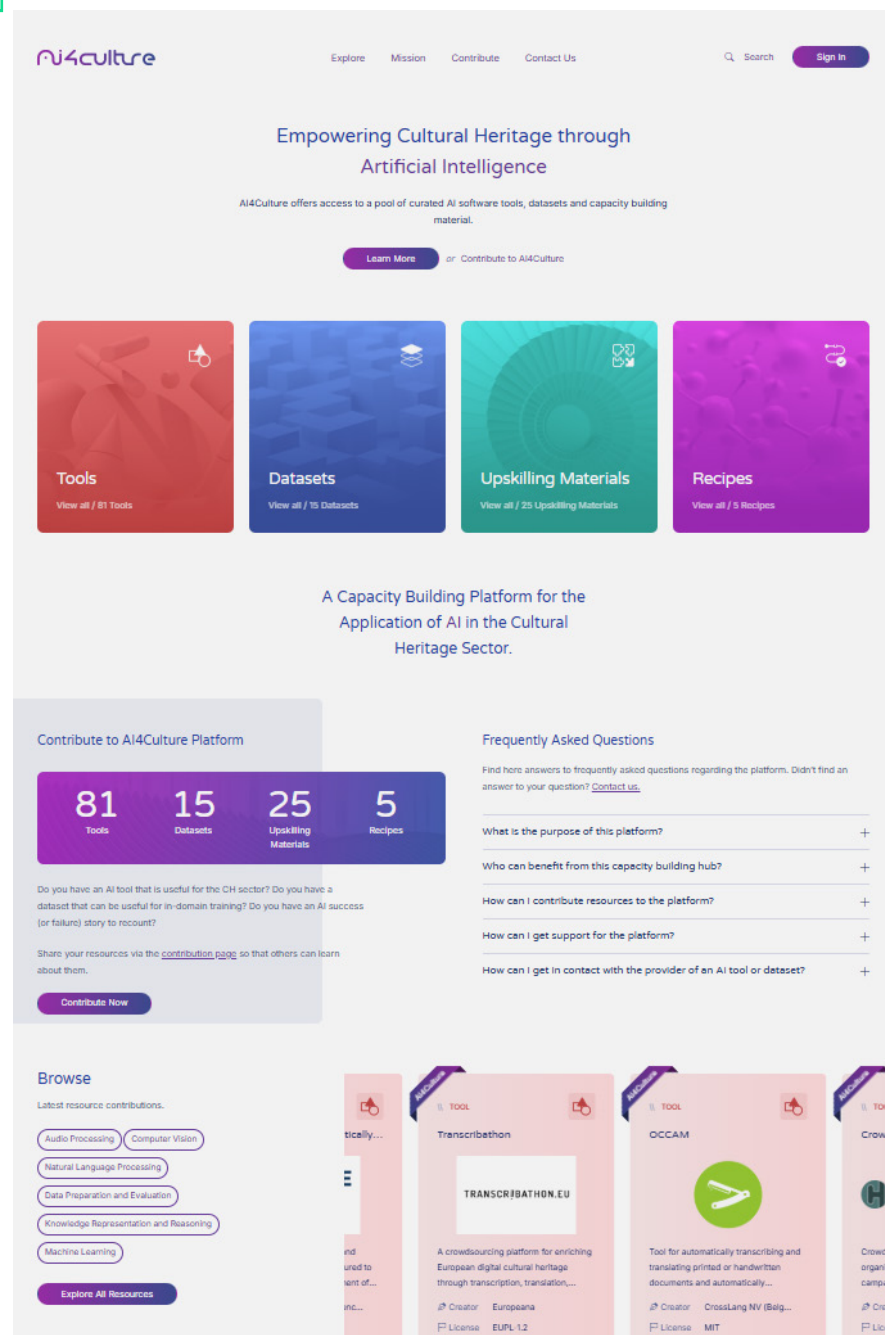
La governance è affidata a una fondazione; cruciale è il ruolo degli aggregatori nazionali e tematici, intermediari tecnici responsabili dell'interoperabilità del sistema, che assicurano la normalizzazione dei dati e l'applicazione degli standard qualitativi necessari per il trasferimento automatizzato verso il portale europeo. In questo quadro, CulturalItalia riveste il ruolo di aggregatore certificato per il patrimonio culturale italiano, garantendo il corretto flusso di dati verso l'ecosistema digitale europeo^{14,15}.



¹⁴ Europeana, Home, consultato il 15 aprile 2026. <https://www.europeana.eu/it>
¹⁵ Cultura Italia, Europeana, consultato il 15 aprile 2026. <https://www.culturalitalia.it/europeana/>



#2.4



AI4Culture

Rendere più efficienti le istituzioni culturali attraverso l'impiego dell'AI

Categoria → *Strumenti Digitali*

Luogo → *Belgio*

Anno → *2023*

Autore → *Commissione Europea*

Musei e archivi

Territorio

Breve termine

Lungo termine

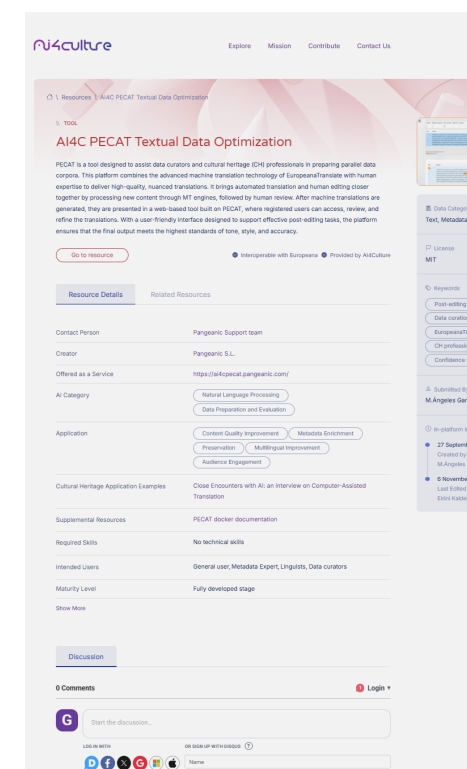
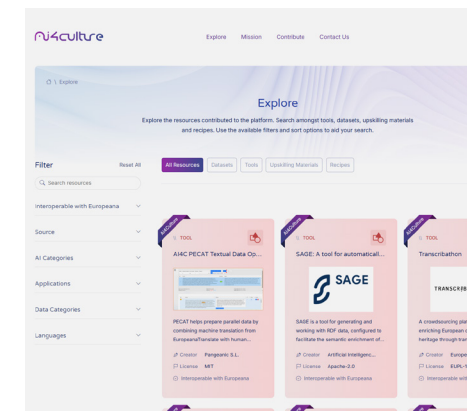
AI4Culture si configura come un'infrastruttura tecnica finalizzata all'implementazione pratica dell'intelligenza artificiale nel campo dei beni culturali. La piattaforma aggrega risorse concrete per la digitalizzazione avanzata, articolandosi attorno a tre elementi principali: strumenti software, dataset specialistici e materiali formativi.

In primo luogo, il portale ospita strumenti software IA già configurati e pronti per essere integrati nei flussi di lavoro degli enti istituzionali. Questi applicativi automatizzano compiti manuali onerosi, come la trascrizione di manoscritti, il riconoscimento visivo degli oggetti o la traduzione multilingue, ottimizzando la gestione documentale.

A supporto, AI4Culture fornisce dataset di addestramento e test, essenziali per la validazione di modelli algoritmici specifici per il patrimonio culturale, con standard di accuratezza superiori rispetto ai modelli generalisti.

L'offerta è integrata da una sezione dedicata all'upskilling, che include documentazione tecnica e linee guida utili a potenziare le competenze, fornendo esempi di implementazioni di successo che fungono da riferimento per nuovi progetti.

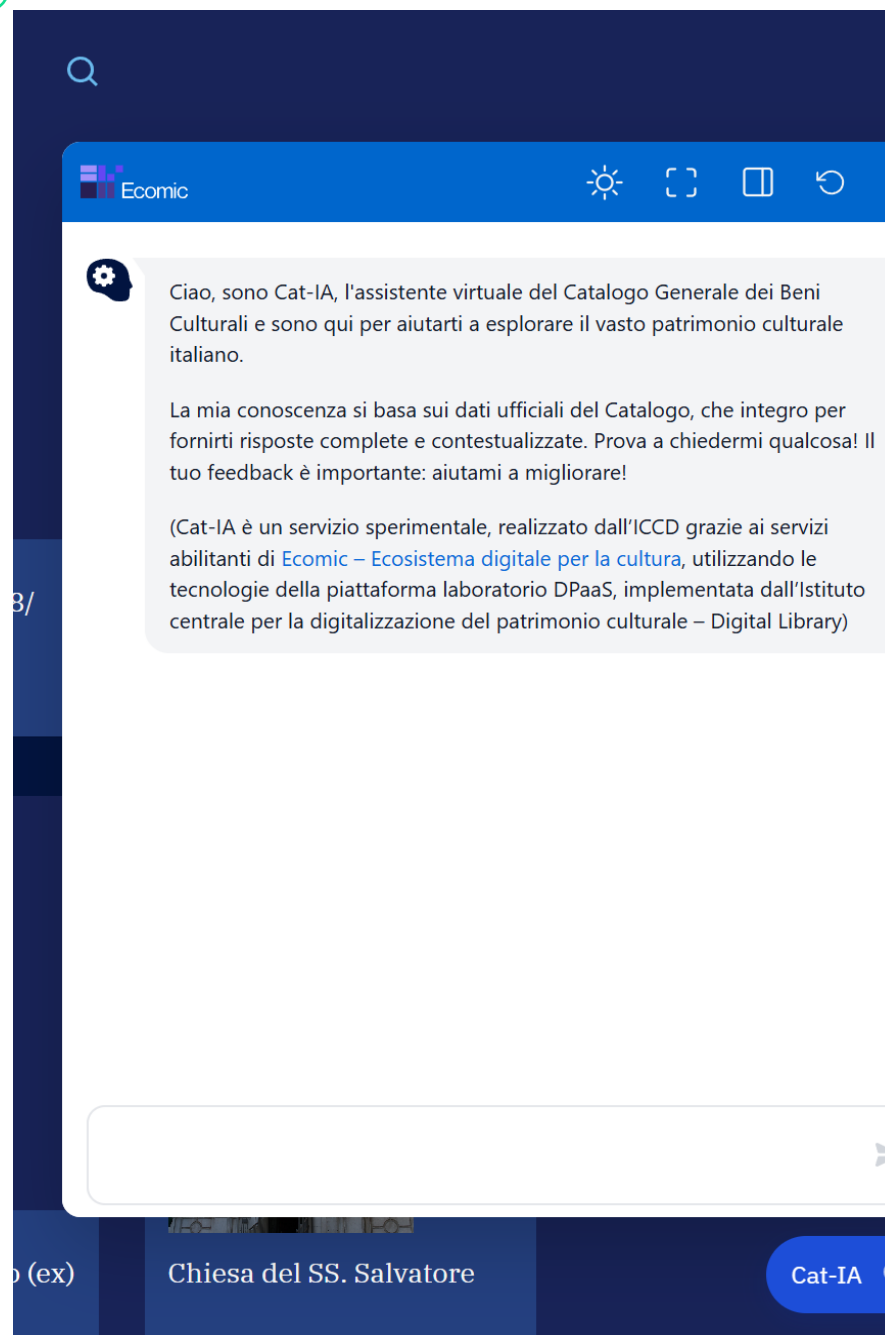
Infine, la piattaforma funge da mediatore tra fornitori di risorse IA e istituzioni culturali, permettendo di arricchire le collezioni con informazioni generate algoritmicamente e di implementare nuove forme di interazione digitale ^{16, 17}.



¹⁶ AI4Culture, Home, consultato il 15 aprile 2026. <https://ai4culture.eu/>

¹⁷ Europeana Pro, AI4Culture platform, consultato il 15 aprile 2026. <https://pro.europeana.eu/page/ai4culture-platform>





Cat-IA

Integrare l'IA per semplificare l'accessibilità delle risorse

Categoria → Strumenti Digitali

Luogo → Italia

Anno → 2025

Autore → ICCD e Ecomic

Musei e archivi

Breve termine

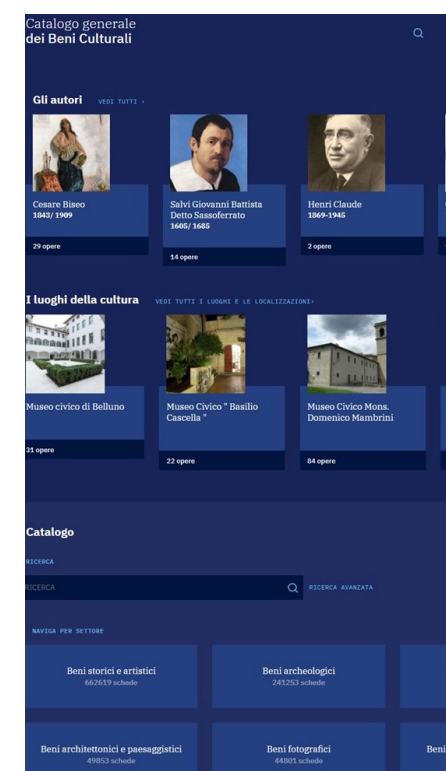
Territorio

Lungo termine

Cat-IA rappresenta una sperimentazione avanzata nel campo degli agenti conversazionali applicati al Catalogo Generale dei Beni Culturali. Sviluppato in sinergia tra l'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione (ICCD) e la Digital Library, il progetto risponde alla necessità di ottimizzare la consultazione di una base dati complessa, superando criticità ricorrenti quali: la frammentazione dei cataloghi, la difficoltà di accesso alle informazioni e l'assenza di strumenti intelligenti per la navigazione semantica.

Lo strumento adotta un approccio ibrido basato sull'intelligenza artificiale generativa, permettendo un'interazione attraverso un linguaggio naturale che svincola l'utente dalla conoscenza tecnica dell'architettura dei dati. Attraverso la comprensione del contesto e una navigazione semantica, Cat-IA è in grado di elaborare risposte dettagliate e di suggerire percorsi di ricerca personalizzati, adattandosi dinamicamente alle esigenze dell'interlocutore.

Dal punto di vista funzionale, l'agente facilita l'esplorazione del patrimonio attraverso aggregazioni tematiche (relative ad autori o luoghi della cultura) e l'erogazione di informazioni contestuali arricchite da collegamenti trasversali. In sintesi, Cat-IA agisce come un mediatore intelligente che trasforma il Catalogo in un ecosistema informativo accessibile e intuitivo, ridefinendo il rapporto tra l'utente e la risorsa digitale e promuovendo una fruizione consapevole del vasto patrimonio dei beni culturali italiani^{18, 19}.



¹⁸ ICCD, Cat-IA: l'intelligenza artificiale al servizio del Catalogo generale dei beni culturali, consultato il 15 aprile 2026. <http://www.iccd.beniculturali.it/it/150/archivio-news/5436/>

¹⁹ Luigi Cerullo e Antonella Negri, Ecomic, ecosistema digitale per la cultura, Roma, Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale, 2026, p. 173



“Come comunicare efficacemente il valore dei musei e degli archivi d’impresa al pubblico esterno?”

#3 Comunicazione

Da un’analisi qualitativa effettuata sui siti web ufficiali dei musei e degli archivi d’impresa piemontesi è emerso che circa il 62% di questi enti non dispone di un profilo sui social media, mentre il 38% è presente su 2 o più piattaforme. Questo si traduce in un divario nella comunicazione verso il pubblico esterno con, di conseguenza, ricadute negative sul numero di visitatori.

Inoltre, analizzando la relazione tra i distretti produttivi piemontesi e la presenza di musei e luoghi della formazione ad essi correlati è possibile notare come spesso questi non coincidano. Una comunicazione efficace sul legame tra la storia delle imprese e con quella del territorio permetterebbe di rafforzare il senso di appartenenza dei cittadini/comunità e di avvicinare sempre più persone al museo/archivio d’impresa.

Infine, la maggior parte degli archivi d’impresa presenti in Piemonte sono caratterizzati da un basso livello di accessibilità e comunicazione verso il pubblico esterno. Così facendo, gran parte del patrimonio storico conservato in questi luoghi rischia di passare inosservato.





A scuola d'impresa

Stabilire un legame con i giovani attraverso percorsi formativi

Categoria → *Iniziativa*

Luogo → *Italia*

Anno → *2024*

Autore → *Museimpresa e LIUC Heritage Hub*

Musei e archivi



Territorio

Breve termine



Lungo termine

Il progetto nasce dall'incontro tra Museimpresa e la LIUC Heritage Hub, con il prezioso contributo dell'Archivio del cinema industriale e della comunicazione d'impresa. L'idea alla base dell'iniziativa è semplice ma allo stesso tempo ambiziosa: portare gli studenti delle scuole superiori direttamente dentro la storia produttiva del Paese, usando come aule straordinarie i luoghi autentici dove quella storia viene custodita, valorizzata e raccontata ogni giorno, in un dialogo costante tra passato industriale e presente formativo.

Riconosciuto ufficialmente come percorso PCTO e di Orientamento, il progetto si sviluppa nell'arco di alcuni mesi, da ottobre ad aprile, alternando una fase teorica online, con video e contenuti interattivi appositamente sviluppati dall'Università Cattaneo, a un'esperienza diretta e coinvolgente presso un museo o archivio aziendale. Qui gli studenti non sono semplici visitatori passivi ma protagonisti attivi, chiamati a realizzare un project work originale che risponda a esigenze concrete dell'impresa partner. Un'esperienza formativa e altamente stimolante che mette alla prova creatività, capacità di lavoro di gruppo e sensibilità verso il ricco patrimonio culturale d'impresa.

La prima edizione, relativa all'anno scolastico 2023-2024, ha coinvolto ben 928 studenti, 40 scuole distribuite in 12 regioni italiane e 31 tra musei e archivi aziendali: numeri significativi che confermano come la cultura d'impresa possa diventare un potente strumento educativo per le nuove generazioni^{20, 21}.



²⁰ Museimpresa, Per le scuole, consultato il 10 aprile 2026. https://museimpresa.com/per_le_scuole/

²¹ LIUC, Orientamento, consultato il 16 aprile 2026. <https://www.liuc.it/orientamento/presentazione-progetto-a-scuola-dimpresa-litalia-nei-nostri-musei-e-archivi-dimpresa/>





IED x Fila Museum

Stabilire un legame con i giovani attraverso percorsi formativi

Categoria → *Iniziativa*

Luogo → *Italia*

Anno → *2021*

Autore → *Fondazione FILA Museum e IED*

Musei e archivi

Territorio

Breve termine

Lungo termine

La collaborazione tra lo IED di Torino e la Fondazione FILA Museum a Biella definisce un modello metodologico innovativo in cui il patrimonio storico, in questo caso quello rappresentato dallo sportswear, diventa un elemento d'indagine multidisciplinare che coinvolge attivamente la sociologia dello sport, l'evoluzione del costume e le pratiche di conservazione archivistica.

Attraverso il progetto di ricerca "IED Torino x Fondazione FILA Museum", dieci gruppi di studenti hanno avuto come obiettivo primario quello di rivoluzionare il concetto tradizionale di museo aziendale, sviluppando così visioni alternative e originali, in grado di spezzare le logiche consolidate dietro alle modalità espositive e a quelle legate all'interazione diretta con il pubblico.

L'elevato valore esecutivo, insieme all'originalità dei concept proposti, ha dimostrato chiaramente come l'incorporazione di linguaggi estetici esterni sia in grado di trasformare radicalmente la percezione dello spazio museale, offrendo soluzioni inedite e particolarmente idonee alla valorizzazione dell'identità del brand in un contesto contemporaneo e in continua evoluzione.

Questa contaminazione creativa trasforma il racconto del patrimonio storico aziendale in un vero e proprio ecosistema narrativo dinamico, capace di intercettare le sensibilità estetiche attuali e di trasformare l'eredità storica in un dialogo rilevante, coinvolgente e accessibile all'intera collettività²².



²² Fondazione Fila Museum, Blog, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.fondazionefila.com/blog/ied-torino-x-fondazione-fila-museum/>





Archivio Storico Barilla

Agevolare l'accesso al patrimonio per trasformarlo in risorsa

Categoria → Strumenti Digitali

Luogo → Italia

Anno → 1987

Autore → Barilla

Musei e archivi

Territorio

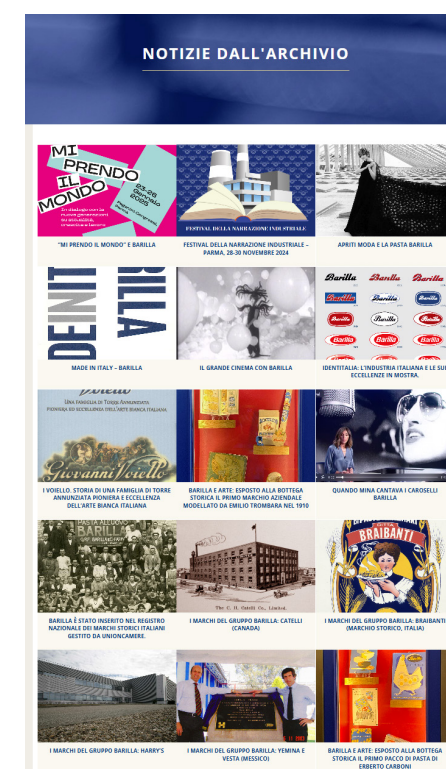
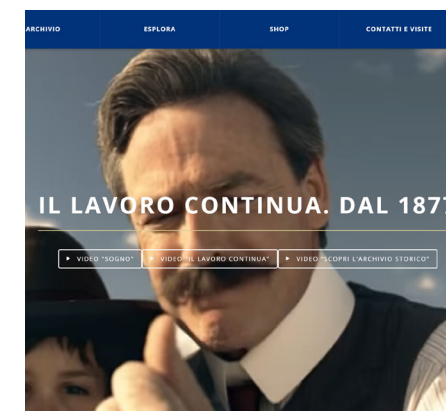
Breve termine

Lungo termine

L'Archivio Storico Barilla rappresenta un modello di riferimento importante per quanto riguarda la cura nella gestione digitale del patrimonio storico dell'azienda. La piattaforma web è interamente ad accesso libero e gratuito, conta oltre 60.000 documenti e migliaia di contenuti ad alta risoluzione, come i manifesti d'epoca e le produzioni cinematografiche pubblicitarie firmate da grandi maestri quali Fellini e Lynch, testimonianza di un legame duraturo e privilegiato tra impresa e cultura visiva italiana.

Il portale pone le sue basi su un'interfaccia UI/UX appositamente progettata per evitare il disorientamento tipico dei grandi database. In questo viaggio, l'utente viene invitato a seguire i percorsi definiti "Focus", che trasformano i dati tecnici in narrazioni coinvolgenti sulla famiglia, la storia del logo e l'evoluzione dei consumi nel corso dei decenni, restituendo un racconto corale e stratificato dell'identità aziendale nel tempo. Questo approccio assolve una duplice funzione: da un lato preserva la memoria collettiva nazionale, dall'altro consolida l'immagine di un brand che pone al centro della propria identità i valori della continuità e della qualità, elementi imprescindibili per il consumatore contemporaneo.

In questa visione, l'archivio cessa di essere un deposito statico per diventare una piattaforma dinamica, capace di rappresentare uno strumento per l'innovazione, coltivando allo stesso tempo la tradizione e le proprie radici²³.



²³ Archivio Storico Barilla, Archive, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.archivistoricobarilla.com/en/archive/the-barilla-historic-archive/>





Shift (EU)

Progetto come modello di fruizione inclusiva

Categoria → *Strumenti Digitali*

Luogo → *Romania*

Anno → *2022*

Autore → *Software Imagination & Vision*

Musei e archivi

Territorio

Breve termine

Lungo termine

Il progetto SHIFT (MetamorphoSis of cultural Heritage Into augmented hypermedia assets For enhanced accessibiliTy and inclusion), finanziato dal programma Horizon Europe all'interno dell'Unione Europea, coinvolge 13 partner tra musei, università e associazioni di persone con disabilità provenienti da diversi Paesi europei.

SHIFT ha come obiettivo principale quello di trasformare i beni culturali in risorse accessibili a tutti, con un'attenzione specifica alle disabilità sensoriali, attraverso 4 toolkit tecnologici basati su Intelligenza Artificiale e Machine Learning, in grado di affrontare in modo integrato le barriere percettive e cognitive che ancora oggi limitano la piena fruizione del patrimonio.

Il primo, un toolkit audio, genera narrazioni multilingue; il secondo, un toolkit visivo, è in grado di produrre descrizioni testuali dettagliate sulle opere; il terzo, un toolkit tattile, permette di esplorare digitalmente gli oggetti attraverso l'utilizzo di guanti aptici; infine, l'ultimo si occupa della gestione dei diritti digitali. L'intero sistema è stato testato in contesti reali, come il Museo di Knjaževac in Serbia, e ha visto il coinvolgimento diretto di utenti con disabilità visive e intellettive, al fine di validarne concretamente l'efficacia.

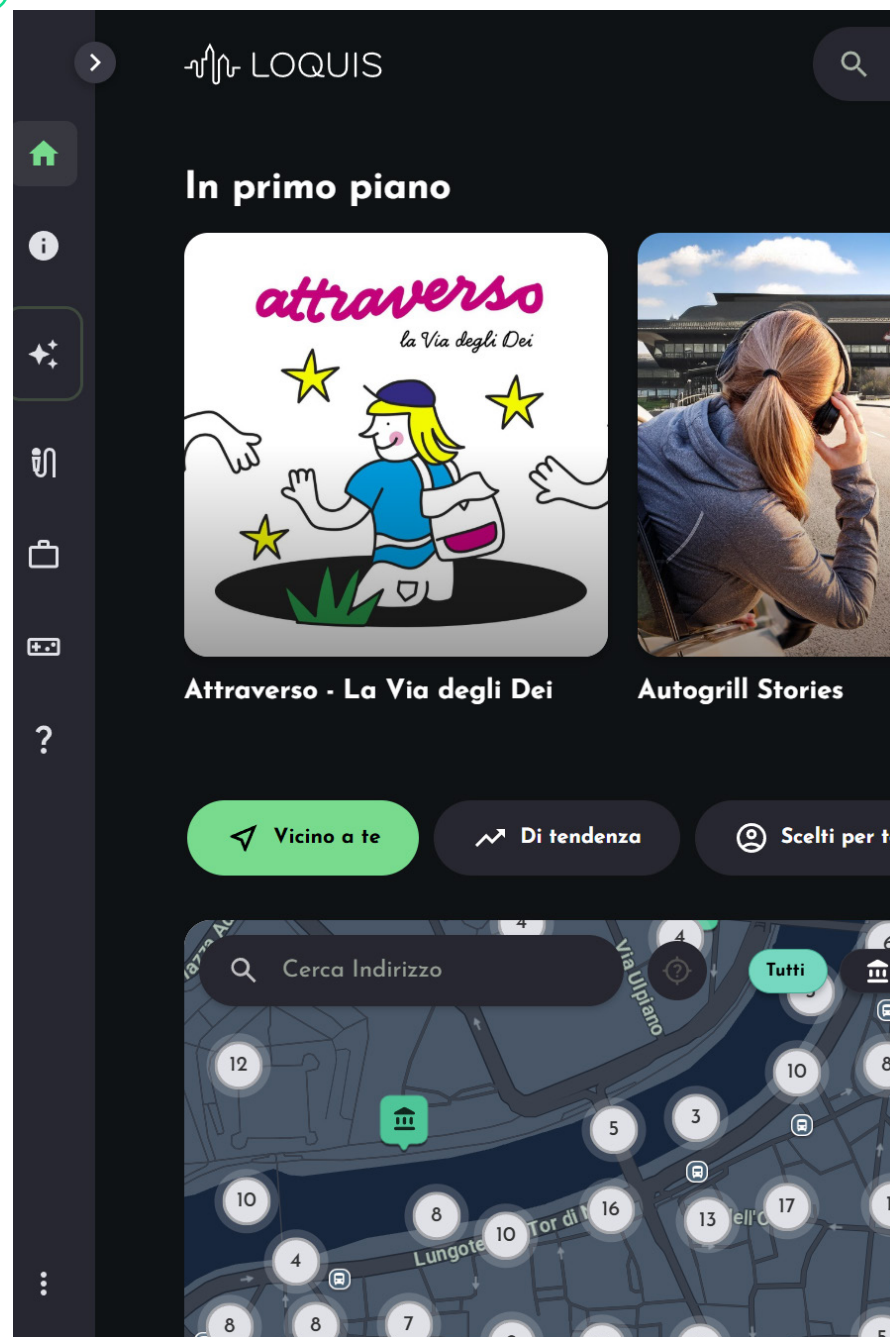
Questo approccio dimostra come la co-creazione con le comunità rappresenti un elemento fondamentale per abbattere le barriere archivistiche e museali, restituendo al patrimonio la sua funzione di bene comune, pienamente fruibile dall'intero pubblico ^{24, 25}.



²⁴ Shift Europe, About, consultato il 10 aprile 2026. <https://shift-europe.eu/about-the-project/>

²⁵ EU Tourism Platform, Projects, consultato il 10 aprile 2026. https://transition-pathways.europa.eu/tourism/projects/shift-enhancing-cultural-heritage-through-digital-innovation?utm_source





Loquis

*Digitalizzare per connettere
attraverso il potere della voce*

Categoria → *Contenuti Digitali*

Luogo → *Italia*

Anno → *2018*

Autore → *Bruno Pellegrini*

Musei e archivi

Territorio

Breve termine

Lungo termine

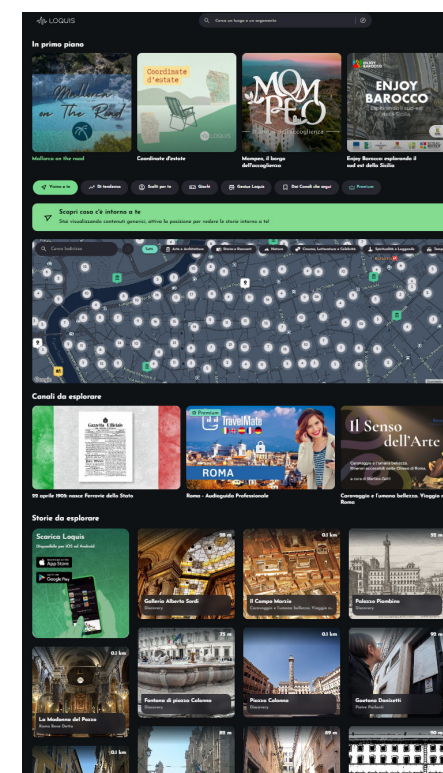
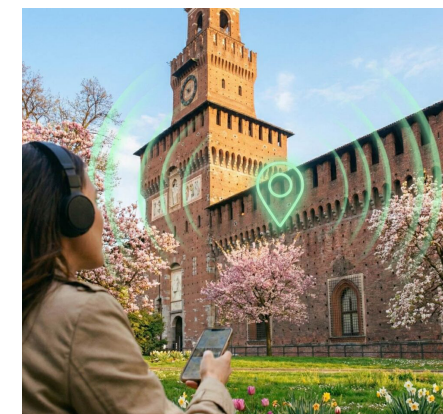
Loquis è una piattaforma di travel podcasting, dove ogni contenuto audio è correlato a un punto preciso sulla mappa (podcasting geolocalizzato), pensata per accompagnare l'utente lungo il proprio percorso di scoperta.

Dal punto di vista dell'utente, l'utilizzo è estremamente intuitivo. Una volta aperta l'applicazione e attivata la geolocalizzazione, il sistema riconosce la posizione del viaggiatore. Mentre ci si muove (a piedi, in auto o in bicicletta) l'app suggerisce o riproduce automaticamente dei brevi racconti (chiamati "loquis") relativi a ciò che si ha intorno.

Questo approccio permette una fruizione in cui l'utente non deve restare incollato allo schermo per leggere informazioni, ma può tenere lo sguardo sul paesaggio circostante, ascoltando curiosità, fatti storici o aneddoti legati a quel monumento o a quella piazza specifica.

Un altro aspetto fondamentale è la natura aperta della piattaforma. Loquis non è solo un contenitore di contenuti professionali realizzati da enti o guide esperte, ma è anche uno strumento di storytelling diffuso e partecipativo. Chiunque può registrare e "agganciare" un audio a un luogo, contribuendo a creare un mosaico di testimonianze che spaziano dalla storia ufficiale alle leggende locali tramandate nel tempo.

Loquis rappresenta un ponte tra il mondo digitale e lo spazio fisico, rendendo la tecnologia uno strumento capace di arricchire la realtà invece di sostituirla, restituendo centralità all'esperienza diretta del luogo ^{26, 27}.



²⁶ Loquis, Cos'è Loquis?, consultato il 16 aprile 2026. <https://www.loquis.com/it/che-cosa-e-loquis>

²⁷ Pierangelo Soldavini, Loquis, un mondo di storie in podcast, Milano, Il Sole 24 Ore, 2025





È sempre domenica

Valorizzare il patrimonio e il rapporto col pubblico tramite media digitali

Categoria → *Contenuti Digitali*

Luogo → *Italia*

Anno → *2025*

Autore → *Barilla e Chora Media*

Musei e archivi

Territorio

Breve termine

Lungo termine

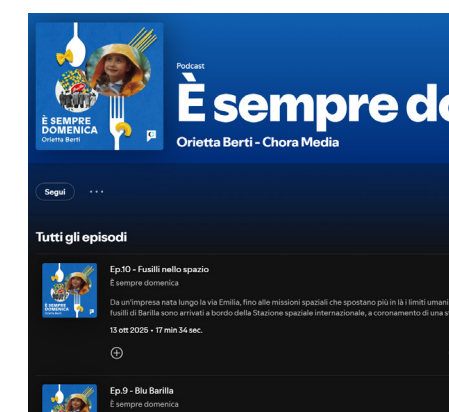
La serie podcast “È sempre domenica”, prodotta dall’Archivio Storico Barilla in collaborazione con Chora Media, costituisce un esempio significativo di valorizzazione del patrimonio storico d’impresa attraverso le metodologie del digital storytelling. Il progetto, articolato in dieci episodi, si propone di traslare il patrimonio materiale e documentale dell’archivio d’impresa in una dimensione narrativa sonora, rendendo la memoria un bene accessibile e dinamico.

Sotto il profilo metodologico, l’iniziativa adotta il podcasting, in quanto strumento capace di superare la staticità della conservazione archivistica tradizionale.

Il progetto punta ad integrare l’evidenza storica (derivante dall’analisi di oggetti, campagne pubblicitarie e documenti d’archivio) con una narrazione divulgativa che connette il patrimonio archivistico ai mutamenti della società italiana nel corso del tempo.

I valori cardine del progetto risiedono nella preservazione della memoria collettiva e nella costruzione di un’identità condivisa. La serie non si limita alla comunicazione del passato dell’impresa, ma utilizza il tema del consumo alimentare per analizzare l’evoluzione dei costumi, della comunicazione e del design in Italia.

In conclusione, “È sempre domenica” dimostra come la sinergia tra risorse d’archivio e nuove tecnologie della comunicazione possa trasformare l’archivio stesso in una risorsa viva, ridefinendo il ruolo sociale dell’impresa come custode di cultura ^{28, 29}.



²⁸ Barilla Group, “È Sempre Domenica”: il podcast del Gruppo Barilla che racconta il costume italiano con Orietta

²⁹ Berti, Gabriele Salvatores, Enrico Brizzi e altri protagonisti della cultura pop, consultato il 16 aprile 2026. <https://www.barillagroup.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/e-sempre-domenica-podcast/>



#3.7



La mia Olivetti

*Dare voce alla memoria orale
collettiva attraverso media digitali*

Categoria → *Contenuti Digitali*

Luogo → *Italia*

Anno → *2022*

Autore → *Fondazione Adriano Olivetti*

Musei e archivi

Territorio

Breve termine

Lungo termine

Il progetto “La mia Olivetti” si configura come un’iniziativa partecipativa finalizzata alla raccolta, conservazione e valorizzazione delle testimonianze della comunità legata alla storia industriale olivettiana. L’obiettivo è la strutturazione di una memoria collettiva dinamica, capace di trasformare le narrazioni individuali in beni archivistici consultabili pubblicamente. Il progetto opera su una duplice dimensione: un presidio fisico presso il Visitor Centre di Ivrea, dedicato alla registrazione e consultazione delle fonti, e un’avanzata infrastruttura digitale.

Sotto il profilo metodologico, il valore dell’operazione risiede nell’integrazione tra fonti orali inedite e patrimonio documentale preesistente. Questo dialogo tra “immagini, oggetti e parole” favorisce la costruzione di una memoria attiva, in cui l’eredità industriale del XX secolo funge da catalizzatore per le prospettive di sviluppo futuro del territorio, rafforzata dal coinvolgimento intergenerazionale e scolastico.

Dal punto di vista tecnologico, la piattaforma digitale si distingue per un sistema di auto-indicizzazione e un database interrogabile mediante tag semantici generati algebricamente, che permette di estrapolare contenuti, elaborare percorsi di ricerca personalizzati e salvare i contenuti in playlist da condividere. Questa architettura agevola l’analisi storiografica e abilita nuove forme di engagement, rendendo il patrimonio Olivetti una risorsa flessibile, orientata alla condivisione e alla costruzione di consapevolezza^{30, 31}.



³⁰ Barilla Group, “È Sempre Domenica”: il podcast del Gruppo Barilla che racconta il costume italiano con Orietta

³¹ Berti, Gabriele Salvatores, Enrico Brizzi e altri protagonisti della cultura pop, consultato il 16 aprile 2026. <https://www.barillagroup.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/e-sempre-domenica-podcast/>



#3.8



Belongings

Dare voce agli oggetti attraverso media digitali

Categoria → Installazioni

Luogo → Danimarca

Anno → 2026

Autore → Cecilie W. Falkenstrøm e Danish Design Center

Musei e archivi

Territorio

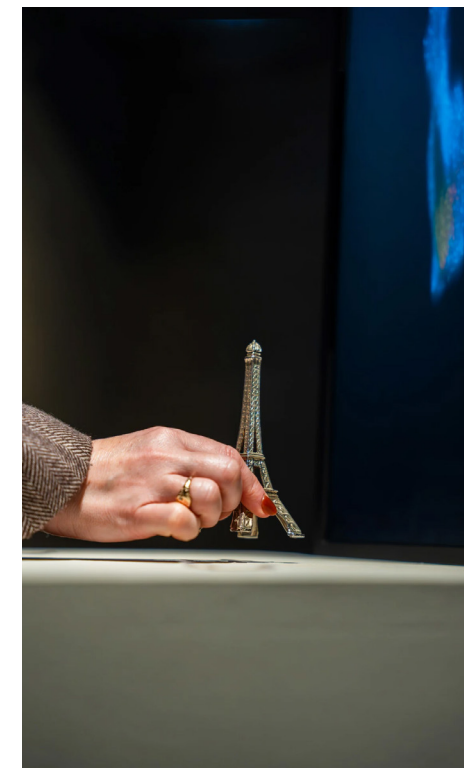
Breve termine

Lungo termine

“Belongings: Affection as a Design Strategy” è un’installazione esposta al Designmuseum Danmark di Copenhagen, sviluppata dal Danish Design Center in collaborazione con l’artista Cecilie Waagner Falkenstrøm. Il progetto riflette sul rapporto tra persone e oggetti, ponendo al centro l’attaccamento emotivo come strumento di sostenibilità.

Il punto di partenza è una domanda apparentemente semplice: e se il vero problema della sostenibilità non fosse tanto ciò che consumiamo, quanto il fatto che non ci affezioniamo più a ciò che possediamo? Il progetto ridefinisce così il vocabolario della sostenibilità, affiancando alle categorie tradizionali (materiali, processi produttivi, riciclo) una dimensione relazionale: cura, uso prolungato e legame affettivo con gli oggetti. L’esperienza centrale invita i visitatori a portare un oggetto personale, vissuto e carico di storia, che viene posto su un piedistallo e, grazie all’intelligenza artificiale, prende voce. L’AI non rende l’oggetto “intelligente” in senso tecnico, ma gli attribuisce una voce capace di raccontare una storia mai standardizzata, rendendo visibile ciò che il consumo contemporaneo tende a cancellare. Le conversazioni confluiscono in un archivio digitale collettivo, memoria condivisa dell’esperienza.

“Belongings” sostiene che la longevità degli oggetti dipende non solo dalla qualità dei materiali, ma dalla qualità delle relazioni che si instaurano con essi, contribuendo a una cultura del consumo più consapevole e circolare ^{32,33}.



³² Design Museum Denmark, Belongings: Affection as a Design Strategy, consultato il 12 maggio 2026. <https://designmuseum.dk/en/exhibition/laboratorium-foersom-hiort-lorentzen-2/>

³³ Belongings, Archive, consultato il 12 maggio 2026. <https://www.belongings.dk/archive>



#4 Frammentazione

“Come abbattere il senso di isolamento e scarsa considerazione dei musei e degli archivi d’impresa più piccoli e meno strutturati?”

Il 40% dei soggetti intervistati attraverso il questionario alla domanda su quali potenzialità e/o criticità individuassero all'interno del panorama museale piemontese ha evidenziando la propria percezione di isolamento, scarsa considerazione e poca sinergia sia tra enti museali e istituzioni sia tra enti museali e cittadini.

Inoltre, il Museo della Plastica Cannon-Sandretto dichiara: “Criticità apparentemente nessuna, Potenzialità diverse. Il nostro Museo a Pont Canavese è molto “fuori mano”, occorre molta voglia per venirlo a visitare. Siamo aperti solo alla domenica pomeriggio, da Pasqua a Ognissanti.”

Queste affermazioni mettono in luce un altro nodo cruciale, ovvero il fatto che spesso il museo/archivio d'impresa non è un elemento d'interesse tale da giustificare uno spostamento ad hoc da parte delle persone.



#4.1



Motor Valley Passport

Integrare meccaniche ludiche per aumentare il coinvolgimento

Categoria → *Iniziativa*

Luogo → *Italia*

Anno → *2019*

Autore → *Motor Valley*

Musei e archivi

Territorio

Breve termine

Lungo termine

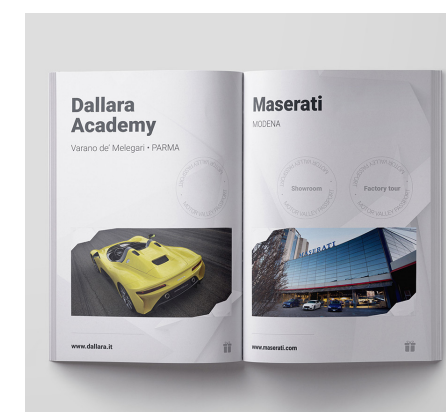
Il Motor Valley Passport è un diario di viaggio di 50 pagine, formato 10x15 cm, che presenta i luoghi dei motori della Motor Valley dell'Emilia-Romagna e che accompagnerà i visitatori nel proprio viaggio alla scoperta della regione.

L'oggetto non si limita a fungere da guida, ma agisce come un dispositivo di gamification analogica volto a incentivare la mobilità all'interno del distretto motoristico emiliano-romagnolo.

Dal punto di vista pratico, il passaporto è acquistabile a un costo nominale presso gli uffici di informazione turistica o i bookshop dei principali musei della rete. Il suo funzionamento si basa sulla meccanica del check-in fisico: il visitatore, recandosi presso una delle oltre trenta tappe ufficiali (che comprendono musei d'impresa, collezioni private e autodromi internazionali) riceve un timbro ufficiale che attesta il passaggio.

L'efficacia di tale strumento risiede nella sua capacità di trasformare la fruizione culturale in un percorso strutturato a premi. Al raggiungimento di specifiche soglie di timbrature, il possessore accede a benefit tangibili, quali riduzioni tariffarie, agevolazioni negli store o il diritto a ritirare gadget esclusivi durante i grandi eventi del distretto.

Oltre all'aspetto ludico, il passaporto assolve a una funzione documentale e affettiva: una volta completato, si trasforma in un vero e proprio archivio personale della propria esperienza di viaggio nella regione ³⁴.



³⁴ Motor Valley, Motor Valley Passport, consultato il 16 aprile 2026. <https://www.motorvalley.it/en/motor-valley-passport/>



#4.2



MAT / Manresa

*Integrare governance e paesaggio
per connettere imprese e società*

Categoria → *Iniziativa*

Luogo → *Spagna*

Anno → *2019*

Autore → *Ajuntament de Manresa*

Musei e archivi

Territorio

Breve termine

Lungo termine

Il Museu de l'Aigua i el Textil (MAT) di Manresa rappresenta uno dei modelli più esemplari di come un museo d'impresa possa superare i propri confini fisici per trasformare, e di conseguenza trainare, la cultura di un'intera regione, diventando un punto di riferimento riconosciuto a livello nazionale e internazionale.

Situato in antichi depositi idrici monumentali di grande valore architettonico, il museo basa la propria efficacia su tre pilastri strategici. Il primo riguarda la gestione di un patrimonio diffuso, che trasforma il canale medievale Sèquia in un itinerario narrativo di 26 km tra natura e storia, capace di coinvolgere il visitatore in un'esperienza immersiva e continua. Il secondo pilastro è rappresentato dall'affiliazione al sistema nazionale MNACTEC (Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya), che garantisce visibilità e stabilità istituzionale attraverso una rete di 28 centri industriali distribuiti sul territorio regionale. Il terzo pilastro consiste in una governance partecipativa, gestita da una fondazione che mette insieme l'azienda idrica, il comune e l'università, e che sostiene come l'istituzione non si limiti a fungere da veicolo di comunicazione aziendale, ma svolga anche un ruolo attivo di centro educativo ambientale e sociale al servizio della comunità.

Questa visione sistemica permette di abbattere le barriere dell'isolamento museale, convertendo l'eredità industriale in un valore condiviso e in un autentico fattore di sviluppo identitario per l'intero territorio catalano ^{35, 36}.



³⁵ Parc de la Séquia, Home, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.parcdelasequia.cat/museu-de-laigua-i-el-textil/>

³⁶ Water museums, Network, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.watermuseums.net/network/museu-de-la-tecnica-de-manresa-parc-de-la-sequia/>





ERIH

*Connettere per trasformare
frammenti in un sistema narrativo*

Categoria → Strumenti digitali

Luogo → Germania

Anno → 2005

Autore → German Society for Industrial Culture

Musei e archivi

Territorio

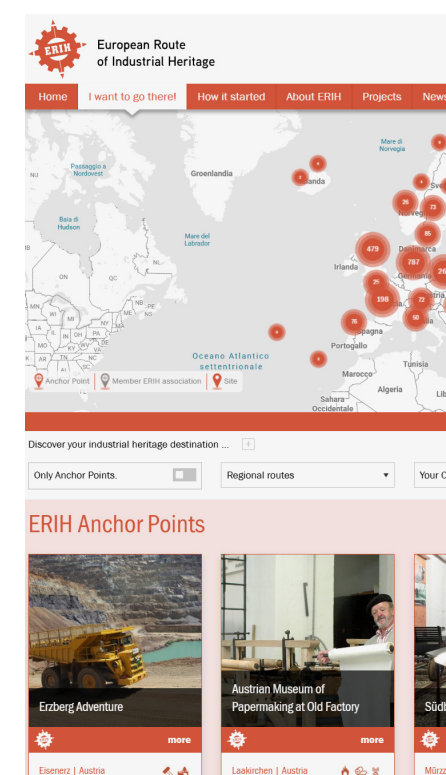
Breve termine

Lungo termine

La configurazione delle reti nel panorama museale europeo contemporaneo nasce dalla necessità di superare la frammentazione dell'offerta culturale, trasformando i singoli siti in nodi interconnessi di un sistema territoriale. Il modello alla base della European Route of Industrial Heritage (ERIH) rappresenta l'apice di questa visione, operando come un'organizzazione "ombrello" che connette oltre 1.850 siti in 47 paesi, l'obiettivo è quello di narrare la Rivoluzione Industriale come la forza identitaria che ha trasformato l'intero continente.



L'efficacia di questa rete risiede nella struttura gerarchica e tematica che agevola l'orientamento al visitatore e va inoltre a valorizzare le peculiarità locali all'interno di un brand europeo. Il cuore del sistema è costituito dagli "Anchor Points", siti di eccezionale importanza che fungono come porte d'accesso e centri di interpretazione del territorio; a questi si affiancano le "Regional Routes", le quali sono in grado di offrire una scoperta dettagliata della storia industriale di specifici paesaggi, infine le European Theme Routes, raggruppano i siti in base a tredici temi produttivi comuni. Grazie a questa triplice articolazione, il museo d'impresa smette di essere un'entità isolata per trasformarsi in parte di un mosaico vivo che comprende infrastrutture, borghi e paesaggi rigenerati, dimostrando in questo modo come il coordinamento internazionale e il marketing condiviso possano potenziare in una maniera rilevante la capacità di comunicare il valore del patrimonio industriale a un pubblico globale ³⁷.



³⁷ ERIH, About ERIH, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.erih.net/about-erih/route-system>





NuVola di Comunità

Heritage aziendale come strumento di rigenerazione urbana

Categoria → *Iniziativa*

Luogo → *Italia*

Anno → *2022*

Autore → *Museo Lavazza*

Musei e archivi

Breve termine

Territorio

Lungo termine

Il Museo Lavazza di Torino, attraverso il progetto “NuVola di Comunità”, dimostra come un’istituzione privata possa trasformarsi in un attivo mediatore sociale all’interno di contesti urbani complessi come il quartiere Aurora, storicamente segnato da fragilità economiche e sociali.

L’iniziativa smonta il concetto di museo come luogo ristretto per convertirlo in uno spazio di cittadinanza attiva, promuovendo la condivisione e l’interiorizzazione della storia industriale cittadina attraverso visite guidate bilingue e percorsi di archeologia pubblica che coinvolgono direttamente la popolazione presente nella zona.

Questa apertura al pubblico è rafforzata da un impegno concreto verso l’accessibilità cognitiva, grazie all’adozione della Comunicazione Aumentativa Alternativa (CAA), che rende la cultura dell’impresa un’esperienza universale e priva di barriere, capace di raggiungere anche i pubblici più fragili e vulnerabili. In questo scenario, la sede della Nuvola cessa di essere un semplice quartier generale per diventare un punto di rigenerazione urbana, ospitando laboratori educativi e grandi eventi internazionali che rivitalizzano il tessuto sociale locale.

Il caso Lavazza evidenzia dunque come la valorizzazione del patrimonio, se declinata con una forte sensibilità interculturale, possa ridurre le disuguaglianze e favorire l’integrazione, trasformando il museo in un presidio civile fondamentale per la crescita e la coesione del territorio ^{38, 39}.

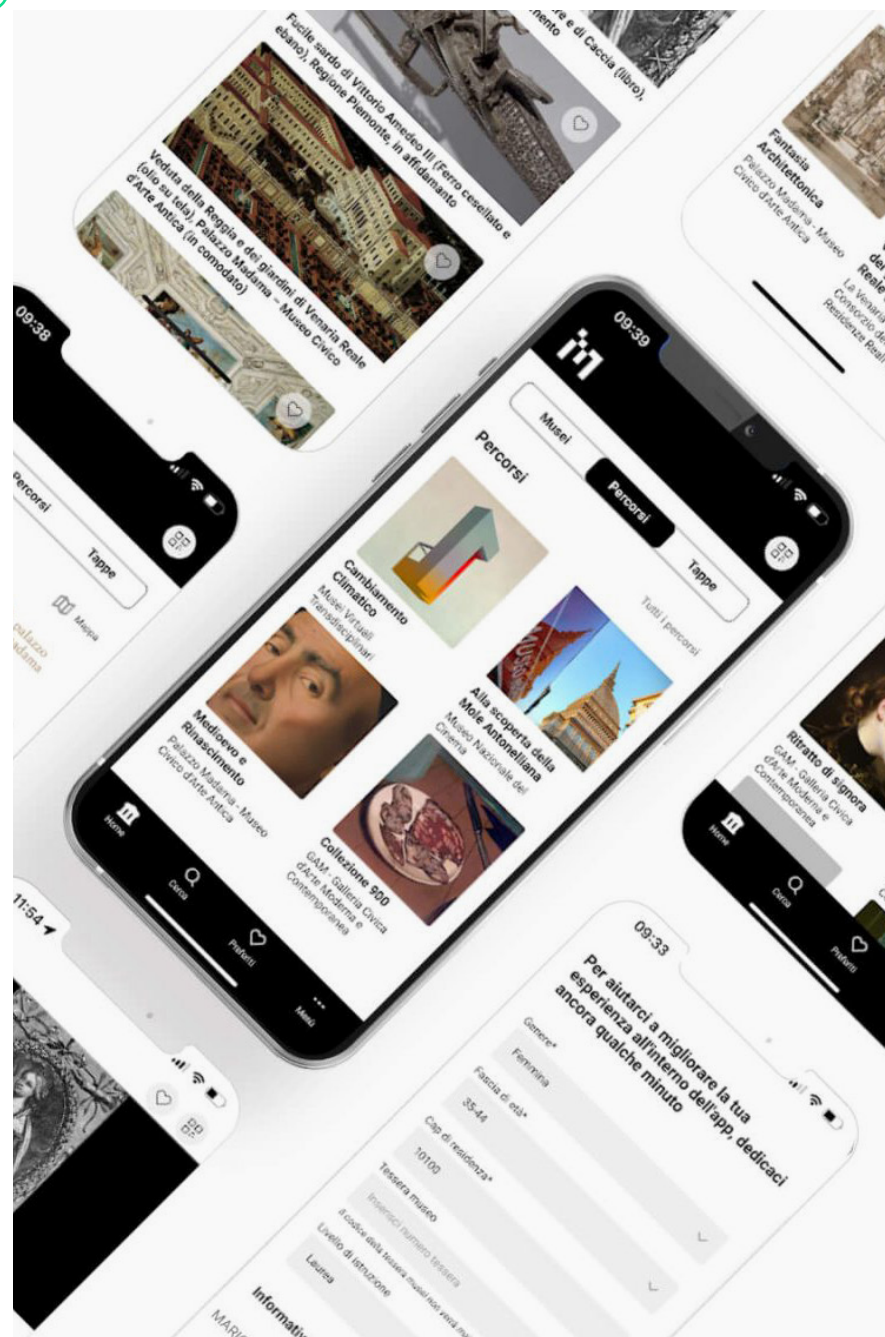


³⁸ Lavazza, Agenda, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.lavazza.it/museo-lavazza/calendario-eventi/nuvola-di-comunita>

³⁹ Manuela Meloni, Archeostorie Magazine, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.archeostorie.it/nuvola-di-comunita/>



#4.5



I-Muse

Connettere al fine di offrire un'esperienza personalizzata

Categoria → Strumenti digitali

Luogo → Italia

Anno → 2023

Autore → UniTo, PoliTo e Fondazione CSP

Musei e archivi

Territorio

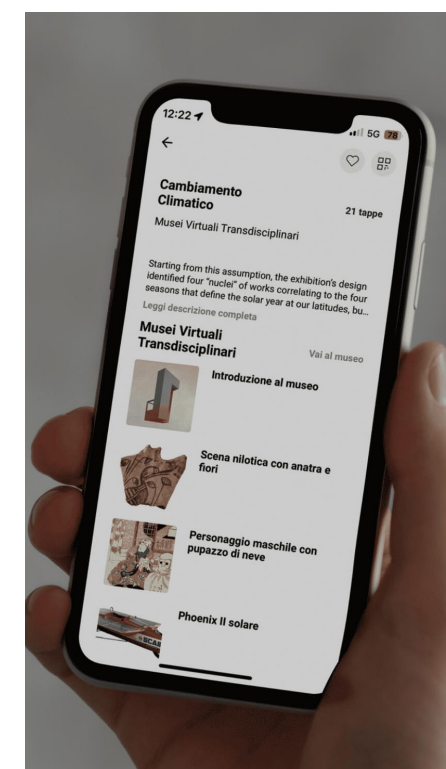
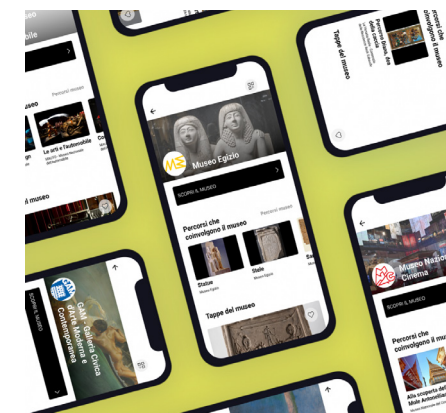
Breve termine

Lungo termine

L'applicazione I-MUSE si configura come un ecosistema digitale avanzato, progettato per ridefinire il rapporto tra l'istituzione museale e il suo pubblico attraverso tecnologie di prossimità e personalizzazione. L'obiettivo è trasformare la visita museale da un'esperienza passiva a un percorso interattivo, dinamico e inclusivo.

Il cuore tecnologico di I-MUSE risiede nella capacità di dialogare in tempo reale con l'ambiente circostante. Grazie a sistemi di geolocalizzazione indoor e sensori Beacon, l'app riconosce la posizione del visitatore, proponendo contenuti multimediali contestualizzati senza input manuali. L'app restituisce inoltre i collegamenti evidenziati dall'intelligenza artificiale CoreAI, che crea automaticamente connessioni trasversali considerando periodo artistico, corrente, stile, soggetto e affinità formali. Tra le funzionalità principali spiccano lo storytelling multimediale, con schede approfondite, audioguide e video; i percorsi su misura, basati su interessi o tempo disponibile; e la gamification, con quiz che rendono l'apprendimento coinvolgente.

Un aspetto distintivo è l'attenzione all'accessibilità universale: l'interfaccia abbatte le barriere sensoriali e cognitive, offrendo contenuti adattati per diverse esigenze. Parallelamente, l'app funge da strumento di data analysis: monitorando in modo anonimizzato flussi e tempi di sosta, i musei possono comprendere il comportamento dei visitatori, gestendo strategicamente gli spazi e progettando percorsi curatoriali ^{40, 41}.



⁴⁰ I-Muse, Home, consultato il 2 maggio 2026. <https://download.aimuseum.art/>

⁴¹ Synesthesia, Case Study: I-Muse, consultato il 2 maggio 2026. <https://synesthesia.it/case-study/i-muse/>



Relazioni tra opportunità e sfide

Le sfide identificate nel corso della ricerca e le opportunità elaborate a partire da esse non si esauriscono in relazioni isolate, ma formano un sistema in cui ogni elemento è connesso a più altri. Questa struttura di relazioni multiple costituisce la base su cui verrà costruita la roadmap presentata nel capitolo successivo: comprendere quali opportunità rispondono a più sfide contemporaneamente permette infatti di stabilire delle priorità di intervento e di definire una sequenza di azioni coerente con la complessità del contesto. La visualizzazione che segue ha proprio questo scopo: rendere leggibile la trama di connessioni su cui si fonda lo sviluppo del sistema.

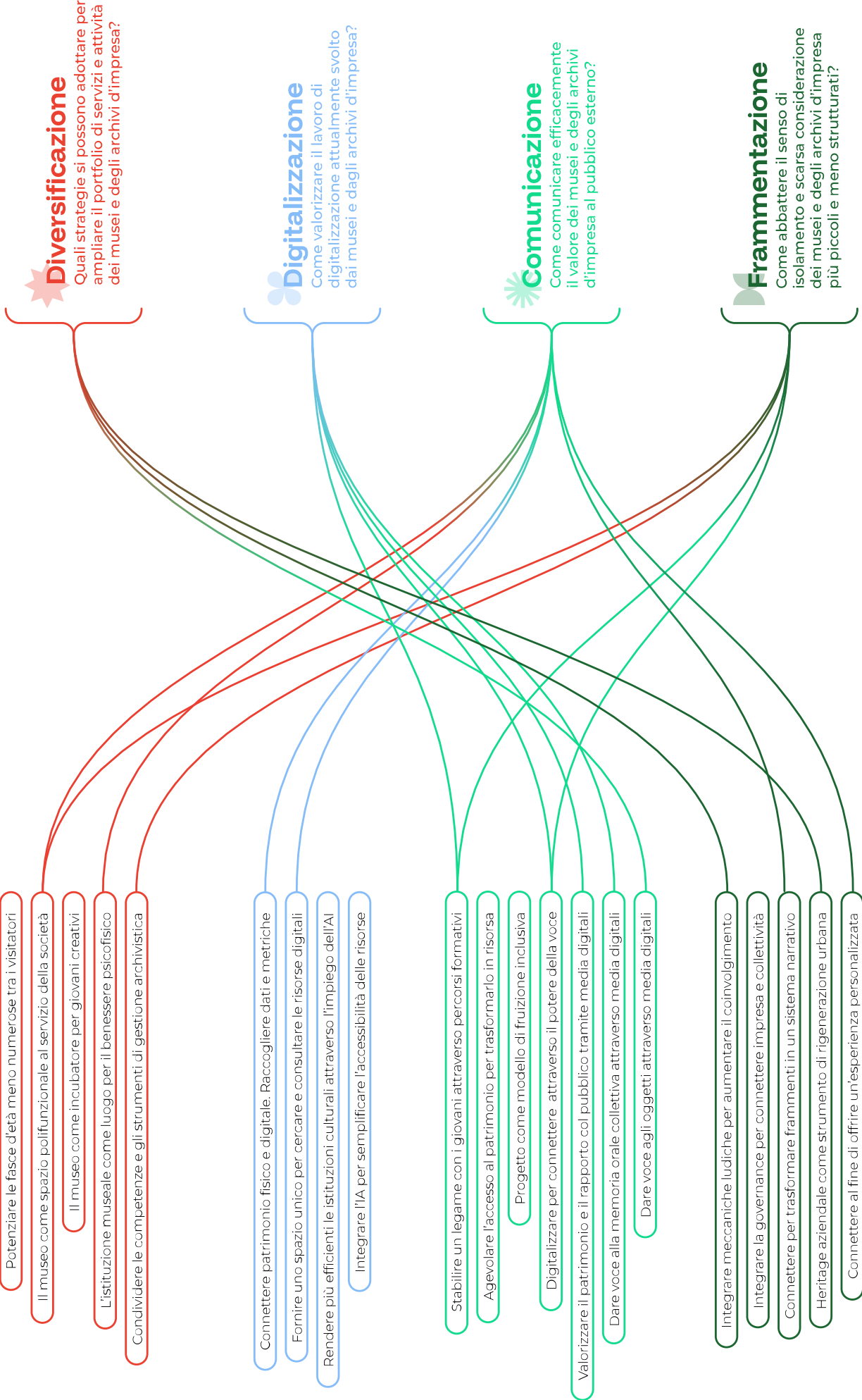
5.3.1 Mappa delle connessioni

La visualizzazione presentata mette in evidenza come le opportunità identificate non siano distribuite in modo lineare rispetto alle sfide, ma si leghino a più di esse simultaneamente, creando una rete di relazioni che attraversa l'intero sistema.

Questo intreccio non è casuale: riflette la natura del contesto analizzato, in cui i problemi raramente hanno una causa unica e le soluzioni difficilmente producono effetti su un solo fronte. Un'opportunità come la digitalizzazione del patrimonio, per esempio, risponde allo stesso tempo alla necessità di valorizzare il lavoro già svolto, di comunicare il valore delle istituzioni verso l'esterno e di ridurre il senso di isolamento degli enti più piccoli, che attraverso strumenti digitali condivisi possono connettersi a reti più ampie.

L'approccio adottato è quindi sistemico: anziché associare ogni opportunità a una singola sfida, si è scelto di mappare tutte le relazioni esistenti, anche quelle trasversali. Questo permette di leggere le priorità di intervento non solo in base all'urgenza delle singole sfide, ma anche in base al peso specifico di ciascuna opportunità, ovvero alla sua capacità di generare effetti positivi su più dimensioni contemporaneamente.

Le opportunità che presentano il maggior numero di connessioni risultano quindi strategicamente più rilevanti, non perché siano più semplici da realizzare, ma perché il loro impatto potenziale è distribuito in modo più ampio all'interno del sistema. In questo senso, la visualizzazione non è solo uno strumento descrittivo, ma un supporto per orientare le scelte: aiuta a individuare i punti di leva, cioè quegli interventi che, se attivati, producono ricadute su più obiettivi contemporaneamente.



Interviste

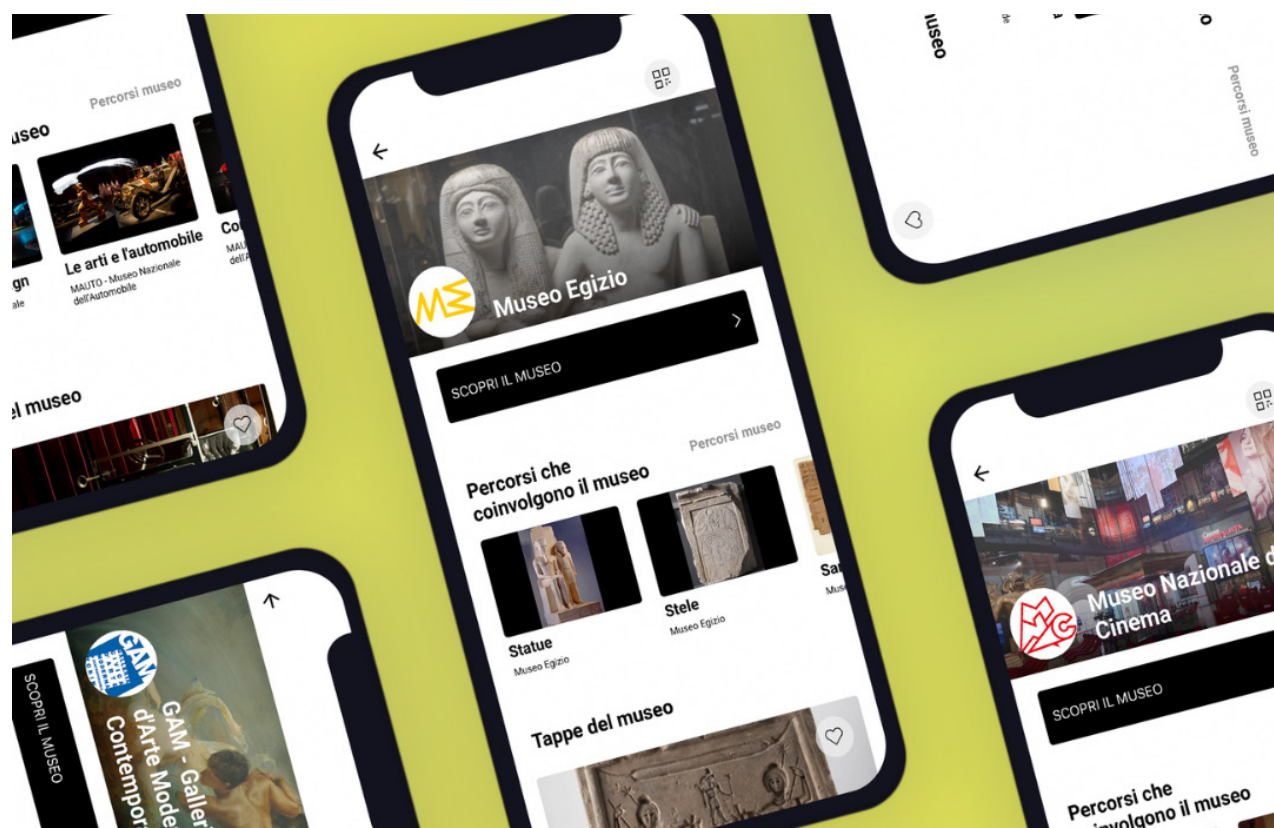
Al fine di arricchire e validare l'analisi sviluppata nella Complexity Map, elaborata attraverso una diagnosi olistica e l'elaborazione di dati quantitativi e qualitativi, si è scelto di integrare il lavoro con interviste rivolte a stakeholders radicati nel territorio e nel settore del turismo piemontese.

Le interviste sono state condotte con due soggetti, scelti per la complementarità dei punti di vista. Il primo è istituzionale: l'Osservatorio Turistico della Regione Piemonte, ente preposto al monitoraggio dei flussi turistici regionali, con una prospettiva strutturale e aggiornata. Il secondo è progettuale: I-Muse app, nato per offrire alle istituzioni museali del territorio strumenti digitali per la valorizzazione del patrimonio culturale.

Il confronto con questi interlocutori ha permesso di verificare le ipotesi emerse nel rilievo olistico e confermare la rilevanza delle criticità individuate nei fact sheets. Le testimonianze hanno restituito una visione concreta, legata alle peculiarità del territorio, utile per orientare la ricerca verso la realtà piemontese.

Sergio Pace e Manfredo Di Robilant

I-Muse app



Nell'ambito della ricerca dedicata ai musei e agli archivi d'impresa in Piemonte, il Dipartimento di Architettura e Design del Politecnico di Torino ha rappresentato un interlocutore importante. I professori Sergio Pace e Manfredo Nicolis di Robilant sono stati coinvolti nel progetto I-MUSE, un'iniziativa di ricerca finanziata tramite bando che ha esplorato la creazione di musei virtuali transdisciplinari a partire dalle collezioni dei principali istituti museali torinesi. Intervistarli ha permesso di acquisire una prospettiva tecnica, progettuale e critica sul tema della digitalizzazione del patrimonio culturale e sul ruolo che l'architettura può svolgere nella costruzione di nuovi ambienti di fruizione museale.

Il progetto I-MUSE ha avuto un'origine ibrida: l'impulso iniziale è partito dal Dipartimento di Economia, con l'obiettivo di incrementare le entrate dei musei attraverso un sistema di tariffazione dinamica del biglietto, modulato sulla base della domanda. In una seconda fase

sono stati introdotti figure come: ingegneri informatici per la concretizzazione del prodotto digitale, successivamente, architetti, i quali si sono occupati specificamente della sezione dedicata ai musei virtuali transdisciplinari: spazi digitali accomunati da un unico filone tematico, visitabili attraverso un'interfaccia che rompe con le convenzioni dello spazio fisico.

Il progetto è stato sostenuto da Fondazione 563, parte di Fondazione Compagnia San Paolo, attiva nel campo della cultura, con un finanziamento complessivo di un milione di euro che ha permesso di far lavorare un team multidisciplinare di circa quindici persone per la durata di tre anni. Risulta importante sottolineare che tali risorse erano destinate esclusivamente alla fase di ricerca, senza prevedere alcun fondo per la messa in pratica, l'implementazione nelle strutture museali, né per la promozione e l'aggiornamento della piattaforma una volta concluso il triennio. La partecipazione dei musei era su base

Domande

1. Com'è nata l'app I-MUSE?
2. A che punto è lo sviluppo attuale dell'applicazione e quali sono le principali evoluzioni previste per il futuro?
3. Qual è il ruolo esatto dell'Intelligenza Artificiale all'interno di I-MUSE, quali funzioni specifiche abilita e quali sono, ad oggi, i suoi limiti tecnici?
4. In che modo la piattaforma acquisisce, elabora e gestisce i dati e i contenuti provenienti dalle varie istituzioni culturali?
5. Che importanza attribuite alle dinamiche di "gamification" per migliorare il coinvolgimento del pubblico e la fruizione del patrimonio culturale?
6. È stato mai preso in considerazione l'inserimento di musei e/o archivi d'impresa

“La GAM ha dei depositi spaventosi, immensi, soprattutto di opere dell'Ottocento. [...] È una delle promesse che avevamo fatto in sede di candidatura: Noi, con il nostro sistema di musei virtuali, vi metteremo in grado di mostrare anche i vostri depositi. Senza dover fare delle architetture fisiche.”



“Fondazione Compagnia di San Paolo si era accorta che in questo panorama un po’ sgangheratino di musei torinesi – perché oggettivamente, insomma, sono sgangherati – ognuno fa per sé. Non è detto che faccia male per sé, però ognuno fa per sé.”

volontaria, questo ha determinato l'esclusione dei musei statali, più legati alla sfera pubblica e con processi decisionali meno agili.

L'idea portante dei musei virtuali transdisciplinari è nata all'interno del DAD del Politecnico: collegare opere provenienti da musei diversi attraverso un filo narrativo comune, superando la logica della collezione verticale e favorendo percorsi trasversali tra istituti. Un esempio emblematico è quello dell'Italia conservata al MAUTO (celebre per la Pechino-Parigi del 1907) collegata idealmente a un reperto cinese custodito al MAO: un rimando capace di portare il visitatore del museo dell'automobile a scoprire un istituto che altrimenti non avrebbe frequentato. Venti parole chiave sono state utilizzate per individuare filoni tematici e generare altrettanti musei virtuali, strutturati attraverso un sistema modulare in cui lo spazio è privo di gravità e distaccato da qualsiasi riferimento alla realtà fisica.

Sul fronte dell'intelligenza artificiale, l'ambizione iniziale era di utilizzarla per far crescere e adattare automaticamente gli spazi architettonici dei musei virtuali man mano che venivano aggiunti nuovi reperti. Questa ipotesi è stata tuttavia scartata dagli informatici del team, che l'hanno ritenuta infattibile allo stato attuale della tecnologia. L'IA è stata quindi applicata ai contenuti: l'algoritmo è stato istruito per trovare connessioni tra opere di natura e provenienza diversissima (da reperti egizi a quadri del Seicento) generando raggruppamenti basati su somiglianze visive, come l'analisi della distribuzione cromatica dei pixel, o testuali, attraverso la lettura delle didascalie. Il risultato sono accostamenti di natura “fredda”, privi del senso storico e curatoriale che caratterizza la selezione umana, ma capaci di produrre connessioni inaspettate e talvolta sorprendenti tra le opere.

La ricerca ha preso le mosse da un'indagine critica sulla presenza dei musei nel

web: ambienti spesso monotoni, ridotti alla semplice riproduzione della sala espositiva navigabile in prima persona, privi di interpretazione curatoriale. Anche piattaforme consolidate come Google Arts & Culture presentano limiti evidenti: le connessioni tematiche tra opere sono lasciate all'autonomia dell'utente, senza alcuna guida. Uno degli aspetti più rilevanti emersi riguarda la disomogeneità del materiale digitale consegnato dai musei: nella quasi totalità dei casi si trattava di semplici file JPEG o PDF, privi di modelli tridimensionali o metadati strutturati. Questa condizione ha rappresentato un ostacolo concreto, evidenziando uno stato della digitalizzazione ancora largamente insufficiente rispetto alle potenzialità attuali.

Alcuni musei disponevano peraltro di archivi imponenti di opere in deposito, è il caso della GAM, ricca di lavori dell'Ottocento non esposti perché lontani dall'immagine attesa dal pubblico di una galleria d'arte moderna, e la piattaforma costituiva un'occasione

per renderle accessibili. Emerge in questo senso una critica più ampia sulla gestione degli archivi d'impresa: si tratta spesso di collezioni vastissime, con riferimenti indiretti al mondo Fiat/Stellantis, che non vengono adeguatamente valorizzate, studiate né rese accessibili al pubblico, rimanendo di fatto patrimonio dormiente nonostante la loro rilevanza storica e culturale. A ciò si aggiunge un'osservazione schietta sul contesto istituzionale: la costituzione di molti musei e archivi d'impresa sembra essere guidata più dalla possibilità di accedere a finanziamenti ministeriali che da una reale vocazione alla tutela o alla divulgazione culturale, generando strutture che nascono sull'onda di un'opportunità economica piuttosto che di un progetto identitario solido.

Altrettanto significativo è il tema delle collaborazioni istituzionali. Il racconto evidenzia un ecosistema culturale frammentato: anche quando si tenta di coinvolgere attori esterni (ecomusei, grandi fondazioni, realtà territoriali) ci si scontra

“In origine c’era un’idea di usare l’IA. Cioè data questa formula, il museo si espandeva da solo. Però poi gli informatici dopo un po’ di riunioni che abbiamo fatto ci hanno detto che era troppo complicata da fare[...]. Tenendo sempre presente che l’IA era l’IA di 4 anni fa. Il che naturalmente, se parliamo di come si fanno i mattoni non è niente, se parliamo di come si fa l’intelligenza artificiale forse qualcosa cambia.”



“C’era stata a un certo punto, ed era credo piaciuta, l’idea che se in questi nostri musei virtuali, nella app, tramite l’IA [...] molti cliccavano, mostrando che piaceva una scultura di primo ‘800 infognata chissà dove dalla GAM, magari la GAM la tirava fuori, insomma, e ci faceva una mostra. E nascondeva invece una roba che stava già esposta ma di cui non fregava a nessuno.”

frequentemente con disinteresse, rigidità organizzative o una semplice mancanza di percezione del valore del prodotto digitale creato. Il lavoro a compartimenti stagni tra istituzioni che condividono obiettivi simili resta uno degli ostacoli strutturali più difficili da superare. Il bando infine si è poi concluso nel settembre 2023.

Il contributo dei professori Pace e Di Robilant al progetto I-MUSE illumina una direzione di ricerca di grande rilevanza per il patrimonio culturale e industriale: quella dei musei virtuali transdisciplinari. Questi ambienti digitali in grado di connettere opere e collezioni di istituti diversi attraverso filoni tematici condivisi, aprono scenari inediti sia sul piano della fruizione che su quello economico. Rispetto alla creazione e alla gestione di uno spazio museale fisico, i cui costi di allestimento, manutenzione e aggiornamento sono considerevoli, una piattaforma virtuale offre una soglia d’accesso notevolmente più bassa, permettendo al

contempo di valorizzare opere invisibili al pubblico perché conservate in deposito. La possibilità di rendere fruibili anche collezioni non ancora condivise pubblicamente, attraverso ambienti digitali dedicati, rappresenta una delle potenzialità più interessanti di questo modello. Tuttavia, il progetto porta con sé una frustrazione che trascende il caso specifico e riguarda la struttura stessa del sistema dei bandi: questi finanziano la creazione, ma non prevedono risorse per la manutenzione dei server, l’aggiornamento dei contenuti o la gestione dell’applicazione oltre il triennio di ricerca. Si genera così un paradosso per cui prodotti digitali costosi, costruiti con risorse significative e lavoro collettivo, rischiano di diventare obsoleti o di scomparire non appena i fondi iniziali si esauriscono, a meno che non emergano modelli di business alternativi che i ricercatori raramente sono nelle condizioni, o nella disposizione, di gestire autonomamente. Lo stato della digitalizzazione si è rivelato un nodo critico: i

materiali consegnati erano nella quasi totalità file piatti e a bassa strutturazione.

Oggi, con strumenti di acquisizione tridimensionale, metadati semantici e intelligenze artificiali capaci di generare connessioni curatoriali in modo automatico, un progetto analogo potrebbe e dovrebbe essere affrontato in maniera radicalmente diversa. Il confronto con I-MUSE suggerisce infine che il vero ostacolo non sia tecnologico, ma culturale e organizzativo. Una collaborazione strutturata tra istituzioni, musei, archivi, fondazioni, enti territoriali, non rappresenta solo un’esigenza operativa, ma una vera e propria strategia di sistema. Lavorare in comunione verso obiettivi condivisi, mettendo a fattor comune risorse, competenze e patrimoni, produrrebbe

vantaggi che si moltiplicano ben oltre il perimetro del singolo ente: la valorizzazione incrociata delle collezioni accresce la visibilità di ciascun museo, amplia il pubblico potenziale, riduce i costi di produzione dei contenuti digitali e contribuisce a costruire un’identità culturale territoriale più coesa e riconoscibile. In questo senso, Torino e il Piemonte dispongono di un patrimonio industriale e culturale sufficientemente ricco e articolato da poter diventare un modello di riferimento, a patto che gli attori coinvolti scelgano la logica della rete rispetto a quella del presidio autonomo.

Punti chiave emersi



Sfruttare la trasversalità a livello tematico e gli strumenti digitali per connettere e rafforzare i singoli musei



L’interazione tra museo e visitatore fornisce feedback fondamentali per orientare scelte espositive e progettuali



Il clima di chiusura e frammentazione che si respira tra i musei piemontesi è reale, non solo percepito.



L’intelligenza artificiale è uno di quegli ambiti in cui lo sviluppo e il progresso tecnologico sono molto rapidi



Parte del patrimonio non è visibile al pubblico, progettare spazi virtuali è il primo passo verso l’accessibilità



Lilia Casanova.

Osservatorio Turistico della Regione Piemonte



Domande

1. Quanto è percepito il patrimonio industriale come un prodotto turistico per il territorio piemontese rispetto alle offerte consolidate?
2. Avete osservato una crescita di interesse verso il turismo industriale nel corso dell'ultimo anno? Esistono tendenze specifiche?
3. Siete a conoscenza delle dinamiche che portano un'azienda a istituire un museo d'impresa e del modus operandi adottato per la sua realizzazione?
4. Esiste già o c'è l'interesse a profilare il turista che sceglie di visitare luoghi legati al patrimonio industriale, o si sovrappone al profilo del turista culturale generico?
5. Quanto ha pesato la trasformazione digitale del patrimonio archivistico-museale nell'orientare le preferenze dei visitatori?
6. In merito alla raccolta dati, esistono tipologie di informazioni particolarmente complesse da reperire o che attualmente vorreste integrare ma non riuscite a ottenere?

Nell'ambito di una tesi incentrata sui musei e gli archivi d'impresa in Piemonte, l'Osservatorio Turistico Regionale rappresenta un interlocutore privilegiato per comprendere come queste realtà vengano percepite, promosse e monitorate a livello istituzionale. L'Osservatorio, infatti, non si limita a raccogliere dati sul flusso turistico generale, ma è coinvolto attivamente nella costruzione di un'offerta territoriale che include il cosiddetto turismo industriale e culturale d'impresa. Intervistare questa struttura ha permesso di acquisire una prospettiva complementare a quella dei singoli musei, restituendo un quadro più ampio sulle strategie di promozione, le collaborazioni in atto e le direzioni di sviluppo future.

A partire dall'anno precedente all'intervista, l'Osservatorio Turistico della Regione Piemonte ha avviato un tavolo di lavoro congiunto con Confindustria e Unione Industriale, con l'obiettivo di mappare il patrimonio museale e culturale legato al

mondo produttivo presente sul territorio. Le realtà individuate sono state inserite nella piattaforma Visit Piemonte, dove vengono descritte e rese accessibili al pubblico attraverso schede informative che raccolgono dati pratici quali orari di apertura e materiale fotografico. Il processo di selezione ha seguito due criteri principali. Il primo ha fatto riferimento al catalogo di Museimpresa, considerata il canale ufficiale di riferimento per l'identificazione di strutture già riconosciute e classificate a livello nazionale. Il secondo criterio è di natura interna all'Osservatorio stesso: alcune realtà sono state incluse sulla base della conoscenza diretta che i suoi operatori hanno del territorio, trattandosi di musei d'impresa già noti e consolidati nel panorama locale.

L'inserimento nella piattaforma Visit Piemonte ha prodotto effetti tangibili: nel caso del Museo Rai, si è registrato un incremento delle visite successivamente alla pubblicazione delle rispettive schede.

Dall'anno scorso è stato avviato un tavolo di lavoro con Confindustria Piemonte e con Unione Industriali proprio per valorizzare questo patrimonio. Abbiamo mappato quelli che sono i musei e gli archivi d'impresa in Piemonte [...] e abbiamo creato una sezione dedicata sul sito di Visit Piemonte, in cui sono illustrati tutti i musei d'impresa del territorio.”

“A Torino, ad esempio, la Juventus ha il suo museo. Quel museo attrae moltissimo pubblico, che viene appositamente per vederlo [...], e poi però fa un giro anche per la città. Queste realtà fanno da volano per il territorio circostante.”

a dimostrazione del ruolo che la visibilità digitale istituzionale può esercitare sull'afflusso di visitatori.

Al momento dell'intervista, l'Osservatorio non aveva ancora avviato un sistema strutturato di rilevazione del turismo d'impresa, ma stava lavorando alla definizione delle modalità più efficaci per promuovere queste realtà. In questo senso, era in corso un'interlocuzione con le Agenzie Turistiche Locali (ATL) per verificare se in passato fossero state organizzate visite aziendali e per comprendere come integrare questa tipologia di offerta nelle strategie promozionali territoriali. L'Osservatorio era altresì consapevole di una distinzione sostanziale tra la visita a un museo d'impresa, accessibile per natura al pubblico generalista, e la visita alla fabbrica in attività, che presenta maggiori complessità organizzative e logistiche e dipende in larga misura dalla disponibilità e dall'apertura delle singole aziende. La propensione ad aprirsi al pubblico

varia significativamente da impresa a impresa. Nel contesto torinese, realtà come Lavazza e Martini sono risultate particolarmente attrattive per un pubblico internazionale, grazie a un'offerta consolidata che integra alla visita elementi esperienziali di rilievo. Nel caso delle visite in azienda, la presenza diretta del personale interno si configura come un elemento di valore aggiunto, capace di arricchire il percorso con testimonianze e contenuti autentici che la sola esposizione museale non sempre è in grado di offrire.

Un aspetto ancora in fase preliminare riguarda la profilazione del turista industriale. Al momento dell'intervista, l'Osservatorio non aveva ancora sviluppato strumenti dedicati a questo scopo, pur riconoscendone l'utilità e manifestando l'intenzione di procedere in tale direzione in futuro. Le ATL si sono mostrate particolarmente interessate a questo tipo di attività, in quanto la conoscenza del profilo del visitatore e dei musei d'impresa costituisce un asset strategico per la promozione del

territorio nel suo complesso.

Un caso emblematico del potenziale generato da queste attrazioni è rappresentato dal Museo Juventus, che si configura come un vero e proprio volano per il turismo cittadino: il museo attira visitatori che, nella stessa occasione, scelgono di scoprire anche il resto dell'offerta culturale e turistica di Torino, ampliando così l'impatto economico e territoriale della visita ben oltre i confini della struttura stessa. Parallelamente, al momento dell'intervista era in corso un'indagine condotta insieme alle ATL per censire e valutare l'offerta territoriale complessiva di visite d'impresa, a conferma di un interesse istituzionale crescente verso questa tipologia di turismo e della volontà di dotarsi di strumenti per governarne lo sviluppo.

In conclusione, è possibile affermare che il turismo industriale occupa ancora una posizione periferica rispetto alle forme di turismo tradizionali. Non esiste, allo stato attuale, un sistema strutturato di raccolta dati dedicato a questa tipologia di flusso, a

conferma del fatto che il fenomeno non è ancora percepito come sufficientemente rilevante da richiedere strumenti di rilevazione specifici. La profilazione del turista industriale e il monitoraggio dell'impatto territoriale dei musei d'impresa rimangono obiettivi ancora in fase esplorativa. Tuttavia, i segnali raccolti suggeriscono che questa situazione è in evoluzione. L'attivazione di un tavolo di lavoro con Confindustria e Unione Industriale, l'inserimento dei musei d'impresa nella piattaforma Visit Piemonte e il coinvolgimento delle ATL testimoniano un interesse istituzionale crescente verso il potenziale di questa forma di turismo. Emerge in particolare la consapevolezza che i musei d'impresa possano svolgere una funzione attiva nello storytelling territoriale, contribuendo a costruire e comunicare l'identità di un territorio. Il progressivo riconoscimento di questo valore lascia ipotizzare che, nei prossimi anni, tale tipologia di offerta culturale possa acquisire un peso più significativo all'interno delle politiche turistiche regionali.

Punti chiave emersi

 I musei d'impresa possono essere un asset turistico trainante, sia per le grandi città sia per i territori più periferici

 C'è un crescente interesse a mappare e promuovere il turismo industriale sul territorio piemontese

 La profilazione dei turisti data driven è un'iniziativa che ha catturato l'interesse e il sostegno delle ATL





06

**Progetto
sistemico**

Roadmap del sistema

Prima di entrare nel dettaglio del progetto, si è ritenuto necessario contestualizzare il fenomeno del podcasting, tanto sul piano comunicativo quanto su quello culturale e territoriale. Questo inquadramento preliminare risponde a una duplice esigenza: da un lato, fornire una base empirica e teorica che giustifichi la scelta del podcast come strumento per la valorizzazione del patrimonio industriale; dall'altro, verificare che le condizioni di contesto (in termini di diffusione del mezzo, profilo del pubblico e precedenti esperienze istituzionali) siano favorevoli all'iniziativa proposta.

A tal fine, il capitolo si articola in due sezioni. La prima affronta il fenomeno del podcasting nei suoi aspetti comunicativi, quantitativi e territoriali: si parte da un quadro aggiornato della diffusione del mezzo in Italia, per poi analizzarne il rapporto con il patrimonio culturale e circoscrivere l'analisi al contesto piemontese. La seconda espone invece i criteri valutativi che hanno orientato la selezione degli itinerari turistico-culturali e del podcast come azioni prioritarie all'interno della roadmap, motivandone la scelta rispetto ad altre iniziative previste.

6.1.1 Introduzione allo strumento

Per gestire efficacemente la transizione dal modello attuale a quello sistemico, è stata elaborata una roadmap che illustra graficamente le relazioni tra le azioni, nonché la loro progressione logica e temporale. Concepita non come uno strumento di pianificazione lineare, ma come la rappresentazione di un sistema che si autoalimenta, la roadmap si legge da sinistra verso destra seguendo la progressione temporale, mentre le connessioni tra gli elementi indicano relazioni funzionali e dipendenze tra le azioni.

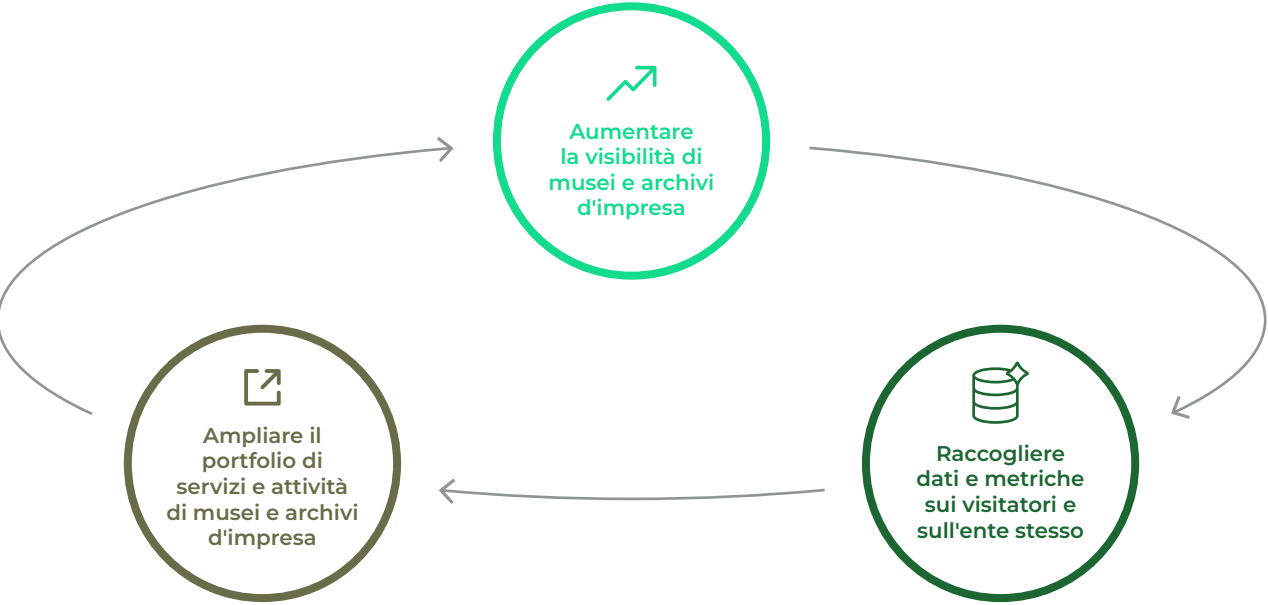
Le opportunità individuate nella precedente fase del lavoro sono state raggruppate secondo tre macro-obiettivi, la cui attivazione è sequenziale:

- 1. Aumentare la visibilità di musei e archivi d'impresa.
- 2. Raccogliere dati e metriche sui visitatori e sull'ente stesso.
- 3. Ampliare il portfolio di servizi e attività di musei e archivi d'impresa.

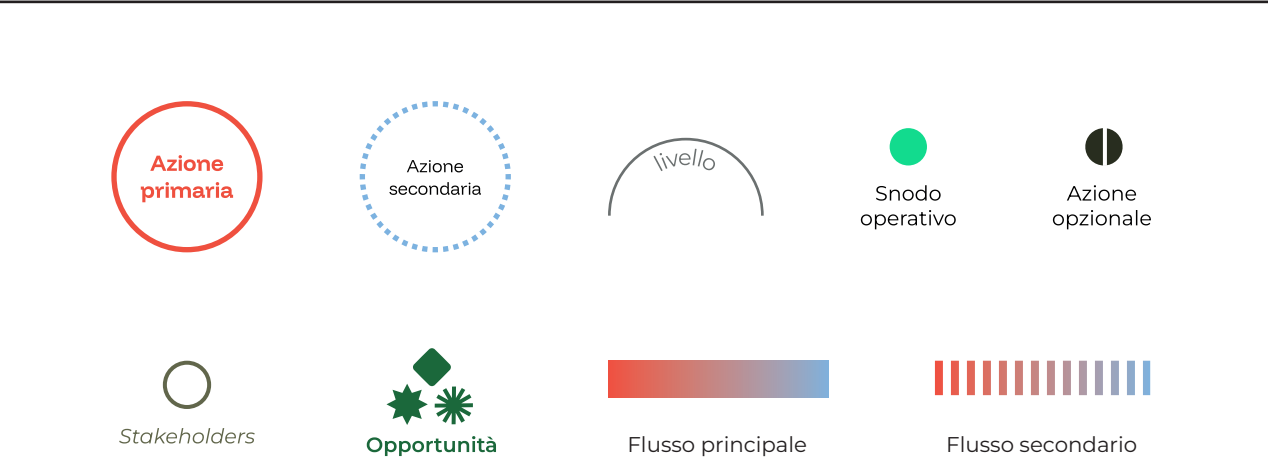
Orizzonte temporale

Data la natura sistemica del progetto, una volta raggiunto l'ultimo macro-obiettivo questo avrà delle ricadute sul primo, dando il via a un processo circolare in cui ogni ciclo alimenta e raffina il successivo. Per rappresentare la progressione cronologica e funzionale delle azioni, queste sono state organizzate in tre orizzonti temporali:

- Breve termine (presente → 2° anno). Comprende le azioni iniziali necessarie all'avvio del sistema.
- Medio termine (2° anno → 5° anno). Include il consolidamento delle azioni avviate nel breve termine e l'introduzione di nuove iniziative di rafforzamento e ampliamento.
- Lungo termine (5° anno → 10° anno). Riguarda il completamento degli output delle azioni e delle collaborazioni avviate nel medio termine, nonché quelle iniziative che richiedono un'implementazione graduale a causa, ad esempio, di vincoli tecnologici.



Legenda



Legenda

Tutte le iniziative presentate nella roadmap sono state gerarchizzate in base a molteplici criteri, come la loro natura e il grado di priorità:

- Azione primaria → Intervento fondamentale a priorità assoluta, indispensabile per garantire la sostenibilità dell'ecosistema e sbloccare tutti i nodi successivi.
- Azione secondaria → Intervento di potenziamento del sistema che crea valore aggiunto consolidando le azioni primarie, caratterizzato da tempistiche di attuazione flessibili.
- Livello → Definisce la natura e l'ambito di azione attraverso lenti tematiche diverse che chiariscono quale aspetto del sistema viene attivato. Permette di leggere la roadmap per strati tematici, filtrando le azioni in base all'aspetto del sistema che si

intende attivare o monitorare.

- Snodo operativo → Rappresenta il passaggio e i dettagli operativi necessari per garantire un avanzamento fluido del progetto.
- Azione opzionale → Iniziativa sperimentale non vitale per l'ecosistema, ma in grado di accelerarne l'evoluzione in presenza di condizioni favorevoli.
- Stakeholder → Attori chiave che influenzano o sono impattati dall'ecosistema, fondamentali per lo scambio di risorse e la co-creazione di valore nel progetto. La loro presenza esplicita nella roadmap serve a segnalare chi deve essere coinvolto e in quale momento del processo.
- Opportunità → Condizione esterna favorevole, trend emergente o potenziale sinergia che il sistema può intercettare



Livelli delle azioni



- e sfruttare per generare nuovo valore, reperire risorse o espandere la propria rete.

 - Flusso principale → Sequenza delle azioni imprescindibili per lo sviluppo e l'avanzamento del sistema.
 - Flusso secondario → Flussi complementari che arricchiscono il progetto senza vincolarne l'evoluzione di base.
- gestione dell'informazione.

 - Narrativo → Struttura contenuti e storytelling attraverso percorsi tematici e curatela dell'informazione.
 - Relazionale → Gestisce le connessioni favorendo reti di collaborazione e senso di appartenenza.
 - Strategico → Definisce governance, sviluppo e rilevanza del progetto nel tempo.

Livelli delle azioni

- Per le azioni sono stati individuati cinque livelli, che consentono una lettura trasversale della roadmap per ambito tematico:
- Esperienziale → Definisce l'interazione spaziale e sensoriale attraverso dinamiche partecipative per una fruizione immersiva e coinvolgente.
 - Tecnologico → Raggruppa infrastrutture, software e strumenti operativi per la

La roadmap, in sintesi, non costituisce un piano fisso e definitivo, ma uno strumento di orientamento strategico, pensato per essere aggiornato nel tempo in base ai risultati raggiunti, alle risorse disponibili e all'evoluzione del contesto. Il suo valore principale risiede nella capacità di rendere esplicite le relazioni tra le azioni, i soggetti coinvolti e le scadenze temporali, offrendo a tutti gli attori del sistema un riferimento comune e condiviso.

6.1.2 Il circuito: progettazione e architettura

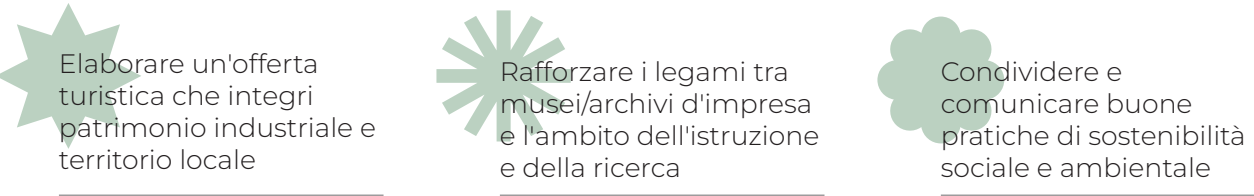
L'idea di creare un circuito di musei e archivi d'impresa piemontesi nasce come risposta diretta ai problemi e alle potenzialità inesprese analizzati nei capitoli precedenti. Se l'efficacia di questi poli dipende dal loro legame con il territorio circostante, il principale limite al loro sviluppo resta la logica frammentata che li caratterizza ancora oggi. L'idea alla base del circuito nasce quindi dall'esigenza di superare il modello del singolo sito isolato e autoreferenziale, trasformando una serie di realtà indipendenti e scollegate in un'infrastruttura culturale organizzata in rete.

Un circuito ben progettato permetterebbe di centralizzare servizi fondamentali come la promozione, la gestione dei flussi di visitatori e lo sviluppo di strumenti digitali, alleggerendo i singoli musei (soprattutto quelli più piccoli) da compiti gestionali troppo onerosi per le loro risorse. Passare da una logica di "sopravvivenza individuale" a una di gestione condivisa è fondamentale per garantire un'offerta culturale stabile nel tempo e per eliminare gli ostacoli che oggi scoraggiano sia

il visitatore occasionale che il turista straniero. In secondo luogo, il circuito dovrebbe servire a riconnettere questi musei con le nuove generazioni e con il sistema della formazione, superando pertanto la funzione puramente espositiva, la rete dei musei d'impresa potrebbe trasformarsi in una "piattaforma formativa", in linea con la definizione più attuale di museo. Collegando direttamente i distretti produttivi storici, il circuito diventerebbe un ponte concreto tra il mondo universitario (oggi concentrato quasi esclusivamente su Torino) e le reali vocazioni industriali delle province. I musei potrebbero così diventare luoghi di formazione pratica e ricerca per giovani designer e studiosi umanisti.

Infine, su scala più ampia, la rete potrebbe funzionare come strumento per riequilibrare i flussi turistici sul territorio. L'obiettivo dovrebbe essere quello di usare l'interesse crescente per la cultura industriale, favorito da archivi già ampiamente digitalizzati e dall'attenzione verso la sostenibilità energetica, per spostare parte dei flussi

Obiettivi



Stakeholders



turistici dalle aree più visitate verso zone con un potenziale ancora poco valorizzato, come il nord del Piemonte. In questo modo, il circuito potrebbe collegare il patrimonio industriale ai percorsi enogastronomici e paesaggistici già esistenti. La rete, quindi, non si limiterebbe soltanto a unire musei diversi tra loro, ma costruirebbe un nuovo modo di vivere il territorio, in cui la storia delle imprese diventa la chiave per comprenderlo nel suo insieme.

Obiettivi

Definita la necessità di operare in una logica di rete, il passo successivo è individuare i traguardi strategici del circuito. L'obiettivo principale non è la semplice somma dei visitatori delle singole strutture, ma la costruzione di un'infrastruttura culturale in grado di avere un impatto concreto sull'economia, sulla formazione e sull'identità della regione. Questo impatto potrebbe dunque costruirsi attraverso uno scambio reciproco con il territorio: i musei d'impresa non verrebbero considerati come entità isolate, ma come risultato delle vocazioni produttive, della storia sociale e delle risorse del contesto in cui si trovano. In quest'ottica, la rete persegue tre obiettivi principali, strettamente legati alle dinamiche territoriali.

Il primo obiettivo è integrare l'offerta turistica, trasformando il turismo industriale da nicchia per pochi appassionati a elemento strutturale dell'offerta regionale. Il circuito si impegnerebbe a far coincidere la mappa dell'industria con quella delle eccellenze già conosciute. L'idea è creare itinerari in cui la visita a un museo o archivio si possa collegare a un'esperienza naturalistica, oppure in cui la scoperta delle storiche aziende si integri con i paesaggi naturalistici. In questo modo il circuito funziona come un riequilibratore di flussi turistici, spingendo il turista straniero, spesso attratto inizialmente dalle mete più conosciute, a restare più tempo sul territorio e a spostarsi verso i distretti produttivi delle provincie.

Il secondo obiettivo riguarda il capitale umano e affronta il distacco tra formazione teorica e bisogni del mondo del lavoro. Il

circuito vuole trasformare i musei in luoghi di apprendimento continuo e di orientamento professionale. Costruendo un rapporto stabile con università e scuole secondarie, la rete permette di portare la formazione accademica direttamente nei luoghi della produzione. Questo favorisce lo sviluppo di competenze pratiche nel design, nella gestione culturale e nel turismo tecnico, dando ai giovani la possibilità di confrontarsi con casi reali e contribuendo a trattenere i talenti sul territorio, stabilendo allo stesso tempo forti legami con gli enti della istruzione.

Il terzo obiettivo riguarda la sostenibilità e il ruolo sociale dei musei. Il circuito dovrebbe promuovere pratiche di sostenibilità concrete, diventando un modello per la transizione ecologica del settore culturale. Il fatto che molti musei d'impresa piemontesi siano già parte di Comunità Energetiche Rinnovabili mostra come queste strutture possano passare da semplici luoghi di conservazione a soggetti attivi nella vita sociale del territorio. L'obiettivo della rete dovrebbe essere quello di estendere questo modello, condividendo buone pratiche di efficienza energetica e di gestione degli spazi, in modo che i musei diventino veri punti di riferimento per la comunità. In questo modo l'azienda e il suo museo potrebbero rafforzare il rapporto di fiducia con i cittadini, restituendo valore al territorio non solo dal punto di vista culturale, ma anche ambientale e sociale.

Stakeholders

Dal punto di vista strategico, l'approccio scelto per questo progetto non è quello di creare nuove infrastrutture da zero, ma di mettere a sistema progetti, istituzioni ed eccellenze già presenti e attive sul territorio piemontese. Questa scelta potrebbe ridurre notevolmente tempi e costi di avvio, valorizzare investimenti già fatti dalla regione e dal mondo accademico e infine creare sinergie reali invece di reinventare ciò che esiste già. Alla base del circuito si collocano due stakeholder fondamentali, che fungono da pilastri per l'intera architettura del progetto. Il primo è il Centro Studi sulla Storia

del Design in Piemonte, che rappresenta la struttura scientifica e culturale della rete. Il suo coinvolgimento garantisce la supervisione storica e il rigore accademico necessari per raccontare l'evoluzione dell'industria piemontese in modo coerente. Affidarsi al Centro studi significa avere un garante della qualità dei contenuti e un punto di riferimento per l'analisi del patrimonio aziendale, evitando che i musei d'impresa vengano percepiti solo come vetrine promozionali e valorizzandone invece il valore storico e progettuale. Il secondo pilastro è la piattaforma "I-Muse", scelta come infrastruttura digitale del circuito. Sviluppata in Piemonte dalla collaborazione tra il Politecnico di Torino e l'Università di Torino, questa applicazione per smartphone è la soluzione più sensata dal punto di vista pratico ed economico. Costruire un'app nuova comporterebbe uno spreco di risorse difficile da giustificare, mentre I-Muse è già pensata per la valorizzazione del patrimonio museale, nasce dal territorio ed è il risultato della ricerca accademica locale: un ecosistema digitale già pronto e in linea con la visione del circuito. Va segnalato, però, che al momento la piattaforma non include il patrimonio industriale tra i contenuti disponibili, per cui la sua integrazione nel circuito richiederebbe un lavoro specifico di ampliamento dei contenuti. Va inoltre considerato che adottare una piattaforma già esistente significa anche accettarne i limiti tecnici e i tempi di sviluppo futuro, che non sono completamente sotto il controllo del circuito stesso.

Attorno a questi due punti centrali si sviluppa la rete degli altri attori necessari, a partire dal sistema della formazione. Perché il circuito diventi una vera "piattaforma formativa", è importante il coinvolgimento attivo del Politecnico di Torino, dello IAAD, dello IED e degli altri poli universitari legati al design e all'innovazione. Queste istituzioni non sono semplici utilizzatrici degli spazi, ma vere e proprie fonti di ricerca, capaci di portare nelle aziende studenti, tesisti e nuove idee. Di conseguenza, è importante includere anche gli istituti di formazione secondaria, in particolare gli istituti tecnici e professionali, il cui coinvolgimento risponde al bisogno

di orientamento descritto in precedenza, mettendo in contatto i giovani studenti con la realtà produttiva e i suoi archivi prima dell'ingresso nel mondo del lavoro o della scelta universitaria. Anche qui, però, va sottolineato che il successo di questo coinvolgimento dipende da incentivi reali per le scuole e le aziende, che al momento non sono ancora del tutto definiti. Completano la mappa degli stakeholder le imprese stesse e le amministrazioni locali, chiamate a collaborare per facilitare la mobilità sul territorio e promuovere insieme questo nuovo modo di leggere e vivere il Piemonte industriale. Anche in questo caso, la riuscita del progetto dipenderà dalla volontà reale di queste amministrazioni di investire risorse e tempo in un coordinamento che, storicamente, non è sempre stato semplice da ottenere tra enti diversi.



Roadmap

La roadmap presentata ha lo scopo di definire la sequenza temporale delle azioni che compongono la strategia per i musei e gli archivi d'impresa, in risposta alle sfide e alle opportunità identificate in precedenza. La struttura si articola in tre macro-fasi tra loro sequenziali, che si ripetono in modo ciclico: la prima riguarda le strategie per aumentare la visibilità di musei e archivi d'impresa e ampliare il loro pubblico; la seconda prevede la raccolta di dati e metriche relativi ai visitatori e all'istituzione museale; la terza consiste in una serie di proposte per ampliare il portfolio di servizi e attività, elaborate sulla base dei dati raccolti nella fase precedente.

Legenda

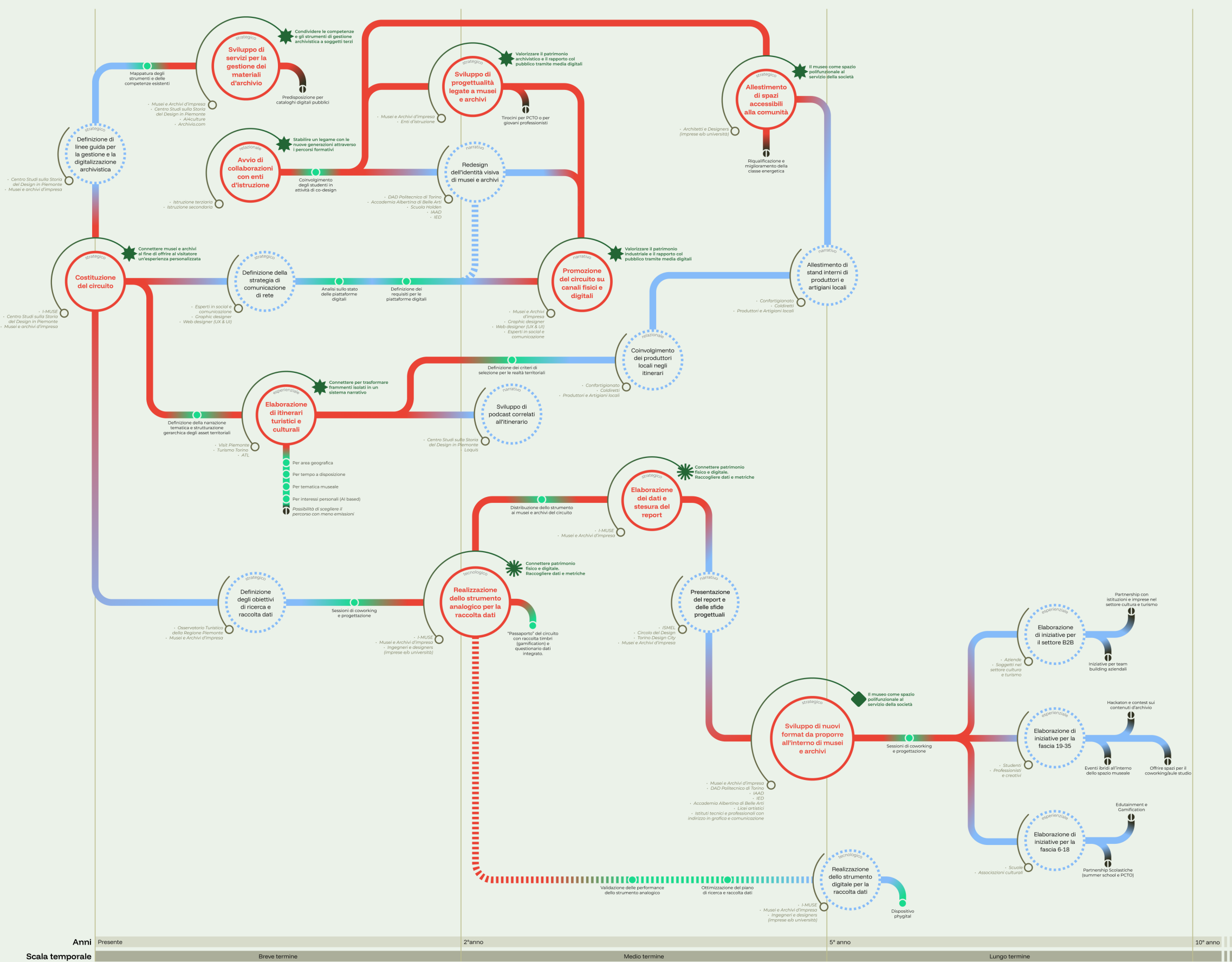
- Azione primaria** (cerchio rosso): Intervento fondamentale a priorità assoluta, indispensabile per garantire la sostenibilità dell'ecosistema e sbloccare tutti i nodi successivi.
- Azione secondaria** (cerchio blu): Intervento di potenziamento del sistema che crea valore aggiunto consolidando le azioni primarie, caratterizzati da tempistiche di attuazione flessibili.
- Definisce la natura e l'ambito di azione** (cerchio verde): Intervento attraverso lenti tematiche diverse che chiariscono quale aspetto del sistema viene attivato.
- Rappresentano i passaggi e dettagli operativi necessari per garantire un avanzamento fluido del progetto.** (punti verdi): Snodo operativo.
- Iniziativa sperimentale non vitale per l'ecosistema, ma in grado di accelerarne l'evoluzione in presenza di condizioni favorevoli.** (cerchio grigio): Azione opzionale.
- Attori chiave che influenzano o sono impattati dall'ecosistema, fondamentali per lo scambio di risorse e la co-creazione di valore nel progetto.** (cerchio grigio): Stakeholders.
- Condizioni esterne favorevoli, trend emergenti o potenziali sinergie che il sistema può intercettare e sfruttare per generare nuovo valore, reperire risorse o espandere la propria rete.** (cerchio verde): Opportunità.
- Sequenza delle azioni imprescindibili per lo sviluppo e l'avanzamento del sistema.** (linea colorata): Sequenza delle azioni.
- Flussi complementari che arricchiscono il progetto senza vincolarne l'evoluzione di base.** (linea tratteggiata): Flussi complementari.

Tipologie di livello

- Esperienziale**: Definisce l'interazione spaziale e sensoriale attraverso dinamiche partecipative per una fruizione immersiva e coinvolgente.
- Tecnologico**: Raggruppa infrastrutture, software e strumenti operativi per la gestione dell'informazione.
- Narrativa**: Struttura contenuti e storytelling attraverso percorsi tematici e curatela dell'informazione.
- Relazionale**: Gestisce le connessioni favorendo reti di collaborazione e senso di appartenenza.
- Strategico**: Definisce governance, sviluppo e rilevanza del progetto nel tempo.

Macro-obiettivi

- Aumentare la visibilità di musei e archivi d'impresa** (stella verde).
- Raccogliere dati e metriche sui visitatori e sull'ente stesso** (stella verde).
- Ampliare il portfolio di servizi e attività dei musei e degli archivi d'impresa** (stella verde).



6.1.3 Verso il modello sistemico

Aumentare la visibilità di musei e archivi d'impresa

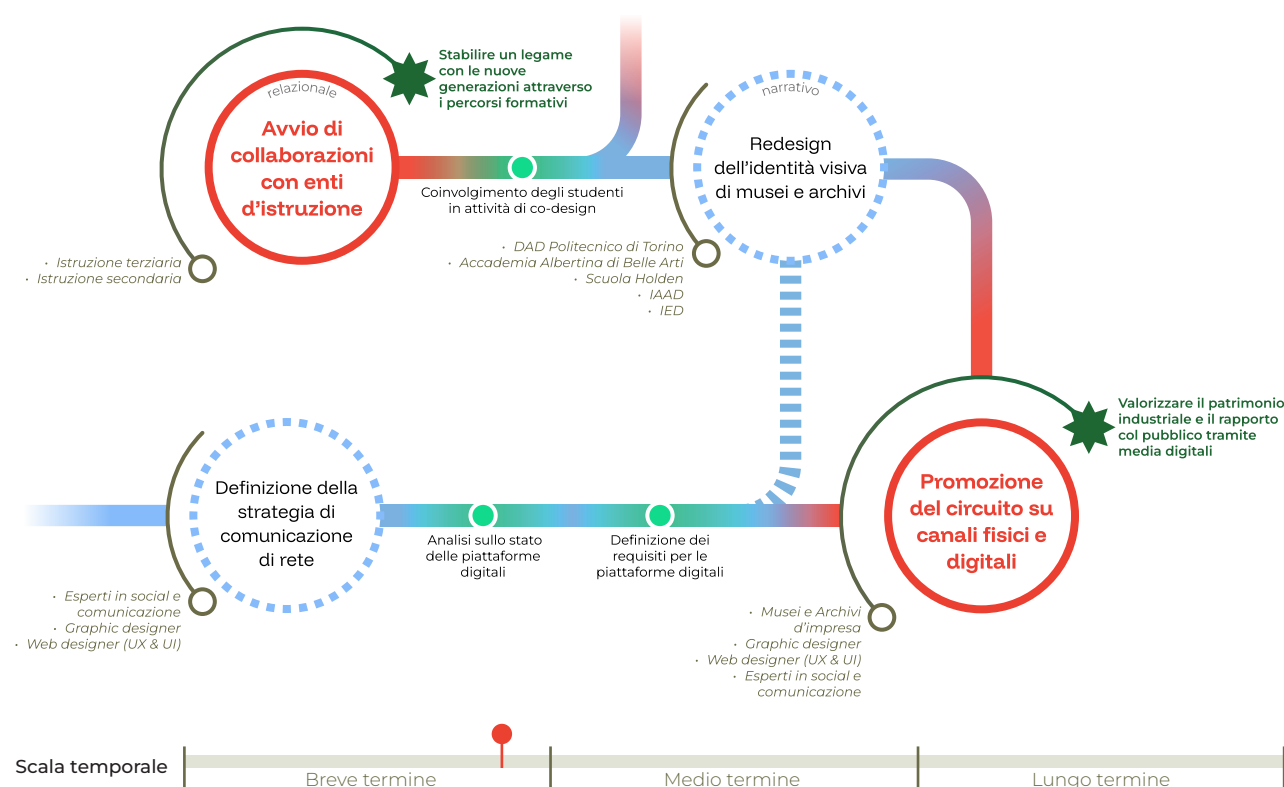
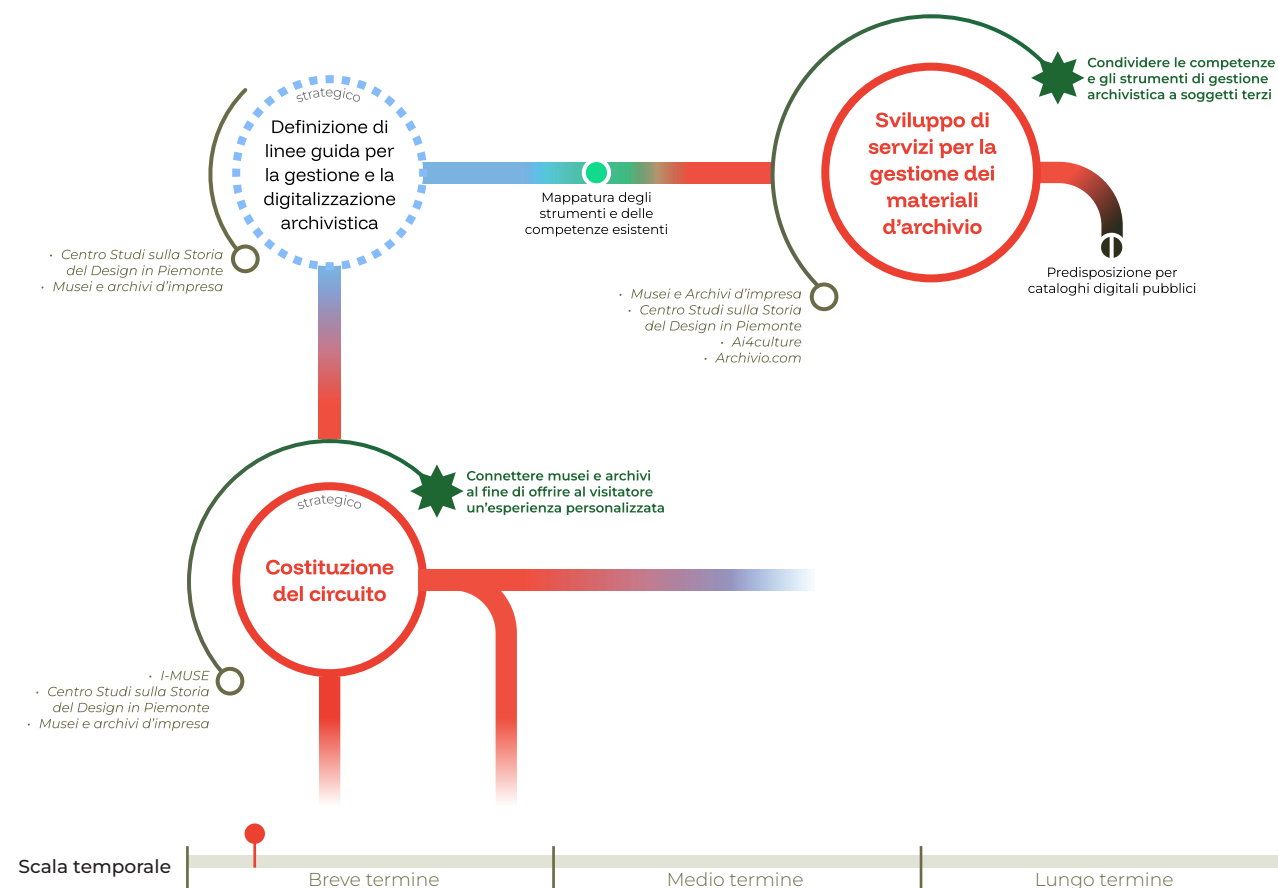
Il punto di partenza del modello sistemico elaborato è la costituzione del circuito, da avviare nel breve termine attraverso il coinvolgimento degli attori chiave: alcuni musei e archivi d'impresa (si ipotizza quelli più attivi sul territorio piemontese), i partner scientifici (tra cui il Centro Studi sulla Storia del Design in Piemonte) e i partner tecnici (come il team responsabile dello sviluppo dell'applicazione I-MUSE).

Una volta formalizzato il circuito, il primo obiettivo operativo consiste nella predisposizione di un servizio interno dedicato alla consulenza e alla gestione dei materiali d'archivio, con particolare attenzione ai processi di digitalizzazione. L'obiettivo è consentire ai soci dotati di competenze e strumenti più consolidati di trasferirli alle realtà meno strutturate, contribuendo a innalzare il livello complessivo di conservazione e accessibilità del patrimonio documentale all'interno del circuito.

Per raggiungere questo risultato, è necessario che il circuito definisca preliminarmente un insieme di linee guida condivise in materia di gestione archivistica e digitalizzazione, così da stabilire standard comuni e criteri operativi uniformi. In parallelo, occorre avviare una mappatura sistematica degli strumenti e delle competenze disponibili tra i soci, al fine di censire lo stato dell'arte e identificare le risorse già esistenti su cui fare leva.

Contestualmente all'attivazione di questo servizio, è ragionevole prevedere la possibilità di rendere i materiali digitalizzati accessibili tramite upload su portali e cataloghi digitali pubblici, quali Europea e il Catalogo Generale dei Beni Culturali, ampliando così la visibilità del patrimonio conservato e favorendone la fruizione da parte di un pubblico più ampio.

Parallelamente alla definizione delle linee guida sulla gestione archivistica, il circuito attiverà una serie di azioni orientate al conseguimento di obiettivi nel medio termine.



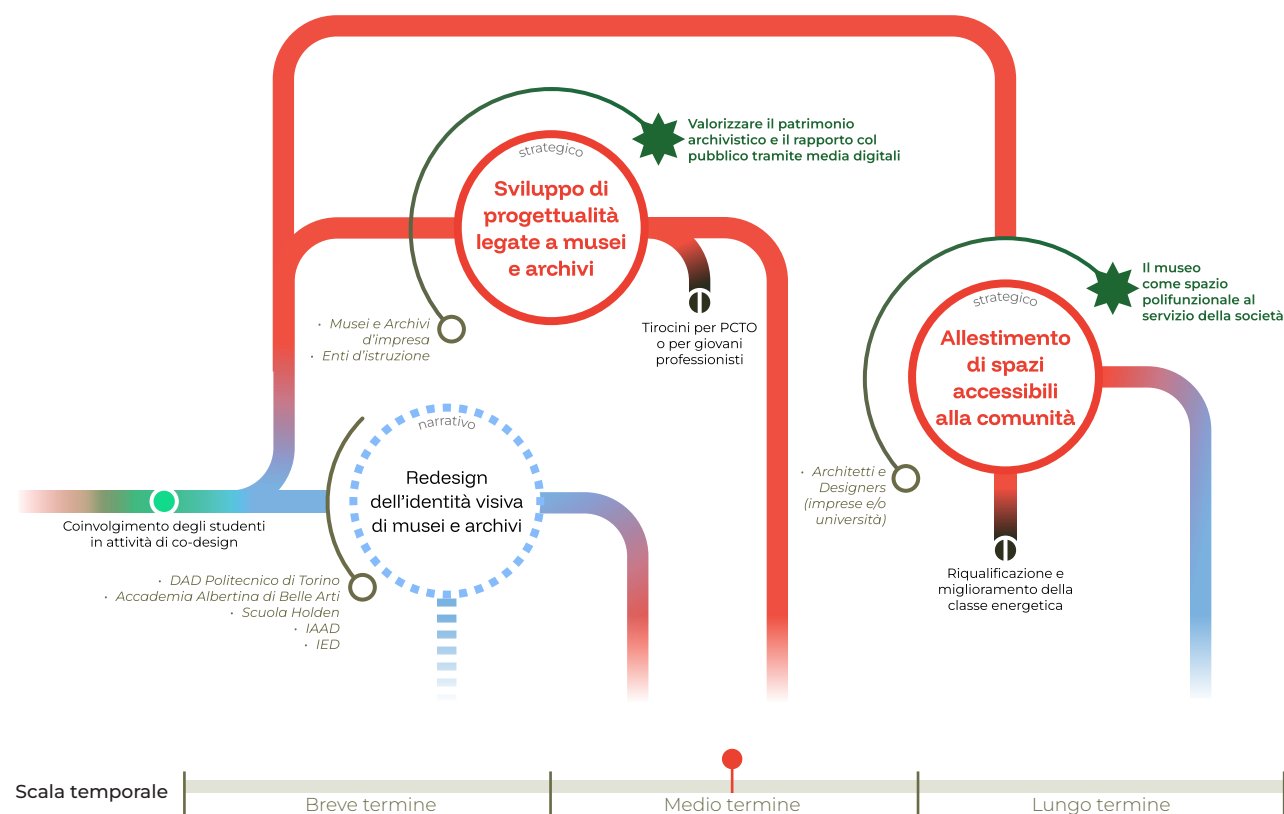
Il primo passaggio riguarda la definizione di una strategia di comunicazione di rete, ovvero la strutturazione di cosa comunicare e attraverso quali canali farlo. Questa fase richiede il coinvolgimento di figure professionali esterne al circuito: esperti in comunicazione e social media, necessari per impostare strategie e campagne efficaci, e figure del progetto visivo (graphic designer e web designer con competenze in UX e UI) indispensabili per tradurre tali strategie in prodotti comunicativi coerenti, sia digitali che analogici.

Un secondo ambito di intervento riguarda l'avvio di collaborazioni strutturate con istituzioni scolastiche e universitarie. Queste partnership rappresentano uno strumento per costruire un collegamento concreto tra le nuove generazioni e il patrimonio delle imprese e dei loro archivi. L'obiettivo è promuovere, attraverso percorsi come i PCTO e i tirocini curriculari, lo sviluppo di progettualità che affrontino problematiche

operative reali, dinamiche di comunicazione dei brand e valorizzazione del patrimonio storico in contesti lavorativi autentici. Tra i possibili output di queste collaborazioni rientra il redesign dell'identità visiva e delle piattaforme digitali, affidabile a istituti di istruzione terziaria specializzati in design (come i corsi di laurea del Politecnico di Torino, dell'Accademia Albertina di Belle Arti, dello IED e dello IAAD) e in storytelling (come la Scuola Holden). Ulteriori esiti progettuali potrebbero includere contenuti derivati dagli archivi, tra cui podcast, graphic novel o giochi da tavolo.

I progetti di redesign che emergono da queste collaborazioni rappresentano una risposta concreta per quei musei e archivi che intendono rafforzare la propria presenza digitale. Questo percorso si inserisce all'interno di un processo più ampio: a partire dalla strategia di comunicazione di rete e dalla mappatura degli strumenti digitali in uso tra i soci, il circuito potrà definire requisiti





condivisi, non vincolanti, cui i singoli istituti potranno fare riferimento per orientare i propri interventi. Gli esiti delle progettualità sviluppate in collaborazione con gli enti d'istruzione e con il team di comunicazione della rete confluiranno nelle iniziative di promozione del circuito, attivate sia su canali fisici che digitali.

Un ulteriore sviluppo, che potrebbe prendere avvio dalle collaborazioni con le istituzioni formative ma che richiederebbe il contributo di professionisti del settore (architetti e interior designer) è la progettazione di spazi polifunzionali accessibili alla comunità all'interno di musei e archivi d'impresa dotati di disponibilità spaziali ed economiche adeguate. Si tratta di un progetto da sviluppare nel lungo termine in cui il museo assume la funzione di polo aggregativo: spazi per il coworking, talk, mostre temporanee e momenti di scambio tra persone con interessi e background differenti. Il riferimento al caso del Freiraum di Amburgo è utile per illustrare questo modello: un luogo in cui la

sperimentazione è incoraggiata, in cui si può riscoprire il patrimonio tematico del museo o semplicemente trascorrere del tempo in un contesto stimolante. L'allestimento di questi spazi potrebbe inoltre rappresentare l'occasione per avviare interventi di riqualificazione energetica degli edifici, riducendo l'impronta ecologica delle strutture e posizionando musei e archivi d'impresa come esempi positivi nell'ambito della sostenibilità ambientale e della transizione ecologica.

Parallelamente alla definizione della strategia di comunicazione di rete, il circuito avvierà un lavoro di strutturazione della narrazione tematica e di mappatura degli asset territoriali, con l'obiettivo di costruire un impianto narrativo coerente su cui fondare un'iniziativa di carattere esperienziale: una serie di itinerari culturali pensati per rispondere alla condizione di isolamento e frammentazione che caratterizza molti musei e archivi d'impresa.

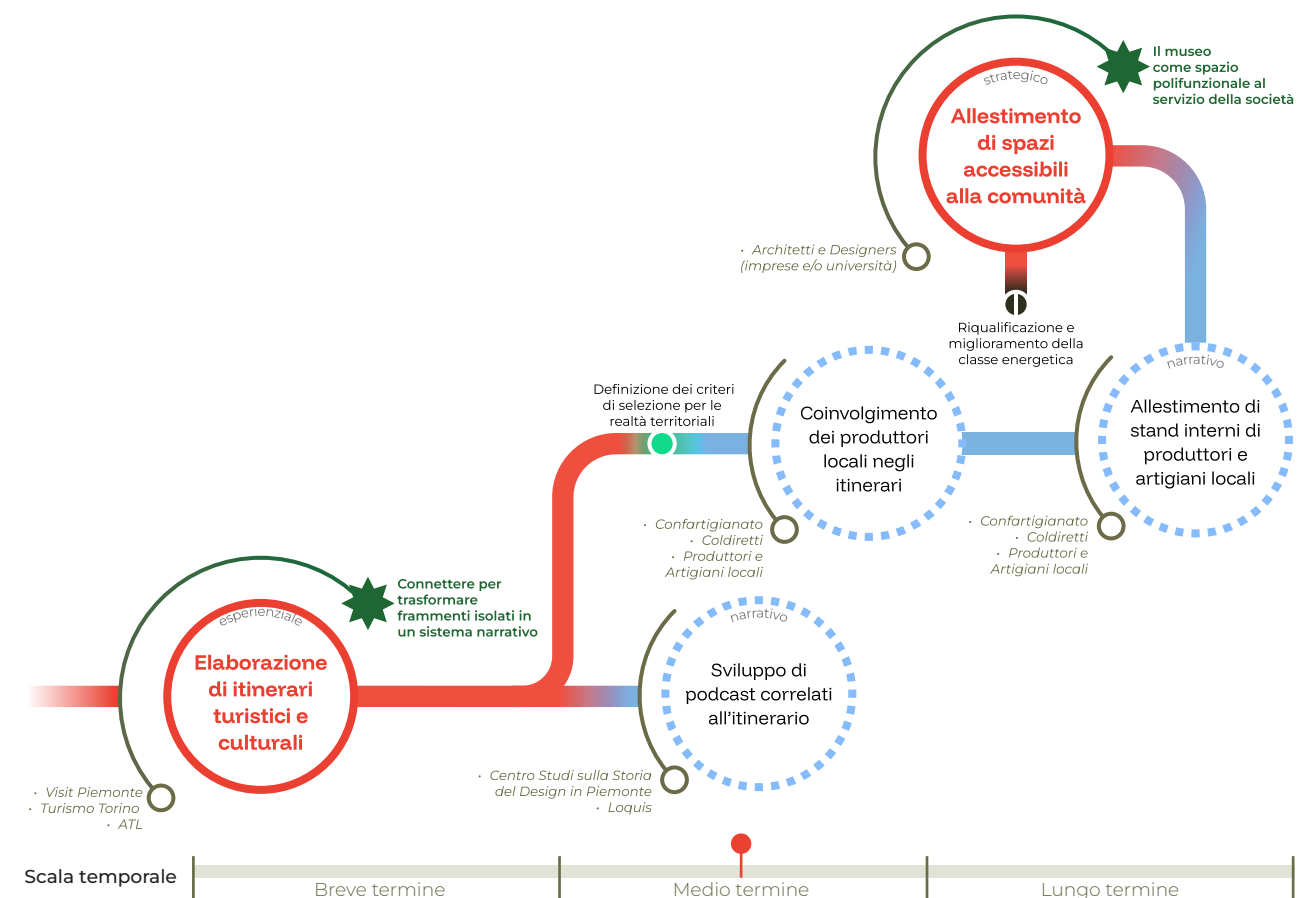
Questi itinerari nascono dalla necessità di contestualizzare e motivare la visita a istituzioni spesso collocate al di fuori dei circuiti turistici consolidati, proponendo un sistema di tappe che integri l'esperienza museale con la scoperta del territorio circostante (nelle sue dimensioni enogastronomica, paesaggistica e culturale). I percorsi saranno organizzati in modo da poter essere filtrati secondo diversi criteri: area geografica, tempo disponibile, tematica museale e interessi personali, con il supporto di strumenti basati sull'intelligenza artificiale. È inoltre prevista la possibilità di selezionare i percorsi in base alla modalità di spostamento (trasporto pubblico o privato) e al relativo impatto in termini di emissioni, in linea con una sensibilità crescente verso la sostenibilità degli spostamenti.

A seguito dello sviluppo degli itinerari, si prevede l'integrazione di contenuti audio digitali a supporto delle singole tappe. Si tratta di podcast con funzione informativa e divulgativa, pensati per arricchire l'esperienza del visitatore con contenuti storicamente

fondati. La responsabilità editoriale di questi contenuti sarà affidata al Centro Studi sulla Storia del Design in Piemonte, mentre la distribuzione e la messa su piattaforma avverrà in collaborazione con Loquis, partner tecnico specializzato nella geolocalizzazione di contenuti audio.

Nel passaggio verso il lungo termine, il sistema degli itinerari si arricchisce di una dimensione produttiva locale. Dopo aver definito, in dialogo con enti di categoria come Confartigianato e Coldiretti, i criteri per la selezione delle realtà artigianali e agricole da coinvolgere, queste potranno essere integrate negli itinerari come tappe a pieno titolo. Tale processo mira a valorizzare il tessuto produttivo del territorio, inserendolo in modo organico all'interno del racconto complessivo del circuito.

A completamento di questo percorso, negli spazi polifunzionali allestiti all'interno dei musei e archivi d'impresa è prevista l'integrazione di stand espositivi dedicati ai produttori locali. In questo modo, le istituzioni



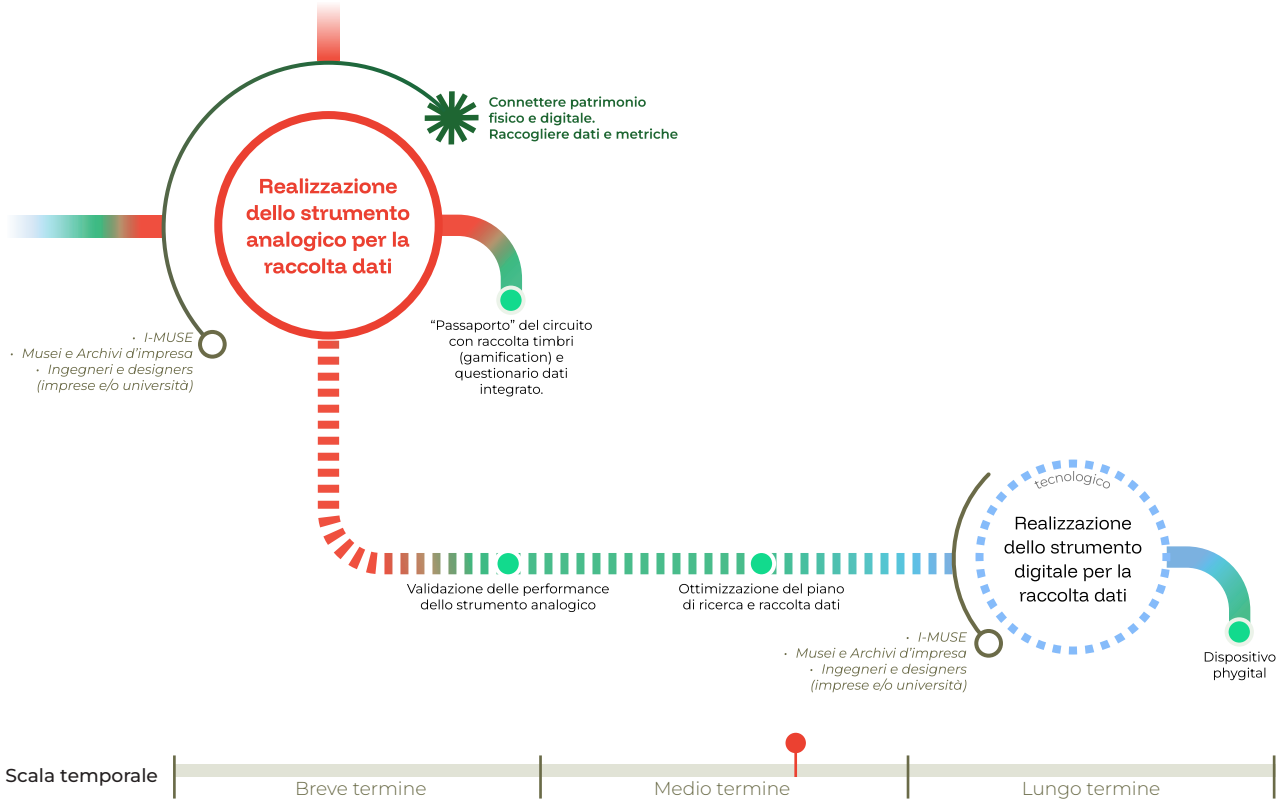
museali assumono anche la funzione di vetrina per il saper fare locale, rafforzando il legame tra patrimonio industriale e cultura materiale del territorio e consolidando un modello di collaborazione che va oltre i confini del circuito stesso.

Raccogliere dati e metriche sui visitatori e sull'ente stesso

Una volta avviato il circuito e consolidate le prime azioni di visibilità, il modello sistemico prevede una seconda macro-fase dedicata a connettere patrimonio fisico e digitale, raccogliere dati e metriche, indispensabile per orientare le scelte strategiche future. Il punto di partenza di questa fase è la definizione degli obiettivi di ricerca e raccolta dati, che coinvolge i musei e archivi d'impresa insieme all'Osservatorio Turistico della Regione Piemonte. Si tratta di stabilire con chiarezza quali informazioni raccogliere, con quale finalità e secondo quali criteri, ponendo le basi metodologiche per tutto ciò che segue. A supporto di questa definizione, sono previste sessioni di coworking e progettazione

che riuniscono i principali stakeholder coinvolti, i musei e archivi del circuito, e figure professionali come ingegneri e designer provenienti da imprese e università, con l'obiettivo di condividere prospettive e co-costruire un piano di ricerca solido e condiviso.

Il passo successivo, sul piano tecnologico, è la realizzazione dello strumento analogico per la raccolta dati. Questa azione si colloca nel livello tecnologico, quello che raggruppa le infrastrutture, i software e gli strumenti operativi per la gestione dell'informazione. In questo caso, però, la tecnologia adottata è deliberatamente semplice e accessibile: lo strumento ipotizzato è un passaporto del circuito, distribuito ai visitatori dei musei e archivi aderenti. Il passaporto assolve una duplice funzione: da un lato introduce una componente di gamification attraverso la raccolta di timbri nelle diverse tappe del circuito, incentivando la visita progressiva delle realtà aderenti; dall'altro integra un questionario che consente di raccogliere dati strutturati sui visitatori in modo diretto,



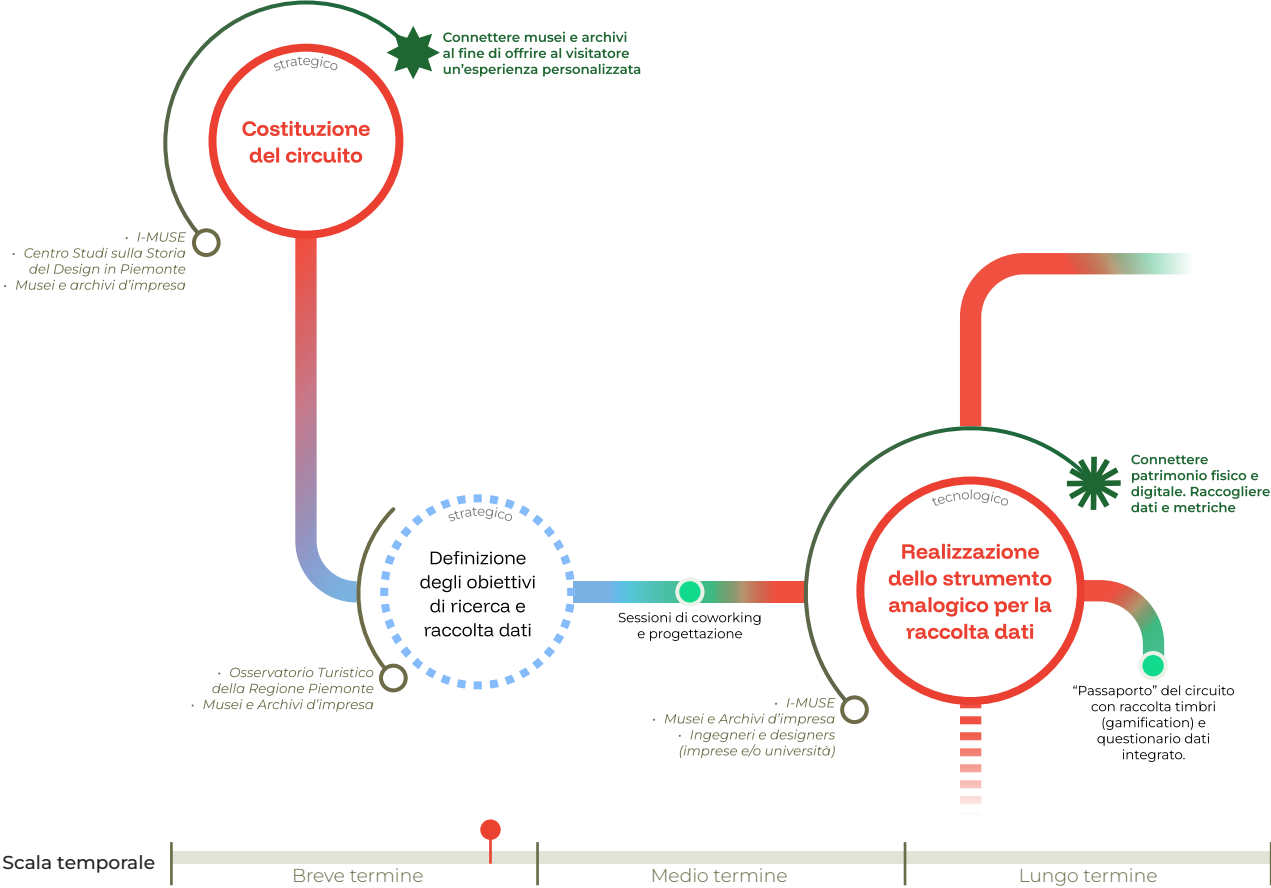
leggero e non invasivo. Si tratta di uno strumento volutamente basso-tecnologico, che punta sulla semplicità per garantire diffusione capillare e facilità di utilizzo da parte di pubblici eterogenei.

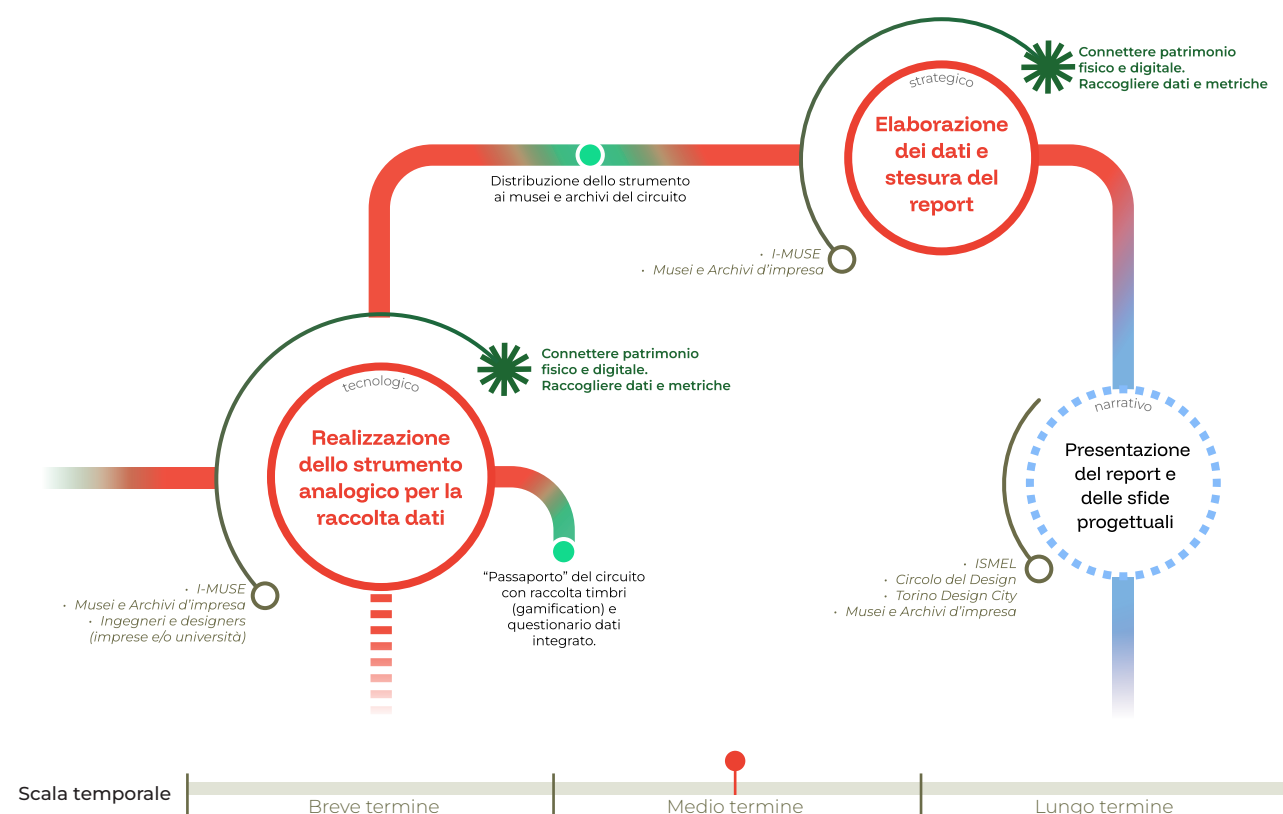
Nel flusso delle azioni complementari, non vincolanti per l'evoluzione del sistema ma in grado di arricchirne significativamente il valore, si delinea un percorso di più lungo respiro che punta alla realizzazione di uno strumento digitale avanzato per la raccolta dati. L'ispirazione progettuale guarda a casi studio già esplorati nei capitoli precedenti, tra cui The Pen, come riferimento per pensare a dispositivi phygital capaci di connettere l'esperienza fisica della visita con una raccolta dati ricca e contestualizzata. L'idea è che questo strumento digitale non sostituisca il passaporto analogico, ma si relazioni ad esso, estendendone le potenzialità in una logica di continuità tra fisico e digitale.

Prima di giungere a questo risultato, il

percorso prevede due snodi operativi intermedi: la validazione delle performance dello strumento analogico, che consente di misurare l'efficacia del passaporto e comprenderne i limiti sul campo, e la successiva ottimizzazione del piano di ricerca e raccolta dati, che affina metodologie e obiettivi sulla base dell'esperienza accumulata. Solo dopo aver attraversato queste fasi sarà possibile progettare con consapevolezza uno strumento digitale realmente efficace e calibrato sui bisogni emersi.

Vale tuttavia la pena segnalare una criticità strutturale di questo approccio: il contesto tecnologico evolve rapidamente, e ciò che oggi rappresenta un riferimento innovativo può diventare, nel giro di pochi anni, uno standard consolidato o persino una soluzione percepita come datata. Questo fattore temporale è una variabile che il progetto non può ignorare: la progettazione dello strumento digitale dovrà quindi





essere concepita con sufficiente flessibilità per adattarsi al panorama tecnologico del momento in cui verrà effettivamente sviluppato, valorizzando le opportunità emergenti piuttosto che inseguire soluzioni già superate.

A valle della raccolta dati sul campo, il flusso converge verso l'elaborazione dei dati e la stesura del report, un'azione primaria che si colloca nel livello strategico della roadmap, quello che definisce la governance, lo sviluppo e la rilevanza del progetto nel tempo. È importante sottolineare che questa fase si posiziona temporalmente prima della realizzazione del dispositivo phygital, che come discusso in precedenza rappresenta un traguardo di lungo termine: il report costituisce dunque uno strumento di orientamento strategico disponibile già nelle fasi iniziali del progetto, quando le decisioni più strutturali devono ancora essere prese.

A monte di questa azione si colloca uno snodo operativo essenziale: la distribuzione

dello strumento ai musei e archivi del circuito. Prima che i dati possano essere elaborati, è necessario che il passaporto, o qualunque altro strumento di raccolta adottato, sia effettivamente diffuso e operativo presso tutte le realtà aderenti. Questa distribuzione non è un passaggio meramente logistico: richiede un allineamento tra i soci del circuito sulle modalità di somministrazione, sulla cura dello strumento e sulla restituzione dei dati raccolti, garantendo così che le informazioni confluiscono in modo omogeneo e confrontabile nella fase di elaborazione. Una volta raccolti e analizzati i dati, il percorso prosegue con la presentazione del report e delle sfide progettuali, un momento che si colloca nel livello narrativo. Non si tratta di una semplice restituzione tecnica dei risultati, ma di un atto comunicativo rivolto a una platea allargata di stakeholder: ISMEL, Circolo del Design, Torino Design City e i musei e archivi d'impresa del circuito. La presentazione ha il duplice scopo di rendere leggibili i dati raccolti e di tradurli in sfide progettuali concrete, aprendo una fase di confronto e co-

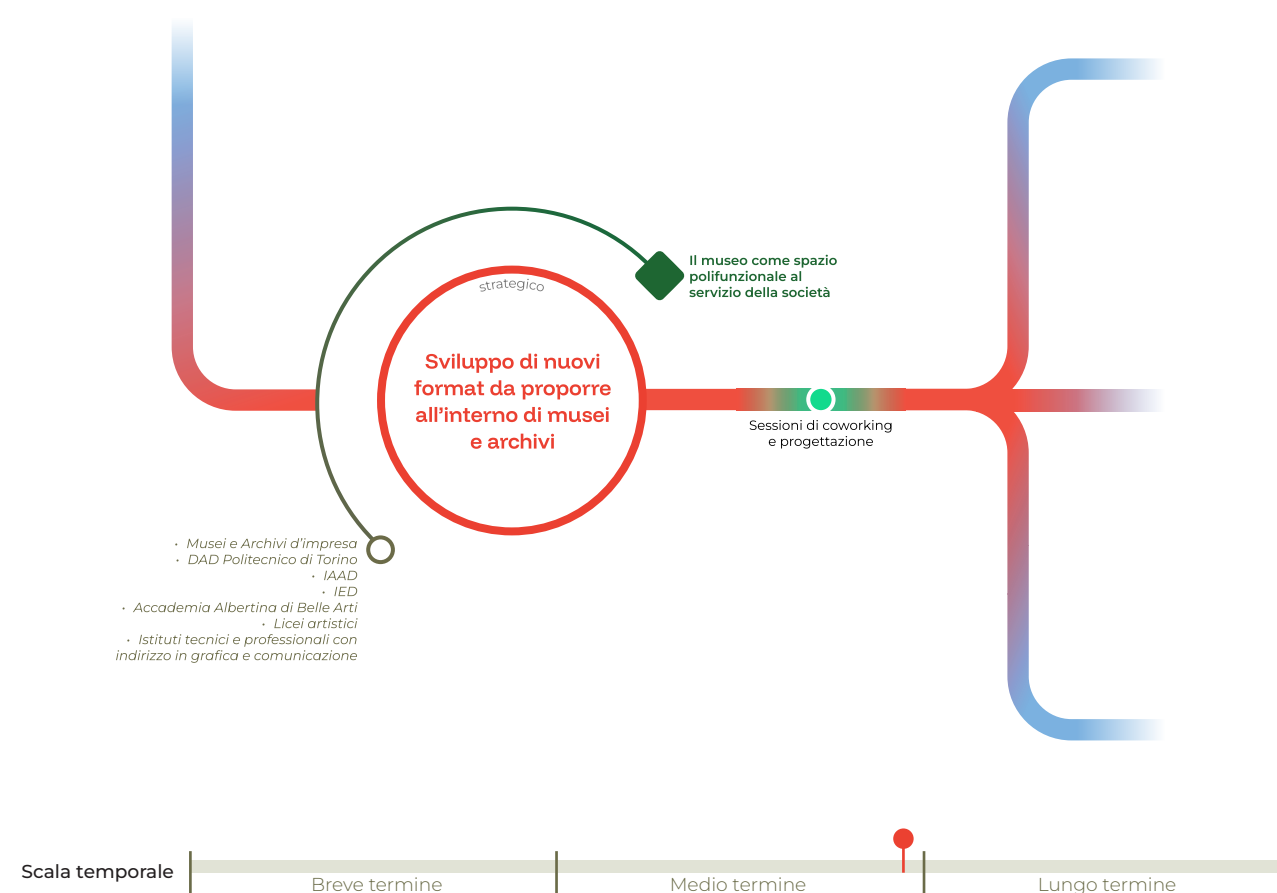
progettazione con gli attori del sistema.

Ampliare il portfolio di servizi e attività dei musei e degli archivi d'impresa

È proprio a partire da questo confronto che il modello entra nella sua terza macro-fase, segnata da un cambio di prospettiva significativo: non più soltanto visibilità e raccolta dati, ma la trasformazione attiva del museo in qualcosa di più ampio. Il primo passo concreto in questa direzione è lo sviluppo di nuovi format da proporre all'interno di musei e archivi, un'azione che si colloca nel livello strategico e rappresenta il punto di arrivo di tutto il lavoro svolto nelle fasi precedenti: i dati raccolti, elaborati e presentati diventano finalmente la bussola per progettare un'offerta rinnovata, calibrata sui bisogni reali dei visitatori e sul potenziale inespresso degli spazi. Questa azione coinvolge un ecosistema ampio e variegato di potenziali stakeholder: i musei e archivi d'impresa stessi, insieme a istituti di formazione come il DAD del Politecnico di Torino, IAAD, IED, l'Accademia Albertina

di Belle Arti, i licei artistici e gli istituti tecnici e professionali con indirizzo in grafica e comunicazione. Il coinvolgimento del mondo della formazione non è casuale: introduce nella progettazione dei nuovi format uno sguardo fresco, sperimentale e orientato al futuro, in grado di mettere in dialogo il patrimonio industriale con le sensibilità e i linguaggi delle nuove generazioni.

A supporto dello sviluppo dei nuovi format, si inserisce uno snodo operativo di affinamento: nuove sessioni di coworking e progettazione, questa volta più mirate rispetto a quelle iniziali. Avendo già definito una prima base progettuale, queste sessioni consentono di entrare nel dettaglio, testare idee, confrontarsi sui risultati parziali e calibrare le proposte in funzione dei diversi pubblici a cui si rivolgono. È proprio a partire da questo lavoro che il percorso si articola in tre strade parallele, tutte collocate nel lungo termine e tutte ancorate al livello esperienziale della roadmap. Ciascuna strada è orientata a un target specifico, con logiche e strumenti differenziati.

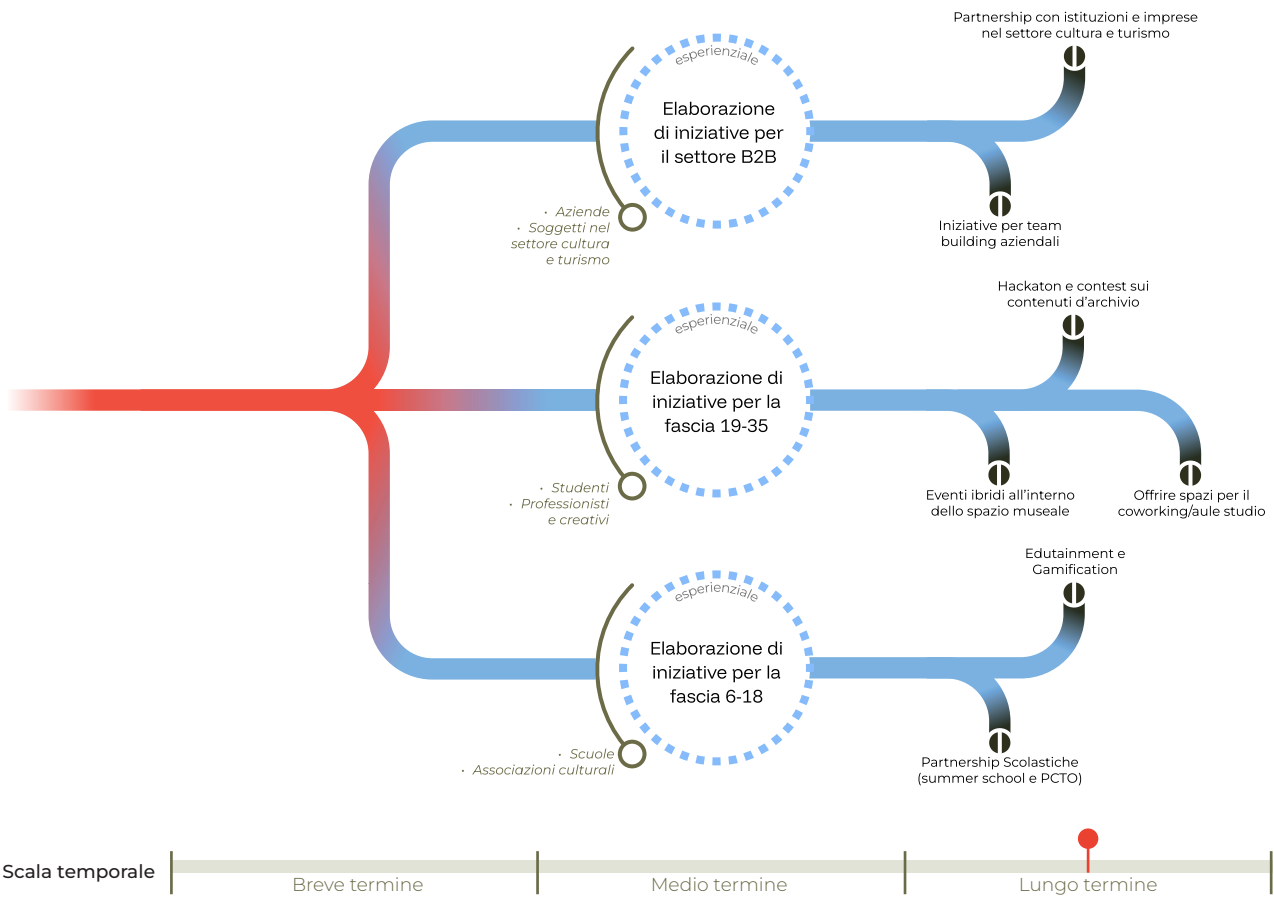


La prima riguarda l'elaborazione di iniziative per il settore B2B, che coinvolge aziende e soggetti operanti nel settore cultura e turismo. In questo ambito, il museo smette di essere esclusivamente un luogo di fruizione culturale per diventare uno spazio di incontro, attivazione e networking per il mondo professionale. Le azioni opzionali che possono scaturire da questa linea sono due: da un lato, la costruzione di partnership con istituzioni e imprese nel settore cultura e turismo, che consente di intrecciare reti collaborative capaci di generare valore condiviso e nuove opportunità di visibilità per il circuito; dall'altro, lo sviluppo di iniziative per il team building aziendale, che trasformano gli spazi museali e archivistici in contesti per esperienze formative e relazionali rivolte ai dipendenti delle imprese.

La seconda strada è l'elaborazione di iniziative per la fascia 19-35, che intercetta studenti, professionisti e creativi, un pubblico mobile, curioso e abituato a modalità di fruizione ibride. Le azioni opzionali che possono prendere forma in questo ambito sono

molteplici: hackathon e contest sui contenuti d'archivio, che invitano i partecipanti a reinterpretare il patrimonio documentale attraverso linguaggi contemporanei, trasformando l'archivio in un campo di sperimentazione creativa; eventi ibridi all'interno dello spazio museale, che combinano presenza fisica e dimensione digitale per raggiungere comunità più ampie e distribuite (come avviene per il caso studio Club Silencio); infine, la possibilità di offrire spazi per il coworking e aule studio, ripensando il museo come luogo di lavoro e apprendimento quotidiano, capace di attrarre un pubblico che altrimenti difficilmente varcherebbe la soglia di un museo o archivio d'impresa.

La terza strada, infine, è l'elaborazione di iniziative per la fascia 6-18, che coinvolge scuole e associazioni culturali, trasformando il museo in uno spazio educativo complementare alla scuola, capace di rendere tangibile e vivo ciò che i libri raccontano in astratto. Le azioni opzionali previste includono percorsi di edutainment



Macro-obiettivo	N° azioni	N° snodi operativi	N° opportunità
 Aumentare la visibilità di musei e archivi d'impresa	7 → primarie 6 → secondarie 4 → opzionali	10	5
 Raccogliere dati e metriche sui visitatori e sull'ente stesso	2 → primarie 3 → secondarie	6	1
 Ampliare il portfolio di servizi e attività di musei e archivi d'impresa	1 → primarie 3 → secondarie 7 → opzionali	1	1

e gamification, che rendono l'esperienza di visita coinvolgente e accessibile per le fasce più giovani, e partnership scolastiche strutturate, come summer school e percorsi PCTO, che integrano stabilmente il museo nell'ecosistema formativo del territorio.

Vale la pena a questo punto fare una lettura critica trasversale di queste tre linee. Trattandosi di azioni di lungo termine, le direzioni che ne derivano non sono esiti predefiniti ma possibilità aperte, che verranno definite in base ai dati raccolti durante il progetto: è la raccolta sistematica di metriche e feedback, costruita nelle fasi precedenti, a indicare quali iniziative attivare, in che misura e con quale ordine. Il fatto che tutte e tre le linee si collochino al livello esperienziale non è casuale: indica che il sistema punta, nella sua fase più avanzata, a un coinvolgimento elevato, in cui il visitatore non è più uno spettatore passivo ma un partecipante attivo. Le tre linee, inoltre, non si esauriscono in sé stesse: confluiscono in un loop di feedback

che riporta il sistema al punto di partenza, chiudendo un ciclo che collega l'esperienza del visitatore alla struttura del circuito e che si ricollega all'obiettivo iniziale della roadmap: aumentare la visibilità di musei e archivi d'impresa. Il modello si conferma quindi ciclico: ogni fase alimenta la successiva, i dati migliorano le esperienze, le esperienze generano nuovi dati, e il circuito si adatta nel tempo.

Da questa logica emerge il senso più ampio del progetto: il museo e l'archivio d'impresa non sono strutture statiche, ma realtà che si modificano in base agli attori che le utilizzano e che, a loro volta, contribuiscono a definire il racconto del territorio. Si tratta di un ecosistema culturale in cui i diversi elementi sono collegati tra loro, ogni azione produce effetti che si estendono al resto del sistema, e il patrimonio industriale non è solo un oggetto da conservare, ma un elemento che contribuisce a coesione, rinnovamento e identità collettiva.



Criteri e prospettive di valutazione

Prima di entrare nel dettaglio del progetto, si è ritenuto necessario contestualizzare il fenomeno del podcasting, tanto sul piano comunicativo quanto su quello culturale e territoriale. Questo inquadramento preliminare risponde a una duplice esigenza: da un lato, fornire una base empirica e teorica che giustifichi la scelta del podcast come strumento per la valorizzazione del patrimonio industriale; dall'altro, verificare che le condizioni di contesto (in termini di diffusione del mezzo, profilo del pubblico e precedenti esperienze istituzionali) siano favorevoli all'iniziativa proposta.

A tal fine, il capitolo si articola in due sezioni. La prima affronta il fenomeno del podcasting nei suoi aspetti comunicativi, quantitativi e territoriali: si parte da un quadro aggiornato della diffusione del mezzo in Italia, per poi analizzarne il rapporto con il patrimonio culturale e circoscrivere l'analisi al contesto piemontese. La seconda espone invece i criteri valutativi che hanno orientato la selezione degli itinerari turistico-culturali e del podcast come azioni prioritarie all'interno della roadmap, motivandone la scelta rispetto ad altre iniziative previste.

6.2.1 Il podcast: un fenomeno comunicativo

Origini ed evoluzione

Il podcast nasce agli inizi degli anni '2000 come formato audio digitale distribuito via feed RSS, concepito per superare i limiti strutturali della radio tradizionale: la rigidità del palinsesto, la dipendenza da frequenze e licenze trasmissive, l'impossibilità di fruire i contenuti on demand. Come osservato dallo studioso Keri Markman¹, il podcast consente ai produttori di selezionare e riadattare liberamente gli elementi del linguaggio radiofonico secondo le logiche dell'era digitale, conservando al contempo la qualità immersiva propria del mezzo audio. Da fenomeno di nicchia legato a comunità tecnologiche e appassionati, il podcasting si è progressivamente affermato come mezzo di comunicazione di massa [Fig. 1], grazie in particolare all'ingresso di grandi piattaforme di streaming (Spotify, Apple Podcasts, Amazon Music, YouTube) che ne hanno reso la distribuzione globale, accessibile e in larga misura gratuita. La caratteristica strutturale che distingue il podcast da ogni altro mezzo è la sua natura on demand: l'ascoltatore

sceglie liberamente cosa fruire e in quale momento, senza essere vincolato a orari o luoghi specifici. Questa flessibilità ha prodotto una progressiva democratizzazione sia della produzione sia del consumo di contenuti audio². Istituzioni culturali, università, archivi e realtà indipendenti hanno trovato nel podcast uno strumento editoriale a basso costo e privo di intermediari tradizionali, capace di raggiungere pubblici ampi con formati anche molto specializzati.

Nel 2026, il podcasting si presenta come un mezzo maturo: la crescita non è più quella esplosiva degli anni della pandemia, ma è stabile e strutturale, priva delle inversioni di tendenza osservate in altri segmenti del digitale.

Il podcasting in Italia

Il panorama italiano del podcasting ha conosciuto nell'ultimo decennio una trasformazione profonda. Secondo la ricerca NielsenIQ per Audible (PodTrends 2025), nel 2025 sono 18 milioni gli italiani che hanno



Figura 1 Podcast "The Joe Rogan Experience". Crediti: Joe Rogan

1 Kris M. Markman, Radio e podcast: l'evoluzione dei contenuti audio in due medium correlati ma indipendenti, Other Souls, consultato il 22 giugno 2026. <https://othersouls.com/radio-e-podcast-levoluzione-deicontentuaudio-in-due-medium-correlati-maindipendenti/>

2 Enrico Valseriati, Clio in cuffia. Sapere storico, podcast e sfide della divulgazione, Fondazione Bruno Kessler, Trento
3 Skytg24, Podcast in Italia, 18 milioni di ascoltatori nel 2025: i dati, consultato il 22 giugno 2026. <https://tg24.sky.it/lifestyle/2025/09/30/audible-podcast-ascolti-italia-dati>

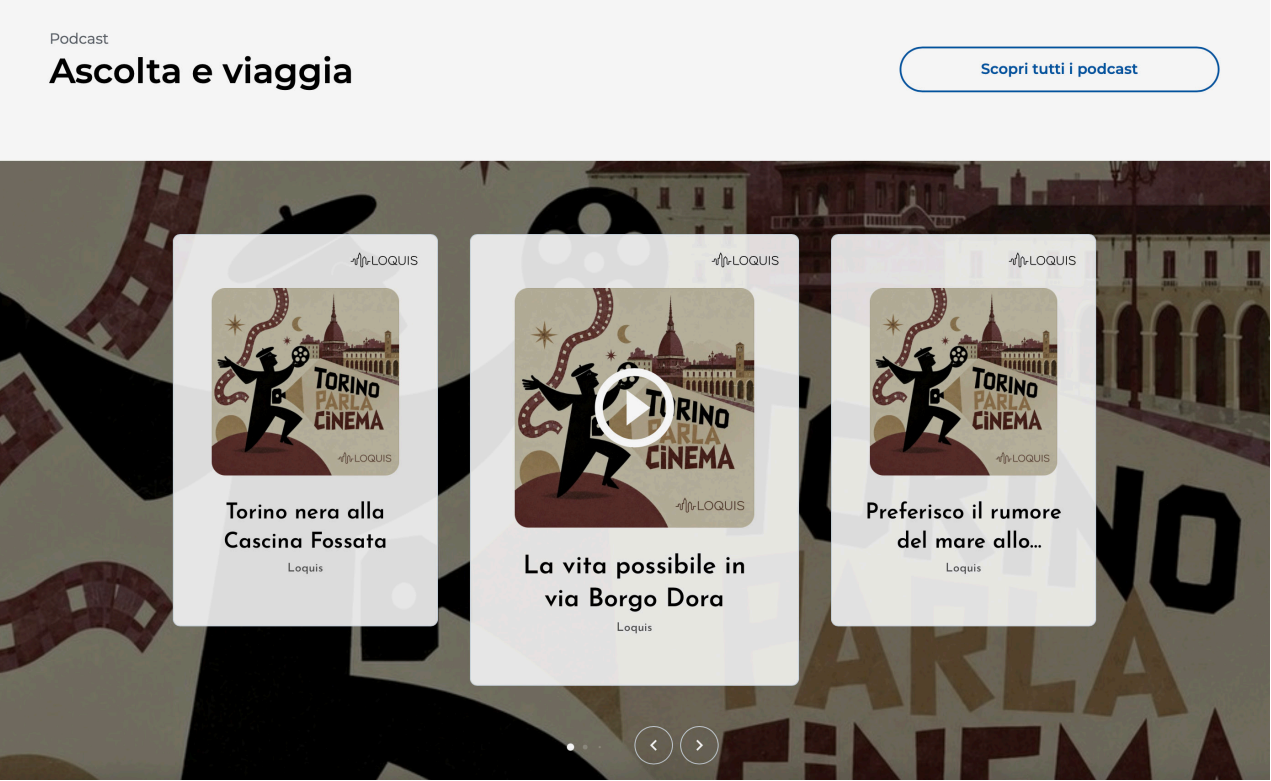


Figura 2 Sezione "Ascolta e Viaggia" sul sito web Italia.it. Crediti: Italia.it

ascoltato almeno un episodio di podcast, con una crescita del 5% rispetto al 2024 e del 75% rispetto al 2018³. La ricerca OBE-BVA Doxa (From Podcast to Branded Podcast 2025) stima in 15,5 milioni il bacino degli ascoltatori mensili attivi (+2% sul 2024), di cui 6,2 milioni definiti "hunters" (ascoltatori quotidiani o quasi) in crescita del 3% annuo⁴. La diversità delle stime riflette differenze metodologiche, ascolto almeno una volta nell'anno versus ascolto mensile ricorrente, ma entrambe convergono nel descrivere un fenomeno consolidato e in espansione. Il pubblico del podcast italiano presenta caratteristiche sociodemografiche distintive: distribuzione bilanciata per genere, forte concentrazione nella fascia 25-54 anni, e il 29% di ascoltatori in possesso di laurea⁵. Si tratta di un'audience culturalmente elevata, con una dieta mediale più ricca della media: frequenta più spesso cinema e musei, legge di più, adotta prima le nuove tecnologie. La modalità di fruizione è prevalentemente multitasking: il 77% dichiara di ascoltare durante altre attività, in

viaggio (58%), nelle faccende domestiche (51%), durante lo sport (36%)⁶. Questo posizionamento nell'arco della giornata rende il podcast complementare, e non concorrente, rispetto agli altri media.

Sul fronte dei contenuti, cresce la domanda di approfondimento (46%) rispetto alla pura informazione (41%): il 58% degli ascoltatori dichiara di aver appreso cose nuove, il 68% ha scelto di leggere un libro dopo averne sentito parlare in un podcast, un tasso di attivazione superiore a quello dei social media (59%).

Il podcast e il patrimonio culturale

Le istituzioni culturali (musei, biblioteche, archivi, fondazioni) hanno progressivamente scoperto nel podcast uno strumento per estendere la propria presenza oltre le mura fisiche, raggiungendo pubblici che la visita tradizionale difficilmente intercetta.

In Italia, il Ministero della Cultura ha avviato

4 OBE – Osservatorio Branded Entertainment / BVA Doxa, From Podcast to Branded Podcast 2025, 2025, consultato il 22 giugno 2026. <https://www.osservatoriobe.com/presentata-lesclusiva-ricerca-di-scenario-from-podcast-tobranded-podcast-2025/>
5 Intesa Sanpaolo / Ipsos, Podcast in Italia 2024: analisi del

potenziale, 2024, consultato il 22 giugno 2026. <https://group.intesasanpaolo.com/it/research/consumi-indaginidi-mercato/scenario/2024/podcast-in-italia-2024- risultati>
6 OBE / BVA Doxa, From Podcast cit.



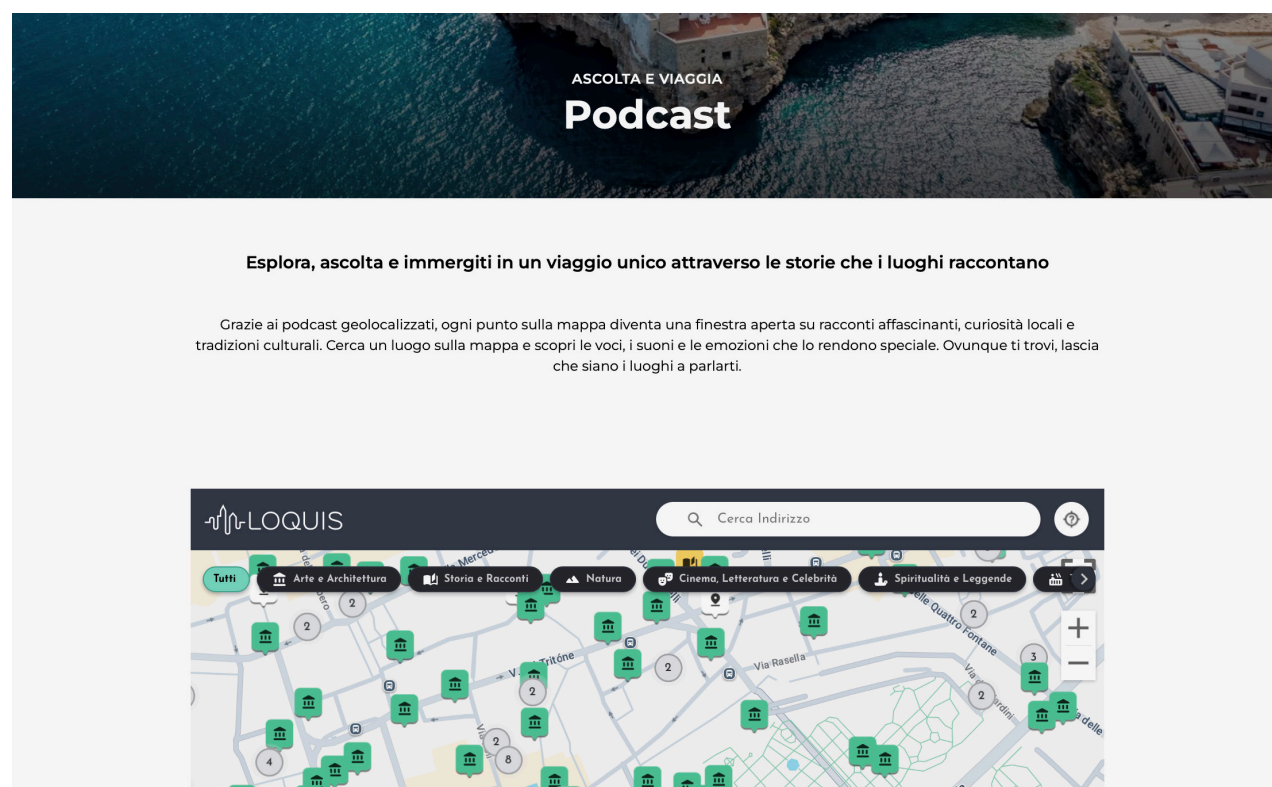


Figura 3 Sezione "Ascolta e Viaggia" sul sito web Italia.it. Crediti: Italia.it

una propria linea editoriale podcast dedicata al racconto del patrimonio nazionale attraverso le storie di collezioni, figure professionali e luoghi della cultura⁷; il Ministero del Turismo ha lanciato su Italia.it i primi podcast geo-turistici in collaborazione con la piattaforma Loquis [Fig. 2, 3], disponibili in tre lingue, per valorizzare le eccellenze territoriali attraverso la narrazione audio⁸. Queste iniziative istituzionali certificano il podcast come strumento ufficialmente riconosciuto per la comunicazione del patrimonio culturale e turistico del Paese.

Sul piano teorico, il podcast si rivela particolarmente adatto ad accogliere contenuti storici e culturali. Come ha osservato Valseriati, la storia è per sua natura narrativa, e il podcast, con la sua forma seriale, la voce come veicolo di autorevolezza e la struttura episodica, è in grado di restituire quella dimensione diegetica che il testo scritto da solo fatica a trasmettere⁹. Rispetto alle audioguide tradizionali, rigidamente ancorate alla sequenza della visita, il podcast

introduce una modalità di fruizione più libera e stratificata: può essere ascoltato prima di visitare un luogo, come preparazione; durante la visita, come accompagnamento; o dopo, come approfondimento. Questa versatilità temporale e spaziale lo rende uno strumento narrativo di grande efficacia per la valorizzazione del patrimonio.

Stato dell'arte del Piemonte

Il Piemonte si presenta nel 2025 come uno dei contesti regionali più dinamici d'Italia sul fronte culturale, confermando una traiettoria di crescita che coinvolge tanto le istituzioni museali quanto i flussi turistici legati al patrimonio artistico e paesaggistico. Secondo la Relazione Annuale 2024-2025 "La Cultura in Piemonte" dell'Osservatorio Culturale del Piemonte (OCP) con IRES Piemonte, i musei regionali hanno registrato nel 2024 oltre 7,76 milioni di visite (+9% sull'anno precedente), un dato che testimonia un rinnovato interesse del pubblico verso l'offerta culturale locale. A questo si affianca un turismo che

ha raggiunto 6,28 milioni di arrivi e 16,89 milioni di presenze (+4,1%), con una quota internazionale al 53%, segno di un'attrattività che va ben oltre i confini nazionali¹⁰. Torino ha inoltre ottenuto nel 2025 il titolo di Capitale Europea dello Smart Tourism, un riconoscimento europeo che premia le politiche di digitalizzazione del patrimonio, l'accessibilità e la sostenibilità culturale, rafforzando così il posizionamento della città come modello di innovazione turistica. Lo stesso rapporto OCP segnala esplicitamente che le nuove modalità di consumo culturale, come podcast, video brevi e gaming, stanno progressivamente modificando le abitudini dei pubblici, ampliando le forme di partecipazione soprattutto tra le generazioni più giovani, sempre più abituate a fruire di contenuti in formati brevi e immediati¹¹.

Il territorio ha già espresso esperienze concrete in questo campo, dimostrando come il digitale possa integrarsi efficacemente con la valorizzazione culturale: Urban Lab Torino ha prodotto con la Scuola Holden "A piedi nudi nel parco", una serie di episodi dedicata al Parco del Valentino distribuita su Spotify, capace di raccontare in modo originale la storia e l'identità di uno spazio urbano simbolico [Fig. 4]. Parallelamente, Fondazione per la Cultura Torino ha annunciato per il 2026 una serie podcast nell'ambito delle attività propedeutiche al decennale di Biennale Democrazia, confermando un investimento crescente su questo linguaggio narrativo¹². Questi segnali testimoniano che il podcast viene ormai riconosciuto, anche a livello istituzionale piemontese, come canale strategico per la narrazione del patrimonio culturale urbano e territoriale, capace di raggiungere pubblici nuovi e diversificati.

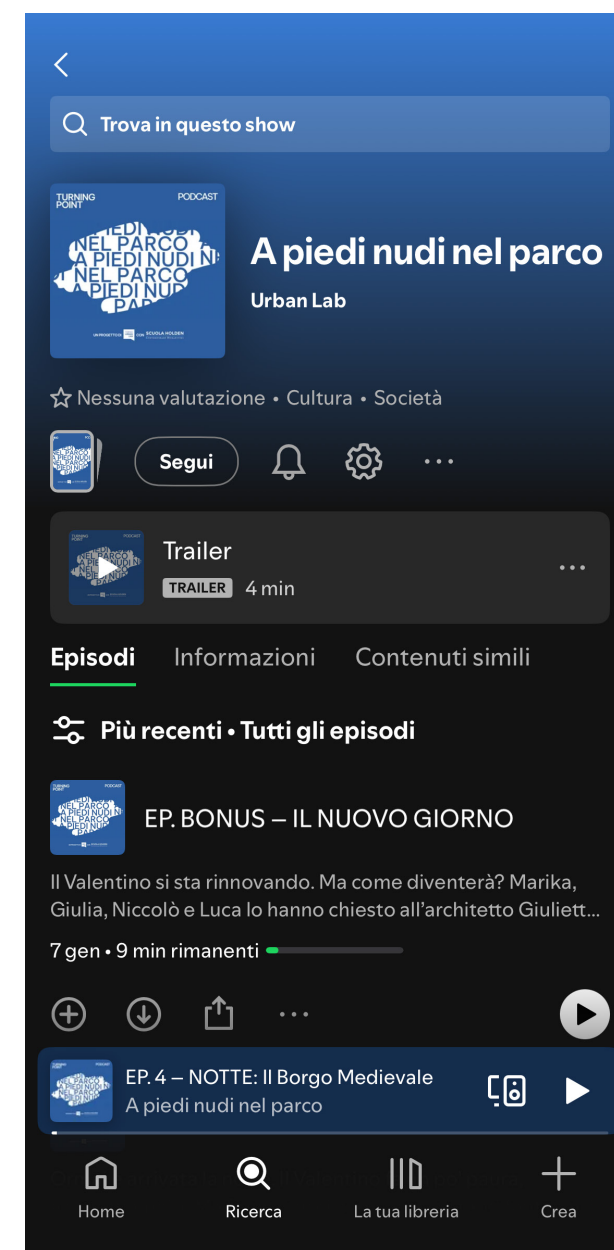


Figura 4 Podcast "A piedi nudi nel parco". Crediti: Spotify

⁷ Ministero della Cultura, Podcast. Patrimonio culturale in audio, consultato il 22 giugno 2026. <https://cultura.gov.it/podcast>
Ministero del Turismo, Turismo Digitale: online i primi podcast geo-turistici su Italia.it, 2025, consultato il 22 giugno 2026. <https://www.ministeroturismo.gov.it/turismodigitale-online-i-primi-podcast-geo-turistici-suitalia-it/>

⁹ E. Valseriati, Clio in cuffia cit.

¹⁰ Osservatorio Culturale del Piemonte (OCP) / IRES Piemonte, Relazione Annuale 2024-2025, pp. 16-17

¹¹ Ivi, pp. 19-23

¹² Urban Lab Torino / Scuola Holden, A piedi nudi nel parco – podcast sul Parco del Valentino, consultato il 22 giugno 2026. <https://urbanlabtorino.it/iniziative/a-piedi-nudi-nelparco->

podcast-2/, Fondazione per la Cultura Torino, Programma 2026, 2025. <https://www.torinoclick.it/cultura/grandi-eventi-progetti-di-sviluppo-culturale-e-unanuovaidentita-la-fondazione-per-la-cultura-torinopresenta-il-programma-2026>



6.2.2 Scelta del progetto da approfondire

La selezione delle azioni da approfondire all'interno della roadmap è stata guidata da una serie di criteri valutativi che hanno permesso di identificare negli itinerari turistico-culturali e nei podcast le iniziative più adatte a rappresentare un punto di partenza concreto per lo sviluppo del sistema.

Il primo elemento che ha orientato la scelta riguarda l'interesse già espresso dal Centro Studi sulla Storia del Design in Piemonte nei confronti del formato podcast. Non si tratta quindi di una proposta esterna, ma di un'azione che intercetta una sensibilità e una propensione già presenti all'interno di uno degli stakeholder chiave dell'ecosistema. Questo aspetto riduce significativamente le resistenze iniziali e aumenta la probabilità di attivazione concreta dell'iniziativa, poiché il Centro Studi risulta coinvolto non solo come interlocutore ma come soggetto direttamente protagonista della progettazione e realizzazione.

Un secondo criterio riguarda la fattibilità tecnica: entrambe le azioni non richiedono infrastrutture complesse, tecnologie proprietarie o investimenti ingenti. La produzione di contenuti audio e la strutturazione di itinerari si basano su strumenti e competenze già disponibili o facilmente accessibili, il che le rende concretamente realizzabili anche in assenza di risorse straordinarie.

Strettamente connesso a questo è il criterio della collocazione temporale: itinerari e podcast sono azioni identificate nel breve termine all'interno della roadmap. Questo le rende particolarmente strategiche in una fase iniziale, in cui è prioritario costruire visibilità, attivare le prime collaborazioni e generare risultati tangibili che possano sostenere le fasi successive.

Un terzo criterio è quello dell'impatto e del valore generato. Entrambe le iniziative hanno la capacità di raggiungere pubblici ampi e differenziati (turisti, giovani, studenti, appassionati di cultura industriale e design) senza richiedere la presenza fisica del visitatore in un luogo specifico.

Inoltre, producono un effetto moltiplicatore all'interno del sistema: gli itinerari e i podcast non sono azioni isolate, ma alimentano altri nodi della roadmap, come il coinvolgimento dei produttori locali, la promozione del circuito su canali fisici e digitali e la raccolta di dati sui fruitori.

Sul piano della sostenibilità, i costi di produzione e mantenimento di queste iniziative risultano contenuti rispetto ad altre azioni previste dalla roadmap, come l'allestimento di spazi fisici o lo sviluppo di strumenti digitali complessi, salvo la partecipazione a bandi pubblici o privati. Questo consente di mantenere un equilibrio tra obiettivi progettuali e disponibilità di risorse, garantendo la continuità delle attività nel tempo.

Dal punto di vista della rilevanza strategica, itinerari e podcast si inseriscono coerentemente nella prima macro-fase della roadmap, dedicata all'aumento della visibilità di musei e archivi d'impresa, contribuendo al contempo a costruire l'identità narrativa del circuito prima ancora che questo sia pienamente operativo. La dimensione narrativa è centrale in entrambi i formati: strutturare un itinerario significa dare ordine e senso al patrimonio territoriale; produrre un podcast significa portare quei contenuti verso nuovi pubblici attraverso un medium familiare e accessibile.

Sul fronte relazionale, entrambe le azioni coinvolgono un numero significativo di stakeholder già mappati all'interno dell'ecosistema (tra cui Loquis, Visit Piemonte, le ATL e i produttori locali) e si prestano naturalmente a processi di co-progettazione con le istituzioni formative presenti nel territorio.

Infine, un ultimo criterio riguarda la replicabilità e la scalabilità: un formato di itinerario o di podcast ben definito può essere riprodotto e adattato a nuovi percorsi tematici o geografici senza dover ricominciare da zero, rendendo queste azioni un investimento strutturale e non episodico per il sistema.



Approfondimento su itinerari e podcast

Il progetto si sviluppa attorno a due strumenti complementari, pensati per avvicinare il pubblico al patrimonio industriale piemontese e trasformare la visita a un museo d'impresa in un'esperienza più ampia, in grado di coinvolgere il territorio, la memoria storica e lo storytelling. Nelle pagine a seguire verranno illustrate la struttura, la logica dietro al funzionamento e le scelte progettuali che ne sono alla base.

6.3.1 Itinerari: architettura e flusso di fruizione

Dal punto di vista implementativo, la sezione dedicata agli itinerari si inserisce preferibilmente all'interno di un'applicazione già esistente e diffusa nel contesto museale, come potrebbe essere I-Muse. Trattandosi di una piattaforma che integra già funzionalità basate sull'intelligenza artificiale, essa potrebbe essere aggiornata o adattata per accogliere questa nuova sezione senza richiedere lo sviluppo di uno strumento digitale ex novo. L'obiettivo è quello di massimizzare l'adozione da parte degli utenti, sfruttando un ecosistema applicativo già rodato e potenzialmente noto al pubblico di riferimento.

All'interno dell'applicazione, la sezione itinerari si apre con due percorsi distinti: la generazione di un itinerario personalizzato o l'esplorazione del catalogo di itinerari già proposti. Nel primo caso, l'utente viene guidato attraverso la selezione di una serie di filtri al termine dei quali il sistema restituisce un percorso costruito su misura:

- Area geografica. L'utente indica un baricentro e un raggio (espresso in km) all'interno del quale sviluppare l'itinerario.
- Tempo disponibile. L'utente esprime le proprie preferenze sulla durata dell'itinerario.
- Tematica museale. L'utente fornisce indicazioni sulle tematiche di suo interesse.
- Interessi personali. L'utente, attraverso parole chiave, permette alla piattaforma di capire attorno a quali elementi strutturare l'itinerario (ad es. enogastronomia, industria, natura, sport, cultura, religione, ecc.).
- Modalità di spostamento. L'utente specifica se intende spostarsi con il trasporto pubblico o con mezzo privato.

Nel secondo caso, l'utente può invece sfogliare gli itinerari disponibili attraverso categorie predefinite (tendenza, recenti, vicini a te, preferiti), oppure accedere a una distinzione tra itinerari personalizzati e itinerari suggeriti dall'algoritmo.

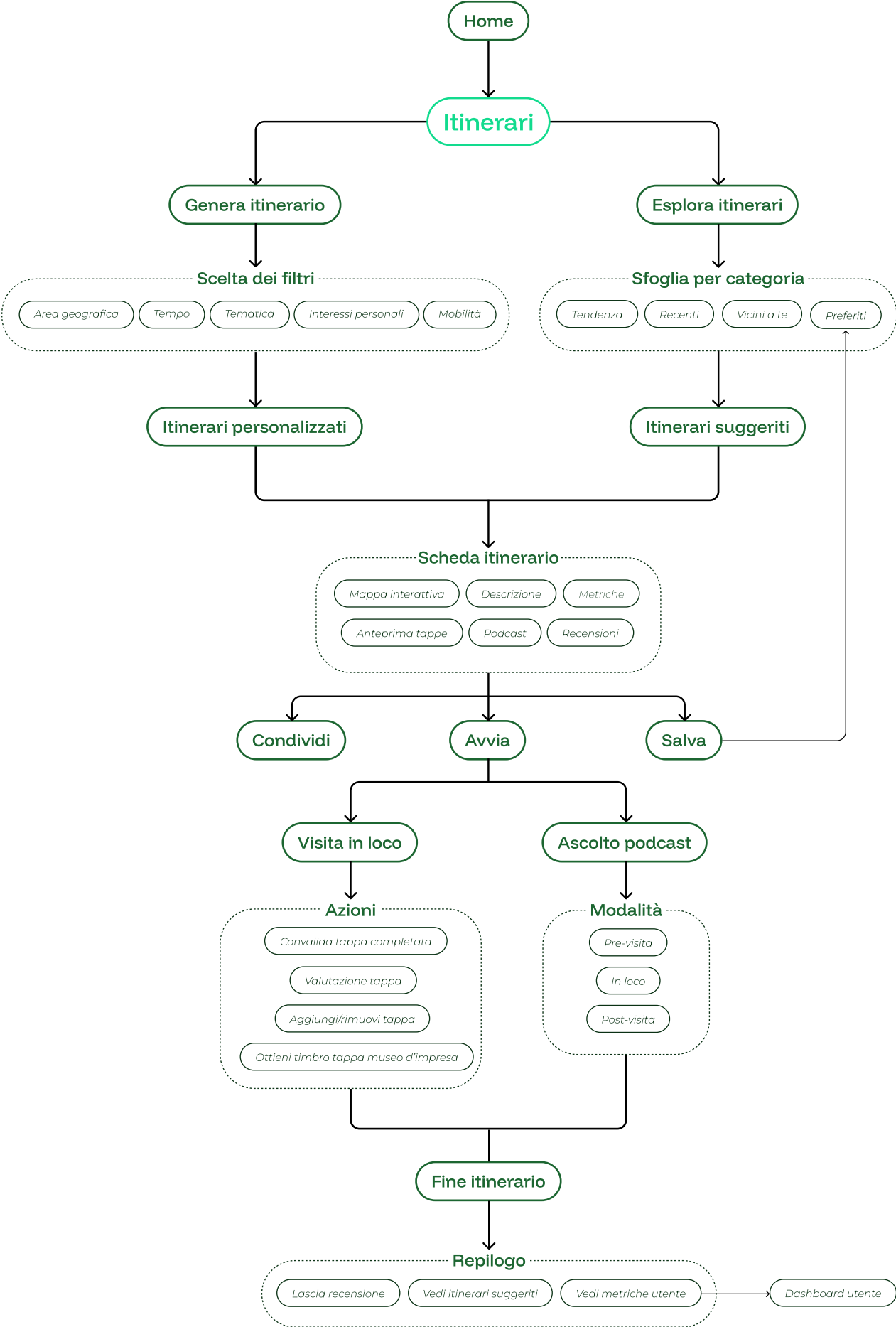
Una volta individuato l'itinerario, sia esso

generato o selezionato dal catalogo, l'utente accede alla relativa scheda di dettaglio. Questa raccoglie in modo strutturato tutte le informazioni necessarie alla pianificazione e alla fruizione del percorso: una mappa interattiva con l'anteprima delle tappe, una descrizione del percorso, le metriche principali (distanza, durata stimata, numero di tappe), i podcast associati e le recensioni di altri utenti. Da questa scheda è possibile avviare l'itinerario, salvarlo tra i preferiti o condividerlo. Una volta avviato il percorso, l'applicazione accompagna l'utente tappa per tappa. Per ciascuna tappa sono disponibili diverse funzionalità:

- La convalida della tappa completata, utile per tenere traccia dell'avanzamento nel percorso.
- La valutazione della singola tappa, in modo da fornire dei feedback utili alla generazione di itinerari futuri.
- La possibilità di aggiungere o rimuovere tappe, in modo da permettere all'utente di suggerire l'aggiunta di elementi inediti e incentivare la libera scoperta ed esplorazione del territorio.
- L'ottenimento di un timbro digitale dedicato al museo d'impresa visitato. Quest'ultimo introduce una logica di gamification leggera che stimola il completamento del percorso. Al raggiungimento di un certo numero di timbri sarà possibile accedere ad una serie di premi e/o vantaggi (ad es. scontistica).

In parallelo alla navigazione, l'utente può accedere ai podcast georeferenziati associati alle singole tappe. Questi contenuti audio sono fruibili in tre modalità distinte, pre-visita, in loco e post-visita.

Al termine dell'itinerario, l'applicazione presenta un riepilogo finale che invita l'utente a lasciare una recensione, visualizzare itinerari suggeriti sulla base del percorso appena concluso e consultare le proprie metriche personali. Quest'ultima sezione confluisce in un dashboard utente, che raccoglie lo storico dei percorsi effettuati, i timbri collezionati, le valutazioni espresse e i progressi complessivi all'interno della piattaforma.



6.3.2 Podcast: struttura editoriale e tone of voice

Parallelamente alla struttura degli itinerari, il progetto prevede l'integrazione di un sistema di contenuti audio articolato su due livelli distinti, pensati per rispondere a esigenze di fruizione differenti e per accompagnare l'utente in tutte le fasi della visita.

Il primo livello è costituito dal podcast principale, associato alla tappa centrale dell'itinerario, ovvero il museo d'impresa. Si tratta di episodi di durata compresa tra i venti e i quaranta minuti, concepiti come approfondimenti di carattere storico e culturale sulla singola istituzione. I temi affrontati spaziano dalla genesi dell'azienda e dalla visione dei suoi fondatori, all'evoluzione dei prodotti e del design nel tempo, fino ai racconti costruiti a partire da documenti d'archivio. Una particolare attenzione è riservata al legame tra l'impresa e il territorio, nonché alla capacità narrativa di restituire voce a oggetti e figure del passato, trasformando il patrimonio industriale in racconto vivo. La responsabilità editoriale di questi contenuti è affidata al Centro Studi sulla Storia del Design in Piemonte, che ne garantisce il rigore delle fonti (attingendo agli archivi aziendali) e la qualità dell'impostazione scientifica.

Il secondo livello è invece composto dal podcast "in pillole", ovvero episodi brevi della durata dai tre ai cinque minuti, collegati alle tappe secondarie dell'itinerario. Questi contenuti hanno una funzione più immediata e contestuale: offrono approfondimenti su temi quali l'architettura degli edifici visitati, la storia del luogo, la geografia del territorio, la vita quotidiana di un'epoca o curiosità e aneddoti legati alla tappa.

La cura e la produzione di questi episodi potrebbe essere affidata a stakeholder come Loquis, partner tecnico specializzato nella georeferenziazione di contenuti audio, con il supporto della propria community di creator.

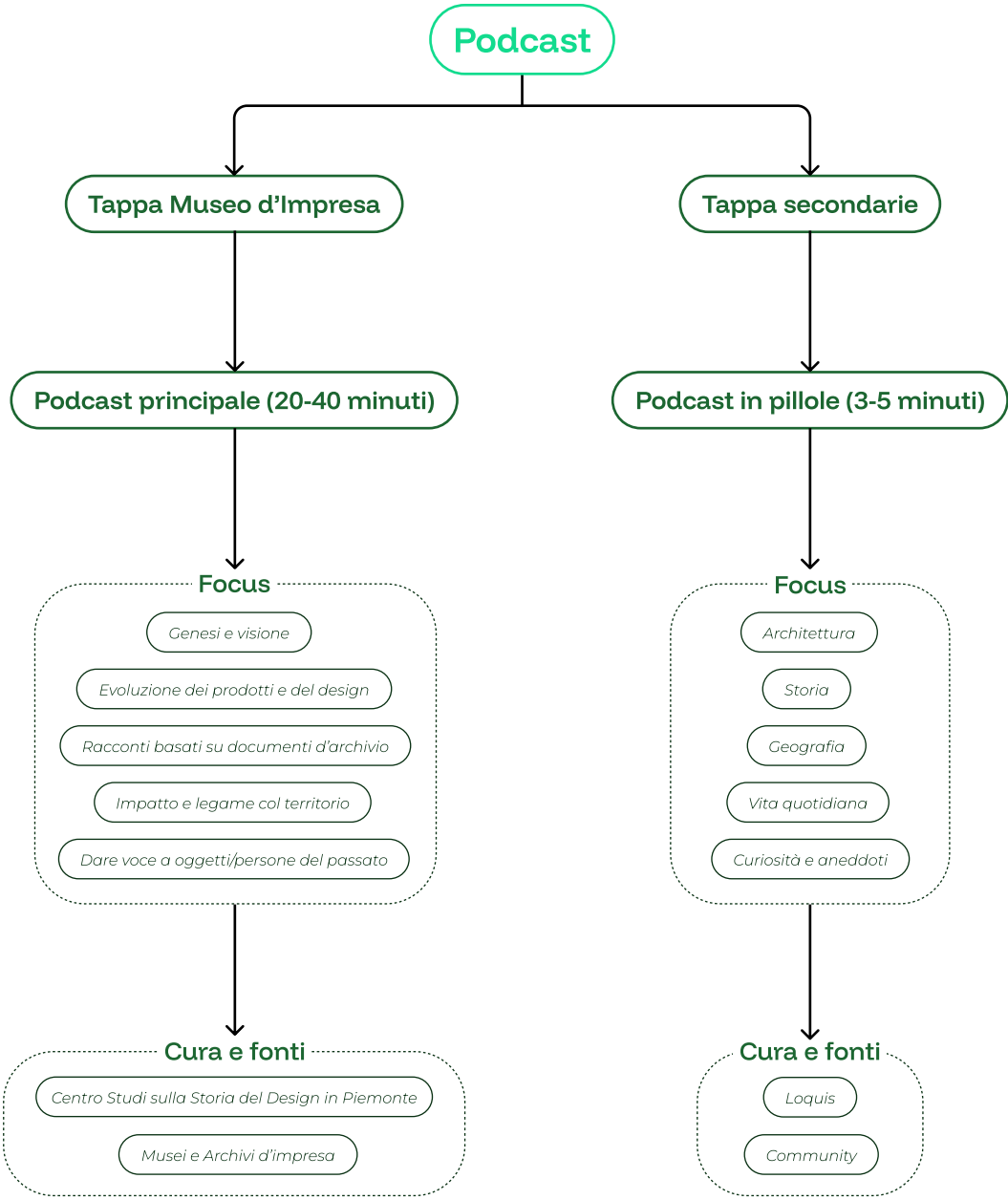
Questo approccio consente di scalare la produzione dei contenuti su un numero elevato di tappe secondarie, mantenendo al contempo una qualità editoriale distribuita e legata al contesto locale. Inoltre, è possibile

affermare che i due livelli si integrano in modo complementare: il podcast principale da una parte garantisce profondità e autorevolezza nella narrazione del museo d'impresa, mentre le pillole assicurano continuità narrativa lungo tutto il percorso, valorizzando di conseguenza, le tappe di contesto che arricchiscono l'esperienza complessiva dell'itinerario.

Un ulteriore aspetto rilevante riguarda la definizione del tone of voice dei contenuti audio. I due livelli condividono un'identità narrativa comune, ossia un approccio narrativo piuttosto che didascalico con un rapporto rispettoso ma non reverenziale nei confronti del patrimonio raccontato. Tuttavia, si è ritenuto opportuno differenziarne il registro comunicativo in base alla funzione e al contesto di fruizione.

Il podcast principale, affidato al Centro Studi sulla Storia del Design in Piemonte, richiede un tono da narrazione documentaristica d'autore: una voce guida autorevole ma calda, capace di restituire rigore scientifico senza cadere nell'asetticità o nella celebrazione aziendale, e di dare corpo a ricostruzioni narrative legate ai documenti d'archivio. Il podcast "in pillole", invece, richiede un registro più colloquiale e immediato, simile a quello di un accompagnatore esperto del luogo. Vista la produzione ipoteticamente distribuita tramite la community di creator di Loquis, non si punta a un'uniformità vocale assoluta, ma alla definizione di linee guida editoriali condivise su tono, sintesi e rispetto delle fonti storiche.

Infine, la piattaforma dovrà affrontare alcune criticità tecniche in fase di sviluppo. L'applicazione richiede la gestione simultanea di GPS e motore di riproduzione audio, componenti ad alto consumo di risorse. Poiché gli itinerari si svolgono spesso in aree con copertura di rete limitata o assente, una soluzione basata solo sullo streaming in tempo reale risulterebbe inadeguata. Di conseguenza, è necessaria una logica di pre-caching e download offline, che consenta di scaricare in anticipo il pacchetto con dati dell'itinerario e file audio prima dell'avvio del percorso.



6.3.3 Mockup della sezione "Itinerari"

Sezione "Home"

Schermata di ingresso alla sezione "Itinerari", strutturata su due percorsi d'uso alternativi. La card "Genera" rimanda alla creazione di un itinerario personalizzato, costruito passo dopo passo sulle preferenze dell'utente; la card "Esplora" consente invece di scegliere tra itinerari già pronti, curati o proposti da altri utenti.

La doppia opzione risponde a due profili di fruizione distinti: chi desidera un percorso su misura e chi preferisce affidarsi a proposte preconfezionate, mantenendo comunque centrale la logica della scoperta del territorio.



Sotto-sezione "Esplora"

Elenco degli itinerari proposti dalla sotto-sezione "Esplora", visualizzati tramite card con immagine di copertina, titolo evocativo, museo/luogo di riferimento e durata stimata.

La navigazione a schede in basso ("Tendenza", "Recenti", "Vicini a te", "Preferiti") consente diversi criteri di consultazione degli itinerari disponibili, favorendo sia la scoperta guidata sia il recupero di percorsi già aggiunti ai "Preferiti" dall'utente.

Configurazione itinerario personalizzato

Interfaccia di generazione dell'itinerario, articolata in parametri progressivi: area geografica (baricentro e raggio d'azione), durata (da mezza giornata a più giorni), tematica museale di riferimento, interessi personali aggiuntivi e modalità di mobilità.

La struttura a filtri permette all'utente di calibrare il percorso sulle proprie esigenze prima della generazione automatica, rendendo esplicito il meccanismo di personalizzazione che sta alla base del sistema. Il pulsante "Genera" conclude il processo di selezione.

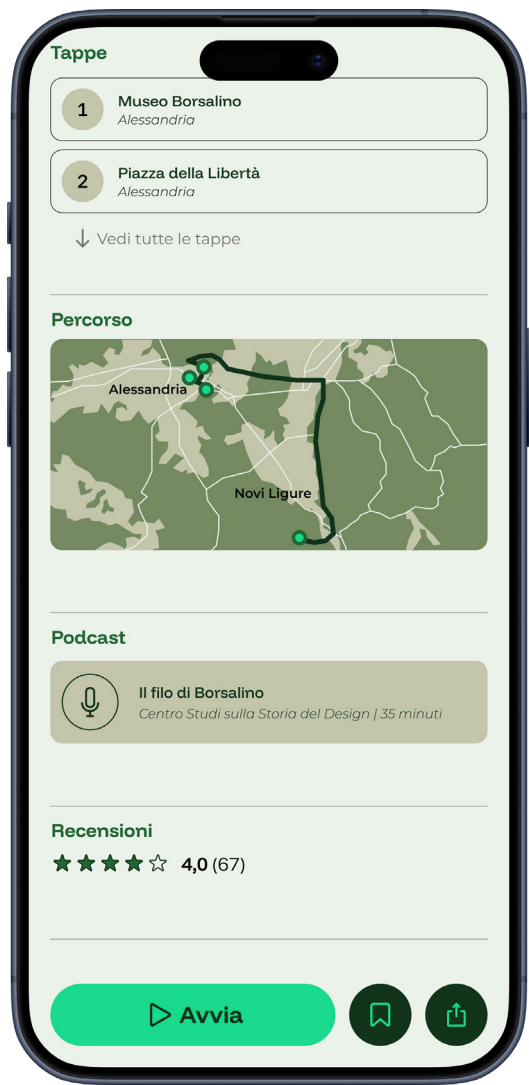


Scheda di anteprima dell'itinerario

Schermata di presentazione dell'itinerario, con immagine di copertina del territorio, indicatori sintetici (durata, numero di tappe, chilometraggio) e testo descrittivo introduttivo.

Segue l'elenco delle tappe, numerate e corredate di località, con anteprima delle prime due e possibilità di espandere la visualizzazione completa. La struttura anticipa i contenuti chiave del percorso prima dell'avvio effettivo.





Scheda di anteprima dell'itinerario

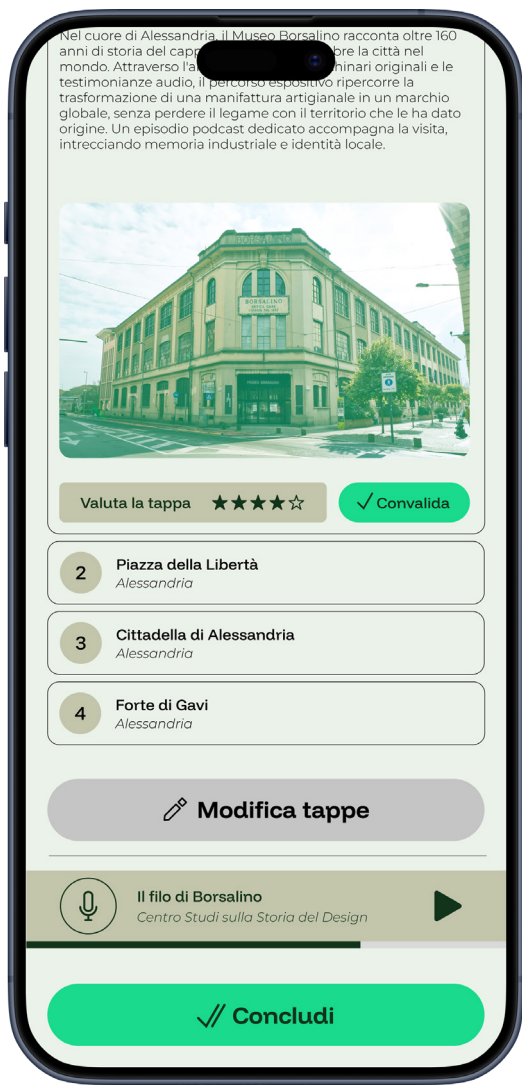
Prosecuzione della schermata precedente, con mappa del percorso geografico tra le tappe, sezione dedicata al podcast associato all'itinerario (titolo, ente produttore, durata) e valutazione media degli utenti tramite recensioni a stelle.

In fondo, il pulsante "Avvia" permette di iniziare l'itinerario, affiancato dalle opzioni di salvataggio e condivisione, a chiusura del quadro informativo completo prima della partenza.

Scheda dell'itinerario avviato

Vista espansa della prima tappa (Museo Borsalino), con testo descrittivo esteso e fotografia del luogo.

In fondo, il sistema di valutazione a stelle consente all'utente di esprimere un giudizio sulla tappa appena conclusa, mentre il pulsante "Convalida" ne registra il completamento, attivando la logica di gamification legata all'avanzamento nell'itinerario e all'accumulo di punti o badge.



Scheda dell'itinerario avviato

Schermata che mostra la tappa completata in alto e l'elenco delle tappe successive (Piazza della Libertà, Cittadella di Alessandria, Forte di Gavi), con opzione "Modifica tappe" per riorganizzare il percorso.

Il player podcast in formato compatto resta accessibile durante la navigazione tra le tappe, mentre il pulsante "Concludi" permette di terminare l'itinerario, chiudendo il ciclo di fruizione avviato in precedenza.

Player del podcast

Schermata dedicata all'ascolto, in stile analogo ai player standard (es. Apple Podcasts).

Mostra copertina dell'episodio, titolo della serie ("Fabbriche di storie"), numero e titolo dell'episodio ("Ep. 7 Il filo di Borsalino"), ente produttore, forma d'onda audio e controlli di riproduzione (avanti/indietro di 15-30 secondi, velocità, play). In fondo è prevista una sezione "Informazioni sull'autore", a rafforzare la trasparenza sulla fonte dei contenuti.





07

Conclusioni

Considerazioni finali e sviluppi futuri

Il presente capitolo raccoglie le riflessioni emerse al termine del percorso di ricerca e progettazione, articolandosi in due sezioni distinte.

La prima presenta le considerazioni finali sul lavoro svolto, con un'analisi critica delle scelte metodologiche adottate, dall'approccio olistico al design sistemico, e dei limiti incontrati nel corso della ricerca.

La seconda sezione, invece, delinea gli sviluppi futuri del progetto, illustrando le direzioni operative già individuate.

7.1.1 Considerazioni finali

Il percorso di ricerca che ha guidato questo lavoro consente di trarre alcune considerazioni conclusive, sia sul piano metodologico che su quello dei contenuti.

Sul versante metodologico, l'analisi olistica adottata nella fase iniziale si è rivelata uno strumento adattabile al contesto museale e culturale. Il parallelismo tra azienda e museo, due sistemi organizzativi complessi con stakeholder, risorse e obiettivi propri, si è dimostrato coerente e produttivo sul piano analitico: entrambe le realtà possono essere lette come ecosistemi a tutti gli effetti, e gli strumenti elaborati per l'uno risultano applicabili, con i dovuti adattamenti, anche all'altro. Il principale limite incontrato non riguarda la metodologia in sé, ma è strettamente connesso alla specificità del tema trattato. I musei e gli archivi d'impresa costituiscono una nicchia ancora poco esplorata, caratterizzata da un panorama eterogeneo e da una certa chiusura verso l'esterno. Questo ha reso difficoltosa la costruzione di un database esaustivo e rappresentativo, rendendo necessaria una selezione dei casi analizzati più circoscritta rispetto alle intenzioni iniziali.

Anche l'approccio del design sistemico ha confermato la propria validità come strumento di lettura e progettazione. La costruzione del sistema e il passaggio da un paradigma tradizionale a uno sistemico hanno permesso di mappare con chiarezza le connessioni tra stakeholder e iniziative, evidenziando relazioni che un approccio lineare avrebbe difficilmente restituito. Il design sistemico si è dimostrato particolarmente efficace nel rendere visibile la complessità di un settore frammentato, fornendo una base solida per ragionare in termini di rete, collaborazione e co-working.

Una riflessione a parte merita la scelta di non condurre interviste dirette con i musei d'impresa, optando invece per il formato del sondaggio.

Questa decisione è stata dettata da ragioni concrete: per costruire un quadro realmente rappresentativo della situazione sarebbe

stato necessario interagire con realtà tra loro molto diverse (per dimensione, disponibilità di risorse, collocazione geografica e forma giuridica). La profonda eterogeneità del settore avrebbe richiesto un numero elevato di interlocutori e tempi di coinvolgimento difficilmente compatibili con i vincoli del lavoro di tesi. Il sondaggio ha quindi rappresentato uno strumento più gestibile, sia sul piano dei contatti che su quello dei tempi, pur nella consapevolezza che un approfondimento qualitativo più esteso avrebbe potuto restituire ulteriori sfumature. Questa rimane una direzione percorribile in una fase successiva del progetto.

Il presente percorso di tesi ha permesso di delineare un quadro metodologico applicabile al settore dei musei e archivi d'impresa, pur riconoscendo i limiti strutturali di un ambito ancora poco sistematizzato. Le scelte operate, dall'analisi olistica al design sistemico, dalla rinuncia alle interviste a favore del sondaggio, riflettono un tentativo consapevole di bilanciare rigore analitico e fattibilità operativa, in un contesto in cui le variabili esterne hanno influenzato, in parte, l'impostazione della ricerca.

Un'ultima considerazione riguarda il contesto territoriale in cui il progetto si inserisce. Il Piemonte rappresenta un territorio con un significativo potenziale per questo tipo di ricerca e progettazione: da un lato, dispone di un patrimonio industriale consistente e storicamente stratificato; dall'altro, offre un ecosistema di competenze e risorse rilevanti, che spaziano dalla progettazione e comunicazione alla gestione e allo sviluppo turistico, fino alla tutela e valorizzazione del patrimonio storico. Questa combinazione rende la regione un contesto particolarmente favorevole per sperimentare nuovi approcci alla valorizzazione dei musei e degli archivi d'impresa, e suggerisce che un eventuale sviluppo del progetto troverebbe nel Piemonte un terreno fertile sia in termini di contenuti che di interlocutori.

7.1.2 Sviluppi futuri

Il presente lavoro di tesi non costituisce un punto di arrivo, ma rappresenta la base da cui avviare una fase concreta di sviluppo e sperimentazione del progetto. L'intenzione è quella di proseguire il percorso con il supporto del Centro Studi sulla Storia del Design in Piemonte, che ha già espresso interesse nei confronti dei contenuti sviluppati, in particolare verso il formato podcast.

Un primo step operativo è individuato nella presentazione del progetto nell'ambito di Torino Design City, manifestazione che offre un contesto favorevole per un primo confronto con diversi interlocutori: il pubblico generalista, le realtà museali e gli archivi d'impresa del territorio, e le istituzioni locali. Questa occasione permetterebbe di testare la ricezione del progetto in un contesto pubblico, raccogliere feedback qualificati e avviare potenziali collaborazioni con soggetti operanti nel campo della valorizzazione del patrimonio culturale e industriale.

In parallelo, il Centro Studi potrebbe assumere un ruolo attivo nella sperimentazione del formato podcast, che rappresenta uno degli strumenti comunicativi centrali del progetto. Data la disponibilità manifestata dall'ente verso questa tipologia di contenuto, si prevede la possibilità di sviluppare e testare una produzione pilota, valutando nel tempo la scalabilità del format e la sua integrazione all'interno delle attività ordinarie del Centro Studi. Tale percorso potrebbe avvenire in continuità con la collaborazione già avviata durante la fase di tesi, garantendo una coerenza di visione tra la ricerca progettuale e la sua applicazione pratica.

Inoltre, si prevede che nel prossimo futuro verranno avviati contatti con la piattaforma di podcasting Loquis e con i musei o archivi d'impresa che si dimostreranno interessati all'iniziativa. Nonostante il ruolo di rilievo all'interno dell'approfondimento su itinerari e podcast, la piattaforma Loquis non è stata inclusa tra le interviste svolte per questa tesi poiché gli sviluppi di tale progetto si sono protratti fino a periodi recenti; di conseguenza, non è stato quindi possibile, nei tempi previsti dal lavoro, avviare un dialogo

utile e significativo nella definizione degli sviluppi futuri.





08

**Bibliografia e
sitografia**

Glossario

The International Committee for the Conservation of the Industrial Heritage, Dublin Principles. Adopted by the 17th ICOMOS General Assembly on 28 November 2011, Parigi, 2011

UNESCO, Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, Parigi, 2003

UNESCO, Convenzione per la protezione del patrimonio mondiale culturale e naturale . Adottata durante la Conferenza Generale dell'UNESCO del 16 Novembre 1972, Parigi, 1972

Ministero della Cultura Direzione Generale Archivi, Tavolo permanente per le fonti orali. Vademecum per il trattamento delle fonti orali, Roma, 2023

Alternative Group, Definizione di Heritage, consultato il 10 aprile 2026. [https:// www.glossariomarketing.it/significato/heritage/](https://www.glossariomarketing.it/significato/heritage/)

Systemic Design Lab, Chi Siamo, consultato il 23 aprile 2026. <https://www.systemicdesignlab.it/it/about>
Accademia della Crusca, Elenco delle parole nuove, consultato il 11 aprile 2026. [https:// accademiadellacrusca.it/it/parole-nuove/phygital/23518](https://accademiadellacrusca.it/it/parole-nuove/phygital/23518)

Enciclopedia Treccani, Neologismi (2013): Gamification, consultato il 11 aprile 2026. [https:// www.treccani.it/vocabolario/gamification_\(Neologismi\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/gamification_(Neologismi)/)

Enciclopedia Treccani, Vocabolario online: Edutainment, consultato il 11 aprile 2026. [https:// www.treccani.it/vocabolario/edutainment/](https://www.treccani.it/vocabolario/edutainment/)

Capitolo 1

Fiorella Bulegato, I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design, Roma, Carocci, 2008

International Council of Museums, The power of Museums, Praga, 2022

ICOM, First General Biennial Conference, Parigi, 1948

ICOM, Revision of the ICOM Statutes, 1951

ICOM, Revision of the ICOM Statutes, 1961

ICOM, Grenoble, The museum in the service of man, today and tomorrow: the museum's educational and cultural role, 1971

ICOM, The museum and the modern world, Copenhagen, 1974

ICOM, Museums and Intangible Heritage, Seoul, 2004

ICOM, The power of Museums, Praga, 2022

Salvatore Settis, Italia spa. L'assalto al patrimonio culturale, Torino, Einaudi, 2002

Andrea Emiliani, Dal museo al territorio. 1967-1974, Bologna, Edizioni Alfa Bologna, 1974

Laurence Vail Coleman, Company museums, Washington D.C., The American Association of Museums, 1943

Victor J. Danilov, Corporate Museums, Galleries and Visitors Centers. A Directory, New York, Greenwood Press, 1991

Rossana Bossaglia, prefazione a M. Amari, I musei delle aziende, Milano, FrancoAngeli, 1997

Museimpresa, Milano, 2002

Massimo Negri, Manuale di museologia per i musei aziendali, Soveria Mannelli, Rubettino, 2003

Vittorio Gregotti, Il disegno del prodotto industriale. Italia 1860-1980, Milano, Electa, 1986,

Sergio Polano, Iterabili grafie - Iterable graphies, Venezia, Sugo, 2003

Monica Amari, I musei delle aziende, Milano, FrancoAngeli, 2001

Carlo Donà, Archiviazione e catalogazione del design: il progetto di scheda pilota in ADI Design Index 2006, Bologna, Editrice Compositori, 2008

Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione, Roma, 2008

Regione Lombardia, D.G.R. 20 dicembre 2002, Milano, 2002

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Codice del Terzo Settore, Roma, 2017
Marco Montemaggi e Fabio Severino, Heritage Marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo, Roma, FrancoAngeli, 2007

Marco Montemaggi, Company Lands. La cultura industriale come valore per il territorio, Firenze, EDIFIR, 2020

Dipartimento di Design del Politecnico di Milano, D-tank, Milano, 2022

Dalila Coppola, Quanto conta l'Heritage Marketing per le imprese storiche, consultato il 4 maggio 2026. <https://tinnovmag.com/lheritage-marketingper-le-imprese-storiche/>

Francesco Pagliari, Per una cultura d'impresa e Musei e produzione, in Rivista IBM, Milano, IBM Italia, 1992

Pietro Marani e Rosanna Pavoni, Musei. Trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo, Venezia, Marsilio Editori, 2006

Zulmira Montenegro, Jorge Marques, Cristina Sousa, Understanding the concept of Industrial Tourism, International Conference on Tourism Research, 2022

Zulmira Montenegro, Jorge Marques, Cristina Sousa, Industrial Tourism as a Factor of Sustainability and Competitiveness in Operating Industrial Companies, Sustainability, 2023



Fiorella Bulegato, I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design, Roma, Carocci, 2008

Anthony R. Zito, Susannah Eckersley. Framing European Heritage and Identity: Cultural Policy Instruments of the European Union. JCMS: Journal of Common Market Studies, 2025, Vol 64, No. 2

Unione Europea, Obiettivi e Valori, consultato il 12 maggio 2026. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/aims-and-values_it

Tuuli Lähdesmäki, Politics of tangibility, intangibility, and place in the making of a European cultural heritage in EU heritage policy, International Journal of Heritage Studies, 2016, Vol 22, No 10

Unione Europea, Patrimonio Culturale Digitale, consultato il 12 maggio 2026. <https://digitalstrategy.ec.europa.eu/it/policies/cultural-heritage>

Elizabeth Stainforth, From museum to memory institution: the politics of European culture online, 2017 Museum & Society, Vol. 14, No 2

Europeana, Prima Guerra Mondiale, consultato il 12 maggio 2026. <https://www.europeana.eu/it/themes/world-war-i>

E. Stainforth, From museum to memory institution: the politics of European culture online. 2017 Museum & Society, Vol. 14, No 2

Carlotta Capurro, Gertjan Plets & Jaap Verheul, Digital heritage infrastructures as cultural policy instruments: Europeana and the enactment of European citizenship, International Journal of Cultural Policy, 2024, Vol 30, No 3

Mateusz Klinowski, Karolina Szafarowicz, Digitisation and Sharing of Collections: Museum Practices and Copyright During the COVID-19 Pandemic, International Journal for the Semiotics of Law, 2023 Vol. 36

Direttiva 2001/29/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 22 maggio 2001, sull'armonizzazione di taluni aspetti del diritto d'autore e dei diritti connessi nella società dell'informazione, GU L 167 del 22.6.2001, Art. 5,

par. 3, lett. h

Giulia Dore e Pelin Turan, When Copyright Meets Digital Cultural Heritage: Picturing an EU Right to Culture in Freedom of Panorama and Reproduction of Public Domain Art. IIC - International Review of Intellectual Property and Competition Law, 2024, Vol. 55

Direttiva 2012/28/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 ottobre 2012, su taluni utilizzi consentiti delle opere orfane, in GU L 299 del 27.10.2012

Direttiva (UE) 2019/790 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 aprile 2019, sul diritto d'autore e sui diritti connessi nel mercato unico digitale e che modifica le direttive 96/9/CE e 2001/29/CE, in GU L 130 del 17.5.2019, pp. 92-125

Art. 32-quater, Legge 22 aprile 1941, n. 633 (in materia di "Protezione del diritto d'autore e di altri diritti connessi al suo esercizio")

M. Klinowski e K. Szafarowicz, Digitisation and Sharing of Collections: Museum Practices and Copyright During the COVID-19 Pandemic, International Journal for the Semiotics of Law. 2023, Vol. 36

Piotr Kisiel, Unwanted Inheritance? Industrial Past as the EU Heritage, International Journal of Heritage Studies 2020, Vol 26 No 7

A. R. Zito e S. Eckersley, Framing European Heritage and Identity: Cultural Policy Instruments of the European Union, JCMS: Journal of Common Market Studies, 2025, Vol 64, No. 2

P. Kisiel, Unwanted Inheritance? Industrial Past as the EU Heritage, International Journal of Heritage Studies 2020, Vol 26 No 7

Mi Yan, Li Qingmiao e Zhang Jiazhen . Rethinking Industrial Heritage Tourism Resources in the EU: A Spatial Perspective, Land 2023, Vol 12, No. 8

Direzione Generale per gli Archivi del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Il Portale Archivi d'Impresa, Roma, 2009

Museimpresa, Manifesto d'Intenti, Milano, 2001

Museimpresa, Chi siamo, consultato il 12 maggio 2026. <https://museimpresa.com/chi-siamo/>

Touring Club Italiano, Guida Touring. Turismo Industriale in Italia, Milano, TCI, 2003
Motor Valley, Associazione, consultato il 12 maggio 2026. <https://www.motorvalley.it/associazione/>

Motor Valley, MUNER – Motor Valley University of Emilia-Romagna, consultato il 12 maggio 2026. <https://www.motorvalley.it/partner/centri-diformazione/motor-valley-university-of-emiliaromagna/>

Motor Valley, Home, consultato il 12 maggio 2026. <https://www.motorvalley.it/>

Regione Emilia Romagna, Home, consultato il 12 maggio 2026. <https://visitviaemilia.it>

AIPAI, Chi siamo, consultato il 13 maggio 2026. <https://www.patrimonioindustriale.it/chi-siamo/>

TICCIH, Italy, consultato il 13 maggio 2026. <https://ticcih.org/italy/>

Giovanni Luigi Fontana, Stati Generali del Patrimonio Industriale, Venezia, Marsilio Editori, 2018

AIPAI, Rivista Patrimonio Industriale, consultato il 13 maggio 2026. <https://www.aipaipatrimonioindustriale.com/rivista-patrimonio-industriale>

AIPAI, Aipai Photo Contest 2026, consultato il 13 maggio 2026. <https://www.patrimonioindustriale.it/aipai-photocontest-2025/>

Stefano Milani, Patrimonio industriale dismesso: occasione per la cultura in Il Giornale dell'Arte, Torino, Allemandi, 2022

Fondazione ISEC, Amministrazione trasparente, consultato il 13 maggio 2026. <https://fondazioneisec.it/amministrazionetrasparente>

Museimpresa, Fondazione Isec – Istituto per la storia dell'età contemporanea, consultato il 13 maggio 2026. <https://museimpresa.com/associati/fondazione-isec-istituto-per-la->

storiadelleta-contemporanea/

Fondazione CSC, Cineteca Nazionale Archivio Nazionale Cinema Impresa, consultato il 13 maggio 2026. <https://www.fondazioneisc.it/archivio-nazionale-cinema-impresa/>

Fondazione Ansaldo, Chi siamo, consultato il 13 maggio 2026. <https://www.fondazioneansaldo.it/index.php/home/scopri-la-fondazione-ansaldo-agenova>

Fondazione Dalmine, Chi siamo, consultato il 13 maggio 2026. <https://fondazedalmine.org/mission/>

Soprintendenza Archivistica e Bibliografica del Piemonte e Valle d'Aosta, Archivi d'Impresa, consultato il 18 maggio 2026. <https://sabpiemonte.beniculturali.it/eventi-e-iniziative/progetti/archivi-dimpresa>

Centro Studi sulla Storia del Design del Piemonte, About, consultato il 15 maggio 2026. <https://www.centrostudistoriadesign.it/about/>

ISMEL, Istituto, consultato il 15 maggio 2026. <https://www.ismel.it/istituto/>

Regione Piemonte, 10 agenzie di viaggio internazionali alla scoperta del turismo d'impresa, consultato il 15 maggio 2026. <https://www.regione.piemonte.it/web/pinforma/notizie/10-agenzie-viaggio-internazionali-allascoperta-turismo-dimpresa>

Turismo Torino, Visite d'impresa, consultato il 15 maggio 2026. <https://turismotorino.org/it/visita/cosa-fare-e-vedere/visite-d-impresa>

Ivrea città industriale del XX secolo, La candidatura di Ivrea, consultato il 15 maggio 2026. <https://www.ivreacittaindustriale.it/ivreacitta-industriale-xx-secolo/>

Turismo Torino, Maam - Museo a Cielo Aperto Dell'Architettura Moderna, consultato il 15 maggio 2026. <https://turismotorino.org/it/visita/cosa-fare-e-vedere/musei-e-cultura/maam-museo-cieloaperto-dellarchitettura-moderna>

Laboratorio-Museo Tecnologico@mente, Il Museo, consultato il 15 maggio 2026. <https://>



www.museotecnologicamente.it/category/museo/

Forum di Omegna, Un'po di storia, consultato il 15 maggio 2026. <https://forumomegna.it/forum/#storia>

Giovanni Vachino, Itinerari in Rivista Biellese, Biella, DOCBI Centro Studi Biellese, 2023.

Elena Dellapiana, Caccia alle fonti del design. La rete degli archivi dei “nuovi” Beni culturali, in Nebiolo History Project, Fonderia Caratteri Nebiolo, 1878-1978 Nuovi studi critici. Atti del Convegno internazionale (Torino, 16-17 settembre 2021), Milano, Lazy Dog, 2023



Capitolo 3

Storie di Brand, Home, consultato il 19 maggio 2026. <https://storiedibrand.it>

Archivi d’Affetto, Home, consultato il 19 maggio 2026. <https://archividaffetto.it>

Promemoria Group, Home, consultato 19 maggio 2026. <https://www.promemoriagroup.com/it/about/>

Archivio Magazine, Home, consultato il 19 maggio 2026. <https://magazine.archivio.com>

Apritimoda, Home, consultato il 19 maggio 2026. <https://www.apritimoda.it>

Industriada, Home, consultato il 19 maggio 2026. <https://industriada.pl>

Archivissima, Home, consultato il 19 maggio 2026. <https://www.archivissima.it/it>

Museimpresa, Home, consultato il 19 maggio 2026. <https://museimpresa.com/settimana-cultura/>

Museimpresa, Chi siamo, consultato il 12 maggio 2026. <https://museimpresa.com/chi-siamo/>

Kunio Ishihara, Panoramica del Consiglio, consultato il 19 maggio 2026. [https:// www.baa.gr.jp/profile.asp](https://www.baa.gr.jp/profile.asp)

Marta Soler Artiga, Museos Corporativos: El puente entre la empresa y la comunidad in Anthesis, consultato il 19 maggio 2026. <https://www.anthesisgroup.com/es/articulos/museos-corporativos-el-puente-entre-laempresa-y-la-comunidad/#corporativos>

Asociación de Museos y Espacios Singulares Corporativos, Sobre MESCO, consultato il 19 maggio 2026. <https://museosyespacioscorporativos.org/queofrecemos/>

Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG), Über die GUG, consultato il 19 maggio 2026. <https://unternehmensgeschichte.de/UeberdieGUG>

Dropbox Team, Customer Stories. How a design firm simplifies project management in Dropbox Blog, consultato il 22 maggio 2026. <https://blog.dropbox.com/topics/>

customerstories/atelier-bruckner-success

Atelier Brückner, Projects, consultato il 22 maggio 2026. <https://www.atelier-brueckner.com/en/projects?tag=auswahl&type=auswahl>

Ralph Appelbaum Associates (RAA), About, consultato il 22 maggio 2026. <https://raai.com/about/>

Ralph Appelbaum Associates (RAA), Commissions, consultato il 22 maggio 2026. <https://raai.com/commissions/>

Promemoria Group, What we do, consultato il 22 maggio 2026. [https:// www.promemoriagroup.com/it/what-we-do/](https://www.promemoriagroup.com/it/what-we-do/)

Promemoria Group, Piattaforma, consultato il 22 maggio 2026 <https://www.archivio.com/it/piattaforma>

Made in Heritage, Chi siamo, consultato il 22 maggio 2026. <https://www.madeinheritage.com/chi-siamo>

Made in Heritage, Cosa facciamo, consultato il 22 maggio 2026. <https://www.madeinheritage.com/cosa-facciamo>

Luigi Bistagnino, Design Sistemico. Progettare la sostenibilità produttiva e ambientale, Bra, Slow Food Editore, 2009

Systemic Design Lab, Tackling challenges, 2025

Systemic Design Lab, Designing the system, 2025

Systemic Design Lab, Evaluating the system, 2025



Capitolo 4

ISTAT, Movimento e calcolo della popolazione residente annuale; Variazioni territoriali, denominazione dei comuni, calcolo delle superfici comunali, Roma, 2024

ISTAT, Popolazione residente per sesso, età e stato civile al 1° gennaio 2024, Roma, 2024

ISTAT, Dati provinciali: Tasso d’occupazione, Roma, 2024

MIRA, Economia del Design in Piemonte, Torino, 2022

Direzione Ambiente, Energia e Territorio della Regione Piemonte, Rapporto Statistico sull’Energia 2024, Torino, 2025

MIRA, Studiare Design in Piemonte, Torino, 2024

Regione Piemonte, Guida di orientamento post diploma e post qualifica Regione Piemonte 2024, Torino 2025

ISTAT, Istruzione e Formazione, Roma, 2022

Osservatorio Turistico della Regione Piemonte, Rapporto Statistico del Turismo, Torino, 2025

Assolombarda, Osservatorio Turismo 2025. L’attrattività della Lombardia nel post-Covid, Milano, 2025

Osservatorio Culturale del Piemonte, Il Pubblico dei Musei. Report Annuale 2024, Torino, 2025
Turismo Torino e Provincia, Torino+Piemonte Card, consultato il 13 marzo 2026. <https://turismotorino.org/it/visita/pianifica-la-tua-visita/proposte-turistiche/torino-piemonte-card>

Arpa Piemonte e Geoportale Piemonte, PPR da Tavola P5 i siti UNESCO, i siti di interesse comunitario (SIC) e le zone a protezione speciale (ZPS), Torino, 2025

Intesa San Paolo, Monitor dei distretti del Piemonte, Milano, 2025

Fondazione Slow Food per la Biodiversità Onlus, Presidi Slow Food, consultato il 15 marzo. <https://www.fondazioneslowfood.com/it/presidi-slowfood/>

Regione Piemonte, Le DOP e IGP del Piemonte, Torino, 2024

Capitolo 5

Casa Silencio, Home, consultato il 13 aprile 2026. <https://clubsilencio.it/>

Torino Social Impact, Partner, consultato il 13 aprile 2026. <https://www.torinosocialimpact.it/ecosistema/club-silencio>

MK&G, Freiraum, consultato il 13 aprile 2026. <https://www.mkg-hamburg.de/en/freiraum>

Stadt Kultur Hamburg, Neuer freiraum im museum fuer kunst und gewerbe, consultato il 13 aprile 2026. <https://www.stadtkulturhh.de/2020/09/neuer-freiraum-im-museumfuer-kunst-und-gewerbe/>

New Museum, Meet New Inc, consultato il 14 aprile 2026. <https://www.newmuseum.org/newinc/meet-newinc/>

New Museum, NEW INC, New Museum’s Cultural Incubator, Announces DEMO2026 Art, Design, and Technology Festival, consultato il 14 aprile 2026. <https://www.stadtkulturhh.de/2020/09/neuer-freiraum-im-museumfuer-kunst-und-gewerbe/>

Università Bicocca, Progetto ASBA: il museo per “curare” ansia e stress, consultato il 14 aprile 2026. <https://www.unimib.it/comunicati/progettoasba-museo-ansia-stress>

Elena Rosica, Il Museo come spazio di cura: i risultati del progetto ASBA, consultato il 14 aprile 2026. <https://www.agenziaecult.it/letture-lente/seguiti-per-voi/il-museo-come-spazio-di-cura-irisultati-del-progetto-asba/>

Centro Conservazione Restauro La Venaria Reale, Home, consultato il 14 aprile 2026. <https://www.centrorestaurovenaria.it/>

Cooper Hewitt, Designing The Pen, consultato il 15 aprile 2026. <https://www.cooperhewitt.org/new-experience/designing-pen/>

Ruby Saha, Case Study II: Digital Engagement and Experience Design, consultato il 15 aprile 2026. <https://amt-lab.org/blog/2019/10/casestudy-ii-digital-engagement-and-experiencedesign>

The Cleveland Museum of Arts, ArtLens Wall, consultato il 15 aprile 2026. <https://www.clevelandart.org/artlens-gallery/artlens-wall>

The Cleveland Museum of Arts, ArtLens Gallery, consultato il 15 aprile 2026. <https://www.clevelandart.org/exhibitions/artlens-gallery>

Europeana, Home, consultato il 15 aprile 2026. <https://www.europeana.eu/it>

Cultura Italia, Europeana, consultato il 15 aprile 2026. <https://www.culturaitalia.it/europeana/>

AI4Culture, Home, consultato il 15 aprile 2026. <https://ai4culture.eu/>

Europeana Pro, AI4Culture platform, consultato il 15 aprile 2026. <https://pro.europeana.eu/page/ai4culture-platform>

ICCD, Cat-IA: l’intelligenza artificiale al servizio del Catalogo generale dei beni culturali, consultato il 15 aprile 2026. <http://www.iccd.beniculturali.it/it/150/archivionews/5436/>

Luigi Cerullo e Antonella Negri, Ecomic, ecosistema digitale per la cultura, Roma, Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale, 2026

Museimpresa, Per le scuole, consultato il 10 aprile 2026. https://museimpresa.com/per_le_scuole/

LIUC, Orientamento, consultato il 16 aprile 2026. <https://www.liuc.it/orientamento/presentazioneprogetto-a-scuola-dimpresa-litalia-nei-nostrimusei-e-archivi-dimpresa/>

Fondazione Fila Museum, Blog, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.fondazionefila.com/blog/ied-torino-x-fondazione-fila-museum/>

Archivio Storico Barilla, Archive, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.archivistoricobarilla.com/en/archive/thebarilla-historic-archive/>

Shift Europe, About, consultato il 10 aprile 2026. <https://shift-europe.eu/about-the-project/>

EU Tourism Platform, Projects, consultato il 10 aprile 2026. https://transitionpathways.europa.eu/tourism/projects/shiftenhancing-cultural-heritage-through-digitalinnovation?utm_source



Loquis, Cos'è Loquis?, consultato il 16 aprile 2026. <https://www.loquis.com/it/che-cosa-e-loquis>

Pierangelo Soldavini, Loquis, un mondo di storie in podcast, Milano, Il Sole 24 Ore, 2025

Barilla Group, "È Sempre Domenica": il podcast del Gruppo Barilla che racconta il costume italiano con Orietta Berti, Gabriele Salvatores, Enrico Brizzi e altri protagonisti della cultura pop, consultato il 16 aprile 2026. <https://www.barillagroup.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/e-sempre-domenicapodcast/>

Archivio Storico Olivetti, La mia Olivetti, consultato il 16 aprile 2026. <https://www.archivistoricolivetti.it/la-mia-olivetti/>

Fondazione Adriano Olivetti, La mia Olivetti: un archivio di memorie orali, consultato il 16 aprile 2026. <https://www.fondazioneadrianolivetti.it/lamia-olivetti/>

Archivio Storico Olivetti, La mia Olivetti, consultato il 16 aprile 2026. <https://www.archivistoricolivetti.it/la-mia-olivetti/>

Fondazione Adriano Olivetti, La mia Olivetti: un archivio di memorie orali, consultato il 16 aprile 2026. <https://www.fondazioneadrianolivetti.it/lamia-olivetti/>

Design Museum Denmark, Belongings: Affection as a Design Strategy, consultato il 12 maggio 2026. <https://designmuseum.dk/en/exhibition/laboratorium-foersom-hiortlorentzen-2/>

Belongings, Archive, consultato il 12 maggio 2026. <https://www.belongings.dk/archive>

Motor Valley, Motor Valley Passport, consultato il 16 aprile 2026. <https://www.motorvalley.it/en/motor-valley-passport/>

Parc de la Séquia, Home, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.parcdelasequia.cat/museu-delaigua-i-el-textil/>

Water museums, Network, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.watermuseums.net/network/museu-de-la-tecnica-de-manresa-parc-de-lasequia/>

ERIH, About ERIH, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.erih.net/about-erih/route-system>

Lavazza, Agenda, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.lavazza.it/it/museo-lavazza/calendario-eventi/nuvola-di-comunita>

Manuela Meloni, Archeostorie Magazine, consultato il 10 aprile 2026. <https://www.archeostorie.it/nuvola-di-comunita/>

I-Muse, Home, consultato il 2 maggio 2026. <https://download.aimuseum.art/>

Synesthesia, Case Study: I-Muse, consultato il 2 maggio 2026. <https://synesthesia.it/case-study/imuse/>

Pace Sergio e Nicolis Di Robilant Manfredo (DAD Politecnico di Torino / I-Muse app). (2026, 18 giugno), intervista dell'autore.

Casanova Lilia (Osservatorio Turistico della Regione Piemonte). (2026, 18 giugno), intervista dell'autore.

Capitolo 6

Kris M. Markman, Radio e podcast: l'evoluzione dei contenuti audio in due medium correlati ma indipendenti, Other Souls, consultato il 22 giugno 2026. <https://othersouls.com/radio-epodcast-levoluzione-dei-contenutiaudio-in-duemedium-correlati-ma-indipendenti/>

Enrico Valseriati, Clio in cuffia. Sapere storico, podcast e sfide della divulgazione, Fondazione Bruno Kessler, Trento, consultato il 22 giugno 2026. <https://cris.fbk.eu/retrieve/a8aa3b89-f3b3-40a9-bbdd-6b718b0c3e4b/Valseriati%2C%20Clio%20in%20cuffia.pdf>

Skytg24, Podcast in Italia, 18 milioni di ascoltatori nel 2025: i dati, consultato il 22 giugno 2026. <https://tg24.sky.it/lifestyle/2025/09/30/audible-podcast-ascoltiitalia-dati>

OBE – Osservatorio Branded Entertainment / BVA Doxa, From Podcast to Branded Podcast 2025, 2025, consultato il 22 giugno 2026. <https://www.osservatoriobe.com/presentata-lesclusivaricerca-di-scenario-from-podcast-to-brandedpodcast-2025/>

Intesa Sanpaolo / Ipsos, Podcast in Italia 2024: analisi del potenziale, 2024, consultato il 22 giugno 2026. <https://group.intesasanpaolo.com/it/research/consumi-indagini-di-mercato/scenario/2024/podcast-in-italia-2024-risultati>

Ministero della Cultura, Podcast – Patrimonio culturale in audio, consultato il 22 giugno 2026. <https://cultura.gov.it/podcast>

Ministero del Turismo, Turismo Digitale: online i primi podcast geo-turistici su Italia. it, 2025, consultato il 22 giugno 2026. <https://www.ministeroturismo.gov.it/turismo-digitaleonline-i-primi-podcast-geo-turistici-suitalia-it/>

Osservatorio Culturale del Piemonte (OCP) / IRES Piemonte, Relazione Annuale 2024-2025, pp. 16-17

Urban Lab Torino / Scuola Holden, A piedi nudi nel parco – podcast sul Parco del Valentino, consultato il 22 giugno 2026. <https://urbanlabortorino.it/iniziative/a-piedi-nudi-nelparco-podcast-2/>

Fondazione per la Cultura Torino, Programma 2026, 2025. <https://www.torinoclick.it/cultura/grandi-eventi-progetti-di-sviluppo-culturale-euna-nuovaidentita-la-fondazione-per-la-culturatorino-presenta-il-programma-2026>

